



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
Programa de Doutorado Interinstitucional – DINTER (UFMG-UFAM-UEA-UFRR)

LUIS CLÁUDIO DE JESUS SILVA

**A EFICIÊNCIA DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR  
DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:**

**Estudo das experiências nos estados de Minas Gerais, Ceará e Pará**

Belo Horizonte - MG  
2014

LUIS CLÁUDIO DE JESUS SILVA

**A EFICIÊNCIA DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR  
DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:**

**Estudo das experiências nos estados de Minas Gerais, Ceará e Pará**

Tese apresentada à Banca de Avaliação do Programa de Doutorado em Administração na modalidade DINTER – Doutorado Interinstitucional, na linha de pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em convênio com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade do Estado do Amazonas (UEAM) e Universidade Federal de Roraima (UFRR).

**Orientador:** Professor Doutor Antônio Luiz Marques

Belo Horizonte - MG  
2014

Ficha catalográfica

S586e  
2014

Silva, Luis Cláudio de Jesus.  
A eficiência dos sistemas de remuneração variável por desempenho no setor público brasileiro [manuscrito] : estudo das experiências nos estados de Minas Gerais, Ceará e Pará / Luis Cláudio de Jesus Silva. - 2014.  
234 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Antônio Luiz Marques.  
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia (p. 174-187) e apêndices.

1. Salários e produtividade do trabalho – Teses.  
2. Motivação no trabalho – Brasil – Teses. 3. Setor público – Brasil – Teses. I. Marques, Antônio Luiz. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.314

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG - NMM /069/2014



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor LUIS CLÁUDIO DE JESUS SILVA, REGISTRO N° 125/2014. No dia 22 de maio de 2014, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 16 de maio de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "A Eficiência dos Sistemas de Remuneração Variável por Desempenho no Setor Público Brasileiro: Estudo das Experiências nos Estados de Minas Gerais, Ceará e Pará", requisito para a obtenção do Grau de Doutor em Administração, linha de pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 22 de maio de 2014.

NOMES

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho  
(CEPEAD/UFMG)

Profª Drª Renata Simões Guimarães e Borges  
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto  
(FUMEC)

Profª. Drª. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
(Faculdade Novos Horizontes/MG)

ASSINATURAS

Ao meu esforço e comprometimento;

Aos meus filhos, Dkaion e Danielly;

À minha mãe, Maria de Fátima;

À minha avó, Alice, e meu tio Deco (*in  
memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho, Dkaion Vilela de Jesus. Obrigado, meu filho, pela compreensão e pela ajuda constante com as traduções. Sem sua ajuda, certamente, o caminho seria muito mais difícil.

À minha filha, Danielly Vilela de Jesus, pela compreensão com minhas ausências e pelo amor, que é recíproco, sempre traduzido pelo seu carinho e sorrisos.

Amo vocês, meus filhos.

À minha mãe, Maria de Fátima, e à minha tia Ivone, pelo amor, recíproco e pelo apoio incondicional, sem os quais não teria chegado até aqui. Obrigado por acreditarem em mim.

À minha namorada, Dilvana, por ter me apoiado desde o início, por ter acreditado em mim, pela força que sempre me deu nos momentos em que pensei em fraquejar e desistir, por ter sido minha companheira em muitos dos compromissos da pesquisa e por cuidar de mim. Amo você.

Ao meu orientador, Professor Doutor Antônio Luiz Marques, pela paciência, pela disposição e pelos ensinamentos que me trouxeram até aqui.

Aos colegas de cursos, André Zogahib, Ricardo Nogueira, Paulo César e Luiz Augusto, pelo companheirismo e pela amizade que certamente não acabará junto com este curso.

À senhora Maria Aparecida Muniz Jorge, SEPLAG-MG, pelo apoio e colaboração na coleta de dados.

À senhora Edilena Rocha, PNAG-PA, pelo apoio e colaboração na coleta de dados.

Aos senhores Marcelo Pinheiro e Bruno Braga, SEPLAG-CE, pelo apoio e colaboração na coleta de dados.

Aos colegas professores do DAdm/UFRR, que sempre me apoiaram, entenderam e supriram minha ausência, autorizando meu afastamento.

Ao professor Yuri César, CADECON/UFRR, pelo apoio e ajuda com o tratamento estatístico dos dados.

Aos magistrados do TJRR, que autorizaram prontamente meus afastamentos para estudo. Destaco a confiança e o apoio da desembargadora Tânia Vasconcelos, imprescindível para vencer os obstáculos do último ano de curso.

Aos colegas do “Bar da Nita”, pelos momentos de descontração.

Aos colegas da “Fla-BH”, pela receptividade e descontração nos poucos momentos de folga em Belo Horizonte.

Aos técnicos do CEPEAD, pela atenção.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, participaram da minha vida e testemunham minha caminhada.

“Não é só papel e tinta.  
Tem alegrias, amores, amizades, lares e  
lugares, suor, lágrimas e muito aprendizado”  
Luis Cláudio de Jesus Silva

## RESUMO

A intensificação das mudanças sociais verificadas a partir dos anos de 1970 foi determinante para a transformação da maneira como se percebia o Estado e, por conseguinte, das relações entre Estado e sociedade, com a maximização das demandas por serviços públicos mais eficazes e eficientes. Essa transformação tem exigido dos gestores públicos a busca de modelos de gestão capazes não só de redefinir estruturas como também de torná-las mais eficientes. Neste cenário, atrair e manter pessoas motivadas, competitivas e capazes de auxiliar na maximização do desempenho organizacional é um dos desafios a serem superados. Para tanto, algumas organizações públicas brasileiras têm implantado políticas de remuneração variável pautadas na definição prévia de metas, estabelecendo recompensas pela melhoria dos resultados. Esta pesquisa tem por objetivo identificar as relações entre os sistemas de remuneração variável por desempenho e a motivação e o desempenho individual dos servidores públicos brasileiros, na percepção destes. A pesquisa consistiu em estudos descritivos explicativos sob uma abordagem quantitativa, com a realização de trabalhos de campo e a coleta de dados por meio da seleção e análise de documentos e da aplicação de questionário estruturado, disponibilizado por meio da *intranet*, aos servidores públicos lotados nas Secretarias de Planejamento e Gestão/Administração dos estados do Ceará, Minas Gerais e Pará. Em todos os estados, mais de 25% do universo de servidores respondeu integralmente ao questionário. Os dados coletados, depois de agrupados e tabulados, foram submetidos a análise quantitativa e a tratamento estatístico, sendo os resultados interpretados e confrontados com a teoria. Os resultados permitem concluir que os Programas de Remuneração Variáveis por Desempenho implantados nas organizações públicas pesquisadas são eficientes; que eles influenciam o comportamento dos servidores, gerando motivação para o trabalho e essa motivação tem alterado positivamente o desempenho individual. Também foi possível concluir que os programas têm potencial para alterar positivamente o desempenho dos servidores mesmo quando não geram motivação para o trabalho. A pesquisa revelou as estratégias adotadas em alguns estados, as quais merecem ser analisadas, e comprovou a necessidade de novos estudos para a compreensão de alguns fenômenos que também foram evidenciados.

Palavras-chave: Gestão por resultados. Remuneração. Motivação. Pagamento por desempenho. Setor público.



## ABSTRACT

The intensification of the social changes that occurred since the 70s, was crucial in transforming the way that the State was perceived and therefore the relations between state and society with the maximization of the demands for more effective and efficient public services. This transformation has been demanding of public managers the search of management models not only capable of redefining structures as to make them more efficient. In this scenario, attract and keep people motivated, competitive and able to assist in maximizing organizational performance is one of the challenges to be overcome. To that end, some Brazilian public organizations have implemented variable remuneration policies, guided by the previous setting goals and establishing rewards for improving the results. This research is focused on identifying the relationships between the systems of pay for performance and motivation and individual performance of Brazilian public servers under their perception. The survey consisted of descriptive/explanatory studies under a quantitative approach with conduction of fieldwork and data collection. The data collection was by selection and analysis of documents and the application of a structured questionnaire, available via the intranet, to the public servers that work with the departments of Planning and management/Administration of the Brazilian states of Ceará, Minas Gerais and Pará. In all states, over 25% of the universe of servers fully completed the questionnaire. Data collected after grouped and tabulated, underwent quantitative analysis and statistical treatment, with results interpreted and compared with theory. Finally, the results indicate the efficiency of pay for performance program implanted in the surveyed public organizations. The programs influence the behavior of servers generating work motivation and this motivation has changed positively the individual performance. It was also possible to reap that the programs have the potential to alter positively the performance of the servers even when it do not generate motivation to work. The research reveals, the strategies adopted in some states and that deserve to be analyzed and the need for further studies to understand some phenomena that were also evident.

Keywords: Managing for results. Remuneration. Motivation. Pay for performance. Public sector.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estágios de evolução das políticas de gestão pública no Brasil .....	28
Figura 2	A interdependência dos sistemas de remuneração, integrado aos elementos estratégicos organizacionais .....	33
Figura 3	Fluxo lógico da remuneração variável .....	36
Figura 4	Ciclo de avaliação de desempenho na SEPLAG/MG .....	77
Figura 5	Relação entre recompensas, esforço e desempenho individual de Porter e Lawler III (1968) .....	80
Figura 6	Modelo de pesquisa: Pautado nas interferências na motivação para o trabalho e no desempenho das tarefas; O papel do programa de remuneração variável por desempenho no Setor Público; Teoria da expectativa. ....	88
Figura 7	Delineamento da Pesquisa .....	89
Figura 8	Valor da recompensa recebido no ano anterior (Q9) .....	188
Figura 9	Valor da recompensa prevista para o ano pesquisado (Q10) .....	189
Figura 10	Adequação das metas da equipe as atribuições do cargo (Q11) .....	190
Figura 11	Trabalhar sob o regime de metas (Q12) .....	191
Figura 12	Relação de parceria entre servidores e organização (Q13) .....	192
Figura 13	Nível de conhecimento/informação sobre o programa de RVD (Q14) .....	193
Figura 14	Avaliação do relacionamento entre servidores em decorrência do programa de RVD (Q15) .....	194
Figura 15	Avaliação da relação dos chefes com os servidores em função do programa de RVD (Q16) .....	195
Figura 16	Avaliação da credibilidade do programa de RVD (Q17) .....	196
Figura 17	Avaliação das vantagens do programa de RVD (Q18) .....	197
Figura 18	Avaliação geral do programa de RVD (Q19) .....	198
Figura 19	Avaliação do tempo dedicado ao trabalho em função do programa de RVD (Q20) .....	199
Figura 20	Avaliação do nível de cobrança em função das metas da equipe (Q21) .....	200
Figura 21	Dificuldade para se atingir as metas individuais (Q22) .....	201
Figura 22	Avaliação da dificuldade para atingir as metas da equipe (Q23) .....	202
Figura 23	Avaliação do nível de justiça na divisão das recompensas no programa de RVD (Q24) .....	203
Figura 24	Avaliação das instalações e ambiente organizacional (Q25) .....	204
Figura 25	Avaliação da satisfação com o chefe imediato (Q26) .....	205
Figura 26	Avaliação da satisfação com normas e regulamentos organizacionais (Q27) .....	206
Figura 27	Avaliação da satisfação com a segurança no trabalho (Q28) .....	207
Figura 28	Avaliação da satisfação com a remuneração total (Q29) .....	208
Figura 29	Avaliação se o programa de RVD gera maior esforço para o trabalho (Q30) .....	209
Figura 30	Avaliação da credibilidade da conduta dos superiores (Q31) .....	210
Figura 31	Avaliação da percepção sobre a manipulação através do sistema de metas (Q32) .....	211
Figura 32	Avaliação satisfação geral com a organização (Q33) .....	212
Figura 33	Avaliação frequência que se contribui mais para os resultados (Q44) .....	213

Figura 34	Análise da frequência de empenho para cumprir metas no programa de RVD (Q45) .....	214
Figura 35	Avaliação da frequência do maior esforço para a realização das metas individuais (Q46) .....	215
Figura 36	Avaliação da frequência em que o desempenho individual é ótimo (Q47) .....	216
Figura 37	Avaliação da cooperação na implantação do programa de RVD (Q48) .....	217
Figura 38	Avaliação da adequação do método de avaliação do desempenho (Q49) .....	218
Figura 39	Avaliação da divulgação espontânea dos benefícios do programa de RVD (Q50) .....	219
Figura 40	Avaliação do programa de RDV para os servidores e organização (Q51) .....	220
Figura 41	Avaliação da aceitação das regras do programa de RVD (Q52) .....	221
Figura 42	Análise da avaliação das resistências a inovações (Q60) .....	222
Figura 43	Avaliação da pressão do grupo contra a implantação do programa de RVD (Q61) .....	223
Figura 44	Avaliação da percepção quanto a confiança nos objetivos do programa de RDV (Q62) .....	224
Figura 45	Avaliação da percepção de justiça na avaliação de desempenho (Q63) .....	225
Figura 46	Avaliação da frequência com que é realizado o pagamento da recompensa (Q64) .....	226
Figura 47	Avaliação da frequência com que é feita a avaliação de desempenho (Q65) .....	227
Figura 48	Avaliação do desempenho no sistema de metas do programa de RVD (Q66) .....	228

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da participação nos resultados .....	42
Quadro 2 – Conceitos contemporâneos de motivação .....	56
Quadro 3 – Comparação dos programas de RVD nos Estados pesquisados.....	91

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de questionários respondidos, absoluto e percentual por estado.....	100
Tabela 2	Faixa etária dos entrevistados, em percentual, por estado.....	101
Tabela 3	Tempo de trabalho dos entrevistados por estado, em percentual	101
Tabela 4	Gênero dos entrevistados por estado, em percentual.....	102
Tabela 5	Estado civil dos entrevistados, em percentual, por estado.....	102
Tabela 6	Grau de Escolaridade dos entrevistados, em percentual, por estado.....	103
Tabela 7	Nível hierárquico atual em percentual, por estado.....	103
Tabela 8	Remuneração mensal dos entrevistados em percentual, por estado.....	104
Tabela 9	Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho (RVD) – CEARÁ .....	105
Tabela 10	Avaliação do contexto organizacional e motivação no programa de RVD - CEARÁ .....	107
Tabela 11	Cooperação e resistência no programa de RVD – Ceará .....	109
Tabela 12	Desempenho e <i>feedback</i> no programa de RVD – Ceará .....	111
Tabela 13	Dados para análise de H <sub>3</sub> no estado do Ceará.....	112
Tabela 14	Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho (RVD) – Minas Gerais .....	113
Tabela 15	Avaliação do contexto organizacional e motivação no programa de RVD – Minas Gerais .....	115
Tabela 16	Cooperação e resistência no programa de RVD – Minas Gerais.	117
Tabela 17	Desempenho e <i>feedback</i> no programa de RVD – Minas Gerais..	119
Tabela 18	Dados para análise de H <sub>3</sub> no estado de Minas Gerais.....	120
Tabela 19	Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho (RVD) – Pará .....	121
Tabela 20	Avaliação do contexto organizacional e motivação no programa de RVD – Pará .....	123
Tabela 21	Cooperação e resistência no programa de RVD – Pará .....	125
Tabela 22	Desempenho e <i>feedback</i> no programa de RVD – Pará .....	126
Tabela 23	Resumo comparativo dos resultados relativos dos três estados analisados quanto à implantação do programa de RVD .....	128

## SUMÁRIO

1.	<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	14
1.1	Problemática .....	17
1.1.1	Objetivo geral .....	20
1.1.2	Objetivos específicos .....	20
2.	<b>REFORMA DA GESTÃO PÚBLICA</b> .....	22
2.1	A reforma da gestão pública e seus reflexos no Brasil.....	23
2.2	Considerações sobre a reforma da gestão pública .....	29
3.	<b>REMUNERAÇÃO</b> .....	31
3.1	Remuneração como sistema: do tradicional ao estratégico .....	31
3.2	Remuneração variável .....	35
3.2.1	Objetivos dos sistemas de remuneração variável .....	38
3.3	Remuneração variável no setor público .....	39
3.3.1	Modelos de remuneração variável possíveis ao setor público .....	42
3.3.2	Abordagens crítica e desafios da remuneração variável no setor público .....	45
3.4	A influência da cultura brasileira nos programas de RVD .....	51
3.5	Considerações sobre a remuneração variável por desempenho .....	52
4.	<b>MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL</b> .....	53
4.1	Definições conceituais sobre a motivação .....	53
4.2	Teorias clássicas .....	56
4.3	Teorias contemporâneas .....	61
4.4	Considerações sobre as teorias da motivação .....	67
5.	<b>DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO</b> .....	69
5.1	Evolução do desempenho humano nas organizações .....	69
5.2	Conceitos e objetivos da avaliação do desempenho .....	71
5.3	Quem avaliar: individual ou equipes? .....	75
5.4	Do ciclo de avaliação do desempenho .....	76
5.5	Considerações sobre o desempenho individual .....	78
6.	<b>INTEGRANDO REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR DESEMPENHO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL NO SETOR PÚBLICO..</b> .....	79
6.1	Reflexos da remuneração variável na motivação .....	79
6.2	Reflexos da remuneração variável no desempenho individual .....	82
6.3	Reflexos da motivação no desempenho individual .....	84
6.4	Considerações sobre a integração entre as variáveis apresentadas .....	85
7.	<b>METODOLOGIA</b> .....	87
7.1	Casos para estudo, abordagens, objetivos e estratégias metodológicas.....	90
7.2	Método de coleta de dados .....	91
7.3	Universo, amostragem e tratamento dos dados .....	95
8.	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA</b> .....	100
8.1	Características da amostra.....	100
8.2	O caso do estado do Ceará.....	104
8.2.1	Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho no estado do Ceará.....	105
8.2.2	Síntese dos dados obtidos no estado do Ceará .....	111
8.3	O caso do estado de Minas Gerais.....	113
8.3.1	Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho no estado de Minas Gerais.....	113
8.3.2	Síntese dos dados obtidos no estado de Minas Gerais .....	119
8.4	O caso do estado do Pará.....	121
8.4.1	Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho no estado do Pará.....	121
8.4.2	Síntese dos dados obtidos no estado do Pará .....	127
8.5	Resumo da análise dos dados.....	128
9.	<b>ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS</b> .....	129
9.1	Comparação entre os estados.....	129
9.1.1	Análise da percepção quanto ao valor recebido no programa de RVD.....	129
9.1.2	Análise da percepção quanto ao valor a ser pago no programa de RVD no ano pesquisado.....	130
9.1.3	Análise da percepção quanto à adequação das metas da equipe às atribuições do cargo ocupado.....	131
9.1.4	Análise da percepção quanto a trabalhar sob o regime de metas.....	132
9.1.5	Análise da percepção quanto à relação entre servidores e a organização por causa do programa de RVD.....	132
9.1.6	Análise da percepção do nível de conhecimento ou informação sobre o programa de RVD.....	133

9.1.7	Análise da avaliação do relacionamento entre servidores em decorrência do programa de RVD.....	134
9.1.8	Análise da avaliação da relação dos chefes com os servidores em função do programa de RVD.....	135
9.1.9	Análise da avaliação da credibilidade do programa de RVD.....	136
9.1.10	Análise da avaliação das vantagens do programa de RVD.....	137
9.1.11	Análise da avaliação geral do programa de RVD.....	137
9.1.12	Análise do tempo dedicado ao trabalho em decorrência do programa de RVD....	138
9.1.13	Análise do nível de cobrança sobre os servidores para o alcance das metas da equipe.....	139
9.1.14	Análise da dificuldade para se atingir metas individuais.....	139
9.1.15	Análise da dificuldade para alcance das metas da equipe.....	140
9.1.16	Análise da avaliação do nível de justiça na partilha das recompensas no programa de RVD.....	141
9.1.17	Análise da avaliação das instalações e ambiente organizacional.....	142
9.1.18	Análise da satisfação com o chefe imediato.....	142
9.1.19	Análise da avaliação da satisfação com as normas e regulamentos.....	143
9.1.20	Análise da satisfação com a segurança no trabalho.....	143
9.1.21	Análise da satisfação com a remuneração total.....	144
9.1.22	Análise do esforço para o trabalho no programa de RVD.....	145
9.1.23	Análise da credibilidade na conduta dos superiores.....	145
9.1.24	Análise da percepção sobre a manipulação com base sistema de metas.....	146
9.1.25	Análise da satisfação geral com a organização.....	147
9.1.26	Análise da frequência em que contribui mais para os resultados.....	147
9.1.27	Análise da frequência de empenho para cumprir metas no programa de RVD.....	148
9.1.28	Análise da frequência de maior esforço para a realização das metas individuais.	148
9.1.29	Análise da frequência em que o desempenho individual é ótimo.....	149
9.1.30	Análise da cooperação quando da implantação do programa de RVD.....	149
9.1.31	Análise da avaliação da credibilidade do programa de RVD.....	150
9.1.32	Análise da divulgação espontânea dos benefícios do programa de RVD.....	151
9.1.33	Análise da avaliação do programa de RVD para os servidores e a organização...	151
9.1.34	Análise da aceitação das regras do programa de RVD.....	152
9.1.35	Análise da avaliação das resistências a inovações.....	153
9.1.36	Análise da pressão do grupo contra a implantação do programa de RVD.....	153
9.1.37	Análise da percepção quanto à confiança nos objetivos do programa de RVD....	154
9.1.38	Análise da percepção de justiça na avaliação de desempenho.....	155
9.1.39	Análise da frequência com que é realizado o pagamento da recompensa.....	156
9.1.40	Análise da frequência com que é feita a avaliação de desempenho.....	156
9.1.41	Análise do desempenho no sistema de metas do programa de RVD.....	157
10.	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	159
10.1	Considerações gerais sobre os programas de RVD .....	159
10.2	Considerações sobre a motivação nos programas de RVD .....	160
10.3	Considerações sobre o desempenho individual nos programas de RVD .....	162
10.4	Análise da influência dos programas de RVD na motivação para o trabalho no setor público .....	163
10.5	Análise sobre a influência da motivação gerada pelo programa de RVD na melhoria do desempenho individual .....	164
10.6	Análise sobre a influência do programa de RVD na melhoria do desempenho individual, independente de gerar motivação para o trabalho .....	165
11.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	167
	Outras contribuições, limitações e recomendações da pesquisa .....	169
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	174
	<b>APÊNDICE A FIGURAS DA ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS – MÉTODO “CHAID”</b> .....	188
	<b>APÊNDICE B INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS</b> .....	229
	<b>APÊNDICE C GLOSSÁRIO</b> .....	234

## 1. APRESENTAÇÃO

Programas de remuneração variável por desempenho são como pontas de *icebergs*. Estão sustentados por uma sólida sucessão de acontecimentos evolutivos vivenciados, primeiro, nas organizações privadas e, depois, nas públicas, bem como em suas relações com seus servidores e no reconhecimento e valoração destes para o bom desenvolvimento e desempenho organizacional. A opção por reconstruir, ainda que de forma resumida, essa evolução histórica objetiva subsidiar a compreensão dos tópicos seguintes, familiarizando o leitor com os pensamentos que nortearam as escolhas do pesquisador, com a problemática e com os objetivos desta tese.

O final do século XVIII foi marcado pelo surgimento de muitas das ciências sociais que hoje conhecemos, apresentando-se como o resultado de uma sociedade que, apoiando-se na perspectiva que rompeu com a religião e a literatura, introduziu a mudança como algo permanente. Ou seja, tais ciências resultaram de uma sociedade que passava por profundas mutações, procurando compreender a si mesma na busca de explicações sobre o contexto em que se inseria.

A evolução desse conturbado cenário também foi o berço da ciência da administração. Registros indicam que já por volta de 1800 Robert Owen, jovem gaulês, apresentou-se como um dos primeiros a preocupar-se com as necessidades humanas dos empregados. Ao recusar-se a empregar crianças e ao ensinar a seus empregados noções desde limpeza à moderação, trouxe melhorias ao trabalho deles. Por isso nominado por alguns escritores como “o pai real da administração de pessoas” (DAVIS; NEWTROM, 1989).

Outra passagem histórica apresentada pelos mesmos autores menciona Andrew Ure, que escreveu a obra “*Philosophy of Manufactures*”, publicada em 1835. Ao configurar as partes mecânica e comercial do processo de fabricação, adicionou um terceiro fator: o humano. No trato com seus trabalhadores, Ure ofertava chá quente, tratamento médico e remuneração por doença contraída no trabalho.

No final do século XIX, enquanto Henry Fayol desenvolvia sua teoria focada na estrutura organizacional, o engenheiro Frederick Taylor, preocupado com o desperdício e as perdas sofridas pela indústria em que trabalhava, passou a estudar os problemas da produção em seus mínimos detalhes. Os resultados dos trabalhos de Taylor estão resumidos em suas obras sobre

sistema de gratificação por peças, administração de oficinas e princípios de administração científica (1911). Em síntese, Taylor e seus seguidores, após tratar de assuntos como racionalização das tarefas, padronização do tempo de execução e seleção e treinamento do operário, visando obter a colaboração do operário, desenvolveram planos de incentivos salariais e instituíram prêmios por produção. Mesmo centrado no conceito de “*homo economicus*”, ao associar o fator humano à produtividade, os estudos de Taylor prestaram relevante contribuição para o campo das relações humanas. Fruto desta abordagem, Lillian Gilbreth publicou “*The Psychology of Management*”, enfatizando o lado humano no trabalho e Whiting Willian, ao estudar os trabalhadores, o “*What’s os the Worker’s Mind*”. Henry Gantt formulou um sistema de salário batizado de “Plano de tarefa e bonificação”, que garantia um salário diário fixo, acrescido de bonificação adicional, proporcionando maior segurança ao trabalhador. Henry Ford foi um dos primeiros empresários a conceder incentivos não salariais a seus empregados, podendo ser considerado um dos precursores da Escola de Relações Humanas.

Na primeira metade do século XX, as experiências de Hawthorne, capitaneadas por Elton Mayo, inauguraram a Escola Humanística de Administração, com foco na Teoria das Relações Humanas, em oposição às ideias de Taylor e Fayol. Se antes a ênfase era nas tarefas e na estrutura, passou a ser nas pessoas. Os estudos de Mayo revelaram que os operários possuíam sentimentos e valores e que as fábricas eram um sistema social em equilíbrio. O “Efeito Hawthorne” indica que a implantação e a execução de qualquer modelo de produtividade devem ater-se aos fatores intangíveis e sob a perspectiva humanística. Como fruto deste novo pensamento, o período de 1940-1945, em que inúmeras pesquisas foram desenvolvidas, foi denominado “Idade das relações humanas”. Destacam-se os estudos de dinâmica de grupo, de Kurt Lewin e Chester Barnard, e as obras “*The Functions of the Executive*”, de George Homans, com “*The Human Group*”, e de Herbert Simon, “*Administrative Behavior*”.

Todo esse contexto estimulou, a partir da década de 1950, contrapondo-se à Escola de Relações Humanas, uma nova concepção da administração, inserindo novos conceitos e variáveis de uma visão teórica de administração baseada no comportamento humano nas organizações. Em síntese, os estudos dessa nova abordagem – Teoria Comportamental – assentaram que, para compreender o comportamento e utilizar a motivação individual na melhoria do desempenho nas organizações, é preciso, primeiramente, conhecer as necessidades humanas.



Em meio a toda essa evolução teórica, inúmeros foram as experiências e estudos realizados, objetivando compreender ora as organizações, ora as pessoas ou, ainda, a junção destas duas variáveis e as influências resultantes, sempre sem perder como foco principal a busca por maior eficiência. Pela relevância para os objetivos desta tese, destacam-se os estudos de Alfred Sloan, que culminaram no que Peter Drucker posteriormente denominou “Administração por Objetivos” (APO). A APO caracteriza-se como um processo participativo, em que se estabelecem objetivos e avalia-se o desempenho das pessoas, popularizando-se nas décadas de 1960 e 1970, principalmente pela ênfase nos métodos participativos como contraponto às estruturas e comportamentos hierárquicos vigentes à época.

Paralelo a este período, a administração nas organizações públicas também se desenvolveu. A segunda metade do século XIX foi para as organizações públicas momento de turbulência e de mudanças. A administração patrimonialista, incompatível com o capitalismo industrial, passou pela reforma do serviço público, dando lugar a Administração Burocrática, em que assuntos como centralização, linhas hierárquicas claras, rotinas rígidas, controle sistemático dos procedimentos administrativos, métodos impessoais de recrutamento e sigilo representam a elevação da eficiência. As organizações públicas brasileiras só conheceram essa transformação nos anos de 1930, durante a Era Vargas.

Os compromissos assumidos pelos governos após a Segunda Grande Guerra Mundial com o desenvolvimento econômico e a proteção social conduziram a busca de formas mais flexíveis e eficientes de administração. As teorias e práticas administrativas que se desenvolviam nas escolas de administração e nas consultorias empresariais também tiveram forte influência na administração pública da época.

O modelo burocrático, rígido nas normas e disciplina dos servidores públicos, tornou-se incompatível e obsoleto. O aparelho do Estado, antes liberal-burocrático, converteu-se no grande Estado Social-Democrático, assumindo papéis sociais e econômicos (*Welfare State*). No entanto, o peso das novas atribuições e a cobrança por serviços públicos de melhor qualidade e baixos custos deixaram evidente a incapacidade do Estado em atender de forma eficiente a todas as demandas e abriram caminho para a reforma da gestão pública.

A nova reforma do aparelho estatal, no fim dos anos de 1970, se deu a partir da introdução de padrões de gerenciamento da administração pública. Iniciou-se com os países anglo-saxões e espalhou-se pela Europa, propondo a redefinição do papel do Estado na economia, a redução

dos gastos públicos na área social e a adoção de padrões gerenciais nas organizações públicas. O alcance do objetivo maior de elevar o desempenho da administração pública passava pela redução dos custos e pela melhoria da qualidade da gestão e dos serviços públicos prestados à população. A reforma gerencial é inserida no Brasil em 1995, com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE).

Como consequência dessa nova forma de gerenciamento da máquina pública brasileira, nas últimas décadas, inúmeras experiências vêm sendo testadas. No âmbito do Governo Federal, as iniciativas não apresentaram o sucesso esperado, por inúmeros fatores, tais como: legislação, cultura, extensão estrutural e vontade política no âmbito dos estados, algumas experiências têm sido bem sucedidas, como a do governo de Minas Gerais, que desde 2003 vem implantando a reforma gerencial na administração pública estadual, inicialmente batizada de “Choque de Gestão”. Pela evolução e pelo relativo sucesso da iniciativa, a experiência mineira será um dos balizadores das pesquisas a serem desenvolvidas nesta tese.

Sob a ótica do objetivo norteador do gerencialismo da administração pública, de maximização do desempenho organizacional, destaca-se a ênfase nas pessoas, elevando-se a importância da adoção de políticas de administração de pessoal capazes de assegurar a melhoria contínua do desempenho dos servidores públicos. Neste contexto, o uso estratégico dos programas de remuneração que preveem incentivos extrínsecos garantidores de maior motivação é adotado como um propulsor da elevação dos níveis de desempenho individual nas organizações públicas.

## **1.1 Problemática**

A intensificação das mudanças sociais verificadas a partir dos anos de 1970 foi determinante para a transformação da maneira como se percebia o Estado e, por conseguinte, das relações entre Estado e sociedade, com a maximização das demandas por serviços públicos mais eficazes e eficientes.

A crise do Estado-Providência, com o desmoronamento das experiências socialistas, a hegemonia da empresa privada como modelo organizacional eficiente e o de mecanismo de regulação das trocas como modelo de mercado, têm influenciado profundamente não só a visão da ação pública, como também as políticas, os programas, as estruturas e a cultura

destas organizações (CHANLAT, 2002). Na administração pública, o momento era de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passou a enfrentar as exigências de renovação. A velha estrutura burocrática entrou em processo de decadência, em função do mau emprego de seus princípios, passando por mudanças na forma de gestão até alcançar o que hoje se conhece como “gerencialismo público”. O modelo gerencial de gestão pública, pautado na tentativa de adaptação e transferência de conhecimentos gerenciais difundidos no setor privado para as organizações públicas, alcançou seu auge nos anos de 1980 com a emergência da *New Public Management* (BRESSER-PEREIRA, 2012).

Como resposta a essas mutações no ambiente externo, muitas organizações passaram a buscar uma gestão mais profissional e flexível, adotando políticas de planejamento estratégico e gerencial sistêmico e abrangente. Neste contexto de extrema concorrência, percebia-se a urgência de atrair e manter nos recursos humanos pessoas motivadas, competitivas e capazes de auxiliar na maximização do desempenho organizacional. Visando alcançar estes objetivos, as organizações passaram a implantar políticas de remuneração com foco mais estratégico e a testar várias formas de recompensar eficientemente o esforço dos trabalhadores. Isso consistia em manter ou propiciar maior motivação, comprometimento com os objetivos organizacionais e melhoria no desempenho produtivo. Como consequência, seriam obtidas a redução da rotatividade de pessoal e do absenteísmo e a ampliação da percepção social positiva (OCDE, 2004).

O cenário descrito pode ser observado nas organizações privadas, mais flexíveis e ágeis em responder às mudanças. Nas organizações públicas brasileiras, burocráticas e inflexíveis, pouco se tem feito para responder às mutações externas e atender às novas exigências da sociedade. Percebem-se experiências ainda incipientes de implantação de planejamento gerencial estratégico. No entanto, em sua maioria, não revelam a compreensão necessária de uma visão sistêmica e integradora. No setor público, não se identifica, por exemplo, uma política de valorização de pessoal eficiente e capaz de acompanhar os modelos e experiências adotados nas organizações privadas ou, ainda, em organizações públicas que adotaram modelos da nova gestão pública em vários países como Inglaterra, Dinamarca, Nova Zelândia, Finlândia, Coreia e Suíça (OCDE, 2004; BRESSER-PEREIRA, 2012).

No caso do setor público brasileiro, não obstante a necessidade de adaptar-se às novas exigências sociais, poucos estados têm efetivamente proposto iniciativas de reforma da administração pública (OCDE, 2004). Algumas iniciativas no âmbito dos estados, todavia, já

se destacam no cenário nacional, apresentando resultados promissores, como a, já mencionada do estado de Minas Gerais (VILHENA *et al.*, 2006; COSTA, 2010; BRESSER-PEREIRA, 2012). Tais experiências, além de atestarem a possibilidade concreta de mudanças, sustentam a crença de que com a difusão de tais informações e conhecimento dos métodos e resultados pode motivar sua propagação em outras unidades da federação.

Convém destacar que os modelos de reforma propostos, pautam-se essencialmente pelo estabelecimento de metas estratégicas que objetivam a melhoria do desempenho organizacional, o que exige alto grau de comprometimento e compromisso dos servidores. Pressupondo-se que indivíduos motivados apresentam maior comprometimento com os objetivos organizacionais (MOWDAY, 1998; HOUSTON, 2009), observa-se a disposição de incentivos individuais configura-se como forma de premiar realização eficiente de metas previamente pactuadas em iniciativas como acordo de resultados e prêmio por produtividade. Neste contexto, destaca-se o uso estratégico da remuneração variável como uma ferramenta capaz e legalmente aceita de proporcionar a percepção de valorização individual e, por consequência, uma maior motivação (BÁLKIN; GOMEZ-MEJIA, 1987).

A literatura sobre as reformas no setor público espelha sua evolução. Ou seja, as teorias seguem os modelos implantados internacionalmente e abordam os efeitos das reformas sob o prisma preconizado e difundido pela OCDE. No Brasil, assim como as experiências de reforma, o debate sobre o tema é ainda incipiente (PACHECO, 2009; REIS NETO, 2010). Por mais que as orientações das reformas tenham partido das experiências anglo-saxônicas (COSTA, 2010; BRESSER-PEREIRA, 2012), as diferenças culturais e históricas impõem a realização de ajustes e adequações que, dependendo da abrangência e da profundidade, podem inaugurar teorias ou reformar os modelos existentes.

Este estudo propõe-se a contribuir com este debate. Por aceitar o pressuposto de que as organizações são governadas e funcionam por meio das pessoas (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2009), foca na percepção dos funcionários públicos, por meio dos quais buscará conhecer até que ponto os programas de remuneração variável por desempenho, implementados por estados brasileiros que adotaram a filosofia do gerencialismo público voltado para resultados estão sendo eficazes na promoção da motivação para o trabalho e na melhoria do desempenho individual dos servidores públicos.

Neste contexto, o grande desafio desta pesquisa é trazer ao debate as experiências de três estados que representam três regiões distintas do continental Estado brasileiro, visando

contribuir para fomentar essa discussão, difundindo e estimulando novos estudos sobre o assunto.

Por estas considerações, o problema da pesquisa foi definido por meio da seguinte indagação:

Qual é a relação entre o Programa de Remuneração Variável por Desempenho e a motivação e o desempenho individual de servidores públicos?

Para este estudo, empresta-se a definição de que servidores públicos são as pessoas físicas que prestam serviço ao Estado e aos demais entes de Direito Público, com vínculo empregatício, com remuneração paga pelos cofres públicos e sujeitos a um regime estatutário (MOREIRA NETO, 2009; DI PIETRO, 2011).

Diante da indagação acima, formulam-se os objetivos da pesquisa.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar a relação entre o Programa de Remuneração Variável por Desempenho e a motivação e o desempenho individual de servidores públicos brasileiros.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Analisar a relação entre os aspectos socioeconômico dos servidores públicos e o Programa de Remuneração Variável por Desempenho (PRVD);
- b) Identificar a percepção dos servidores públicos quanto ao grau de confiança, credibilidade e expectativas com o PRVD;
- c) Relacionar o PRVD, o desempenho individual e a motivação para o trabalho dos servidores públicos.

Com sustentação na problemática e nos objetivos apresentados, abriga-se nos capítulos 2 ao 6 a revisão de literatura, com a exposição do “estado da arte” no que tange aos temas *Reforma da Gestão Pública*. Faz-se uma breve introdução ao contexto em que se realizará a pesquisa, seguindo dos capítulos que debatem as variáveis: *remuneração, motivação humana e desempenho humano no trabalho*. Para finalizar a revisão, aborda-se no capítulo 6 abordará a

integração entre variáveis citadas. Ressalve-se que neste estudo a menção ao setor público ou às organizações públicas refere-se apenas aos órgãos da administração direta. Portanto, estão excluídas as empresas de economia mista, as autarquias e as fundações públicas.

## 2. REFORMA DA GESTÃO PÚBLICA

Neste tópico, objetivando fixar o nivelamento conceitual para o leitor, propõe-se uma breve revisão sobre as reformas da gestão pública, sua evolução histórica e seus reflexos na gestão pública brasileira. Isso se justifica por servir o tema para contextualizar os tópicos seguintes, decorrentes das reformas em debate.

A segunda metade do século XIX foi para as organizações públicas um momento de turbulência e mudanças. A administração patrimonialista, incompatível com o capitalismo industrial, exigiu a reforma do serviço público dando lugar à “administração burocrática”, em que centralização, linhas hierárquicas claras, rotinas rígidas, controle sistemático dos procedimentos administrativos, métodos impessoais de recrutamento e sigilo representaram a elevação da eficiência. Porém, as organizações públicas brasileiras só viriam a conhecer essa transformação nos anos de 1930, durante a Era Vargas (BRESSER-PEREIRA, 2012).

Os compromissos assumidos pelos governos após a Segunda Grande Guerra Mundial com o desenvolvimento econômico e a proteção social conduziram a busca de formas mais flexíveis e eficientes de administração. As teorias e práticas administrativas que se desenvolviam nas escolas de administração e nas consultorias empresariais também tiveram forte influência na administração pública da época (*op cit*).

Bresser-Pereira (2012) argumenta que o modelo burocrático, rígido nas normas e disciplina dos servidores públicos, tornou-se incompatível e obsoleto. O aparelho do Estado, antes liberal-burocrático, converte-se no grande Estado Social-Democrático, assumindo papéis sociais e econômicos (*Welfare State*). No entanto, o peso das novas atribuições e a cobrança por serviços públicos de melhor qualidade e baixos custos deixaram evidente a incapacidade do Estado em atender de forma eficiente todas as demandas e abriram caminho para a reforma da gestão pública.

Neste capítulo, apresentam-se os conceitos e as características associados a este movimento de reforma da gestão. O objetivo é fornecer informações capazes de facilitar o entendimento dos demais capítulos. Ou seja, o tema “Reforma na Gestão Pública” é apenas um “pano de fundo” para a compreensão do contexto em que se discutirão as variáveis: *remuneração por desempenho, motivação e desempenho individual*, o que justifica a estratégia de escolha por uma abordagem em síntese sobre o tema.

## 2.1 A reforma da gestão pública e seus reflexos no Brasil

A nova reforma do aparelho estatal do fim dos anos de 1970 se deu com a introdução de padrões de gerenciamento da administração pública, inicia-se com os países anglo-saxões e espalha-se pela Europa. Propunha a redefinição do papel do Estado na economia, a redução dos gastos públicos na área social e adoção de padrões gerenciais nas organizações públicas. O alcance do objetivo maior de elevar o desempenho da administração pública dar-se-ia pela redução dos custos e pela melhoria da qualidade da gestão e dos serviços públicos prestados à população (BRESSER-PEREIRA, 2012).

A busca por maior eficiência estava no centro dos debates contemporâneos na gestão pública. Governos em todo o mundo passaram a adotar reformas visando melhorar a eficácia e capacidade de resposta dos serviços públicos (BATLEY; LARBI, 2004). Com exceção dos tempos de guerra, "nunca houve a extensão da reforma administrativa e reestruturação que vem ocorrendo durante o período de 1975 em diante" (PETERS; PIERRE, 2001, p. 1).

Na esteira dessas transformações, surgiu a *New Public Management* (NPM), proposta por Thatcher e Reagan, no início dos anos de 1980. Porém, a NPM não pode sequer ser considerada um programa geral de reforma ou doutrina. Mais provavelmente, era como uma abreviação para um grupo de doutrinas administrativas com posição de destaque na agenda para a reforma burocrática em vários países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), implicando vários componentes doutrinários de gestão profissional das organizações públicas, tais como: normas explícitas e mensuráveis de desempenho, maior ênfase em controles de saída e mudança para a desagregação de unidades e para uma maior concorrência no setor público, com ênfase maior na disciplina e uso dos recursos (HOOD, 1996).

Um dos relatos de maior prevalência para as reformas da NPM em geral e mudanças de gestão de RH em particular é aquele que vê como consequência da competitividade pressões da globalização (FARAZMAND, 1999). Tinha com base o argumento de que a pressão competitiva criada pela globalização econômica fez com que o setor público buscasse uma organização mais eficiente. As reformas do setor público seriam, portanto, o resultado dos desafios criados por uma economia aberta (COPE *et al.*, 1997). Cita-se como exemplo que os critérios de convergência da União Econômica e Monetária fizeram pressão sobre os governos



europeus para introduzir as reformas no setor público (THOMPSON, 2007). Como contra-exemplo, registra-se a implementação de programas da NPM em contextos culturalmente não anglo-saxão, como a Coreia ou por governos social-democratas, como a Suécia e a Nova Zelândia (HOOD, 1996). Apesar de a globalização econômica constituir uma razão para o desenvolvimento geral da NPM ao longo do tempo, é difícil acreditar como isso pode explicar as grandes variações na NPM em países com estrutura econômica semelhante – tais como pequenas, abertas e corporativas, como Áustria, Dinamarca e Suécia (OCDE, 2005).

Na visão de Bresser-Pereira (2012), as reformas do serviço público foram motivadas pela incompatibilidade entre a administração patrimonial, com o capitalismo industrial, e os regimes parlamentares políticos-liberais, que se destacavam no início do século XIX. O autor afirma que essa reforma, ao vivenciar a evolução da história, foi se adaptando e atualmente não se restringe apenas ao envolvimento de práticas gerenciais e de novas instituições, “mas atribui também um papel importante a mecanismos de controle social e redefine a lógica da organização do Estado e das funções do Estado” (BRESSER-PEREIRA, 2012, p. 261).

Um dos pressupostos a sustentar as reformas é que as atividades que asseguram o poder do Estado devem ser desenvolvidas dentro da organização do próprio Estado. Quanto às demais atividades, aí incluídas as sociais, as culturais e as científicas, envolvendo externalidades ou lidando com direitos humanos básicos, devem ser financiadas pelo Estado, mesmo que sejam realizadas por organizações públicas não estatais. Além disso a reforma da gestão pública se preocupa com o caráter democrático das decisões dos funcionários públicos. Porém, ao defender maior autonomia para estes funcionários em suas decisões, requer em contrapartida maior transparência, compromisso e responsabilidade no processo decisório (BRESSER-PEREIRA, 2012).

Costa (2010) defende que permanentemente se devam buscar formas de flexibilização para combater a uniformidade imposta por normas universalistas ainda existentes na administração pública, as quais tendem a tratar de forma igual situações desiguais, desviando o foco dos objetivos organizacionais e produzindo processualismos, lentidão e desperdício. Neste contexto, a reforma da administração pública objetiva tornar a organização do Estado mais eficiente e eficaz. Ou seja, busca melhorar a governança pública. Bresser-Pereira (2012) destaca, porém, que não se pode confundir reforma com mudanças nas estratégias gerenciais, dada a amplitude e a importância da natureza das reformas. Ele enumera duas dimensões básicas: a que envolve a reforma estrutural da organização do Estado; e a que define novos princípios ou estratégias indispensáveis para administrar essa organização.

Dart (2004) assenta que o Estado, ao buscar maior eficiência em suas atitudes e operações, ampara-se nas experiências de gerência das organizações do setor privado e introduz nas organizações públicas práticas de gestão, técnicas de orçamento e análise de mercado e de gestão de desempenho, originalmente pensadas e executadas pelo setor privado (LANE, 1997; MOYNIHAN, 2006). Com base no tratamento dos serviços públicos como um negócio e na inserção da lógica empresarial no setor público, Bresser-Pereira (2012) destaca que essa nova administração pública também ficou conhecida como “administração gerencial”.

Farnham e Horton (1992) destacam que a gestão do setor público é essencialmente distinta daquela do setor privado. Explicam a especificidade estrutural de ambos: enquanto o setor privado é constituído por companhias, sociedades e corpos voluntários engajados no provimento de bens e serviços, cuja característica distintiva é a orientação para a sobrevivência no mercado, que justifica a busca de eficiência e lucratividade, o setor público constitui-se por um conjunto de organizações que enfrentam dificuldades para generalizar suas metas, objetivos, estruturas e estilos de gestão, mas que têm em comum a tentativa de operacionalizar políticas governamentais que atendam às metas e aos objetivos políticos. Acrescentam que tais metas são estabelecidas por políticas e critérios de sucesso relativos, não se reduzindo a lucros ou perdas.

O gerencialismo foi ideologicamente articulado por diversos agentes do mundo do *management*. Para os autores mencionados, apesar das diferenças da gestão entre o setor público e o setor privado, as visões e as ferramentas gerenciais podem ser igualmente aplicadas às organizações públicas, uma vez que estas comportam dois tipos de sistemas: o administrativo e o de *management*. O primeiro, predominante no setor público, tende a operar de forma ineficiente, com a introdução do gerencialismo, enquanto o segundo é adequadamente administrado quando se recorre às ideias e práticas gerencialista. Como exemplo, a administração estratégica, a administração financeira, a administração da qualidade, a administração de pessoal e a administração de tecnologias funcionam igualmente no setor público ou no privado (FARNHAM; HORTON, 1992).

A administração pública gerencial no Brasil começou a ser discutida no âmbito da reforma do Estado, a partir de 1995, e emergiu como resposta à crise do Estado: como modo de enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabem ao Estado e como instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses da corrupção. Como consequência desta nova forma de gerenciamento da máquina pública brasileira, nas últimas décadas, inúmeras experiências vêm

sendo testadas. No âmbito do Governo Federal, as iniciativas não apresentaram o sucesso esperado em decorrência de fatores como: legislação, cultura, extensão estrutural e vontade política (SANTOS; VIEIRA, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2012).

Paes de Paula (2007) enumera as características desse novo modelo de gestão: administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e parcimônia no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados; e ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

Bresser-Pereira (2012, p. 253) ensina que a reforma *é gerencial* por inspirar-se na gestão de empresas privadas e por promover autonomia e responsabilização como estratégia para obter maior eficiência e qualidade; *é democrática* porque pressupõe a governança democrática, em que o controle social cobra responsabilização política e transparência dos órgãos públicos; *é socialdemocrática* pois afirma ser o Estado o garantidor da proteção dos direitos sociais; e *é social-liberal* por acreditar no mercado como agente alocador de recursos e por aceitar a competição administrativa como excelente ferramenta de responsabilização.

Deve-se destacar que, para realizar uma reforma com essa magnitude, não se trata apenas, como poderia parecer à primeira vista, de estender a competitividade ao setor público, objetivando a redução do déficit público e do custo Brasil, pela adoção de novos critérios de gestão, aproveitando as experiências já acumuladas e repensadas da administração das empresas privadas, tais como os minimizadores de custos e os enfatizadores da eficiência na prestação dos serviços administrativos, mas, sobretudo, de passar a considerar o usuário do serviço prestado pelo Estado como o “dono” do serviço, e não apenas o seu destinatário (PACHECO, 2010).

Segundo Costa (2010), a reforma do Estado no Brasil foi reflexo do contexto globalizado. No início dos anos de 1990, o Estado crescia desordenadamente (*welfare*), era pesado, exigindo mais impostos para se manter, e o capitalismo avançado se esgotou. Os governos conservadores propuseram a reforma para Estado regulador (*workfare*), tornando-se consenso a redução do aparelho do Estado. Neste contexto, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) adotou a política de concursos públicos anuais de ingresso para as carreiras típicas de Estado, promoveu a revisão das estruturas de várias carreiras, introduziu a remuneração variável por desempenho, intensificou a capacitação de servidores e praticou a

política salarial de valorização dos quadros qualificados, visando diminuir as distorções de remuneração com relação ao setor privado (PACHECO, 2010).

Resgatando a necessária autonomia aos funcionários na tomada de decisão e a conseqüente maior responsabilização, segundo Bresser-Pereira (2012, p. 262), o estado instituiu uma das maneiras de tornar seus funcionários mais responsáveis privilegiando na reforma da gestão o controle por resultados contratados, a competição administrativa com foco na excelência e o controle social direto. Outras formas podem ser citadas, como: supervisão direta, freios e contrapesos e revisão parlamentar. Acrescenta que, quanto mais os funcionários públicos percebem essa autonomia mais se tornam motivados a trabalhar criticamente. “Essa motivação derivará de um sistema de incentivos que são praticamente impossíveis na administração pública burocrática, mas que são centrais na nova gestão pública”. Ou seja, “quando se tem um sistema de gestão pública em ação, o sistema de incentivos é parte natural dele, acrescido da demanda por um *ethos* republicano por parte dos funcionários governamentais” (BRESSER-PEREIRA, 2012, p. 55).

Diante do pressuposto da maior autonomia funcional associado à responsabilização e a concessão de incentivos para o alcance de resultados, depreende-se que os conceitos mais modernos em teorias de recursos humanos, especificamente aqueles os que tratam da flexibilização remuneratória, se aliam ao que se espera de governança no setor público. Neste sentido, Kissler e Heidemann (2006), por exemplo, abordam que, primeiramente, a atratividade da governança pública reside na expectativa de que ela possa oferecer respostas conceituais científicas às demandas oriundas da sociedade. Assim, o Estado tradicional vem se transformando em um Estado ativo e de serviços, que interage de maneira mais eficaz com sua estrutura e com a sociedade na busca de maior governança pública. Dessa forma, a flexibilização remuneratória se apresenta como uma forte ferramenta capaz de atender aos critérios de cientificidade, dando condições de o gestor público estabelecer um ambiente de trabalho com maior estímulo a seus colaboradores. Neste contexto e, ao realizarem uma investigação sobre o tema “Remuneração variável”, Assis e Reis Neto (2011, p. 587) destacam que após 2008 o Brasil passou a viver uma onda de implantação de incentivos e que “programas de remuneração variável, geralmente em formato de bônus periódicos semestrais ou anuais, foram implantados em diversos governos estaduais”.

Segundo Martins (2008), as reformas que ocorreram no Brasil foram impulsionadas pela ascensão de lideranças empreendedoras que visualizaram a necessidade de adoção de novos ciclos de desenvolvimento por meio de políticas efetivas de gestão pública. O autor registra

que houve grandes avanços em áreas como gestão para resultados, modernização de estruturas, parcerias, gestão de pessoas, governo eletrônico, compras e atendimento à população. No entanto, persiste a ação fragmentada que, mesmo representando um avanço com relação ao estágio fiscalista, ainda caminha em direção ao estágio de integração das políticas de gestão. Para ilustrar, apresentam-se na Figura 1 os estágios de evolução das políticas de gestão pública no Brasil.

**Figura 1 – Estágios de evolução das políticas de gestão pública no Brasil**

CAMPOS DE POLÍTICAS DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
Gestão para resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano Pluri Anual (PPA)</li> <li>- Orçamento-programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão por programas (carteiras prioritárias e PPA por programas)</li> <li>- Auditorias de desempenho</li> <li>- Modelos de contratualização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento entre metas mobilizadoras e programas e entre programas e organizações implementadoras por meio de pactuação cruzada</li> <li>- Interlocução intensiva com atores sociais</li> </ul>
Modernização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartório de estruturas e cargos comissionados</li> <li>- Organização e Método (O &amp; M)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas da qualidade e avaliação da gestão</li> <li>- Desburocratização/simplificação administrativa</li> <li>- Direção pública (gestores, certificação de competências, avaliação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquitetura organizacional diagnóstico e alinhamento da estrutura e processos com a estratégia</li> <li>- Liderança transformadora</li> </ul>
Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convênios, contratos, termos de cooperação: controles formais e procedimentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de modelos de parceria: Organizações Sociais, OSCIP &amp; modelos híbridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Governança social gestão de redes multi-institucionais (capacitação de formulação, implementação e controle compartilhados)</li> </ul>
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento (políticas de concursos)</li> <li>- Incentivos (benefícios e remuneração)</li> <li>- Capacitação &amp; implantação de escolas de governo</li> <li>- Avaliação de “desempenho” (atitudes e habilidades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo</li> <li>- Planejamento da força de trabalho</li> <li>- Alinhamento de competências</li> <li>- Avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais)</li> </ul>
Governo eletrônico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos</li> <li>- Sites Informativos</li> <li>- Empresa de TI prestadora de serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração de sistemas</li> <li>- Capacitação de servidores</li> <li>- Infovias</li> <li>- Redes</li> <li>- Telecentros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portais integradores (prestação de serviços e informações)</li> <li>- Inclusão digital</li> <li>- Desenvolvimento tecnológico</li> <li>- Governança em TI</li> <li>- Segurança da informação</li> <li>- Empresa de TI como provedora de soluções sob uma política de TI</li> </ul>
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprador de bens e serviços</li> <li>- Normatização e padronização procedimental</li> <li>- Informações básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas modalidades (pregão)</li> <li>- Novos procedimentos (inversão de fases)</li> <li>- Portais: transparência e competição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão estratégica de compras: qualidade e alinhamento com processos e resultados</li> <li>- Gestão da despesa: consumo e preço</li> <li>- Desenvolvimento do mercado: segmentos (PMEs), sustentabilidade, responsabilidade social</li> </ul>
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento fragmentado e focado em requisitos dos processos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades integradas de atendimento</li> <li>- Metas de qualidade do atendimento</li> <li>- Avaliação do atendimento</li> <li>- Mutirões de atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração serviços – processos: integração e alinhamento dos processos aos requisitos de atendimento</li> <li>- Ampliação de diversificação das formas de atendimento (uso maciço de TI)</li> <li>- Avaliação multidirecional</li> </ul>

**FISCALISTA:**  
Prevalência da área fazendária sem visão gerencial

**FRAGMENTADO:**  
Conflitos entre área fazendária, planejamento e gestão

**INTEGRADO:**  
Prevalência da visão do gestor alinhando áreas fazendárias e de gestão

Fonte: MARTINS, 2008 (Adaptação).

Na descrição dos estágios, é possível observar que em um primeiro momento – *fiscalista* – ocorre a predominância da área fazendária sem um projeto gerencial e integrado para o futuro. Martins (2008) assenta que o estágio representa um ganho quando comparado ao histórico perdulário das administrações de meados dos anos de 1990.

No estágio 2, é possível visualizar, ainda que de forma *fragmentada* e isolada, a expansão dos itens de políticas públicas de gestão, porém ainda sem a centralidade de um projeto para o futuro.

No último estágio ocorre a *integração* com prevalência da visão do gestor empreendedor. Os projetos são frutos de negociação e legitimação com a sociedade e impõem a busca de resultados efetivos.

As reformas no setor público a partir da introdução de práticas de gestão das organizações privadas já estão há mais de quatro décadas em debate. A teoria internacional relata inúmeras experiências em países desenvolvidos, em sua maioria, capitaneados pela OCDE. No setor público brasileiro, o debate sobre o tema só teve início na segunda metade da década de 1990. Apesar da importância do tema, ainda é pouco estudado e seus resultados pouco são difundidos.

## **2.2 Considerações sobre a Reforma da Gestão Pública**

A reforma no setor público é um pressuposto que poderia ser identificado em qualquer modelo de gestão, seja patrimonialista, burocrático ou outro qualquer. No entanto, a ideia da reforma da gestão não pode ser caracterizada apenas como modificação das estratégias ou inserção de novos sistemas administrativos de gerenciamento público. É necessário modificar a filosofia de gestão, com a integração de todo o aparelho estatal, redefinindo papéis e formas de controle e de responsabilização com maior comprometimento de todos os agentes envolvidos no processo, buscando, incondicionalmente, a eficiência das políticas públicas e os resultados positivos para a sociedade. Para alcançar esses objetivos, os reformadores devem contar com servidores públicos qualificados e motivados para o desempenho de suas tarefas. É neste contexto que ganham força as estratégias de flexibilização nas políticas de remuneração, com destaque para a implementação de remuneração variável e com a definição

de recompensas ou prêmios pela melhoria do desempenho. O tema “Remuneração variável” será objeto de análise nos próximos capítulos.

### 3. REMUNERAÇÃO

*Sistema de remuneração* é o primeiro dos três construtos a serem abordados neste estudo. Pela delimitação da problemática pode se observar a importância da remuneração para o desenvolvimento dos demais construtos: *motivação* e *desempenho*. Neste capítulo, propõe-se discutir os principais conceitos e formas de remuneração aplicáveis às organizações públicas sua evolução no tempo com abordagens que remetem desde aos sistemas tradicionais ao uso estratégico e integrado dos sistemas atuais. De forma mais ampla, também se contempla o estudo dos sistemas de remuneração variável e dos modelos mais adequados ao sistema de pagamento no setor público. Por fim, propõe-se a analisar sob uma perspectiva crítica, os desafios dos programas de remuneração variável por desempenho no âmbito internacional e local.

#### 3.1 Remuneração como sistema: do tradicional ao estratégico

A remuneração é um dos temas mais importantes e complexos da administração de recursos humanos. Adam Smith (1776) foi o primeiro a propor uma teoria formal a respeito da relação entre o trabalho e a remuneração, caracterizando-a em termos da "vantagem líquida", do original em inglês *net advantage*, resultante das trocas entre as partes na relação de trabalho (*apud* BLOOM; MILKOVICH, 1996).

Belcher (1974) define a remuneração como sistema de compensação ou de recompensas, pois a troca na relação de trabalho não envolve apenas aspectos financeiros. O sistema de recompensas é "tudo aquilo que é obtido através de troca na relação de trabalho, ou seja, na transação entre o trabalhador e a organização envolvendo um contrato de trabalho. Pode ser considerada como uma troca econômica, psicológica, sociológica, política ou ética" (p. 3). Associando-se a mesma corrente, Bloom e Milkovich (1996) definem a remuneração como o *portfólio* de valores recebidos em troca das contribuições dos empregados. "Este *portfólio* é compreendido como uma coleção inter-relacionada de reparações, benefícios e outros itens de valor" (p. 25), aí compreendidos os benefícios e as recompensas não financeiras, tais como, segurança no emprego e oportunidades de atualização e desenvolvimento (SCHEIN, 1980; OSTERMAN, 1988).



O objetivo principal da remuneração é reconhecer a contribuição e o valor agregado dos empregados a partir da distinção de diversos níveis de resultado. Compõe-se de duas dimensões: a intrínseca, aqui entendida como o estado psicológico em razão do desempenho de uma função; e a extrínseca, que inclui a recompensa monetária e a não monetária (MARTOCCHIO, 1998; HIPÓLITO, 2000).

Explicam Wood Junior e Picarelli Filho (2009):

A construção de um sistema tradicional de remuneração visa dotar a organização de um instrumento de administração de salários. Trata-se de um sistema supostamente neutro, que não pretende ter interferência em outras esferas da vida organizacional. Portanto, está dissociado da orientação estratégica da empresa. Ocorre que uma das metas mais importantes para as organizações modernas é justamente convergir esforços, alinhando seus recursos para realizar sua visão de futuro. Neste processo, todos os sistemas de apoio, inclusive o de remuneração, são fundamentais para sustentar e garantir coesão. (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2009, p. 36–37).

Em síntese, Wood Junior e Picarelli Filho (2009) afirmam que a remuneração é a ponte entre a empresa e a nova realidade das organizações atuantes em um mercado global e competitivo. Essa ligação, catalisando e convergindo as energias da empresa, se dá da seguinte forma:

a) Visão de futuro organizacional – o que a empresa é hoje e o que deseja ser no futuro. A ocorrência deste debate deve considerar a estratégia, a estrutura e o estilo de gerência; b) Cada indivíduo deve ser remunerado de forma a refletir todo o conjunto de fatores que afetam sua contribuição para o sucesso do negócio. Ou seja, as características pessoais e do cargo, e ainda, o vínculo com a organização. O sistema de remuneração deve também levar em consideração, além das atividades e responsabilidades, seus conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, desempenho e resultados.

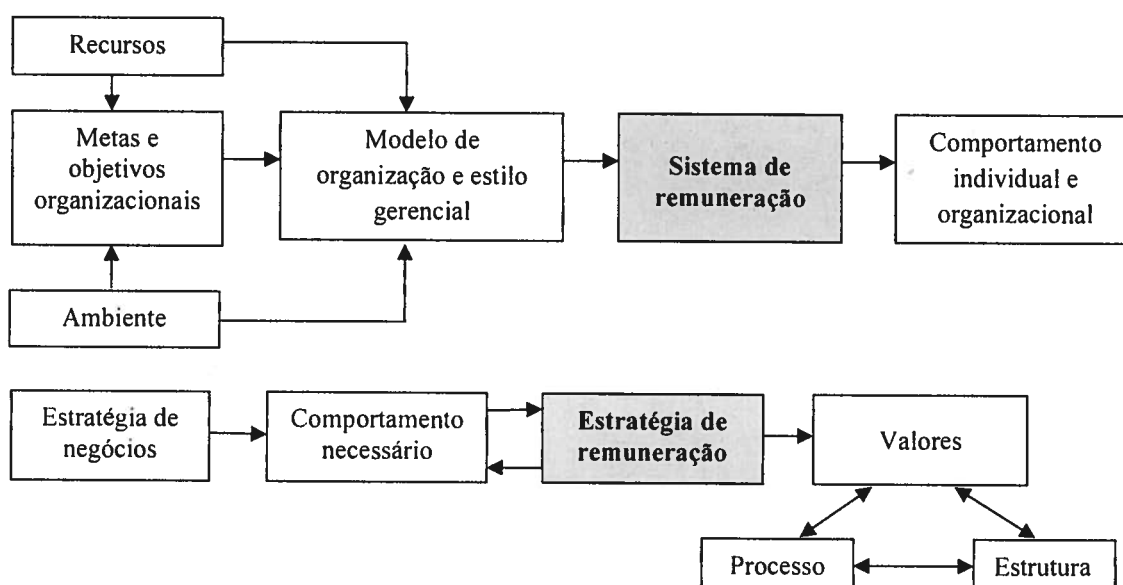
A abordagem da remuneração como sistema caracteriza-o como um dos subsistemas da gestão de recursos humanos, conforme categorizado por Longo (2007). Os sistemas de remuneração constituem um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo indivíduo para os resultados do negócio por meio de seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. O sistema não é somente influenciado pela cultura e valores organizacionais; têm, também, o poder de comunicar e de reforçar tais variáveis. Ao favorecer determinados comportamentos, recompensando-os em detrimento de outros, torna-se um elemento comunicador da cultura

organizacional, já que transparece o que é valorizado ou não pela organização (LAWLER III, 1981; CÂMARA, 2000).

De acordo com Fleury (2002), a função de recursos humanos como subsistema da gestão teve grande evolução, passando da antiga função de pessoal para a formação do Departamento de Recursos Humanos, até assumir a posição estratégica. Nesse longo processo de mudança, observa-se o surgimento de um abismo entre o novo modelo organizacional e a forma como a empresa remunera seus funcionários. Esse novo modelo apresenta conceitos incompatíveis com os sistemas de remuneração tradicionais, tais como, trabalho em equipe, melhoria contínua e orientação para resultados. Nesta contradição, o conceito de remuneração estratégica ganhou ânimo, e os esforços se voltaram para a realização dos objetivos da organização e a integração dos níveis da empresa (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

A Figura 2 apresenta duas abordagens distintas sobre a interdependência dos sistemas de remuneração em integração com elementos estratégicos organizacionais.

**Figura 2 – A interdependência dos sistemas de remuneração, integrado aos elementos estratégicos organizacionais**



FONTE: Adaptado de Lawler III (2000a).

À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da organização, constitui fator de harmonização de interesses, contribuindo para a construção de valores partilhados, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados. Dessa forma, integra-se ao sistema gerencial da organização como potencial fonte de diferenciação e vantagem competitiva (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2009). Porém, a escolher de

um sistema de remuneração que seja mais adequado à realidade organizacional não é tarefa simples. Exige não somente o conhecimento da técnica, mas também a atenção e a observação de aspectos mais sutis, porém igualmente relevantes, como a cultura e o momento organizacional. Desenvolver e gerir sistemas de remuneração são tarefas das mais complexas uma vez que, além de despertarem o interesse de todos na organização, podem ser instrumento de motivação ou de insatisfação, na medida em que um sistema mal-delineado acarreta problemas e cria obstáculos à dinâmica organizacional (SOUZA *et al.*, 2007).

Estabelecer o alinhamento da gestão da remuneração à estratégia organizacional será um grande desafio para os profissionais da área. Se a estratégia de remuneração não se alinhar à estratégia da empresa, o retorno aplicado nos sistemas de remuneração, que representam parte significativa dos custos das empresas, não será otimizado, podendo até ser negativo caso as práticas de remuneração resultem em comportamentos opostos ou conflitantes com a estratégia da empresa (PLOTOW, 2006).

Em síntese, Wood Junior e Picarelli Filho (2009) apresentam as formas de remuneração praticadas nas organizações que experimentam maior destaque:

- a) **Remuneração funcional** – também conhecida pela sigla PCS (Plano de Cargos e Salários), é a forma mais popular. De acordo com Lacombe (2005, p. 159) este sistema foi criado para ser usado em grandes empresas na primeira metade do século XX. Ele promove um estilo burocrático de gestão e reforça a hierarquia, pode inibir a criatividade e o espírito empreendedor e assegurar a obediência aos superiores, às normas e aos procedimentos, porém sem muita ênfase nos resultados.
- b) **Salário indireto** – inclui benefícios e outras vantagens. Caracteriza-se pela flexibilização dos benefícios.
- c) **Remuneração por habilidades** – fundamenta-se na crença de que as pessoas desempenham importante papel na geração de resultados para as organizações e de que a capacidade de contribuição individual para os resultados deve ser em muito influenciada pela capacidade pessoal, a qual afeta diretamente a natureza do trabalho (HIPÓLITO, 2001).
- d) **Remuneração por competência** – difere da remuneração por habilidades quanto ao objeto: enquanto aquela é geralmente aplicada ao nível operacional, esta é mais adequada aos demais níveis da organização.
- e) **Salários indiretos** – compreendem, essencialmente, os benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários.

f) **Previdência complementar** – também conhecido como “previdência privada”, constitui uma modalidade de pagamento que pode integrar o mix de remuneração estratégica.

g) **Remuneração variável** – é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões e a participação nos lucros e nos resultados, e as de longo prazo, como bônus executivo.

h) **Participação acionária** – apresenta-se como um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Isto se deve tanto a dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro, como à distância entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício. É, portanto, uma forma complexa e sofisticada de remuneração, mas que, se bem projetada, pode gerar para a empresa e seus funcionários grandes benefícios no médio e no longo prazo. Diferencia-se de um programa de participação nos lucros pelo seguinte aspecto: enquanto este dá ao funcionário uma recompensa caso o desempenho da empresa no curto prazo supere determinado patamar, aquela oferece a este mesmo funcionário a copropriedade da empresa, focando uma relação e um compromisso de longo prazo.

i) **Alternativas criativas** – constituem um componente importante da remuneração estratégica porque, ao contrário dos componentes vistos anteriormente, podem vincular o fato gerador quase imediatamente a seu reconhecimento. As alternativas criativas incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2009).

Em resumo, os modelos de sistemas de remuneração podem ser traduzidos como a gestão e operacionalização de formas de recompensa, podendo ser categorizados em: sistema tradicional, centrado no cargo, na definição do plano de salários; e o sistema estratégico, com enfoque nas pessoas e no alcance dos objetivos organizacionais. A utilização dos sistemas de remuneração no setor público guarda enfoques diversos e essenciais à compreensão do tema e ao auxílio na tomada de decisão por parte dos gestores organizacionais.

### 3.2 Remuneração variável

As mudanças provocadas pelo acirramento da concorrência entre as organizações têm refletido fortemente na forma de gestão dos sistemas de recursos humanos. Em resposta a esse

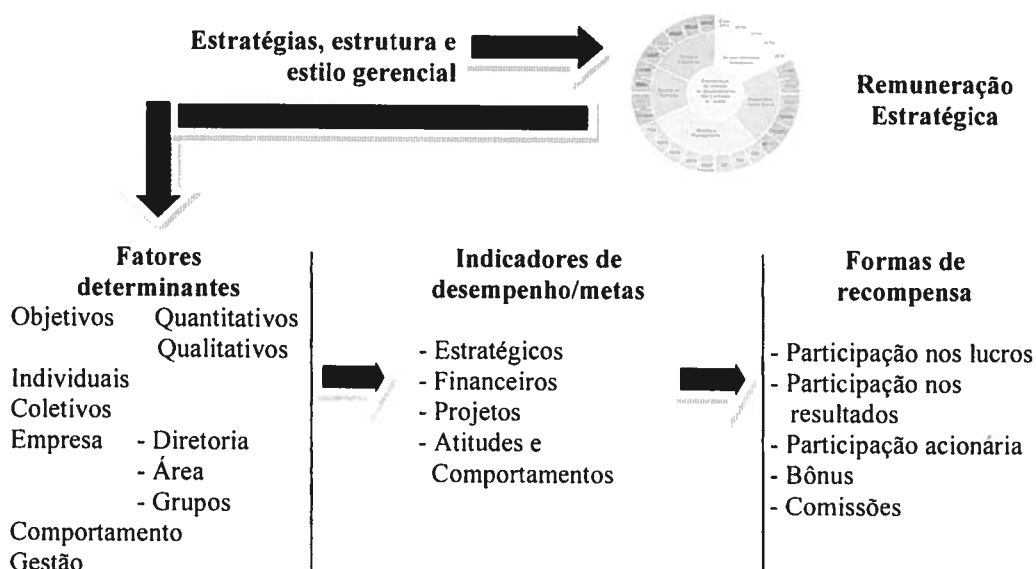
novo contexto, a adoção de sistemas estratégicos de remuneração como forma de recompensa pelo melhor desempenho tem sido a escolhida por muitas organizações. Essa transformação explica a ascensão da remuneração variável em todo o mundo. No entanto, o que hoje se apresenta como moderno teve origem nos prêmios por produtividade, ou pagamento por peça, do início do século XX.

O pagamento por peça teve origem na implantação das linhas de montagem. Sua instituição objetivava extrair o máximo de uma força de trabalho pouco qualificada. Os estudos desenvolvidos nesse período originaram o que hoje se conhece como “estudo de tempos e movimentos” e as áreas de organização e métodos. Ao longo do tempo, a técnica foi se sofisticando, no entanto algumas empresas ainda fazem uso dela. (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2009).

Na interpretação de Reis Neto (2004), a remuneração variável é entendida como instrumento integra capital e trabalho. É caracterizada como uma remuneração extra, não substituindo ou complementando a remuneração mensal, geralmente, fixa. Compõe-se de valores, não necessariamente monetários, não alcançados pelos encargos trabalhistas. Normalmente, é paga aos empregados que atingem – no todo ou parcialmente – os objetivos e as metas previamente pactuados.

Na Figura 3, demonstra-se o fluxo lógico da implantação da remuneração variável.

**Figura 3 – Fluxo lógico da remuneração variável**



Fonte: Adaptada de Wood Junior e Picarelli Filho (2009, p. 107)

A remuneração a variável é a que melhor vincula resultados com recompensa. No entanto, precisa ser flexível, de modo a se ajustar às circunstâncias dinâmicas do ambiente, devendo, ainda, considerar as estratégias, a estrutura, os valores, os processos e as pessoas (XAVIER *et al.*, 1999).

De acordo com Wood Junior e Picarelli Filho (2009, p. 110), “a remuneração variável é a modalidade mais consistente com os processos de transformação pelos quais as organizações estão passando”. Trata-se de potente vetor de reforços de traços culturais. É desta forma, um instrumento de mudança organizacional.

### 3.2.1 Objetivo dos sistemas de remuneração variável

Mesmo existindo inúmeras formas de remuneração variável, conforme definido em 3.1, todas compartilham do mesmo objetivo de alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da organização. Tal objetivo pode ser desdobrado em: vincular o desempenho e a recompensa de forma a estimular o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua, extrapolando seus níveis clássicos de desempenho; partilhar os resultados da organização -- bons e maus; transformar custo fixo em custo variável; e comprometer todas as áreas e processos da organização com os resultados almejados (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2009).

Lawler III (2000a) entende que o dinheiro é a única *commodity*. Portanto, representa um forte argumento para a implantação de sistemas de remuneração variável por desempenho. Excetuando-se os altruístas, os voluntários e os filantropos, as demais pessoas esperam ser recompensadas por seu trabalho. Organizações que auferem lucros por meio dos resultados que produzem não conseguem prosperar sem recompensar financeiramente seus empregados. Estudos apontam que a distribuição, pelo menos de parte, das recompensas vinculadas ao desempenho eleva a eficácia da organização.

O pensamento de Farah (2004) reforça a argumentação. Para ele, o salário é o principal, se não o único, meio à disposição dos trabalhadores para satisfazer suas necessidades básicas de sobrevivência. Paschoal (1998) destaca que em nossa cultura e em nosso sistema de relações econômicas, há outros fatores que são importantes, mas eles não são tão determinantes na decisão das pessoas como é o salário.

Em outra vertente, Lawler III (2000a) aponta que um dos motivos da adoção da remuneração variável é a atratividade de candidatos interessados em trabalhar na organização, o que favorece a seleção de pessoas com potencial de produzir os resultados esperados. Reis Neto (2004) assenta que o tipo de remuneração variável implantado na organização passa a ser a identidade da empresa, sua marca. Considerando que a marca da organização representa um compromisso de credibilidade e confiança, o plano de remuneração variável deve inspirar nas pessoas confiança e comprometimento organizacional.

Qualquer que seja o método de remuneração variável utilizado para motivar, atrair e/ou manter pessoas e elevar a confiança e/ou o comprometimento com a organização, aquele que foi escolhido deve ser sistêmico e alinhado as demais estratégias organizacionais.

### **3.3 Remuneração variável no setor público**

Apesar de o desenvolvimento de planos de remuneração estratégica ser comumente observado nas grandes indústrias (setor privado), tal preocupação é ainda incipiente ou inexistente nas organizações públicas. Na função pública, é raro ver a direção de pessoal adotar uma orientação estratégica (OCDE, 1998). Porém, esta situação está mudando gradativamente, já sendo possível observar algumas mudanças no setor público. As novas perspectivas para a gestão de pessoas nas empresas têm alimentado também os planos de modernização da gestão pública. O aparelho governamental, assim como as empresas privadas, inserido em um cenário de intensa modernização e de restrição orçamentária, necessita de formas de organização mais flexíveis e que possibilitem a gestão de recursos humanos de forma estratégica, em que a adoção de estruturas inovadoras de desenvolvimento, incentivos e cobrança de resultados se torne possível (LONGO, 2007). Entretanto, a política remuneratória nas organizações públicas envolve questões fiscais e políticas. No primeiro caso, a questão fiscal vincula-se aos os limites orçamentários, enquanto no segundo, à necessidade de discussão da política salarial com representações sindicais, no intuito de evitar privilégios de grupos mais bem organizados, não dependendo apenas da vontade e determinação dos gestores (ONU, 2006).

Para Lacombe (2005), as políticas de remuneração variável em uso atualmente têm, em grande parte, substituído o sistema de remuneração funcional, burocrático, lento e hierarquizado, comumente encontrado nas organizações públicas. Convém ressaltar a

definição do termo *remuneração* sob a ótica do ordenamento jurídico brasileiro. A remuneração no setor público, conforme a redação dos artigos 41 e 40, §5º, da Lei 8.112/90, corresponde ao “vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei”, em que vencimento é apenas a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público – salário base –, sem acréscimos permanentes ou variáveis.

Poucos são os estudos que abordam a experiência de remuneração variável no serviço público brasileiro. Reis Neto (2010) alerta que a literatura científica nacional ainda apresenta um debate incipiente sobre o tema. Ao buscar explicação para o problema, Pacheco (2010) ancora-se na ausência de sistemas abrangentes de remuneração variável nas três esferas de poder (federal, estadual e municipal). A autora explica que alguns governos implantaram modelos de remuneração variável para carreiras específicas e com grande poder de articulação. Porém, não houve a preocupação de implantar e consolidar sistemas consistentes de avaliação e mensuração dos resultados. Em muitos casos, a parcela variável foi incorporada ao salário fixo, evidenciando que as reivindicações para a inserção de remuneração variável era, em verdade, prenúncio de aumento salarial. Destaca-se, ainda, que a abrangência das políticas de remuneração variável – englobando todas as carreiras – trava na desconfiança da sociedade e nas discussões do seu custo/benefício, o que justificaria a opção pelo atendimento de carreiras específicas, tais como a de auditores fiscais e técnico de tributos, ao invés de uma política estratégica e abrangente.

Moreira Neto (2009) acrescenta que no Brasil a Constituição Federal, na busca da eficiência administrativa, determina à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios que disciplinem, por lei própria, a destinação de recursos orçamentários provenientes de economias apurados em cada órgão, autarquia e fundação, na respectiva gestão financeiro-orçamentária de suas verbas de despesas correntes. Ou seja, economias decorrentes da melhoria de eficiência de gestão devem ser revertidas em benefício das unidades financeiro-orçamentárias que as geraram, “em forma de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, re-aparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de abono adicional ou prêmio de produtividade (Art. 39, 7º §, CF)” (*op cit*, p. 330). A existência desse preceito constitucional, incluído por Emenda, proporciona condições para o desenvolvimento de novos sistemas de remuneração variável (abono adicional ou prêmio por produtividade) no setor público brasileiro.

A experiência internacional é mais abrangente e consistente em suas lições, apresentando estudos relevantes para o contexto desta pesquisa. A Organização para Cooperação e



Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem sido a referência nos estudos internacionais sobre o tema “Reformas no setor público”.

Países associados à OCDE têm adotado uma agenda voltada para essa nova gestão pública. Já é possível observar avanço em diversos campos de atuação, com destaque para as políticas de flexibilização do emprego público com a introdução da remuneração variável por desempenho em diversos países.

O *Policy Brief*, divulgado pela OCDE em 2005, traz orientação técnica aos seus países-membros, em que analisa de forma abrangente o funcionamento das políticas de remuneração variável. O estudo objetivou divulgar as diversas experiências internacionais e as lições aprendidas, além de destacar as práticas mais exitosas. Atualmente, dois terços dos países-membros e um número crescente de países em desenvolvimento utilizam contratos de trabalho com base em resultados e alguma forma de remuneração variável por desempenho (*performance-related pay – PRP*), por exemplo, Brasil, México, Holanda, Nova Zelândia, Reino Unido, Estados Unidos e Canadá (MOOKHERJEE, 1998; OCDE, 2005; CARDONA, 2006; PACHECO, 2010). Entretanto, apenas Inglaterra, Dinamarca, Nova Zelândia, Finlândia, Coréia e Suíça utilizaram a remuneração variável vinculada ao desempenho de forma estrategicamente abrangente. Outros países apresentam uma abrangência variada, alguns apenas no nível gerencial e outros apenas em setores específicos. Mesmo utilizando variados modelos de sistemas de remuneração variável, algumas características são comuns: recentemente, sistemas de pagamento por desempenho passaram a incluir também os níveis não gerenciais; há estímulo à abordagem coletiva (desempenho de equipes e/ou setores) em contraponto a abordagem individual (OCDE, 2005).

O estudo identificou o crescimento da utilização de bônus periódicos em relação a gratificações vinculadas ao salário. Os bônus caracterizam-se por maior flexibilidade e não impactam o crescimento fixo da folha de pagamentos. O impacto destas recompensas na remuneração também é variável entre os países. No entanto, a parcela variável tem sido modesta diante da remuneração total. Geralmente, as gratificações mensais não têm superado o 5% e no caso dos bônus não ultrapassam 10% do total da remuneração mensal dos servidores. Quando se pesquisa o nível gerencial, o bônus pode representar até 20% do salário mensal. Quanto ao período de avaliação do desempenho, geralmente, é de um ano, iniciando com a definição das prioridades e concluindo com o resultado alcançado. Os critérios de avaliação identificados, no geral, incluem: resultados previamente estipulados para os

objetivos – nem sempre quantificados; definição das competências técnicas e interpessoais; desenvolvimento de trabalhos em equipe; e liderança e competências gerenciais.

Uma das grandes dificuldades encontradas pela OCDE (2005) diz respeito à mensuração do desempenho. O problema persiste no desafio de mensurar o desempenho individual em relação ao desempenho médio de uma equipe. Por mais detalhados e objetivos que sejam, os esquemas têm sido mal-sucedidos. Por exemplo, na experiência americana a maioria dos modelos de remuneração variável implantados nos anos de 1980 identificou desempenho altamente satisfatório em mais de 95% dos gerentes avaliados. As lições incorporadas em decorrência da dificuldade apontada remetem a duas tendências: uso de sistemas menos complexos e detalhados – escalas de três pontos e não mais de 10 ou 20; e estabelecimento de cotas com proporções mínimas e máximas para os piores e melhores resultados.

O estudo conclui apresentando as lições aprendidas com as experiências decorrentes da implantação e uso de modelos de remuneração variável por desempenho nos países pesquisados:

- a) O modelo deve considerar a cultura do país e da organização. É preciso equilibrar fatores individuais e coletivos na remuneração. Modelos direcionados para equipes parecem ser mais eficientes que os focados no desempenho individual o desempenho da equipe corresponde à soma do desempenho individual de seus componentes, o que justifica a pesquisa com foco no desempenho individual.
- b) A remuneração variável deve ser parte de um sistema estratégico mais amplo. O sucesso depende mais da qualidade e transparência dos critérios de mensuração do que do valor monetário da recompensa.
- c) Os envolvidos – gestores e servidores – devem ser preparados para a implantação dos programas.
- d) A vinculação do programa deve focar na gestão delegada. Deve haver autonomia para atuação dos gerentes.
- e) O impacto dos programas de remuneração variável na motivação dos servidores é secundário. A motivação é um meio, e não um fim em si mesmo. Os programas não devem ser superestimados.
- f) Os programas devem ser aplicados em ambientes em que as relações de trabalho são pautadas na confiança.

- g) Os programas devem ser, antes de tudo, um estímulo a transformações mais abrangentes.

### 3.3.1 Modelos de remuneração variável possíveis ao setor público

Já foram mencionadas as incontáveis possibilidades e formas de recompensar o esforço despendido pelos indivíduos nas organizações. No entanto, algumas características inerentes aos sistemas de remuneração variável nortearam a escolha dos modelos a serem apresentados. Primeira, deve-se considerar que, por ser variável – portanto, não incorporável ao salário –, a recompensa não sofrerá incidência de encargos, tais como desconto previdenciário, aplicando-se em todos os casos apenas os descontos do Imposto de Renda. Segunda, nem todas as formas de remuneração são aplicáveis às organizações públicas, uma vez que estas guardam características impeditivas à maioria das possibilidades de remuneração variável usualmente aplicáveis nas organizações privadas, tais como: ausência de lucro, sistema burocrático e limites legais. Feitas as devidas ponderações, passa-se à análise dos modelos aplicáveis às organizações públicas: participação nos resultados e remuneração por competência.

- **participação nos resultados (PR), ou remuneração por resultados** – faz alusão à remuneração variável vinculada a metas e indicadores específicos de mensuração de resultados (ROSA, 2006). Para Reis Neto (2004), o programa tem por essência o estabelecimento de metas e o pagamento pelo desempenho obtido. As metas propiciam flexibilidade ao plano, podendo ser estabelecidas em conformidade com a conveniência de cada organização ou departamento e/ou por projeto ou equipe, possibilitando o estabelecimento e o alcance de objetivos específicos. A principal característica deste tipo de plano é a premiação das pessoas pela realização de metas individuais e/ou coletivas no âmbito de cada setor ou organização.

No Quadro 1, é possível visualizar as vantagens e desvantagens inerentes a este modelo.

#### **Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da participação nos resultados (continua)**

##### **VANTAGENS**

**– Para a empresa:**

- *Vantagens econômicas:*
- Não pagamento de encargos sociais sobre a parcela variável da remuneração
- Vincula a premiação ao desempenho
- Incentiva ações para reduzir custos, melhorar a qualidade e promover inovações

(conclusão)

---

**VANTAGENS**


---

- *Vantagens para o sistema de gestão:*
  - Facilita a organização do trabalho e a relação com subordinados.
  - Permite alcançar objetivos individuais, setoriais e globais com a mobilização de todos.
  - Possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades e departamentos.
  - Gera maior credibilidade nos funcionários; incentiva o espírito de equipe.
  - Minimiza a resistência à implantação do sistema.
  - Melhora o empenho dos funcionários.
  - Exige menor abertura de informações.
- **Para os empregados:**
  - Cria maior desafio profissional.
  - As metas e indicadores de desempenho estão mais próximos do dia a dia.
  - Gera maior estímulo ao desempenho.
  - Aumenta a possibilidade de crescimento profissional e de ganhos adicionais.
  - Gera satisfação por atingir as metas.

---

**DESVANTAGENS**


---

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

FONTE: Adaptado de Reis Neto (2004, p. 34)

- **Remuneração por competência** – difere da remuneração por habilidades quanto ao objeto: enquanto esta é geralmente aplicada ao nível operacional, aquela é mais adequada aos demais níveis da organização. Pode tornar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso. No entanto, assim como a remuneração por habilidades, o sistema de remuneração por competências também não privilegia nem remunera a senioridade ou o tempo de experiência, como ocorre nos sistemas tradicionais de cargos e salários. Também difere muito do sistema tradicional de cargos e salários. Nos sistemas tradicionais, a base de sustentação é o cargo que o profissional ocupa na estrutura organizacional. No sistema de remuneração por competências, a base são as competências segundo as quais os profissionais são avaliados e certificados (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2009, p. 39 e 78).

A gestão de pessoas por competências possibilitará que os processos da função recursos humanos operem de forma integrada e que seu adequado gerenciamento propiciará a disseminação das competências entre todos os profissionais da organização (*op cit*).

Wood Junior e Picarelli Filho (2009, p. 79), ao explicarem as formas de aplicação da remuneração por competência, definem que a movimentação horizontal representa a evolução salarial do profissional dentro de um mesmo cargo ou de um espaço ocupacional e ocorre a partir da aquisição de níveis mais elevados de proficiência nas competências, comprovada por meio de um processo de avaliação de competências e de consequente certificação. De outro lado, a movimentação vertical significa a mudança de cargo ou espaço ocupacional para outro hierarquicamente superior, caracterizando uma promoção. Ocorre quando o profissional comprova ter pré-requisitos exigidos, como escolaridade e nível mínimo de proficiência em determinadas competências.

Como a abordagem se dará pela avaliação de competências, é imprescindível conhecer as definições conceituais do tema. Wood Junior e Picarelli Filho (2009) apresentam os conceitos de competência de dois especialistas, Scott B. Parry e Gerald E. Ledford Jr. Para o primeiro, competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. No pensar de Ledford Jr, são as características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com o trabalho.

Um indivíduo será competente na execução de uma atividade quando seu desempenho nessa atividade for julgado satisfatório por ele mesmo ou por outros. Ou seja, o indivíduo será competente no exercício de um cargo ou de uma atividade quando seu desempenho neste cargo ou nesta atividade for considerado satisfatório pela empresa (FARAH, 2004, p. 167).

A remuneração por mérito é aplicada à quase totalidade dos sistemas de remuneração tradicional – salários são fixos. Seu uso como remuneração variável é caracterizado como: sistema de bônus vinculado ao desempenho a ser pago aos empregados; avaliação de desempenho séria, onde todas suas etapas devem ser rigorosamente cumpridas; avaliação concentrada em fatores organizacionais considerados chaves; desempenho de grupos e equipes avaliados conjuntamente com o desempenho individual; e áreas como pesquisa e desenvolvimento podem receber prêmios especiais em função das inovações que promovam (REIS NETO, 2004).

### 3.3.2 Abordagens crítica e desafios da remuneração variável no setor público

A implantação de programas de remuneração variável por desempenho pelas organizações caracteriza-se como uma atitude moderna e eficiente. Portanto, é altamente positiva (ASSIS; REIS NETO, 2011). No entanto, inúmeras pesquisas concluíram que tais estratégias de remuneração quando implantadas no setor público têm fracassado ou têm obtido sucesso limitado no que se propõe (OCDE, 2005a; Perry *et al.*, 2009; Bowman, 2010; Weibel *et al.*, 2010).

A introdução de incentivos por desempenho no setor público está sujeita a um nível de incerteza e deserções oportunistas bem mais significativo que no setor privado. A difícil defesa de incentivos no setor público deve-se à relativa falta de mensuração objetiva dos resultados e à complexidade das tarefas a serem desenvolvidas. É difícil supor que as organizações públicas podem medir com precisão o desempenho individual, da equipe ou unidade e que o pagamento pode ser administrado de forma a capitalizar o valor esperado pelos potenciais receptores (OCDE, 2005). A avaliação de desempenho é inerentemente difícil no setor público (OCDE, 1997, 2003) e requer grande esforço de julgamento gerencial (OCDE, 2005).

Para Reis Neto (2004), não obstante as vantagens da adoção de programas de remuneração variável com metas desafiadoras e recompensas interessantes, “o que se vê de forma variada é que isto é muito fácil de ser dito, mas em algumas situações muito difícil de ser feito” (*op. cit.*, p. 120).

Wood Junior e Picarelli Filho (2009) apontam algumas variáveis críticas de sucesso a serem observadas quando da implantação de programas de remuneração variável por desempenho: a) convergência com as orientações estratégicas da organização – indicadores e metas devem estar vinculados as estratégias organizacionais; b) simplicidade e flexibilidade – a construção e manutenção dos programas são atividades meio e não atividades-fim; c) facilmente adaptável – os indicadores e as metas devem acompanhar as mudanças nas diretrizes e nos objetivos organizacionais; d) clareza e objetividade – os indicadores de metas e objetivos devem está claros e serem objetivos; e e) os funcionários ou equipes devem conhecer qual sua contribuição para a realização da metas.

A participação dos funcionários também é destacada por Lawler III (1981), o qual argumenta que a implementação e a administração autoritária de sistemas de remuneração variável por

desempenho reduzem a aceitação do sistema pelos funcionários, deixando de considerar as preferências, desejos e objetivos destes. A participação dos funcionários nas decisões relacionadas ao sistema de recompensa, além de proporcionar melhor compreensão, aumenta o comprometimento com a sua implementação. É comum a implantação de sistemas de remuneração variável encontrar dificuldades decorrentes de inúmeros fatores, como cultura e sindicatos, legislação. Porém, o agravamento destas dificuldades está diretamente ligado a ausência de maior transparência na definição de metas e no estabelecimento de regras segundo as quais os funcionários serão avaliados e nas relações entre medidas de desempenho e remuneração (PACHECO, 2010).

A OCDE admite que a implantação de incentivos possa gerar insegurança entre os funcionários e que a falta de confiança é um dos mais sérios obstáculos à implementação de sistemas de incentivos (OCDE, 2004). Porém, a OCDE aborda esta incerteza com base no desenvolvimento da confiança organizacional. Em particular, a OCDE afirma que sistemas de pagamento por desempenho devem ser aplicados em ambientes que mantêm e oferecem suporte a uma relação de trabalho baseada na confiança e que certas condições prévias são essenciais antes da introdução de um sistema de pagamento variável por desempenho: transparência dentro da organização, mecanismos de promoção claros e confiança no topo e nas chefias.

As preocupações de Weitzman (1987) residem nas possíveis desvantagens que os programas de remuneração variável por desempenho podem causar aos funcionários. Para o autor, quanto maior a representatividade da remuneração variável na remuneração, maior a flexibilidade do salário e maiores as possibilidades de redução dos custos de mão de obra na manutenção do emprego. Se não houver controle sobre essa variável, as organizações tendem a ampliar a representatividade da remuneração variável em relação ao salário fixo – sem impostos e/ou encargos sociais -, reduzindo a parte fixa do salário real e os benefícios – férias e gratificação natalina – vinculados ao salário base. Tal estratégia organizacional alimenta a resistência por parte dos funcionários e sindicatos, elevando a preocupação com o salário real em decorrência de uma remuneração composta de parcela variável cada vez maior.

Com base nas questões até aqui apresentadas, o que deve ser trabalhado é a maneira de sensibilizar o funcionário público em relação às questões de remuneração variável por desempenho. Kissler e Heidemann (2006) afirmam que diferentes atores cooperam em função de suas respectivas expectativas de ganho, bem como da pressão por cooperação aplicada

pelas demandas do setor privado, da sociedade civil e do terceiro setor, como uma rede (ou várias). O equilíbrio, portanto, está em reunir e integrar os atores, buscando evitar o insucesso.

Numa abordagem voltada aos problemas decorrentes da estrutura burocrática, característica das organizações públicas, Bergue (2005) argumenta que a distinção entre a gestão da remuneração no setor público e no setor privados resulta de aspectos culturais e da natureza do envolvimento no poder existente, principalmente, em razão da definição de parâmetros previstos no plano constitucional, legais e doutrinários. Em comparação ao setor privado, a gestão da remuneração no setor público é frequentemente assolada por uma grave limitação de recursos disponíveis para pagamento relacionados à melhoria do desempenho, geralmente, ficando abaixo de 5% (OECD, 2005).

No caso brasileiro, o limite de gastos com pessoal no setor público está subscrito na Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4.5.2000), a qual, no art. 19, fixou para a União o limite desses dispêndios em 50% da receita corrente líquida e em 60% para os estados, o Distrito Federal e os municípios. No entanto, a Constituição Federal (art. 37, XI) estabelece um limite máximo para a remuneração, ou seja, um teto remuneratório, e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos, percebidos cumulativamente ou não e incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza. A denominação *subsídio* é atribuída à forma remuneratória de certos cargos, por força da qual a retribuição que lhes concerne se efetua por meio dos pagamentos mensais de parcelas únicas, ou seja, indivisíveis e insuscetíveis de aditamentos ou acréscimos de qualquer espécie (MELLO, 2009, p. 268). Esse teto máximo corresponde na esfera federal aos subsídios mensais dos ministros do Supremo Tribunal Federal, o qual não pode ser ultrapassado por ninguém no âmbito da federação. Nos municípios, o limite remuneratório corresponde aos subsídios do prefeito. Nos estados e no Distrito Federal, o teto – vulgarmente denominado de “subteto” – irá variar conforme se trate de servidor do Legislativo, do Executivo ou do Judiciário. Se do Legislativo, pelos subsídios dos deputados estaduais; se do Executivo, pelos subsídios mensais do governador; se do Judiciário, pelos subsídios dos desembargadores do Tribunal de Justiça (MELLO, 2009; DI PIETRO, 2011).

No âmbito internacional, a efetividade tem sido um dos aspectos relacionados aos programas de remuneração variável por desempenho no setor público mais debatido na produção científica. Importantes estudos alertam para o fato de que as limitações dos programas de remuneração variável no setor público são sérias, recorrentes e relacionam-se às condições



institucionais, estruturais, ambientais e de implementação (Burgess; Ratto, 2003; OCDE, 2005; Perry *et al.*, 2009; Marsden, 2010).

Na teoria, todos os países membros da OCDE têm algum tipo de sistema de remuneração variável por desempenho (OCDE, 2004). Porém na prática apenas alguns podem se considerar possuidor de sistemas de remuneração variável que funcionem como verdadeiro incentivo. Isto é, o pagamento está relacionado a uma avaliação de desempenho que tem um resultado antes não conhecido. Em muitos países da OCDE, ao contrário, recompensas por desempenho são frequentemente distribuídas sem qualquer avaliação formal de desempenho individual (OCDE, 2004). Em outros casos, os sistemas de pagamento por desempenho são simplesmente enxertados em sistemas de remuneração já existentes (INGRAHAM, 1996).

Merece destaque a menção da revisão analítica realizada por Perry, Engbers e Jun (2009) em 57 estudos sobre a implantação de sistemas de remuneração variável no setor público de diversos países, publicados entre 1977 a 2008. A proposta dos autores era analisar a eficácia e a efetividade dos programas de remuneração variável por desempenho (RVD) constantes nos estudos pesquisados. A principal conclusão foi a de que a RVD no setor público falha em sua promessa uma vez que, não se apresenta, em regra, como um incentivo para a maioria das pessoas. Dentre as conclusões, compartilham as seguintes lições ou aprendizados:

- a) Geralmente, a RVD falha na indução de mudanças, na percepção dos funcionários, essenciais para promover motivação. A parcela de recompensa não tem promovido motivação adicional esperada. Porém, o uso adequado de metas objetivas associadas a recompensas e o suporte à implantação dos programas obtiveram bons resultados. Ao selecionar apenas 14 estudos de alta qualidade – experimentos e amostras aleatórios, combinados com análises de séries temporais –, identificam-se algumas contradições: 4 são nitidamente negativos, 5 não possibilitam qualquer conclusão e 5 são favoráveis à RVD. Concluiu-se que os programas contribuem para a melhoria nos resultados, porém deve-se destacar que os estudos foram realizados em organizações da área de saúde que utilizavam sistemas de recompensa por unidade produzida (*piece-rate compensation programs*).
- b) Fatores contextuais, como grau de confiança e consistência dos sistemas de avaliação, influenciam a efetividade dos programas. Entre os fatores, destaca-se o tipo de política pública da área pesquisada. RVD na área de saúde é altamente

eficaz; nas áreas financeiras e de regulação, é negativa; nas áreas de segurança pública e educação, observa-se o meio-termo.

- c) Os programas de RVD apresentam maior efeito quando implantados nos níveis operacionais das organizações, em que, as tarefas são mais simples e os resultados são mais concretos e mensuráveis. Tal descoberta é contrária à ideia de que os programas seriam mais efetivos nos níveis gerenciais. Os autores alertam que muitos funcionários consideraram os programas de RVD injustos. Tal percepção está, geralmente, associada ao baixo nível de confiança, à ausência de transparência na avaliação e à falta de credibilidade da liderança.
- d) Falhas na implementação não são a única causa de insucesso dos programas. Como determinantes, destacam-se três aspectos institucionais: transparência, limite orçamentário e visão externa. No primeiro aspecto, o sucesso dos programas está vinculado à forma como os funcionários percebem o RVD, se justo, transparente ou não político. No segundo aspecto, relaciona-se ao quanto será disponibilizado para atender ao programa, sempre condicionado ao comportamento da receita. O terceiro, refere-se a visão da sociedade, que pode considerar ilegítimo um pagamento além do salário fixo como recompensa por resultados superiores.
- e) Programas de remuneração variável vinculados ao pagamento por resultados são mais eficientes do que os baseados subjetivamente no julgamento das chefias.
- f) Na adoção de sistemas de remuneração variável por desempenho, é imprescindível considerar contingências e fatores específicos, adaptando-o e integrando-o de maneira que faça sentido e torne-se efetivo na organização. Deve-se desencorajar a implantação de sistemas de RVD simplesmente por modismo ou porque todos estão adotando.

Além das desvantagens e das lições aprendidas com as experiências na implantação de programas de remuneração variável por desempenho no setor público, dúvidas ainda perduram, por exemplo: Por que a RVD fracassa em alguns casos e em outros apresenta resultados positivos? Para debater essa questão, convém, ainda que de forma sintética, estender este estudo a outras áreas do conhecimento, tais como a Economia e a Psicologia.

Os estudos no campo da Economia relacionam os problemas da ineficácia dos programas de remuneração variável por desempenho a sistemas de incentivos modelados e administrados de forma inadequada ou incorreta. Tais estudos, invariavelmente, baseiam-se na teoria da escolha

racional. Seus adeptos argumentam que o uso adequado de sistemas de RVD gera o aumento do desempenho das pessoas, porém percebem-se a ocorrência de problemas típicos das relações entre agente e principal e outras características do setor público que resultariam em incentivos subótimos. Sob este prisma, os programas de RVD são analisados a partir desta relação entre agente e principal, em que um ator (principal) delega a outro ator (agente) a realização de determinada tarefa. Ocorre que os atores não compartilham dos mesmos objetivos e da possibilidade de o ator (agente) atuar contrariamente aos interesses do principal. Na busca da realização de seus interesses, o principal tende a exigir maior produtividade e esbarra na vontade contrária do agente que se nega ao esforço para o pretendido desempenho superior. Tal problema pode se agravar diante das dificuldades de mensuração do comportamento ou desempenho do agente pelo principal, comumente observado nas organizações públicas (WEIBEL *et al.*, 2010).

Os conflitos da relação agente *versus* principal apresenta-se de muitas outras formas. Burgess e Rato (2003) alertam para o risco de que, diante de múltiplas tarefas a serem desempenhadas no setor público, os agentes façam a opção por desempenhar as tarefas menos difíceis, enquanto o principal deseja que todas as tarefas sejam realizadas e com mesmo empenho. A solução para esse impasse seria o principal conhecer as preferências dos agentes, mensurar de forma distinta e com metas específicas todas as tarefas consideradas importantes para a organização, vinculando cada meta a uma parcela distinta da recompensa. Os mesmos autores também destacam as dificuldades de mensuração do desempenho como um dos principais desafios a serem enfrentados quando da adoção de sistemas de remuneração variável por desempenho nas organizações do setor público e atribuem sua ocorrência ao fato de parte dos servidores ser tomadora da decisão em diversas atividades – policiais, assistentes sociais, fiscais de renda – e à ausência de uma meta única, clara e evidente.

Correntes mais ligadas à psicologia atribuem o fracasso dos programas de RVD a problemas ligados à motivação. Para Weiber *et al.* (2010), as teorias econômicas baseadas no autointeresse carecem de estrutura analítica suficiente para interpretar a motivação dos servidores públicos. Enquanto a visão econômica argumenta que a RVD, desde que modelada e implantada adequadamente, tem o potencial de aumentar o desempenho independente do tipo de tarefa, a visão psicológica assenta que a RVD pode reduzir o desempenho no caso das tarefas consideradas interessantes, assunto que será abordado no tópico sobre os reflexos da remuneração variável na motivação. Após revisar 46 estudos publicados em revistas acadêmicas de economia e psicologia, com abordagens em atividades interessantes e não

interessantes, os autores (*op. cit.*) apontam para a convergência entre as duas visões, ao concluírem que os programas de remuneração variável por desempenho no setor público funcionam bem para atividades consideradas não interessantes, apresentando sérias limitações no caso das atividades tidas como interessantes, podendo, nestes casos, reduzir o desempenho dos funcionários.

### **3.4 A influência da cultura brasileira nos programas de remuneração variável por desempenho**

Algumas tentativas de implantação da RVD no setor público brasileiro fracassaram em decorrência de pressões sociais, mesmo havendo consenso sobre a importância da meritocracia. Ao buscar uma explicação para o fato, Barbosa (1996) compara a cultura e o valor da igualdade entre Brasil e Estados Unidos.

Segundo a autora, nos Estados Unidos a igualdade significa tratamento igual perante a legislação, o que não objetiva a busca de um estado igualitário. O americano aceita e reconhece a existência de diferença entre as pessoas como resultado do talento individual, por meio do qual as pessoas podem realizar certas ações de forma mais eficientes que outras. Ou seja, o alcance de melhores resultados é possível e decorre da capacidade e do desejo de realização de cada um. Dessa forma, estas diferenças são percebidas como naturais e desejáveis. Em resumo, para a sociedade americana o desempenho individual é visto como um mecanismo legítimo, por meio do qual a sociedade pode diferenciar, avaliar e premiar, recompensando os indivíduos entre si.

Já para a sociedade brasileira o desempenho é percebido como um resultado do ambiente, e não da ação destacada do indivíduo. Barbosa (1996) aponta tal fato como explicação para a ausência de comparação entre o desempenho produtivo dos indivíduos, pois tal desempenho é fruto de condições históricas subjetivas. Ou seja, o baixo desempenho é visto como decorrente da falta de oportunidades na vida. Assim, o mérito não pode ser justificado como fonte natural de diferenciação social. Esse comportamento justificaria o que a autora denominou de “síndrome da isonomia”, que preconiza progressões automáticas – exemplo, por tempo de serviço – e o engessamento da máquina pública, em que, carreiras distintas são amarradas umas às outras, impossibilitando a concessão de benefícios sem a ocorrência do efeito cascata.

Neste contexto, é extremamente difícil e polêmica a implantação de políticas de reconhecimento do mérito individual.

Para Assis e Reis Neto (2011, p. 606), as consequências dessa percepção são um entrave à implementação da RVD no Brasil. Eles afirmam que “a síndrome da isonomia e a busca de uma igualdade substantiva fazem com que, mesmo havendo diferença de desempenho, exista uma pressão social para que todos ganhem de forma igual”. Os autores sugerem que, para minimizar as resistências, os programas de RVD mais adequados ao perfil brasileiro são aqueles cuja mensuração do desempenho tem por base critérios extremamente objetivos.

### **3.5 Considerações sobre a remuneração variável por desempenho**

A remuneração variável por desempenho tem grande potencial de atender a seu objetivo de tornar as organizações mais eficientes no enfrentamento dos problemas impostos pelas transformações no mundo do trabalho. No entanto, a adoção isolada destes modelos de recompensa tende ao fracasso e à elevação dos gastos, sem a compensação esperada. Na adoção de programas de remuneração variável, os cuidados devem ir além da modelagem adequada. Antes, devem estar integrados às estratégias organizacionais, funcionando como mais um instrumento para a realização destas.

No setor público, seja pela natureza e complexidade das atividades, seja pelas limitações impostas pelo modelo burocrático que o caracteriza ou, ainda, pela supremacia do interesse público de bem servir a sociedade, a opção por programas de remuneração variável por desempenho deve buscar o máximo de transparência na mensuração e demonstração dos resultados alcançados, bem como dos impactos destes para a sociedade, sob pena de perda da indispensável confiança e apoio social para a manutenção dos programas. A adoção de programas de remuneração variável não vinculados ao cumprimento de metas previamente pactuadas representa camuflagens para aumentos salariais, impactando em elevação dos gastos públicos e em nada contribuindo para a melhoria dos serviços. Ou seja, operam contra os interesses coletivos da sociedade.

Seja no setor privado ou nas organizações públicas, a remuneração variável por desempenho representa uma alternativa de promoção da motivação das pessoas vinculadas a estes setores, sendo a motivação funcional apenas um meio para o alcance de melhorias do desempenho individual e organizacional. A motivação é o tema a ser analisado no capítulo seguinte.

## 4. MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL

A motivação humana é um dos temas mais debatidos da literatura organizacional. A grande preocupação que fomenta o debate acadêmico gira em torno de como propor ambientes capazes de oportunizar a um maior número de pessoas a automotivação para o trabalho e a consequente melhoria do desempenho individual e organizacional.

Neste capítulo, abordam-se os conceitos da motivação e suas principais teorias clássicas e contemporâneas. Por fim, apresentam-se as considerações sobre a temática em debate.

### 4.1 Definições conceituais sobre a motivação

Uma das principais abordagens dos estudos de comportamento organizacional é a motivação. O tema tem despertado cada vez mais atenção dos administradores. A velocidade imposta pela concorrência global exige das organizações mais eficiência, a qual só é alcançada com indivíduos motivados para o trabalho. Bowditch e Buono (2002) apresentam algumas indagações que são feitas virtualmente por todos os administradores numa ou noutra ocasião: “O que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo indispensável?” e “Como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim?”. Para Davis e Newstrom (1992), a motivação é fundamental para o perfeito andamento da organização. Não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam lideradas e guiadas por pessoas que estejam motivadas. Porém, para a compreensão do tema é imprescindível conceituá-lo.

Já na década de 1960, Victor Vroom (1964) já argumentava que a motivação seria a disposição para fazer alguma coisa, sendo esta coisa condicionada pela sua capacidade de satisfazer alguma necessidade deste indivíduo. Ou seja, a motivação seria a força propulsora e de origem pessoal e interior (intrínseca) (DECENZO; ROBBINS, 2004). Robbins (2002) explica que a necessidade do indivíduo é a privação física ou emocional capaz de produzir a sensação de um efeito ou resultado atraente (p. 46).

A palavra *motivação* derivada do latim *movere* [mover], Bergamini (1997, p. 31) assenta que a “origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou ação que é a principal tônica dessa

função particular da vida psíquica” e explica que esse caráter motivacional do psiquismo humano inclui diferentes aspectos relacionados ao processo por meio do qual o comportamento individual pode ser ativado. Para Luthans (1998), motivação é um processo originário de uma deficiência ou de necessidade física ou psicológica, sendo direcionado a um objetivo ou incentivo.

Ainda na linha psíquica comportamental, Mowen e Minor (2003) definem motivação como alteração do estado de um indivíduo, que o conduz a um comportamento voltado a um objetivo, sendo constituída por variadas necessidades, sentimentos e desejos. Ou seja, a motivação inicia com um estímulo que leva ao reconhecimento de uma necessidade.

Para Reis Neto e Marques (2004), a motivação é uma força propulsora com origens que, na maior parte do tempo, se encontram escondidas no interior do indivíduo. Mais uma vez, a definição ressalta o aspecto intrínseco da motivação. Archer (1997) alerta que para conceituar motivação é necessário primeiramente diferenciar motivadores de fatores de motivação. O motivador é descrito como um motivo (necessidade) e fator de motivação é o que satisfaz essa necessidade, sendo comum a confusão entre o que satisfaz uma necessidade (fator de satisfação) e a própria necessidade (fator de motivação). A necessidade é o estímulo/motivo ao movimento/ação. Trata-se de um processo intrínseco e individualizado – pessoas têm necessidades e valores diferentes que condicionam sua motivação (VERGARA, 2000).

Para Frohman (1996), a motivação também pode ser definida em termos relacionado a algum comportamento externo, afirmando que pessoas motivadas tendem a desenvolver maior esforço ao desempenhar uma tarefa, em comparação àquelas que não experimentam o mesmo nível de motivação.

Robbins *et al.* (2010) argumentam que a motivação está ancorada nas dimensões *intensidade, direção e persistência*. Ou seja, a motivação é vista como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar a meta determinada. A *intensidade* está relacionada ao esforço despendido. Porém, alta intensidade não é garantia de elevação do desempenho, a menos que canalizada na *direção* favorável à organização. *Persistência* refere-se à medida de tempo que uma pessoa consegue manter seu esforço. Pessoas motivadas persistem na tarefa até atingir seus objetivos (SAWREY; TELFORD, 1976; SCHERMERHORN JR *et al.*, 1999).

Até este momento as definições e os conceitos apresentados trataram da motivação de forma ampla, sem um enfoque específico. Porém, registra-se expressiva literatura tratando da

motivação no ambiente organizacional, com enfoque nas relações entre o indivíduo e o trabalho.

Para Lawler III (2000a), motivação no trabalho relaciona-se à importância da recompensa e ao grau que estas recompensas vinculam-se a um desempenho ou comportamento específico. Sob o mesmo enfoque, DeCenzo e Robbins (2001) assentam que a motivação no trabalho se expressa pela disposição do indivíduo para exercer um esforço visando alcançar os objetivos organizacionais, sendo condicionada pela capacidade desse esforço em satisfazer também as necessidades individuais. É essa necessidade individual, reflexo de um estado interior, que faz com que certo resultado se torne atraente. Ou seja, a motivação será tanto maior quando a realização de determinada tarefa proporcionar também a realização dos objetivos pessoais.

Freitas (2006, p. 22) apresenta uma definição bastante elucidativa e conclusiva:

A motivação é, então, sem sombra de dúvida, responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objetivo de atingir uma determinada meta e que neste contexto os estímulos servem de impulsionadores da ação humana. Assim, a motivação terá um papel determinante na forma e intensidade que será empregue por um indivíduo para a realização de uma determinada tarefa (FREITAS, 2006, p. 22).

Sendo a motivação intrínseca, a ninguém é dada a possibilidade de motivar o outro. Sob essa premissa, aos gestores cabe a tarefa de proporcionar as condições que induzam comportamentos positivos por parte dos subordinados. A indução vem da disposição de fatores de satisfação capazes de atender às necessidades individuais (ARCHER, 1997; BERGAMINI, 1997).

Para Bergamini (1997), a motivação é um ponto crítico em qualquer organização. Assim, faz-se necessário conhecer a importância das teorias motivacionais para se pensar sobre os comportamentos nas organizações e para tomar decisões a respeito de planejamento organizacional. Já não faz mais sentido negar que em condições favoráveis cada pessoa é capaz de exercer com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de autoidentidade e autoestima.

O Quadro 2 resume os principais conceitos de motivação adotados pelos estudiosos em comportamento organizacional, apresentando a evolução destes conceitos no tempo.



Quadro 2 – Conceitos contemporâneos de motivação

AUTOR (ES)	DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Victor Vroom (1964)	Ampla	A motivação seria a disposição de fazer alguma coisa quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.
Sawrey e Telford (1976)	Trabalho	A motivação é uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo, ou que o predispõe, a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência da situação.
Luthans (1998)	Ampla	Define a motivação como um processo originário de uma deficiência ou de uma necessidade física ou psicológica
Lawler III (2000)	Trabalho	Define a motivação como sendo a função da importância da recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico.
DeCenzo e Robbins (2001)	Trabalho	Motivação é a disposição do indivíduo em exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionada pela capacidade desse esforço para satisfazer também as necessidades individuais.
Mowen e Minor (2003)	Ampla	A motivação refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo. Ela é constituída de várias necessidades, sentimentos e desejos que conduzem as pessoas a esse comportamento. A motivação começa com a presença de um estímulo que impulsiona o reconhecimento de uma necessidade.
Robbins <i>et al.</i> (2010)	Ampla	Define motivação como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.

Fonte: Dados da pesquisa

O tema “Motivação”, apesar de amplamente debatido e teorizado ao longo dos tempos, figura ainda entre os menos compreendidos nos estudos do comportamento organizacional (VRIES, 1993). Caudron (1997) destaca que as inúmeras teorias existentes não se anulam umas às outras; pelo contrário, complementam-se, ressaltando que na ausência de uma teoria tipo panaceia. A indicação tem sido a combinação entre as várias abordagens (BERGAMINI, 1997).

#### 4.2 Teorias clássicas

No grupo das teorias clássicas, destacam-se para análise: teoria da hierarquia das necessidades, teoria das necessidades socialmente adquiridas, teoria dos dois fatores e teoria ERG.

- Teoria da hierarquia das necessidades, Maslow (1971) parte do pressuposto conceitual de que a motivação é uma força produzida pelas necessidades insatisfeitas em cada indivíduo e se manifesta pelo desejo de satisfação de tais necessidades. Ou seja, o comportamento motivado caracteriza-se pela propensão para a ação direcionada para satisfazer uma ou mais necessidades pessoais. O autor aceita a premissa de que as

necessidades pessoais possuem uma origem biológica e que em cada pessoa existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, assim distribuídas: *fisiológicas* – fome, sede, abrigo, repouso, sexo e outras necessidades orgânicas; *segurança* – segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; *social* – afeição, amizade, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade; *estima* – fatores internos de estima (respeito próprio, realização e autonomia) e fatores externos (status, reconhecimento e atenção); e a *autorrealização* – autodesenvolvimento, realização pessoal, uso do potencial de aptidão e habilidades.

De acordo com Maslow (1971), existe uma tendência natural pela qual as pessoas se tornam cientes de cada uma dessas necessidades, sendo assim motivadas por elas em ordem ascendente. A hierarquia de Maslow pode ser comparada ao ato de subir um degrau de uma escada por vez e de estar ciente de que o próximo degrau parece uma negociação favorável do degrau anterior. Acreditava que é preciso um mínimo de satisfação antes que uma necessidade deixe de preocupar o indivíduo quanto à exclusão de outra mais elevada. Neste sentido, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Conforme Robbins *et al.* (2010), Maslow não fornece comprovação empírica substancial. Vários outros estudos objetivando validar sua teoria não conseguiram encontrar embasamento para sustentá-la. Poucas são as evidências de que as estruturas de necessidades são organizadas dentro das dimensões propostas na hierarquia, de que necessidades não satisfeitas são um fator motivador ou de que o atendimento de um nível dispara um movimento em direção a necessidade seguinte.

De acordo com Maximiliano (2010), a autorrealização não está necessariamente no topo da hierarquia. Não é uma necessidade em si nem a necessidade definitiva, aquela que só pode ser satisfeita uma vez que todas as demais tenham sido atendidas. A autorrealização pode ocorrer em qualquer ponto da escada da motivação e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo, dos motivos internos e de fatores como idade, meio social ou personalidade.

- Teoria das necessidades socialmente adquiridas – David McClelland fundamenta-se na identificação de três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: *necessidade por realização, poder e afiliação*. De acordo com Bowditch e Buono (2002), a teoria de McClelland propõe que cada indivíduo será, em momentos diferentes, influenciado

por um desses três fatores, sendo que a força de cada necessidade específica e a sua influência no nosso comportamento irá variar conforme a situação.

Indivíduos com necessidade de realização (interesse recorrente de fazer melhor, superando padrões de excelência) apresentam forte desejo de assumir responsabilidades pessoais por acreditarem que podem solucionar os problemas. Também, buscam situações em que podem obter *feedback* do seu desempenho (REGO; JESUINO, 2002). McClelland (1997) observa que os indivíduos que têm a necessidade de realização como motivadora focalizam primeiramente o crescimento pessoal e tendem a evitar tarefas que veem como muito fáceis ou muito difíceis. Buscam a superação dos obstáculos, mas precisam sentir que o fracasso ou o sucesso dependem de suas próprias ações. Ou seja, gostam de desafios com dificuldade moderada (ROBBINS, 2002).

Estudos concluíram que indivíduos com grande necessidade de realização sentem-se satisfeitos com o bom desempenho, estabelecem metas mais elevadas que aqueles com pouca necessidade de realização e apresentam melhora do desempenho após o *feedback*. Assim, uma explicação óbvia para os gerentes é que eles devem estabelecer metas desafiadoras para os indivíduos com grande necessidade de realização (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Os indivíduos com necessidade de poder (desejo de ser forte e influenciar as pessoas) gostam de estar no comando, buscam situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2002). Comumente, sentem-se atraídos por riscos elevados (REGO; JESUINO, 2002).

E, finalmente, indivíduos com necessidade de afiliação (desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis) buscam a amizade e a cooperação. De acordo com McClelland (1997), os indivíduos com necessidade de afiliação são mais propensos a fazerem concessão a demandas particulares.

Para Ferreira *et al.* (2006), a grande contribuição da teoria das necessidades socialmente adquiridas foi colocar foco na necessidade de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos, há nas organizações um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes. Em outras palavras, alocam a pessoa certa no lugar errado. Tal situação causa problemas, como baixo desempenho, *estresse*, *turnover* e outras consequências negativas, que poderiam ser amenizadas com base em uma análise mais detalhada do perfil e das necessidades do profissional com as características e atividades do cargo (FERREIRA *et al.*, 2006).

- Teoria dos dois fatores – Herzberg (2003) ensina que a motivação é composta de duas dimensões, não relacionadas: a) *Fatores de higiene* – relacionados a aspectos extrínsecos à tarefa, ou seja, aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e a se desenvolverem. Envolvem todos os benefícios oferecidos pela organização, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, relações interpessoais, segurança no cargo, sociais e salário, os quais são vistos como fatores que podem gerar insatisfação. Porém, quando plenamente atendidos, não resultam em satisfação. b) *Fatores motivadores* – relacionados com o cargo ocupado pelo empregado. Abrangem: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização, e liberdade para criar, inovar entre outros fatores intrínsecos ao próprio trabalho e que podem levar os funcionários de estados de não satisfação ao estado de satisfação (BUWDITCH; BUONO, 2002; PONTES, 2002; SANT’ANNA *et al.*, 2010).

Segundo Bowditch e Buono (2002), a principal implicação da teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Porém, para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e elevem o desempenho acima dos padrões mínimos, é necessário agregar motivadores ao trabalho.

Vroom (1997) enfatiza que Herzberg portou-se como ferrenho defensor da motivação intrínseca, apontando as limitações das recompensas e dos castigos extrínsecos e propondo a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada por meio do enriquecimento do cargo, forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois oferece a oportunidade de crescimento psicológico (HERZBERG, 1997).

Ferreira *et al.* (2006) destacam: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para a realização e o planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e abordagem diferenciada do papel da remuneração sobre a motivação para trabalho, como as maiores contribuições da teoria dos dois fatores para a compreensão da motivação.

Reis Neto (2004) destaca que uma importante aplicação da teoria de Herzberg é a técnica de enriquecimento do trabalho, que consiste em incrementar os fatores motivacionais de um cargo, ou grupo destes, em que os ocupantes tenham responsabilidade pelas tarefas. A monotonia inerente ao cargo será reduzida com a ampliação e o aumento da variedade das tarefas, resultando no enriquecendo o cargo. Uma das estratégias para alcançar tal objetivo é

por meio da delegação de atribuições adicionais, da incorporação de tarefas correlatas e da incorporação de novas habilidades.

Mesmo registrando algum apoio à teoria de Herzberg, esta tese resultou em uma massa substancial de pesquisas contraditórias. A maioria dos estudos empíricos refuta as previsões feitas com base nesta teoria. Por exemplo, foi demonstrado que necessidades como salário, reconhecimento e responsabilidade funcionam igualmente como fatores de higiene e como motivadores (BUWDITCH; BUONO, 2002).

- Teoria ERG – Clayton Alderfer (1969), com base na análise das pesquisas existentes seu próprio trabalho, encontrou evidência de três níveis de necessidade, propondo uma teoria da motivação muito próxima da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Esta teoria reduz os níveis hierárquicos do modelo de Maslow dando o nome de “existência” (*existence*) às necessidades fisiológicas e de segurança, de relacionamento (*relatedness*) às necessidades de afeto e condensando as necessidades de estima e autorrealização às de crescimento (*growth*) (HAMPTON, 1992; BOWDITCH; BUONO, 2002).

Na definição de Alderfer, as necessidades de existência, relacionamento e crescimento são assim conceituadas:

– As Necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. As Necessidades de Existência são caracterizadas primeiramente pelo objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e secundariamente por uma satisfação pessoal ligada a competição por recursos limitados, sendo que a satisfação vem das frustrações de outras pessoas em conseguir estes recursos.

– As Necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de ideias e sentimentos. A necessidade básica de relacionamento é diferente da necessidade de existência porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade.

Para todas as partes envolvidas em um relacionamento, sua satisfação (e frustração) tende a ser correlacionadas.

– As Necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas que necessitam de utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher suas necessidades de crescimento é de uma maior totalidade ou inteireza como ser humano (ALDERFER; SCHNEIDER, 1973, p. 490).

Diferente do modelo proposto por Maslow, a teoria ERG não segue uma estrutura hierárquica rígida. Alderfer, embora notasse que, às vezes, havia uma progressão de um estágio para outro, observou certa sobreposição entre eles, podendo as pessoas passar de um nível a outro sem ter plenamente satisfeito o anterior. Sem a rigidez hierárquica, mais de uma necessidade poderá estar ativa ao mesmo tempo. Se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará, podendo, ainda, as três categorias estarem operando simultaneamente (ROBBINS, 2002; BOWDITCH; BUONO, 2002).

### 4.3 Teorias contemporâneas

No grupo das teorias contemporâneas destacam-se para análise: a teoria da definição de metas, teoria da expectativa, teoria da equidade, teoria da autodeterminação e teoria *crowding* da motivação.

- Teoria da definição de metas – segundo Robbins *et al.* (2010, p. 206), no final dos anos de 1960, Edwin Locke “sugere que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho”, inaugurando a teoria da definição de metas, ou teoria do estabelecimento de objetivos (*op. cit.*). A teoria parte do pressuposto que a definição de metas a serem realizadas tem potencial de energizar as pessoas, uma vez que estas guiam seus pensamentos e concentram seus esforços em direção ao alcance de seus objetivos. Conforme Cavalcanti (2005), estas metas devem possuir características capazes de provocar um nível maior de motivação (energia), ser aceitáveis e não confrontar valores pessoais. Têm que fazer sentido para o indivíduo. Devem ser desafiadoras, específicas e mensuráveis. Definir metas com a participação dos empregados eleva a aceitação e gera comprometimento. Ser claro no que se espera dos funcionários tende a produzir resultados melhores do que simplesmente determinar que deem o máximo de si.

Conforme Locke e Latham (1990) aproximadamente 400 estudos (a maioria experimental) demonstram que metas específicas e difíceis resultam em melhor desempenho do que metas fáceis, vagas ou a própria ausência de metas, o que confirma a importância da fixação dos objetivos. A intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho (ROBBINS, 2002).

Para Ferreira *et al.* (2006), a premissa subjacente à teoria é que o comportamento é regulado por valores e metas, definindo valor como a crença em algo muito importante para as pessoas, como a dignidade do trabalho ou a honestidade. Os valores criam nos indivíduos o desejo de se comportar coerentemente com eles.

A contribuição desta teoria está relacionada à compreensão do modo e do porquê de os indivíduos se comprometem com os objetivos, além de fornecer subsídios aos estudos da forma pela qual o envolvimento e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que as pessoas estabelecem (LAWLER III, 1997).

A associação do estabelecimento de metas e recompensas financeiras foi o enfoque dos estudos de Pritchard e Curtis (1973), os quais chegaram à conclusão de que o uso de metas e de recompensas financeiras pode elevar o desempenho na execução de tarefas. Portanto, tal associação deve ser considerada por organizações que almejem resultados positivos de desempenho.

- Teoria da equidade – J. Stacy Adams, ao anunciar sua teoria, parte do pressuposto de que as pessoas tendem a comparar a proporção entre seus *inputs* (esforço, experiência, educação e competência) e os resultados (recompensas, remuneração, aumentos e reconhecimento) com as relações *output* – resultados de outras pessoas que sejam vistas como comparáveis (BOWDITCH; BUONO, 2002; ROBBINS, 2002). Nesta comparação está implícita a busca de um tratamento justo e equitativo (BERGAMINI, 1997).

Conforme Bowditch (2002), a teoria da equidade supõe que as pessoas estejam conscientes umas das outras e que tenham condições de fazer essas comparações dentro de uma organização. Adams (1965) observa que os indivíduos que contribuem mais para a organização esperam receber mais como recompensa. Neste caso, quando o indivíduo percebe a ocorrência de injustiça (iniquidade), reage tentando reverter o problema. Por exemplo, funcionários experientes provavelmente achariam que estão sendo tratados injustamente se um recém-contratado ou recém-formado recebesse um salário maior. A teoria sugere que esses indivíduos iriam tentar reduzir essa iniquidade adotando os seguintes comportamentos e atitudes: reclamar ao gerente, “expressar” seu descontentamento chegando atrasados ou faltando ao trabalho, diminuir o esforço empenhado no trabalho e procurar outro emprego e assim por diante (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Robbins (2010, p. 214), ao interpretar a teoria da equidade, relata que quando o trabalhador percebe a injustiça espera-se que adote escolhas do tipo:

- a) modificar seus insumos (fazendo menos esforço ou mais se sentirem que ganham além do justo);
- b) modificar suas recompensas (funcionários que recebem por peça produzida podem produzir mais com menos qualidade);
- c) rever sua autoimagem (pensava que trabalhava em ritmo moderado e concluir que trabalha mais que os outros);
- d) rever a percepção que tem dos outros (o trabalho do outro não é tão interessante quanto se pensava);
- e) buscar outro ponto de referência (“Posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mais ganho mais que meu pai ganhava”).

Robbins (2010, p. 213) descreve os pontos de referência que podem ser usados na comparação: *Próprio-interno*: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa; *Próprio-externo*: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual; *Outro-interno*: outra pessoa ou grupo da mesma empresa; *Outro-externo*: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

- f) desistir (abandonar o emprego).

Para Ferreira *et al.* (2006), em termos organizacionais, a teoria da equidade apresenta forte relação com a remuneração, a distribuição de vantagens e/ou o reconhecimento entre os funcionários. Os autores alertam que se esses processos não forem bem conduzidos podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho em que haja percepção de injustiça e conseqüentemente sem estímulos para a motivação.

- **Teoria da expectativa** – elaborada por Victor Vroom, destaca-se como um dos estudos explicativos sobre motivação mais aceito atualmente. Não obstante seus críticos, inúmeras pesquisas lhe dão embasamento (ROBBINS, 2002). A motivação é vista como um processo capaz de determinar as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, avaliando as conseqüências. Todas as alternativas de ação e de satisfação serão encaradas como resultante das relações entre expectativa – desenvolvida pelo indivíduo – e resultados esperados (VROOM, 1997).

Os conceitos básicos de análise dos mecanismos motivacionais da teoria da expectativa são: *expectância*, instrumentalidade e valência. *Expectância* é descrita como algo que o indivíduo



pensa ser capaz de fazer como resultado de seu esforço. Esforço maior resultará em bom desempenho. *Instrumentalidade* é a percepção de desempenho-resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas. O trabalho a ser executado representa o alcance de um objetivo esperado. *Valência* é o valor ou atração de certa recompensa ou resultado para o indivíduo. Para que sentir-se motivado, o indivíduo precisa dar valor ao resultado ou à recompensa e acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e resultará em recompensas ou resultados maiores (LÉVY-LEBOYER, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2002). Ou seja, a motivação por incentivos financeiros é circular. O esforço gera desempenho, que gera recompensas, as quais realimentam o esforço em direção ao desempenho. Nesse círculo, a manutenção das inter-relações entre os diversos elos é essencial para a perenidade do esforço, sob pena de a recompensa não gerar esforço caso exista uma quebra nos elos do círculo (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

Bowditch e Buono (2002), ao analisarem o fato de um funcionário apresentar níveis de motivação baixo, indicam que, com respaldo na teoria da expectativa existe a possibilidade de que cada um dos três conceitos mencionados ser estudado na tentativa de identificar os fatores causadores. Sugerem as principais implicações que podem ser extraídas da teoria das expectativas:

1 – As recompensas ou outros resultados para motivar as pessoas precisam ser desejados por esses indivíduos. Os gerentes, portanto, precisam identificar resultados de valor, e não simplesmente supor que sabem exatamente o que os funcionários desejam, ou atribuir as suas próprias necessidades ou desejos a outras pessoas.

2 – Se os funcionários tiverem de ser motivados, precisam perceber que a diferença no comportamento real resultará em diferenças nas recompensas ou resultados (válidos). A menos que os sistemas organizacionais de recompensa possam oferecer flexibilidade suficiente nos modos como as pessoas são recompensadas, e isso seja efetivamente feito, a ligação entre o bom desempenho e a obtenção de metas será enfraquecida (por exemplo, sistemas de mérito que recompensem mais o tempo na empresa do que o verdadeiro mérito).

3 – Os funcionários também precisam perceber que o seu esforço (comportamento) resultará em bom desempenho. Algumas das maneiras com que se pode reforçar esta ligação entre esforço e desempenho são o treinamento adequado para a função de cada um, o esclarecimento das expectativas do que a gerência considera um “bom” desempenho, e a tentativa de aumentar a autoconfiança dos indivíduos ou sua sensação de competência (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 46–47).

A teoria da expectativa sugere que uma pessoa se sente motivada a despende alto grau de esforço quando percebe que isso resultará em boa avaliação de desempenho, que boa

avaliação de desempenho resultará em recompensas organizacionais, tais como aumento de salário ou promoção, e que estas recompensas atenderão suas metas pessoais (ROBBINS, 2002).

De acordo com Ferreira *et al.* (2006), a principal crítica à teoria da expectativa consiste no fato de que, para que uma pessoa seja capaz de estabelecer uma relação clara entre o seu desempenho e os resultados que vai obter, é necessário ter uma gama de informações, analisá-las e tirar conclusões, o que, na prática, não é fácil realizar.

- Teoria da autodeterminação (*self-determination theory* – SDT) – elaborada, em 1981, por Richard M. Ryan e Edward L. Deci, teve o propósito de responder a questões epistemológicas e éticas do paradigma eudaimônico. De acordo com Appel-Silva *et al.* (2010), o paradigma eudomônico considera a saúde e o bem-estar psicológicos como consequentes do compromisso com os desafios e propósitos da vida. Ryan e Deci (1987) têm como objeto de estudo as condições do contexto social capazes de facilitar a saúde psicológica dos indivíduos. Apresentam como hipótese a noção de que o bem-estar psicológico tende a ser alcançado pela autodeterminação.

Na visão de Guimarães e Boruchovitch (2004), a SDT parte da concepção do ser humano como organismo ativo, voltado para o crescimento, desenvolvimento integrado do sentido do *self* e integrado com as estruturas sociais. A busca dessa evolução englobaria o desenvolvimento de experiências com atividades interessantes, objetivando: desenvolver habilidades e exercitar capacidades; buscar e obter vínculos sociais; e obter um sentido unificado do *self* com integração das experiências intrapsíquicas e interpessoais. Nessa perspectiva, as ações autodeterminadas são consideradas essencialmente voluntárias e endossadas pessoalmente. De outro lado, estão as ações controladas como resultado de pressões originadas de forças interpessoais ou intrapsíquicas. Nas ações autodeterminadas, a regulação do comportamento é escolhida pelo próprio sujeito e nas ações controladas o processo de regulação pode ou não ser consentido.

Deci e Ryan (2000) registraram a ocorrência de centenas de estudos direcionados a comparar a motivação intrínseca com a motivação extrínseca. Os resultados indicaram que recompensas materiais apresentavam efeito negativo sobre a motivação intrínseca, com redução do envolvimento nas tarefas para níveis inferiores aos apresentados antes da introdução de recompensas. As explicações para o problema estavam na mudança na percepção do *locus* de causalidade (DECHARMS, 1984), que se apresenta como uma atribuição pessoal de

comportamento: indivíduos distinguem a que grau uma atividade é iniciada e adaptada por si mesma (*locus* interno de causalidade) ou a que grau uma atividade é imposta (*locus* externo de causalidade) (DECHAMS, 1968). A motivação intrínseca está vinculada a um *locus* interno de causalidade. De outro lado, motivação extrínseca resulta da pressão externa e, portanto, está ligada a um *locus* externo de causalidade (RYAN; CONNELL, 1989). Weibel *et al.* (2009) destacam que em muitas atividades ambos os tipos de motivações cumprem um papel simultâneo. As pessoas deixavam de perceber suas ações como internamente dirigidas para se sentirem externamente controladas. A teoria da autodeterminação propõe-se a analisar o porquê e o sentido do *locus* de causalidade e explicar como este e a motivação são alterados (DECI, 1980). Parte da premissa de que os indivíduos têm necessidade de autodeterminação (DECI, 1985; DECI; FLASTE, 1995): indivíduos preferem ativamente envolver-se com o seu ambiente se for dada a oportunidade de fazê-lo, de autorrealizar suas atividades (DECI; RYAN, 2000). Ambientes de motivação intrínseca reforçam a percepção dos indivíduos como “mestres do seu próprio destino”. Porém, a percepção desta autodeterminação evidencia uma proteção contra a pressão externa. A pressão externa é vista como muito distante. Assim, a motivação extrínseca está enfraquecida. De acordo com Weibel *et al.* (2009), os sistemas de remuneração variável por desempenho, no entanto, foram desenvolvidos objetivando aumentar a relevância do controle externo. Portanto, reduzem a percepção de autodeterminação (DECI; KOESTNER; RYAN, 1999a, 1999b). Em tais ambientes os indivíduos percebem-se como “fantoques” pela forma como sua motivação é extrinsecamente manipulada, frustrando a motivação intrínseca existente (DECI, 1971). Porém, Ryan e Deci (2000) explicam que a motivação extrínseca satisfaz indiretamente as necessidades pessoais. Isto é, motivação extrínseca refere-se a fazer algo, que leva a resultados separáveis, como a compensação monetária (RYAN; DECI, 2000). Com dinheiro não é possível produzir utilidade direta, mas ele permite ao indivíduo adquirir produtos desejados. A motivação intrínseca, de outro lado, satisfaz diretamente as necessidades pessoais (FREY; JEGEN, 2001), criando uma recompensa intrínseca para aqueles que executam as tarefas.

Na avaliação de Andersen *et al.* (2000), o modelo proposto por Ryan e Deci é responsável pela revolução nos estudos sobre motivação intrínseca e extrínseca nas últimas duas décadas.

- Teoria *crowding* da motivação – ao abordarem os efeitos das recompensas sobre a motivação intrínseca e extrínseca, no entanto, sob um enfoque mais voltado para o pensamento econômico, Frey e Jegen (2001), tendo por pressuposto a existência de valores que deixam de o ser a partir do momento em que lhes é dado um preço e o fato

de que há disposições para a cooperação que não são compatíveis com o comércio ou a coerção, sugerem que a intervenção externa por meio de incentivos ou de punições monetárias pode alterar os níveis de motivação intrínseca dos indivíduos. Essas alterações são designadas *crowding-in* quando um incentivo ou punição externa leva o indivíduo a aumentar o produto de uma tarefa ou a provisão de um bem e *crowding-out* quando a atividade ou a provisão material diminui em consequência do recompensa/incentivo ou da punição.

Assis e Reis Neto (2011) atribuem boa parte das limitações motivacionais decorrentes do pagamento por remuneração variável ao efeito deslocamento ou expulsão (*crowding-out effect*). Ou seja, o aumento da motivação extrínseca decorrente de mecanismos externos (remuneração variável) pode causar o “deslocamento” ou “expulsão” da motivação intrínseca.

É importante destacar que o tipo de intervenção externa não é representado apenas por incentivos monetários, mas também, por exemplo, por algum tipo de mecanismo de comando, como as normas organizacionais. A adoção de qualquer um destes incentivos por parte do gestor público é direcionada para *crowding-in*. Ou seja, vai ao encontro da motivação intrínseca dos funcionários. Efeitos *crowding-out* são indesejados, pois desestimulam os agentes gerando reações contrárias ao desejado pelo gestor.

#### **4.4 Considerações sobre as teorias da motivação**

Conhecer várias teorias sobre a motivação, ainda que de forma resumida, apresenta-se como necessário para a compreensão do tema e para auxiliar na tomada de decisão como norteador dos caminhos que se deve construir na propositura de políticas de gestão de pessoas, principalmente nas relações destas com a organização. O desempenho organizacional está diretamente relacionado com os níveis de motivação dos indivíduos, o que, por si só, justifica o destaque e a importância do tema da motivação como um meio para melhorar os resultados do desempenho organizacional.

Em tese, podem-se dividir os teóricos apresentados em dois grandes grupos: behavioristas; e os cognitivistas. No entanto, ambos partem do mesmo ponto: o pressuposto do princípio do hedonismo. Os indivíduos tendem a buscar o prazer e a se afastarem do sofrimento. Ambos os

grupos creem que os indivíduos se comportam de modo a maximizar determinados resultados de suas ações - portanto, com ênfase na aprendizagem.

A principal diferença entre estas duas correntes é que os behavioristas acreditam que o condutor (força, motivo) do comportamento motivado está fora do indivíduo, originado de fatores extrínsecos e soberanos a sua vontade, ao passo que os cognitivistas adotam como pressuposto o fato de que os indivíduos são dotados de valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os cerca e de que esses sentimentos os guiam em seus comportamentos, porém sempre baseados nas representações internas e sob essas formam objetivos e lutam para atingi-los.

Para os behavioristas, aprender a motivar o outro é possível e necessário. Já para os cognitivistas ninguém é capaz de motivar quem quer que seja, uma vez que as ações do comportamento humano são internas, espontâneas e gratuitas. O pensamento behaviorista pode conduzir indevidamente à conclusão de que o indivíduo que apenas altera seu comportamento ao se movimentar em reação ao estímulo do meio exterior está verdadeiramente motivado. Dessa forma, a crença de que se pode programar e controlar o comportamento das pessoas, independente da sua vontade, ignora e ameaça a identidade pessoal, construída e mantida com as experiências de toda uma vida.

De forma natural, as teorias apresentadas se complementam, e como tal devem ser consideradas. No entanto, ao pesquisar a influência dos programas de remuneração variável na motivação e/ou no desempenho individual com foco nos servidores públicos e sob a ótica da gestão pública gerencialista, a base teórica a orientar estes estudos concentra-se nos ensinamentos das teorias da expectativa e da determinação de metas com a necessária complementaridade dos postulados das teorias da equidade e da auto-determinação no que se refere aos estudos da percepção dos servidores públicos em relação aos programas de RVD.

## 5. DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

O objetivo deste capítulo é propiciar maior compreensão sobre o desempenho humano. Para realizá-lo, apresenta-se a evolução do tema no tempo e na história das organizações e seus conceitos, direciona-se a abordagem para os processos de avaliação, contemplando seus ciclos e fases de implementação, esboça-se uma síntese da literatura e formulam-se algumas considerações.

### 5.1 Evolução do desempenho humano nas organizações

A política de avaliar as pessoas e os resultados produzidos como procedimento administrativo no interior das organizações tem como marco a revolução nas relações de trabalho capitaneadas por Frederik Taylor, juntamente com o pagamento por peça instituído no início do século XX e já mencionado no capítulo 1. Ao inaugurar a administração científica, Taylor propôs a utilização de um método de eficiência para a administração de pessoal. A implantação de tal método é o prenúncio de grandes problemas. Mensurar a eficiência de máquinas ou da linha de produção é relativamente simples porém, julgar, comparar, avaliar e medir desempenho de pessoas é muito complexo. Barbosa (1996) ressalta que o desempenho ainda é associado à produtividade e à qualidade do trabalho. Acrescenta que a filosofia por trás dessa associação remonta a uma visão de mundo estritamente industrial e empresarial em que o foco era na identificação de quem produzia ou não. Com o advento da Escola das Relações Humanas e sua ênfase humanista, impõe-se um repensar dos métodos de avaliação do desempenho, caracterizado como um artifício de punição e controle da produção. O *homo economicus*, devotado exclusivamente aos incentivos financeiros, foi substituído pelo *homo socialis*, mais afeito aos incentivos sociais e simbólicos. Porém, somente recentemente a avaliação de desempenho abandonou o caráter subjacente punitivo, destacando-se entre as políticas de recursos humanos e sendo incorporada à administração moderna, agora sob a forma de termômetro medidor das necessidades e das realizações das organizações e indivíduos.

Ao tratar da mensuração do desempenho nas organizações públicas, alguns pesquisadores destacam que estas têm contribuído para o alcance de múltiplos objetivos, entre estes: revelar transparência nos custos e resultados, melhorar a qualidade dos serviços ofertados e motivar

os funcionários, transformando-se num dos pilares mais importantes da nova governança em torno do Estado-rede (GOLDSMITH; EGGERS, 2006). Entretanto, para os críticos o fenômeno é apenas uma transposição indevida de um instrumento criado para ser aplicado no setor privado e que gera distorções quando usado no setor público (DUNLEAVY; HOOD, 1994; HOOD, 2007). Não obstante essa polêmica, as práticas de mensuração do desempenho e da contratualização de resultados vêm se expandindo no Brasil e em outros países, muitos dos quais têm enfrentado grandes dificuldades e procurado aperfeiçoar metas e indicadores (PACHECO, 2010).

O pagamento vinculado ao desempenho no setor público, bem como sua avaliação, como demonstrado, não é algo recente, mas necessita constantemente ser aprimorado enquanto instrumento gerencial. A ferramenta representa a análise do desempenho de cada funcionário em relação a sua função, às metas e resultados alcançados e a seu potencial de desenvolvimento. Portanto, o uso deste instrumento não pode restringir-se ao momento da promoção na carreira ou do aumento salarial. Deve ser considerada como capaz de promover o desenvolvimento tanto da organização quanto dos servidores que as compõem. Ou seja, na abrangência da sua utilização é que reside a importância e destaque da avaliação do desempenho dentro das organizações.

Para Longo (2007), o desenvolvimento das pessoas no trabalho é um problema a ser administrado, devendo ocupar a organização e seus dirigentes como parte das responsabilidades da gestão. Para tanto, propõe quatro eixos de intervenção:

- a) Orientar a relação dos funcionários em direção à melhoria do desempenho.
- b) Delegar responsabilidades (*empowerment*), atendendo às evidências empíricas de que a amplitude da esfera de responsabilidade melhora o desempenho individual.
- c) Vincular a promoção na carreira ao desempenho.
- d) Recompensar o desempenho, monetariamente ou não.

O autor acrescenta que a gestão do desempenho deve ser vista como uma forma de estimular competências e de motivar as pessoas para a realização das metas e a melhoria dos resultados, contrapondo-se à visão estreita de que gerir o desempenho consiste apenas em usar um conjunto de técnicas de medição voltadas à aplicação de medidas administrativas de recompensa e/ou punição.

Para Lucena (1995), essa nova visão requer a antecipação do desempenho esperado, a análise do potencial individual para o desempenho das tarefas, o desenvolvimento das competências requeridas e o reconhecimento da contribuição das pessoas. No dia a dia no trabalho, a organização precisa ser proativa na identificação dos desvios de desempenho, agindo sobre as causas que o provocam e, assim, assegurar que se produzam os resultados esperados.

Pontes (2002) argumenta que as organizações querem resultados das pessoas e esperam que estas atuem com qualidade e utilizem seu potencial em favor da melhoria do desempenho organizacional. No entanto, como saber se isto está acontecendo? Para o autor, neste momento surge a necessidade de uma metodologia para avaliar o desempenho dos funcionários. O uso e o gerenciamento dessa metodologia objetiva influenciar o desempenho das pessoas, alinhando suas ações aos objetivos organizacionais e ampliando a contribuição para a estratégia organizacional. Dessa forma, transforma a avaliação do desempenho em uma ferramenta essencial para medir e administrar o desempenho organizacional seja no nível global, grupal ou individual.

## **5.2 Conceitos e objetivos da avaliação do desempenho**

A avaliação do desempenho pode ser definida como o processo consistente para a definição dos resultados, tomando por parâmetros o planejamento estratégico, o monitoramento do processo de trabalho, a solução de problemas e a revisão dos resultados alcançados, para subsidiar na elaboração de novas metas (PONTES, 2002). Em síntese, a avaliação do desempenho é um processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição da aptidão e capacidade do funcionário para o desempenho das atribuições de seu cargo, possibilitando o aprendizado que o direcione ao crescimento pessoal e profissional, além de estimular a reflexão e a conscientização quanto a sua importância no contexto organizacional (*op cit*).

Pesquisadores favoráveis à avaliação do desempenho ancoram seus argumentos em dois tipos de causas: um pragmático e a outro psicológico. No primeiro, argumentam que outros subsistemas de recursos humanos – recrutamento, seleção e demissão, assim como a avaliação de desempenho, apresentam distorções significativas, mas nem por isso deixam de ser realizados. Considerando que os quadros de uma organização não são ilimitados e que a inclusão de pessoas não é uma decisão voluntária, toda organização tem que selecionar, encarregar e demitir pessoas. É óbvio que avaliar, assim como selecionar e demitir, é uma



exigência lógica do sistema econômico administrativo. O segundo argumento fundamenta-se em uma visão da constituição da natureza humana e ancora-se nas teorias da motivação, já apresentadas no capítulo 3. As ações humanas são movidas por atos racionais, motivados ou impulsionados por uma força interior, visando satisfazer uma necessidade individual. A negação da existência desses impulsos humanos universais é o meio mais rápido para o desestímulo, a baixa produtividade e a estagnação, pois subtrai do indivíduo o desejo de crescimento e progresso. Neste contexto, a avaliação do desempenho e dos resultados que produz na mobilidade vertical na carreira constitui-se em instrumento fundamental para a satisfação de algumas dessas necessidades, motivando as pessoas a buscarem resultados melhores, visando obter recompensas maiores (BARBOSA, 1996).

Barbosa (1996, p. 64) acrescenta que os dilemas produzidos pelos sistemas de avaliação do desempenho têm sido, desde o início, resolvidos pela teoria da administração e pelos administradores “através da distribuição de culpa aos instrumentos utilizados para a avaliação”. Quando não são vistos como inadequados, são considerados mal-preparados. O objetivo seria encontrar um método de avaliação que consiga, de alguma forma, neutralizar ou controlar a subjetividade do avaliador. A autora argumenta que o que se tem é uma crítica permanente ao sistema e que os novos planos propostos “terminam sempre tendo o mesmo destino do que o precedeu”.

Uma boa definição dos objetivos dos programas de avaliação de desempenho pode ser encontrada no documento elaborado pelo Governo do Estado de Minas Gerais intitulado “Gestão para resultados municipais – Avaliação de Desempenho”.<sup>1</sup> Deste se extrai que os programas que se propõem a avaliar o desempenho das pessoas no setor público devem considerar primeiramente seu objetivo maior, que é melhorar o desempenho das pessoas, e desta forma, contribuir para a implementação de uma nova forma de gestão pública, que, por seu turno, visa à constituição de um setor público eficiente na prestação de serviços de qualidade à sociedade, assegurando respeito aos cidadãos e garantias individuais, sociais e coletivas. A avaliação é, portanto, um instrumento gerencial capaz de descobrir potencialidades e pontos de melhoria e subsidiar o recrutamento, a seleção e o treinamento, além de premiar, recompensando o esforço em direção a melhoria do desempenho.

Para que a avaliação de desempenho alcance seus objetivos, deve ater-se a objetivos específicos e elaborados de forma clara e focados no propósito a ser alcançado. Ou seja, na

---

<sup>1</sup> O documento pode ser acessado por meio da página:  
[www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao\\_resultados/arquivos/Avaliacao\\_Desempenho.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao_resultados/arquivos/Avaliacao_Desempenho.pdf)

elaboração do programa é de extrema importância o estabelecimento de objetivos bem definidos. O documento citado traz os objetivos específicos do programa instituído:

- a) Contribuir para a implementação do princípio da eficiência no setor público;
- b) Aferir a aptidão do servidor para o efetivo desempenho de suas funções;
- c) Aferir o desempenho do servidor no exercício de cargo ocupado ou função exercida;
- d) Fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos, apoiando as decisões relacionadas à carreira, remuneração, mobilidade e provimento;
- e) Aprimorar o desempenho dos servidores e dos órgãos e entidades;
- f) Valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
- g) Identificar as necessidades e as prioridades de capacitação do servidor;
- h) Possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias;
- i) Promover a adequação funcional do servidor;
- j) Contribuir para o crescimento pessoal e profissional do servidor;
- k) Contribuir para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor;
- l) Identificar as condições de trabalho do servidor;
- m) Produzir informações gerenciais;
- n) Ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais;
- o) Identificar habilidades e talentos do servidor; e
- p) Estimular a reflexão e a conscientização do papel de cada servidor no contexto organizacional.

Para Marconi (2004), uma política consistente de avaliação de desempenho leva funcionários e gerentes, em conjunto, a definir e priorizar metas e objetivos, determinando como as pessoas ou equipes contribuíram para o alcance dos objetivos organizacionais, e possibilita identificar os pontos fortes e fracos do desempenho, além de reconhecer e recompensar a realização das metas pré-definidas.

Segundo Kilimnink (1996), para que os programas de avaliação de desempenho sejam institucionalizados e alcancem êxito as pessoas envolvidas devem conhecer e incorporar seus objetivos, os quais consistem em:

- a) definir e mensurar o grau de contribuição de cada funcionário na realização dos objetivos organizacionais;
- b) subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento, visando à capacitação profissional;
- c) facilitar o planejamento de ações, para corrigir desempenhos;
- d) possibilitar ao funcionário a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, por meio de sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação;
- e) maximizar a produtividade, melhorando a percepção de suas atividades, a compreensão dos objetivos de suas tarefas e sua importância para o resultado organizacional;
- f) fomentar uma melhor integração, melhorando a comunicação entre avaliador e avaliado; e
- g) responsabilizar construtivamente gerentes e avaliados, em termos de atitude e comportamento.

Como se pode observar, a avaliação do desempenho, quando adequadamente elaborada e gerida, com definição clara e abrangente de seus objetivos é capaz de trazer benefícios não só para os servidores e organização, mas também para toda a sociedade. Dentre os benefícios ao servidor, destacam-se: identificação da necessidade de capacitação e formação que leve ao crescimento pessoal e profissional; planejamento das tarefas; e identificação das condições de trabalho. As organizações beneficiam-se de um instrumento capaz de auxiliar na constituição de uma gestão pública orientada para resultados eficientes e efetivos. Uma sociedade, cada vez mais demandante e exigente, será beneficiada pela prestação de serviços de melhor qualidade e de maior eficiência e controle dos gastos públicos.

### 5.3 Quem avaliar: indivíduos ou equipes?

Outro dilema dos programas de avaliação do desempenho diz respeito a quem avaliar: se a equipe ou individualmente. Para Marconi (2004), a avaliação institucional ou de equipes fortalece o trabalho em grupo, facilita o estabelecimento de metas e torna a avaliação mais objetiva. Porém, pondera que isso não impede que uma pessoa apresente um desempenho inferior e se beneficie da performance do restante da equipe. No entanto, esse comportamento tende a desaparecer com o tempo. À medida que for percebido pelo grupo, passa a ser cobrado maior comprometimento. Outra forma de minimizar esse problema consiste na utilização conjunta de avaliação do desempenho individual e coletiva.

Stoffel (2000) observa que a superespecialização – detalhando excessivamente as tarefas, reduzindo-as a uma única operação – perde espaço para a multifuncionalidade, ocorrendo o deslocamento da unidade de trabalho do indivíduo para as equipes. Dessa forma, ocorre também o deslocamento do controle gerencial com a avaliação do desempenho por equipes. Os programas de avaliação devem contar com uma metodologia flexível que permita medir o desempenho tanto das equipes como o individual, funcionando como facilitador do processo de aprendizagem do autogerenciamento de equipes de trabalho.

Longo (2007) alerta para o perigo da avaliação de desempenho resultar na deterioração das relações interpessoais no ambiente de trabalho em decorrência do fato de a remuneração variável ser vinculada ao desempenho individual, da interdependência e do caráter multidimensional que caracteriza o desempenho humano e das dificuldades de objetividade nas avaliações. Esse problema tem motivado cada vez mais a adoção da remuneração variável de caráter grupal. O autor acrescenta que, mesmo que essas recompensas representem um incentivo vulnerável a um comportamento oportunista, gozam de maior aceitação que as premiações de desempenho de caráter individual.

Gehardt (2009) informa que, mesmo que a abordagem econômica destaque riscos envolvidos na utilização de modelos coletivos de avaliação de desempenho, estes são cada vez mais utilizados pelos governos. Os modelos centrados nos indivíduos, mesmo significando um importante potencial de incentivo por sua ligação direta entre o desempenho individual e a premiação, apresentam também aspectos negativos significativos, em especial em relação à cooperação. O autor explica que a utilização de modelos de incentivo individuais tende a fomentar a desagregação e a inviabilizar o trabalho em equipes, uma vez que, sendo cada

servidor avaliado e recompensado individualmente, o resultado do trabalho coletivo deixará de ser priorizado.

Behn (2003, 2004) argumenta que quando se trata de programas de RVD a literatura tem assentado que o foco em medidas de resultados por equipes apresenta-se mais eficaz, uma vez que gera condições efetivas de correção dos rumos, além de desenvolver nos servidores a percepção de que só precisam modificar seu comportamento para melhorar os resultados, sendo estes uma consequência direta da ação organizacional.

#### **5.4 Do ciclo de avaliação do desempenho**

A gestão do processo de avaliação por desempenho organiza-se em um ciclo composto inicialmente por quatro etapas:

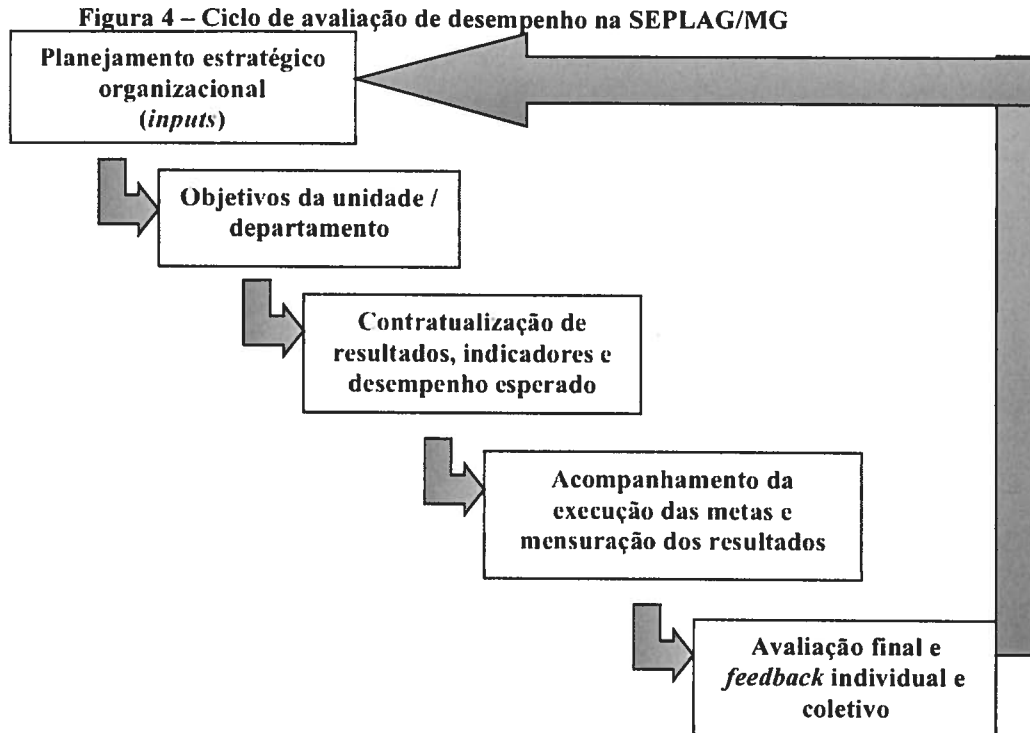
a) *Planejamento* – definição de metas e obtenção do comprometimento, com a assinatura de acordos de desenvolvimento individuais e/ou de equipes;

b) *Acompanhamento* – com orientação e aconselhamentos;

c) *Avaliação* – mensuração dos resultados, comparando o esperado com o alcançado;

d) *Feedback* – informação aos servidores sobre o aprendizado do ciclo. Esta etapa tende a ser uma das mais importantes para o processo, uma vez que o avaliado precisa saber claramente como está evoluindo para poder avaliar seu esforço e tirar suas conclusões. Para que este ciclo funcione de forma eficiente, é imprescindível a observação de fatores como: atuação da área de recursos humanos, coordenando e garantindo a comunicação e capacitação dos servidores; apoio dos dirigentes, pois serão eles que efetivamente vão gerir as equipes no dia a dia, estabelecendo e negociando metas, orientando, aconselhando, acompanhando e dando o *feedback* aos envolvidos; disponibilidade de recursos financeiros; e conscientização de todos os funcionários com relação as vantagens do processo de avaliação do desempenho individual. Ou seja, não basta apenas disponibilizar as ferramentas e os instrumentos de suporte às atividades do ciclo; é fundamental o trabalho de comprometimento e sensibilização das pessoas envolvidas (SEPLAG–MG, s/d).

A Figura 4 ilustra o ciclo do processo de avaliação de desempenho no setor público.



Fonte: Elaboração com base nas teorias apresentadas e no projeto da SEPLAG/MG

Stoffel (2000) confirma as fases do ciclo de avaliação de desempenho, graficamente representado na Figura 4, e acrescenta que não há como obter sucesso no processo se qualquer das etapas for negligenciada. Além disso, todas as etapas têm igual importância e em cada uma deve haver a preocupação permanente com a melhoria do desempenho, que é a principal razão de ser do processo.

A gestão por resultados tem alcançado grande destaque na melhoria do desempenho no setor público. Os problemas resultantes dessa nova forma de gestão não foram suficientes para justificar o abandono do modelo. O que se observa é o aprofundamento da análise, buscando corrigir rotas e superar os obstáculos identificados (BARBOSA, 1996).

Para Barbosa (1996), mensurar desempenho não implica a adoção de programas de remuneração variável ou o estabelecimento de recompensas financeiras vinculadas ao desempenho. Muitos países adotam a mensuração de desempenho e divulgam os resultados de forma global pelo governo ou setorialmente. Apenas parte destes atribui recompensas financeiras aos funcionários. Dentre os que o fazem, a maioria recompensa com valores de impacto pouco significativos na remuneração, como forma de evitar desvios de comportamento importantes.

## 5.5 Considerações sobre o desempenho individual

A avaliação de desempenho é um importante instrumento à disposição das organizações que buscam maior eficiência na gestão de seus resultados, caracterizando-se como um processo de estabelecimento de metas e resultados esperados, de monitoramento de tarefas e de mensuração comparada do desempenho individual ou coletivo.

Tratando-se das relações entre as organizações e as pessoas que nelas desenvolvem suas atividades, com toda a complexidade dessa relação, objetivos, interesses e desejos nem sempre nítidos ou, na maioria das vezes, opostos, é natural a ocorrência de conflitos. Se tais problemas não tiverem suas causas esclarecidas e minimizadas, as consequências podem ser prejudiciais aos objetivos organizacionais. O acirramento desta situação tende a aumentar a resistência, inviabilizando qualquer iniciativa organizacional, por mais importante que possa ser.

Neste contexto, o sucesso de qualquer projeto organizacional – aí incluído os programas de remuneração variável por desempenho – depende das estratégias de sua implementação. É imprescindível o envolvimento de todos os agentes que estarão vinculados ao projeto. A sensibilização ocorre por meio da transparência na divulgação ampla das informações e na participação nas fases tanto de elaboração como de implementação, acompanhamento e avaliação dos resultados produzidos. Sem esse processo de participação e aprendizagem dificilmente haverá o comprometimento individual, essencial para a eficácia de qualquer iniciativa.

No próximo capítulo, trata-se, de forma integrada, as variáveis **remuneração variável e motivação, motivação e desempenho individual e remuneração variável e desempenho individual**, proporcionando uma análise da percepção doutrinária sobre a influência destas quando agrupadas e integradas.

## **6. INTEGRANDO REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR DESEMPENHO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL NO SETOR PÚBLICO**

Após a apresentação de cada uma das variáveis no referencial teórico deste projeto, este capítulo tem por objetivo analisar a integração entre cada uma das variáveis. Para tanto, a abordagem estará dividida na verificação dos reflexos da remuneração variável na motivação e no desempenho individual e dos reflexos da motivação no desempenho dos servidores no setor público.

Algumas considerações prévias são necessárias à compreensão das estratégias adotadas na abordagem. Primeiro, as publicações científicas que relaciona as recompensas à motivação individual no setor público brasileiro ainda é resumida e não significativa; segundo, mesmo tratando-se de variáveis interdependentes, integrá-las não é uma tarefa fácil. A discussão esbarra em inúmeras teorias, algumas claramente conflitantes.

### **6.1 Reflexos da remuneração variável na motivação**

A influência de recompensas externas – remuneração variável – na motivação e no desempenho dos indivíduos é motivo de discussões entre teóricos da psicologia e da administração. De acordo com Child (2005), o tema é complexo e conta com várias teorias conflitantes. Entretanto, Bergamin (1997) sustenta que muitos pesquisadores reconhecem a RVD como de suma importância para a promoção da motivação individual e da melhoria do desempenho nas organizações.

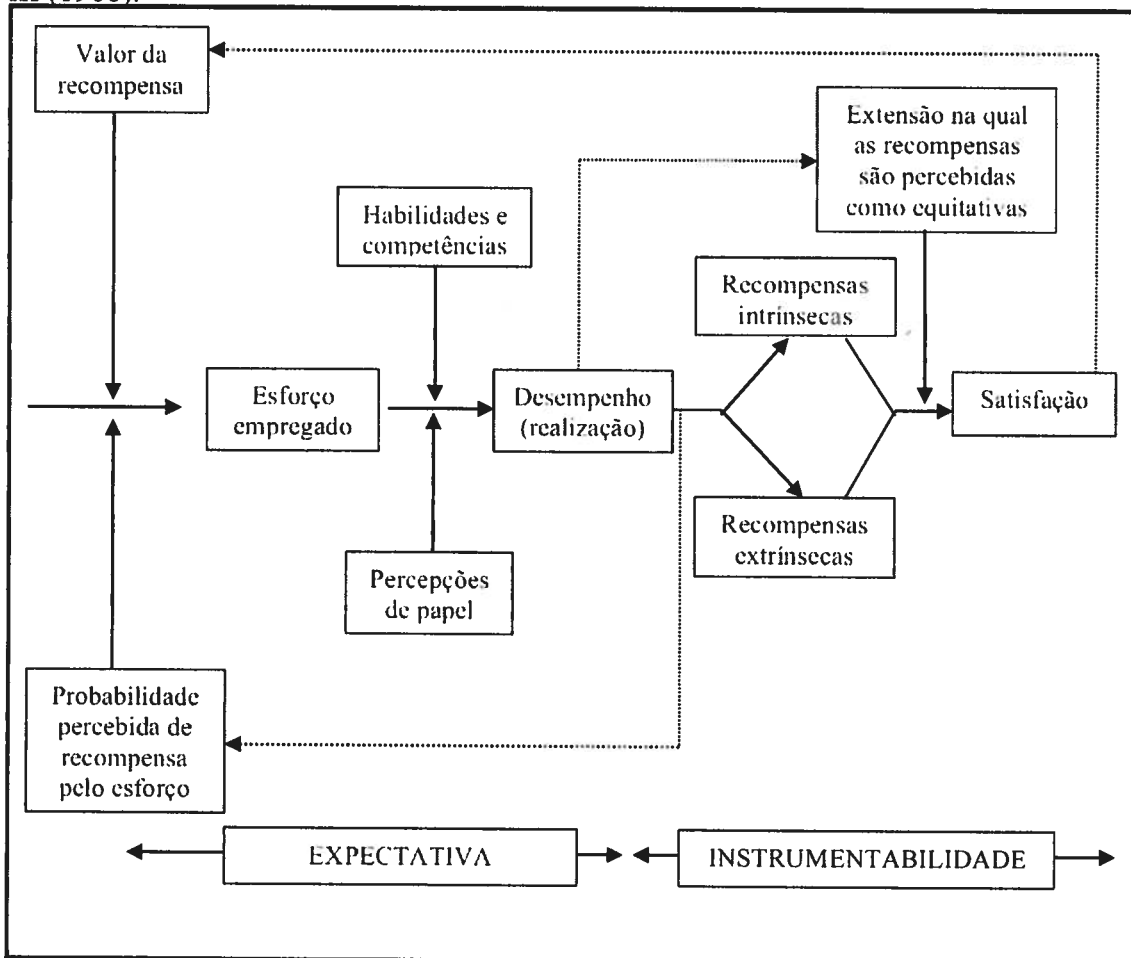
De acordo com os pressupostos da teoria da expectativa, as pessoas tendem a empreender maior esforço quando percebem que este resultará na realização de um objetivo desejado ou em uma recompensa atrativa. No dia a dia das organizações, a expectativa é gerada no funcionário no momento em que este reconhece que seu esforço conduzirá à realização do desempenho esperado pela organização. Quando o funcionário percebe que a melhoria do desempenho resultará em recompensa, tem-se a instrumentalidade. Essas recompensas podem ser monetárias ou não. No entanto, têm que ser valorizadas e desejadas pelo funcionário. A valência está relacionada à intensidade de satisfação ou frustração com o resultado que a pessoa irá apresentar na sequência do comportamento. Se a expectativa ou a valência forem



negativas ou nulas a pessoa não terá motivação para realizar as tarefas determinadas. Ou seja, só existirá motivação quando a valência e a expectativa forem positivas. Quanto maior o valor que a pessoa atribui subjetivamente à recompensa associada à probabilidade de realização da meta determinada, maior a sua motivação (FREITAS, 2006). De outro lado, se a pessoa perceber que um maior esforço de sua parte levará à melhoria de desempenho e que este esforço não será recompensado, é provável que este seja desencorajado, pela ausência de motivação Child (2005).

Porter e Lawler III (1968), tomando por base os pressupostos da teoria das expectativas e imbuídos do objetivo de relacionar as variáveis **esforço**, **desempenho** e **recompensa**, entre outras também vinculadas nesta relação, elaboraram o modelo teórico graficamente representado pela Figura 5:

Figura 5 – Relação entre recompensas, esforço e desempenho individual de Porter e Lawler III (1968).



Fonte: PORTER; LAWLER III, 1968. (Adaptação)

Este modelo permite observar que o nível de esforço empregado na execução de uma ação é diretamente influenciado pelo valor atribuído à recompensa e, também, pela perspectiva da

probabilidade de ter o esforço recompensado, conforme argumento explicitado por Freitas (2006), apresentado anteriormente. Não existem garantias de que o esforço despendido resultará no desempenho desejado. No entanto, com base no modelo proposto, o esforço guarda maior probabilidade de atingir os objetivos esperados quando vem associado a habilidades e competências pessoais compatíveis com a tarefa, além de clara percepção quanto ao desempenho esperado. Ainda interpretando o modelo, os autores destacam as percepções que a pessoa precisa ter de todo o processo para se sentir motivada para buscar o desempenho esperado pela organização: a) perceber que seu esforço resultará em melhor desempenho; b) acreditar que seu desempenho é notado e será recompensado; c) considerar as recompensas atrativas; e d) perceber compatibilidade entre esforço, desempenho e recompensa.

Não obstante os argumentos favoráveis, existe significativa corrente contrária aos programas de remuneração variável por desempenho, que deve ser mencionada.

Terribili Filho (2007) argumenta que a recompensa variável (salário) é usada para controlar e/ou reter os empregados. No entanto, mesmo que isso represente um bom salário, passado certo tempo será incorporada ao orçamento mensal e internalizada como algo normal e rotineiro. Weibel *et al.* (2009) acusam o reconhecimento de que os funcionários são, muitas vezes, altamente motivados extrinsecamente. Nestes casos, executam suas tarefas por causa da fidelidade, por um sentimento pessoal de dever (PERRY, 2000; VANDENABEELE, 2007). Essa motivação extrínseca, em alguns casos e/ou sob certas condições, pode ser reduzida ou exterminada por programas de remuneração variável por desempenho – acrescer incentivos monetários para o desempenho de algo que já está sendo realizado pode reduzir a motivação existente. Nestes casos, a recompensa poderá ser percebida como uma tentativa de controle (manipulação) externo e tenderá a reduzir a motivação interna (intrínseca). Cameron *et al.* (2001) destacam que este fato só ocorre nas atividades consideradas mais interessantes pelos empregados e somente nos casos de recompensas tangíveis e não vinculadas com os níveis de desempenho. Nas demais tarefas, caracterizadas como de pouco ou nenhum interesse, as recompensas externas tendem a ser motivadoras. Sendo a recompensa vinculada à melhoria do desempenho dos funcionários, a motivação intrínseca tenderá a aumentar.

Ao abordar as desvantagens dos programas de remuneração variável, Kohn (1995) argumenta que a única coisa que as recompensas podem garantir é a submissão temporária dos funcionários. Ele afirma que as recompensas não geram compromissos duradouros por parte dos funcionários; apenas modificam temporariamente o comportamento. Bergamini (1998)

associa-se a esse pensamento e afirma que só haverá uma reação positiva imediata que não se manterá ao longo do tempo.

Mesmo que a RVD não gere um esforço maior, tais programas têm o potencial de induzir esforços de melhor qualidade, melhorando o alinhamento entre as pessoas e as organizações. Importantes estudos recentemente divulgados compartilham desse entendimento. Por exemplo, Perry *et al.* (2009) e OCDE (2005a, 2005b) afirmam em suas conclusões que programas de remuneração variável por desempenho podem melhorar o desempenho, em geral, por meio da motivação. Estes estudos atribuem os bons resultados como decorrência de efeitos derivados, tais como alinhamento de esforços com foco nas prioridades, mensuração e avaliação do desempenho, melhor tomada de decisão e maior cooperação no caso de metas coletivas.

Lawler III (2000b, p. 67–68) enfrenta os críticos e afirma que:

[...] não se justifica abandonar a remuneração por desempenho e que o melhor caminho é criar sistemas de remuneração que se ajustem às modernas formas de organização e estratégias de negócios. Diante do potencial do pagamento para motivar o desempenho, a melhor solução não é eliminar o pagamento como motivador e perder um importante direcionador do desempenho, mas utilizá-lo para motivar o comportamento correto. (LAWLER III, 2000b, p. 67–68).

## 6.2 Reflexos da remuneração variável no desempenho individual

Partindo do pressuposto de que o comportamento humano pode ser direcionado mediante a implantação seletiva de recompensas ou sanções, algumas correntes teóricas assentam que os indivíduos têm um desempenho melhor quando relacionam sistemas de incentivos e recompensas – remuneração variável, tanto quanto possível – ao próprio desempenho. Tal posicionamento é apoiado pela teoria da gestão comportamental, a qual argumenta que o pagamento por desempenho aumenta esforços pessoais e, desse modo, o desempenho individual (LUTHANS; KREITNER, 1985; LEHMAN; GELLER, 2004). No entanto, a afirmação de que o pagamento por desempenho realmente melhora a eficiência e a produtividade é altamente contestada (FRANÇOIS, 2000; MOYNIHAN, 2007).

Enquanto alguns estudos mostram claramente uma relação positiva do pagamento por desempenho no desempenho real (PRENDERGAST, 1999; LAZEAR, 2000), outros mostram uma relação negativa (GNEEZY; RUSTICHINI, 2000; FREY; JEGEN 2001). Para Perry *et*

*al.* (2006) as revisões que incluem o setor público sugerem que os sistemas relacionados ao pagamento por desempenho têm sido geralmente mal-sucedidos (INGRAHAM, 1993; KELLOUGH; LU, 1993). Os adversários da remuneração variável por desempenho argumentam que as teorias baseadas no interesse próprio não podem fornecer razões suficientes para analisar a motivação dos empregados, principalmente os servidores públicos (VANDENABEELE; HONDEGHEM, 2005; MOYNIHAN; PANDEY, 2007).

Marsden (2010) acrescenta que, muito embora a remuneração variável possa ter efeitos negativos sobre a motivação em alguns casos, existem contribuições para a melhoria do desempenho individual e organizacional. A avaliação do desempenho e a determinação de metas – definidas no momento da implantação dos programas de RVD – apresentam um efeito significativamente positivo na melhoria do desempenho. A implantação de programas de RVD tem incentivado, entre funcionários e chefias, a renegociação de prioridades e padrões de desempenho. Se se considerar que as metas e os objetivos organizacionais constituem a base de cálculo da recompensa, é necessário que sejam comunicados, negociados e pactuados com os funcionários. Nesse processo, as relações contratuais entre chefes e subordinados passam a ser regularmente rediscutida, favorecendo a convergência entre os objetivos individuais e os organizacionais.

Discutir a influência da remuneração variável na melhoria do desempenho não implica, exclusivamente, verificar um possível aumento no esforço dos funcionários. É necessário verificar também em que grau esse esforço está sendo direcionado aos resultados desejados. Muitas vezes, o simples redirecionamento dos esforços – mesmo sem aumento deste – em direção aos objetivos organizacionais pode promover a melhoria do desempenho (GERHART, 2009). Alguns estudos apontam que os efeitos positivos são restritos à ocorrência de boas condições para implementação dos programas. Porém, estas condições são evidenciadas em poucas das experiências investigadas.

Ao investigar as experiências de implementação de programas de remuneração variável no setor público de 14 países desenvolvidos, a OCDE (2005b) encontrou modelagens bem e malsucedidas. A conclusão destes estudos indica que a RVD tem potencial para motivar apenas uma pequena parcela dos funcionários. A maioria não percebe a RVD como um incentivo capaz de promover melhorias no desempenho real. Funcionários ocupantes de cargos de gerência consideram o valor do salário fixo e sua comparação com os valores médios do mercado muito mais importante que acréscimos/recompensas vinculadas à melhoria do desempenho. Para muitos servidores públicos, a fonte de estímulo/motivação está

na natureza e no conteúdo do próprio trabalho e nas expectativas de desenvolvimento na carreira. A constatação da OCDE (2005) é que, independente da configuração, os programas de remuneração variável não motivam a maioria dos funcionários. Após revisar os resultados de mais de vinte anos do uso da RVD no governo americano, Bowman (2010) concluiu que o desempenho dos programas são, no mínimo, decepcionante em relação às expectativas.

Möller (1997, p. 107–108) acrescenta que a remuneração variável é apenas uma das formas de influenciar o desempenho. Muitos gerentes criam missões voltadas ao cérebro das pessoas que nada falam ao coração. O funcionário pode até responder afirmativamente quando perguntado se acredita ser necessário mudar, mas a resposta não guarda nenhum significado. Möller (*op cit*) afirma que é necessário que a gerência entenda que as pessoas precisam estar emocionalmente envolvidas e acreditarem que também terão ganhos ao se esforçarem para melhorar nos níveis de desempenho.

### 6.3 Reflexos da motivação no desempenho individual

Alguns estudos que abordam a teoria da definição de metas verificaram que a instituição de metas (objetivos) eleva o comprometimento, o otimismo e o desempenho das pessoas (MEDLIN; GREEN JR. 2009). Ou seja, por esta abordagem a motivação impacta positivamente o desempenho individual.

De acordo com Locke (1982), a influência da motivação no desempenho dos empregados é objeto de pesquisas sistematicas, principalmente quanto ao uso das variáveis e dos métodos utilizados, tais como: **dinheiro, estabelecimento de metas, participação e enriquecimento das tarefas**. A realização de estudos com simulações e comparações de cada um dos contrutos citados, objetivando determinar a eficácia relativa de cada um, indicou que o dinheiro é o incentivo mais importante, uma vez que, por meio deste podem-se adquirir outros valores (estética, lazer e autorrealização). O estabelecimento de metas tem seu valor no sentido de que direciona a atenção e a ação, mobiliza energia e estimula a persistência. Os efeitos da participação apresentaram-se menos impactante e diretos que os demais. O enriquecimento das tarefas teve resultados superficialmente favoráveis. A técnica que apresentou o melhor resultado foi a combinação dinheiro com estabelecimento de metas.

Mais uma vez, resgata-se a teoria da expectativa, cuja essência da motivação nos programas de remuneração variável é identificada na combinação de resultados com recompensas em

dinheiro. Henderson (1994), após analisar a motivação na teoria da expectativa, chegou à conclusão de que é aceitável que os empregados trabalhem abaixo do seu potencial quando: a) os objetivos esperados não são claros; b) os critérios de medição do resultado são vagos; c) não percebem ou confiem que seus esforços resultarão em satisfação do desempenho; e d) perceberem ou não acreditam que a recompensa pelo esforço não será compensada satisfatoriamente.

Houston (2009) afirma que o local de trabalho e o tipo de atividade impactam de forma significativa os funcionários públicos. Explica que no setor público a própria atividade já é um potente fator intrínseco de motivação e, que se o uso de metas na administração pública – fator extrínseco – não estiver alinhado com os fatores intrínsecos de motivação, tende-se a não produzir os resultados esperados. O autor afirma que o uso de metas no setor público sofre limitação por conta da motivação intrínseca, comum entre os servidores, e das contingências organizacionais. Conclui que as características do ambiente organizacional público são relevantes o suficiente para alterar de forma significativa as chances de sucesso e de melhoria no desempenho.

#### **6.4 Considerações sobre a integração das variáveis apresentadas**

Ao resgatar as considerações apresentadas no preâmbulo deste capítulo, convém ressaltar que a abordagem independente ou a combinação de apenas duas das três variáveis analisadas – **remuneração variável, motivação e desempenho individual** –, conforme realizado, não parecem ser apropriadas para a compreensão do contexto que as envolve. Essa dificuldade só reforça a interdependência entre as três variáveis. Portanto, os subitens que compõem o capítulo devem ser analisados de forma conjunta.

O aprendizado mais significativo dessa discussão é a percepção da importância do debate em torno das formas de recompensa pelo esforço dos empregados, na tentativa de melhorar os níveis de desempenho. Não se pode desprezar a importância dos programas de remuneração variável como potente ferramenta capaz de alinhar comportamentos direcionando-os aos fins pretendidos pelas organizações.

A motivação não é um fim em si mesmo. Trata-se uma variável de ligação entre a expectativa de recompensa e a melhoria do desempenho. Portanto, caracteriza-se como de fundamental

importante para a modificação do comportamento humano. Se bem trabalhada e direcionada, guia os esforços para o alcance dos resultados desejados.

A melhoria do desempenho é o resultado esperado no processo; ou seja, seu ápice. Porém, não o seu fim. Como resultado de todo o processo, agrega o aprendizado decorrente, gerando o conhecimento que deve alimentar a definição de novas estratégias, com o necessário *feedback* a todos os agentes que ao processo estão vinculados.

Tomando por base as teorias revisadas, elabora-se o próximo capítulo com abordagem voltada para a definição das estratégias metodológicas aplicadas no decorrer desta pesquisa.

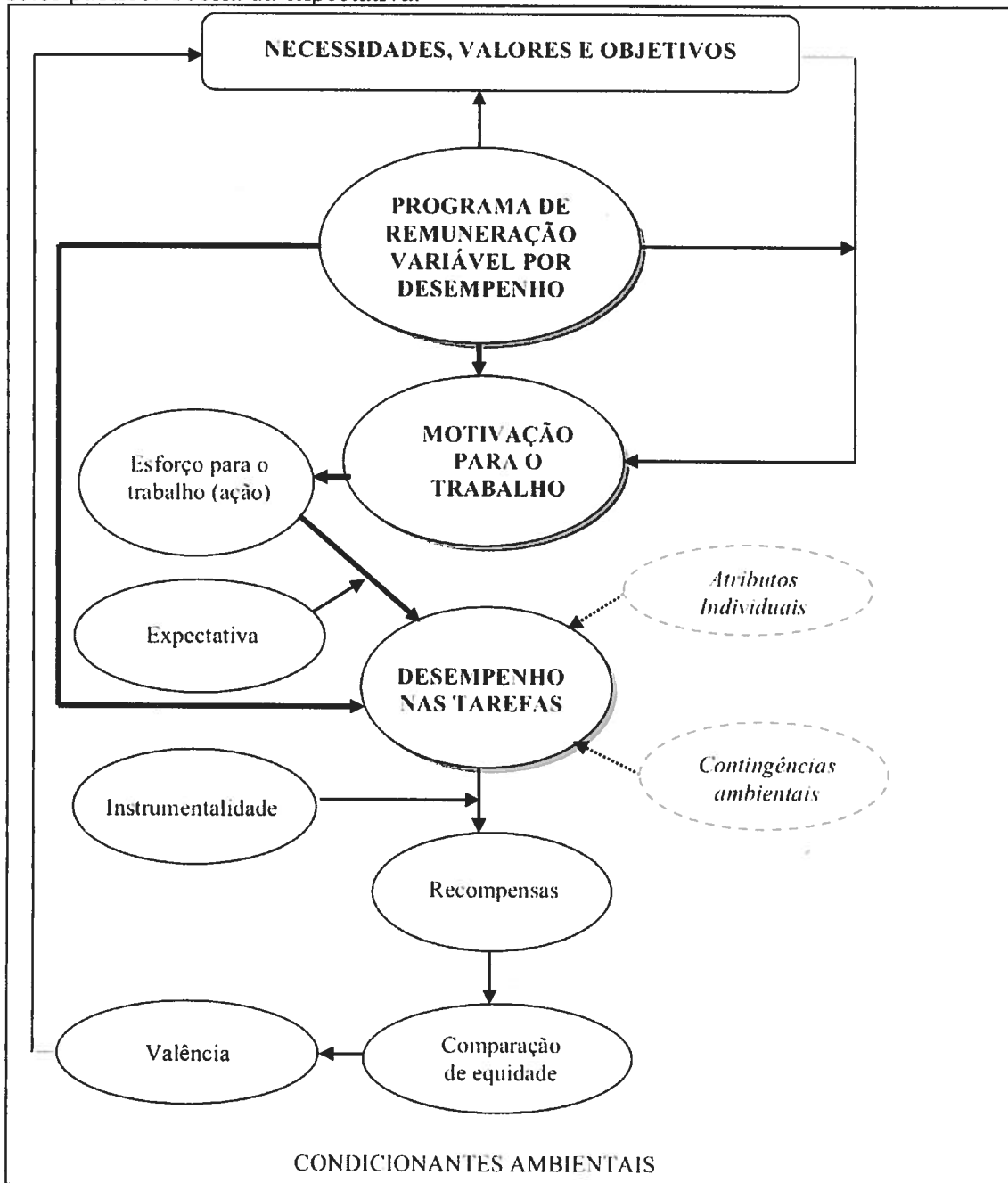
## 7. METODOLOGIA DA PESQUISA

Ancorado no referencial teórico exposto, apresentam-se neste capítulo os caminhos metodológicos que nortearam as atividades de pesquisa, focando na construção de uma metodologia objetiva e consistente capaz de proporcionar às condições necessárias à realização dos objetivos inicialmente formulados. De forma descritiva, descrevem-se a natureza da pesquisa, as estratégias e delimitação do campo de estudo, os instrumentos de coleta e a forma de tratamento dos dados.

Objetivando compreender a inter-relação das variáveis **remuneração variável por desempenho, motivação e desempenho individual**, mais a contribuição e influência dos programas de remuneração variável por desempenho na motivação e no desempenho individual dos servidores públicos, opta-se pelo uso de modelo definido na Figura 6.



Figura 6 – Modelo de pesquisa. Pautado nas interferências na motivação para o trabalho e no desempenho das tarefas; O papel do programa de remuneração variável por desempenho no setor público. Teoria da expectativa.



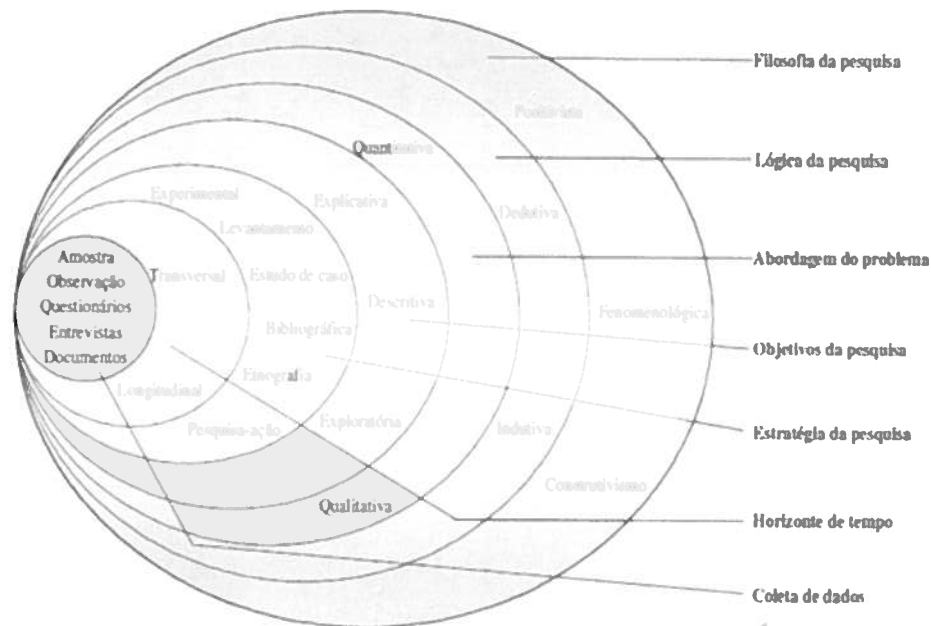
FONTE: Elaborado a partir de Porter e Lawler III (1968:165) e Reis Neto (2004:122-125).

O modelo proposto parte da premissa de que um programa de remuneração variável por desempenho eficaz deve associar-se a metas desafiadoras e a recompensas atrativas (MEDLIN; GREEN JR, 2009). A percepção por parte do servidor de que seu esforço será recompensado com justiça e equidade leva à criação de motivação para o desempenho das tarefas. Ou seja, quanto maior o valor que a pessoa atribui subjetivamente à recompensa associada à probabilidade de realização da meta determinada, maior sua motivação

(FREITAS, 2006). Ou, ainda, possibilita analisar se os programas de RVD são eficientes em melhorar o desempenho individual mesmo quando não gerem maior motivação para o trabalho. Ressalta-se que todas as análises foram investigadas sob o ponto de vista dos servidores públicos efetivos.

A Figura 7 ilustra as opções metodológicas que nortearam as escolhas adotadas para esta tese, conforme as justificativas expressadas na sequência.

Figura 7 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2003).

A maior parte dos estudos no campo da administração demonstra a constante preocupação com a manutenção da ordem vigente, da estabilidade, do equilíbrio e do controle. Tal perspectiva leva à adoção, como referencial, do paradigma funcionalista, o qual se orienta pela sociologia da regulação, segundo um ponto de vista de objetividade que privilegia a busca de técnicas de controle sobre a natureza, mais do que seu conhecimento e compreensão (TEIXEIRA, 2003).

Nesta pesquisa, a escolha foi pelo positivismo sob uma lógica hipotético-dedutiva. Para Merriam (1998), na pesquisa positivista o conhecimento é obtido pela pesquisa científica, objetiva e quantificável. Por esta perspectiva, a realidade nesta é estável, observável e mensurável. Na lógica hipotético-dedutiva, Gil (2003, p. 30) assenta na adoção do raciocínio de que “quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes

para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses”. O autor acrescenta que as hipóteses, ou conjecturas, conduzem as analisadas a serem realizadas.

### **7.1 Casos estudados, abordagem, objetivos e estratégias metodológicas**

A estratégia metodológica consistiu na realização de pesquisa de campo, compreendendo a adoção da abordagem quantitativa, desenvolvida por meio da pesquisa descritiva e explicativa, com a realização de *survey* e investigação documental.

- **Meios utilizados e casos investigados**

De acordo com Moresi (2003), a pesquisa de campo caracteriza-se pela investigação empírica, realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Yin (2010, p. 72) explica que o número de casos estudados não deve seguir uma lógica de amostragem, uma vez que os critérios típicos adotados em relação à definição do tamanho da amostra apresentam-se irrelevantes. Ou seja, o número de casos é reflexo do número de replicações literais ou teóricas julgadas pelo pesquisador como suficientes e necessárias para comprovar seus pressupostos.

Os trabalhos de campo foram desenvolvidos entre os servidores efetivos lotados na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (SEPLAG-CE), Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLA-MG), Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Estado do Pará (SEPOF-PA) e Secretaria de Estado da Administração do Estado do Pará (SEAD-PA). Os estados foram escolhidos por terem implantado reformas na gestão pública, com a adoção de políticas voltadas para resultados e por se destacarem positivamente em suas regiões.

O estado de Minas Gerais implantou o programa de RVD (gestão por resultados) em 2004 e tem se destacado no cenário nacional pelas inovações e êxitos alcançados desde então. No estado do Ceará, a reforma da gestão, com a adoção de programas de RVD, ocorreu a partir 2006 e vem se expandindo com relativo sucesso. Já no estado do Pará as experiências de

reforma da gestão e adoção de programa de RVD é mais recente, iniciando-se em 2008. Vem sendo avaliado, reajustado e em expansão para diversos setores do estado.

O Quadro 3 permite visualizar os modelos dos programas de RVD implantados em cada um dos casos estudados.

**Quadro 3 – Comparação dos programas de RVD nos estados pesquisados**

ESTADO	ÓRGÃO PESQUISADO	CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA DE RVD				
		Início	Quem recebe	Valor da recompensa	Critério para pagamento	Avaliação e pagamento / recompensa
<b>Ceará</b>	Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (SEPLAG-CE)	2006	Servidores efetivos e comissionados.	40% incidente sobre o vencimento básico do servidor.	Adesão ao Contrato de Metas de Atuação, composta por metas institucionais e individuais.	Anualmente
<b>Minas Gerais</b>	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLA-MG)	2004	Servidores efetivos e comissionados ou ocupantes de função pública.	Valor de referência é a última remuneração do servidor. O prêmio/recompensa é calculado com base na nota obtida pela equipe no Acordo de Resultados, multiplicada pelo número de dias trabalhados.	Adesão ao Acordo de Resultados.	Anualmente
<b>Pará</b>	Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e finanças do Pará (SEPOF-PA) e Secretaria de Estado de Administração do Pará (SEAD-PA)	2008	Servidores efetivos e comissionados ou ocupantes de função pública.	O valor de referência da recompensa é fixo e depende do nível de escolaridade do cargo: nível fundamental: até R\$ 300,00; nível médio: até R\$ 400,00; nível superior: até R\$ 1.100,00.	Adesão da Secretaria ao Acordo de Resultados	A avaliação é quadrimestral e o pagamento da recompensa é mensal.

Fonte: Dados da pesquisa

Após pesquisa preliminar em que todos os estados brasileiros foram contatados via internet por e-mail e/ou por telefone, a maioria respondeu às indagações sobre a forma de gestão e suas políticas de remuneração, bem como sobre o estágio das reformas na gestão. Optou-se por classificar os estados sob a ótica de Martins (2008), demonstrada na Figura 1.<sup>2</sup> Nos estados que compõem as regiões Sul e Centro-Oeste as reformas na gestão pública estão nos estágios 1 e 2. Os estados de Santa Catarina, Paraná e Goiás apresentaram significativa

<sup>2</sup> Na Figura 1 (p. 15), as políticas de gestão pública no Brasil podem ser classificadas quanto a sua evolução em três estágios: 1 - caracterizado como FISCALISTA, com prevalência da área Fazendária e sem visão gerencial; 2 - caracterizado como FRAGMENTADO, com ocorrência de conflitos entre as áreas Fazendária, Planejamento e Gestão; e 3 - caracterizado como INTEGRADO, com prevalência da visão do gestor alinhando áreas fazendárias e de gestão (MARTINS, 2008).

evolução no Estágio 2, porém em áreas distintas da gestão de pessoas. Um caso emblemático é o retrocesso ocorrido no estado de Mato Grosso, no qual a RVD foi incorporada ao vencimento, sendo que atualmente todos os servidores percebem seus salários em forma de subsídio. A maioria dos estados das regiões Norte, Nordeste e Sudeste implantou políticas de reforma da gestão pública, no entanto ainda com o foco fiscalista do estágio 1, trabalhando de forma isolada e com foco no incremento da arrecadação fiscal (remuneração por resultados exclusivamente para servidores com atividades de fiscalização e de arrecadação). Nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, as políticas de remuneração por desempenho estavam ainda restritas às áreas Fazendária, Segurança e Educação, sendo que nesta última os critérios de avaliação do desempenho são mensurados com base na evolução das escolas no índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB). Ou seja, o desempenho do professor é medido pelo desempenho dos alunos. No Espírito Santo, após tentativa inicial de repetir o modelo adotado pelo estado de Minas Gerais, o processo de implantação foi abandonado. No entanto, novas leis foram aprovadas (636 e 637, de 28/08/12), regulamentando a implantação de programas de RVD. No estado da Bahia, instituiu-se o pagamento em forma de gratificação mensal para algumas categorias de servidores, por exemplo, delegados, auditores, procuradores e fiscais fazendários. No entanto, são fixas e não vinculadas ao desempenho, tratando-se apenas de um estímulo a melhoria destes. Na região Norte, o único estado que vem atuando no estágio 2 é o Pará. Nos demais vigora a política focada na arrecadação, fiscalista e isolada.

### **Abordagem**

Utilizou-se a abordagem quantitativa, buscando medir o comportamento, as opiniões, as atitudes e as preferências dos servidores pesquisados (TEIXEIRA, 2003). Para Figueiredo (2008), o método de pesquisa quantitativa deve ser aplicado nas seguintes situações: quando é exigido um estudo exploratório para um conhecimento mais profundo do problema ou objeto de pesquisa; quando é necessário um diagnóstico inicial da situação; nos estudos experimentais; nos estudos de análise ocupacional e análise de desempenho; e nas auditorias da qualidade do desempenho profissional e dos recursos institucionais (SANTOS; CLOS, 1998).

[...] num estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa

de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas (GODOY, 1995a, p. 58).

## **Objetivos**

Quanto aos objetivos, a pesquisa enquadrou-se como descritiva explicativa, que, segundo Gil (2008), expõe as características de determinada população ou fenômeno, tendo o potencial de estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não objetiva a explicação dos fenômenos que descreve, porém fornece elementos para tal. Ou seja, a investigação descritiva deve ser aplicada quando o objetivo, além de descrever as características de um grupo, procura estimar a proporção de elementos em uma dada população, identificando a existência de relações entre as variáveis analisadas. Em sendo possível estabelecer relações de dependência entre tais variáveis, torna possível a generalização dos resultados. A pesquisa explicativa, conforme Vergara (2010) objetiva tornar algo inteligível justificando lhe os motivos. Ou seja, visa ao esclarecimento de quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno.

## **7.2 Método de coleta de dados**

A investigação consistiu, basicamente, na realização de pesquisa de campo, com levantamento da percepção dos servidores públicos do tipo *survey*, mediante a utilização de questionários para obter explicação sobre os fenômenos pesquisados. Conforme argumenta Teixeira (2003), os investigadores de pesquisa quantitativa utilizam instrumentos tipo *survey* para coletar dados, e construir amostra probabilística, escalas, testes, medidas e tratamento estatístico na análise dos dados coletados.

A palavra inglesa *survey* pode ser traduzida como “levantamento de dados” ou como “método para coletar informação de pessoas acerca de suas ideias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira” (GÜNTHER, 2003, p. 17).

O primeiro passo da pesquisa consistiu na realização da coleta de dados secundários, por meio de pesquisa documental, a fim de identificar quais estados já haviam adotado filosofias de gestão focadas nas ideologias da nova gestão pública, e na adoção de programas de RVD. Posteriormente, a pesquisa se concentrou na leitura e tratamento da legislação, manuais e normas de procedimentos dos programas de remuneração variável por desempenho nos

estados escolhidos para o estudo. Segundo Godoy (1995b), a escolha dos documentos não é um processo aleatório, mas se dá em função de alguns propósitos, ideias ou hipóteses.

Para Bryman (1992), a análise secundária caracteriza-se por utilizar informações contidas em bases de dados que foram formuladas por outras pessoas, geralmente, com finalidade diversa daquela será utilizada pelo pesquisador. Essas fontes de dados tendem a auxiliar o pesquisador, fornecendo informações sobre problemas que não puderam ser solucionados por outras metodologias, verificando a validade de outras informações e identificando lacunas entre a teoria e a prática.

Os dados coletados foram selecionados e tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, consistindo na pré-análise (escolha), exploração do material (leitura) e tratamento dos resultados (julgamento e validação). A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1977; VERGARA, 2010). As informações coletadas nas análises documentais foram utilizadas para a promoção de ajustes no questionário estruturado, elaborado a partir das teorias apresentadas no referencial teórico.

A utilização de questionário fechado (ANEXO A) com uso de escalas teve por referência os ensinamentos de Hayes (2001), em que fatores como número de itens na escala e tamanho da amostra de entrevistados, utilizados para calcular a estimativa de confiabilidade, afetam a confiabilidade das escalas. Neste caso, quanto mais itens na escala, maior a confiabilidade de que os valores observados refletem com precisão a verdade dos valores das pessoas. O grau de confiabilidade da amostra varia de acordo com o tamanho e o grau de semelhanças entre os elementos que a compõem. Tanto quanto maior a amostra e a heterogeneidade do grau de satisfação, maior sua confiabilidade. Ocorrendo a heterogeneidade entre os elementos da amostra, ocorrerá a variância nos valores verdadeiros, o que resulta em maior probabilidade de resultados de alta confiabilidade.

Silva (2003) define o questionário como uma técnica de coleta de dados primários consistente em um conjunto ordenado de indagações a respeito das variáveis e situações que se almeja medir ou descrever. Gil (2003) enumera as principais vantagens desta técnica de coleta de dados: alcança grande número de pessoas; preserva o anonimato das respostas; permite que as

peças respondam no momento que julgarem mais conveniente; e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do pesquisador.

Na elaboração do questionário utilizado nesta pesquisa, partiu-se do uso adaptado de instrumentos já validados em pesquisas anteriores, com destaque para os estudos desenvolvidos por Reis Neto (2004), Albergaria (2010) e Marques *et al.* (2011). Na adaptação, foram considerados: objetividade das perguntas, tamanho, conteúdo e organização. Isso, sempre focando na melhor forma de motivar o informante a respondê-lo.

Por opção, elaborou-se apenas um único questionário, que foi disponibilizado a todos os níveis hierárquicos dos órgãos públicos em estudo. Este foi dividido em quatro partes. A primeira objetivou a caracterização do respondente, mediante a coleta de informações pessoais e dados funcionais (questões 1–8). A segunda buscou avaliar a percepção do respondente em relação ao Programa de Remuneração Variável por Desempenho (questões 9–24). A terceira trabalhou algumas variáveis contextuais e de investigação da influência dos programas de RVD na motivação individual (questões 25–48). A quarta propôs-se a investigar como o respondente avalia seu próprio desempenho na execução das tarefas e seu comportamento de aceitação e resistência em função do programa de RVD implementado na organização (questão 49–66).

As questões foram agrupadas nos construtos: *remuneração variável por desempenho* – percepção e avaliação; *motivação* – adaptação social e desempenho funcional autoavaliados; e *desempenho* – comportamento autoavaliado, cooperação e resistência aos programas de RVD.

A coleta de dados por meio do questionário foi realizada com o uso de *software* e disponibilizada aos respondentes por meio da intranet de cada órgão em estudo. Após visita *in loco*, visando tratar dos detalhes e objetivos da pesquisa e após obter autorização formal dos gestores, enviou-se a cada um dos servidores efetivos lotados nos órgãos escolhidos para estudo, via e-mail funcional, correspondência solicitando o preenchimento do questionário, além de informação na página oficial de cada órgão ou unidade, com divulgação da pesquisa e link para acessar e responder ao questionário.

Vasconcelos e Guedes (2007), ao abordarem a disposição de questionários em página na Internet, destacam que

[...] o respondente é informado sobre o endereço da página do questionário na Internet, através de um e-mail, carta ou anúncio na internet. Para responder as questões o participante da pesquisa deve acessar a home Page do questionário, responder e, normalmente, ao final, clicar em um botão que



envia as informações para o responsável pela pesquisa. Observe-se que neste caso o respondente pode ter a opção de não se identificar (VASCONCELOS; GUEDES, 2007, p. 7)

Evans e Mathur (2005) destacam como as principais vantagens da utilização de questionários via internet: agilidade na aplicação, no controle, na sequência das respostas e na tabulação dos resultados, facilidade de utilizar amostras maiores, flexibilidade e diversidade na elaboração de questões, baixo custo de implementação e exigência de resposta completa. Citam como vantagens para o respondente: rapidez do preenchimento, facilidade de leitura, atratividade propiciada pela interatividade e “limpeza” do questionário sem rasuras. Para o pesquisador, apontam: controle sobre o preenchimento incorreto do questionário, impedimento que o respondente avance para um item seguinte se a questão atual não for respondida de modo correto, obedecendo rigorosamente às instruções fornecidas e sensível aumento na credibilidade e na velocidade de apuração dos dados coletados. Esta última característica torna também inteiramente confiável a tabulação, reduzindo a zero a possibilidade de erro (HIPÓLITO *et al.*, 1996; VASCONCELOS; GUEDES, 2007)

Ainda na fase preparatória da pesquisa, realizou-se teste-piloto, visando à revelação de possíveis inadequações e à necessidade de eventuais adaptações. O resultado permitiu que o projeto fosse alterado e revisado ainda nos estágios iniciais do estudo. Para Cooper e Schindler (2008), o teste-piloto é a melhor oportunidade do pesquisador para revisar o texto, procurar problemas de controle com as condições de laboratório e explorar o ambiente em busca de fatores que possam confundir os resultados.

O teste-piloto foi aplicado a 242 servidores do Tribunal de Justiça do estado de Roraima (TJRR), selecionando-se daí uma amostra composta de 20 participantes, os quais, após o tratamento estatístico dos dados, foram confrontados pessoalmente com os resultados, visando confirmá-los ou refutá-los, fato que ensejou algumas correções e adequações no questionário inicial. O órgão escolhido para a realização do teste-piloto possui programa de remuneração variável vinculada ao desempenho desde 2010 e já atinge todos os servidores ocupantes de cargos efetivos.

### 7.3 Universo, amostragem e tratamento dos dados

Na definição de Moresi (2003), a população, ou universo, da pesquisa constitui-se da totalidade de indivíduos possuidores de mesma característica definida para estudo. Sendo a amostra uma parte desta população, selecionada em conformidade com uma regra ou plano. Para este estudo, o universo caracteriza-se pela totalidade de servidores públicos efetivos lotados na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (SEPLAG-CE), na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLA-MG), e na Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Estado do Pará (SEPOF-PA) e na Secretaria da Administração do Estado do Pará (SEAD-PA) que participam do Programa de Remuneração Variável por Desempenho. Não compõem o universo da pesquisa os servidores não efetivos, terceirizados ou prestadores de serviço ou outra condição caracterizada pelo vínculo precário com os órgãos pesquisados. Conforme definido por Mattar (1996), na escolha do processo de amostragem o pesquisador deve considerar o tipo de pesquisa, a acessibilidade e disponibilidade dos elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo e os recursos financeiros e humanos.

Após a definição do universo a ser pesquisado, buscou-se oportunizar a todos os elementos da população igual possibilidade de compor a amostra. No entanto, deve-se considerar a intencionalidade da escolha em se realizar o estudo com grupos de servidores isolados e pertencentes a apenas uma ou duas secretarias de estado (SEPLAG-CE, SEPLA-MG e SEPOF e SEAD-PA). Por isso, optou-se pelo processo de amostragem não probabilístico por conveniência, tanto na realização do teste-piloto quanto na coleta efetiva de dados para a pesquisa. Como resultado, a coleta de dados mostrou-se muito significativa. Em todos os casos, a mostra foi superior a 25% do universo pesquisado. Ou seja, mais de um quarto da população participou da pesquisa, respondendo integralmente ao questionário distribuído.

De acordo com Fink (1995), a amostra não probabilística é obtida a partir de algum tipo de critério, em que nem todos os componentes da população têm igual chance de ser selecionados, resultando em conclusões não generalizáveis. Este tipo de amostra é indicado quando há dificuldade de identificar o universo ou grupos específicos ou diante da existência de restrição orçamentária para pesquisa.

Quanto aos custos, Curwin e Slater (1991) argumentam que uma pesquisa com amostragem não probabilística, se bem conduzida, pode produzir resultados satisfatórios mais rápidos e com menos custo que uma pesquisa de amostragem probabilística, por exemplo. Os mesmos autores acrescentam que se determinado grupo da população a ser pesquisada apresenta resistência em envolver-se com o assunto, este poderá ser excluído da amostra. Da mesma forma, se apresentar diferentes visões sobre o tema da pesquisa quando comparado aos demais grupos pesquisados, essa visão poderá não estar representada nas conclusões do estudo, em tudo caracterizando uma amostragem não probabilística (*op. cit.*, p. 8).

Ao descrever as características que diferenciam as técnicas de amostragem probabilísticas de não probabilísticas, Cozby (2012) afirma que o método probabilístico é o indicado quando o importante for a descrição acurada da população. Ao tratar do método não probabilístico, assenta

Em muitas pesquisas, no entanto, há maior interesse em testar hipóteses a respeito de comportamentos. Nesse caso, o foco do estudo é a relação existente entre as variáveis que estão sendo estudadas e o teste de previsões derivadas de teorias sobre comportamentos. Nesses casos, localizam-se os participantes da forma mais conveniente possível, por meio de um método de amostragem não probabilístico ou de “conveniência” (COZBY, 2012, p.197).

Quanto à conveniência na escolha da amostragem, esta é indicada e facilmente justificada em um estágio exploratório da pesquisa, possibilitando uma base para a geração de hipóteses e *insights* e, ainda, para estudos conclusivos em que o pesquisador aceita os riscos da imprecisão das conclusões do estudo (KINNEAR; TAYLOR, 1979, p. 187; CHURCHILL, 1998, p. 301).

Após a coleta, todos os dados foram agrupados e tabulados por estado. Posteriormente à apuração dos resultados, foram submetidos a análise quantitativa em que foi possível extrair as primeiras impressões sobre a percepção dos servidores quanto aos programas de RVD. Os mesmos dados foram tabulados e submetidos a tratamento estatístico, mediante a utilização do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21.0 for Windows. Conforme Stevenson (2001), a estatística descritiva é a escolha adequada quando se pretende organizar, resumir e apresentar os dados estatísticos.

Após a análise quantitativa, todas as questões foram confrontadas com os dados de caracterização das informações pessoais e funcionais (questões de 1–8). Para analisar as relações entre as variáveis, foi utilizado o método estatístico CHAID (*Chi-square automatic interaction detection*) o qual, ao realizar o fracionamento da série de dados, objetiva

maximizar as diferenças na variável dependente em relação às variáveis preditoras. Quando as categorias não se mostram significativamente diferentes, estas são agrupadas, formando uma árvore de resposta.

## 8. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa quantitativa, obtidos por meio do questionário estruturado, aplicado nos meses de junho a agosto de 2013, nas Secretarias de Administração e Planejamento (SEPLAG) do Ceará (CE), de Minas Gerais (MG) e do Pará (PA).

### 8.1 Característica da amostra

Os números de questionários respondidos, em sua integralidade, foram organizados visando facilitar a compreensão da representatividade de cada um dos estados no total da pesquisa (TABELA 1).

Tabela 1 – Número de questionários respondidos, absoluto e percentual, por estado

ESTADO	UNIVERSO	FREQUÊNCIA AMOSTRAL	
		Abs.	%
Ceará (CE)	279	149	27,5
Minas Gerais (MG)	597	252	46,5
Pará (PA)	619	141	26,0
<b>Total</b>		<b>542</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Dados da pesquisa (questão 1, opções 1.1 a 1.3)

Não se pode afirmar que a distribuição da população que compõe a amostra foi influenciada pelo universo dos servidores de cada um dos estados pesquisados, pois a SEPLAG–MG possui o segundo maior número de servidores, porém, participa da amostra com quase a metade da frequência.

A Tabela 2 possibilita a comparar as amostras por faixa etária.

Tabela 2 – Faixa etária dos entrevistados, em percentual, por estado

FAIXA ETÁRIA	ESTADO			TOTAL	
	MG	CE	PA	Abs.	%
1. Até 25 anos	8,7%	28,2%	0,0%	64	11,8
2. De 26 à 30 anos	19,0%	8,1%	0,0%	60	11,1
3. De 31 à 35 anos	19,0%	5,4%	27,7%	95	17,5
4. De 36 à 40 anos	6,0%	12,8%	32,6%	80	14,8
5. De 41 à 45 anos	7,5%	3,4%	25,5%	60	11,1
6. Acima de 45 anos	39,7%	42,3%	14,2%	183	33,8
<b>Base</b>	<b>252</b>	<b>149</b>	<b>141</b>	<b>542</b>	<b>542</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE: Dados da pesquisa (questão 2, opções 2.1 a 2.6)

Os dados demonstram que a maioria dos servidores públicos pesquisados situa-se na faixa etária até 40 anos. No Pará, predominam servidores na faixa etária de 36 a 40 anos (32,6%). No entanto, neste estado não se verificam servidores na faixa etária inferior a 30 anos. No Ceará, mesmo registrando significativo percentual de servidores na faixa etária acima de 45 anos, também registra-se o maior percentual comparativo entre os estados de servidores na faixa etária até 25 anos.

Na Tabela 3 os dados referem-se ao tempo de vínculo ao serviço público em cada um dos estados.

Tabela 3 – Tempo de trabalho dos entrevistados, por estado, em percentual

TEMPO DE TRABALHO	ESTADO			TOTAL	
	MG	CE	PA	Abs.	%
1. Menos de 1 ano	2,8%	28,2%	0,0%	49	9,0
2. Mais de 1 até 5 anos	26,6%	6,0%	27,0%	114	21,0
3. Mais de 5 até 10 anos	9,9%	23,5%	27,7%	99	18,3
4. Mais de 10 até 15 anos	14,3%	0,0%	0,0%	36	6,6
5. Mais de 15 até 20 anos	1,2%	0,0%	8,5%	15	2,8
6. Mais de 20 anos	45,2%	42,3%	36,9%	229	42,3
<b>Base</b>	<b>252</b>	<b>149</b>	<b>141</b>	<b>542</b>	<b>542</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE: Dados da pesquisa (questão 6, opções 6.1 a 6.7)

Considerando que a estabilidade no setor público brasileiro é prevista constitucionalmente, esta variável é comum em todos os estados pesquisados. Portanto, os dados coletados sobre a distribuição da frequência permitem apenas interpretação sobre a realização de concurso público e a periodicidade de contratação de pessoal. Enquanto o Ceará realizou um número significativo de contratações no último ano, o Pará não contratou servidores no mesmo

período. Nos três estados predominam de servidores com mais de 20 anos de serviço. Há também, significativa parcela de contratação nos últimos dez anos. Mais da metade (54,7%) dos servidores do Pará foi contratada nos últimos dez anos.

A distribuição da frequência de contratação, demonstrada pelo tempo de trabalho no serviço público dos servidores pesquisados, é mais homogênea em Minas Gerais, evidenciando uma constância na renovação dos seus recursos humanos.

Na Tabela 4 os dados coletados foram organizados segundo a distribuição quanto ao gênero a que pertencem os servidores pesquisados.

Tabela 4 – Gênero dos entrevistados, por estado, em percentual

SEXO	ESTADO			TOTAL	
	MG	CE	PA	Abs.	%
1. Masculino	45,6%	35,6%	30,5%	211	38,9
2. Feminino	54,4%	64,4%	69,5%	331	61,1
<b>Base</b>	<b>252</b>	<b>149</b>	<b>141</b>	<b>542</b>	<b>542</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE: Dados da pesquisa (Questão 3, opções 3.1 e 3.2)

Os dados demonstram a predominância entre os respondentes de servidores públicos do sexo feminino. O fenômeno foi registrado nos três estados, sendo que a distribuição da diferença entre gêneros é menor entre servidores de Minas Gerais e maior do Pará.

Na Tabela 5 os dados apresentados fazem referência ao estado civil dos servidores respondentes nos estados pesquisados.

Tabela 5 – Estado civil dos entrevistados, em percentual, por estado

ESTADO CIVIL	ESTADO			TOTAL	
	MG	CE	PA	Abs.	%
1. Solteiro	32,9%	26,2%	0,0%	122	22,5
2. Viúvo	1,6%	0,0%	0,0%	4	0,7
3. casado (legalmente ou não)	55,2%	61,1%	100,0%	371	68,5
4. Separado ou divorciado	10,3%	12,8%	0,0%	45	8,3
<b>Base</b>	<b>252</b>	<b>149</b>	<b>141</b>	<b>542</b>	<b>542</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE: Dados da pesquisa (Questão 4, opções 4.1 a 4.4)

Em todos os estados registrou-se a predominância de servidores casados, sendo que no Pará todos os entrevistados afirmaram que são casados, mesmo que em uniões estáveis. A

distribuição das respostas é mais homogênea entre os servidores de Minas Gerais, onde também se registra o maior percentual de servidores não casados.

O grau de escolaridade será apresentado de forma a permitir a comparação entre os servidores em cada estado pesquisado (TABELA 6).

Tabela 6 – Grau de escolaridade dos entrevistados, em percentual, por estado

GRAU DE ESCOLARIDADE	ESTADO			TOTAL	
	MG	CE	PA	Abs.	%
1. 1 <sup>o</sup> grau completo	0,4%	0,0%	0,0%	1	0,2
2. 2 <sup>o</sup> grau incompleto	0,8%	0,0%	0,0%	2	0,4
3. 2 <sup>o</sup> grau completo	6,3%	31,5%	0,0%	63	11,6
4. Superior incompleto	4,8%	0,0%	2,8%	16	3,0
5. Superior completo	23,4%	6,7%	6,4%	78	14,4
6. Pós-graduação ( <i>lato-senso</i> )	53,6%	47,7%	90,8%	334	61,6
7. Mestrado/Doutorado	10,7%	14,1%	0,0%	48	8,9
<b>Base</b>	<b>252</b>	<b>149</b>	<b>141</b>	<b>542</b>	<b>542</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE: Dados da pesquisa (Questão 5, opções 5.1 a 5.8)

Os dados indicam significativa predominância de servidores públicos com nível superior completo, aí incluídos os com pós-graduação, nos três estados pesquisados. O destaque fica para o Pará, onde todos os respondentes ou possuem nível superior ou estão cursando. No mesmo estado, observa-se a ausência de profissionais com mestrado ou doutorado, fato que pode ser atribuído à baixa oferta destes cursos pelas instituições de ensino na região Norte.

Os dados referentes ao nível hierárquico dos servidores estão organizados na Tabela 7.

Tabela 7 – Nível hierárquico atual, em percentual, por estado

NÍVEL HIERÁRQUICO	ESTADO			TOTAL	
	MG	CE	PA	Abs.	%
1. Diretor	21,8%	6,7%	12,1%	82	15,1
2. Chefe	13,5%	25,5%	62,4%	160	29,5
3. Outra função gratificada	21,0%	6,0%	0,0%	62	11,4
4. Sem cargo ou função gratificada	43,7%	61,7%	25,5%	238	43,9
<b>Base</b>	<b>252</b>	<b>149</b>	<b>141</b>	<b>542</b>	<b>542</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE: Dados da pesquisa (Questão 7, opções 7.1 e 7.2)



Entre os servidores respondentes, observa-se a predominância daqueles sem qualquer cargo ou função gratificada. A exceção está entre os servidores do Pará, onde a maior frequência de respondentes afirma ocupar cargo de chefia.

A Tabela 8 apresenta os dados referentes à remuneração bruta mensal percebida pelos servidores públicos nos estados pesquisados.

Tabela 8 – Remuneração mensal dos entrevistados, em percentual, por estado

REMUNERAÇÃO MENSAL	ESTADO			TOTAL	
	MG	CE	PA	Abs.	%
1. Até R\$ 1.000,00	0,8%	28,2%	0,0%	44	8,1
2. Mais de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00	12,7%	6,7%	0,0%	42	7,7
3. Mais de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00	16,7%	0,0%	25,5%	78	14,4
4. Mais de R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00	16,7%	0,0%	54,6%	119	22,0
5. Mais de R\$ 4.000,00 até R\$ 5.000,00	7,1%	6,0%	8,5%	39	7,2
6. Mais de R\$ 5.000,00 até R\$ 6.000,00	12,7%	6,0%	7,8%	52	9,6
7. Mais de R\$ 6.000,00 até R\$ 7.000,00	6,3%	6,7%	3,5%	31	5,7
8. Mais de R\$ 7.000,00	27,0%	46,3%	0,0%	137	25,3
<b>Base</b>	<b>252</b>	<b>149</b>	<b>141</b>	<b>542</b>	<b>542</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE: Dados da pesquisa (Questão 8, opções 8.1 a 8.8)

Os dados apresentados evidenciam no Ceará significativa frequência de servidores nos extremos da tabela. No Pará nenhum dos servidores que participaram da pesquisa afirmou perceber remuneração superior a R\$ 7.000,00 e a totalidade dos servidores percebe remuneração entre R\$ 2.000,00 e R\$ 7.000,00. Em Minas Gerais, a distribuição da remuneração apresenta-se mais homogênea que nos demais estados pesquisados.

## 8.2 O caso do estado do Ceará

A seguir, apresentam-se os dados tabulados na ordem em que as perguntas foram exibidas no questionário e complementam as informações anteriores (QUADRO 3).

### 8.2.1 Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho no estado do Ceará

Primeiramente, apresentam-se os dados referentes à avaliação dos servidores públicos quanto ao programa de RVD implantado na Secretaria de Administração e Planejamento do Estado do Ceará (TABELA 9).

Tabela 9 – Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho (RVD) CEARÁ

Satisfação geral com o Programa	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
9. O valor que você recebeu no Programa de Remuneração Variável por Desempenho no ano passado.	2,7%	8,7%	26,2%	52,3%	10,1%
10. O valor previsto a receber no Programa de Remuneração Variável por Desempenho este ano.	2,7%	12,1%	0,0%	78,5%	6,7%
11. A adequação das metas de sua equipe ao que realmente você faz.	2,7%	0,0%	3,4%	84,6%	9,3%
12. Trabalhar, de maneira geral, sob regime de metas.	0,0%	3,4%	43,6%	50,3%	2,7%
13. A relação de parceria entre servidores e a organização construída por causa da política de remuneração variável por desempenho.	5,4%	3,4%	18,1%	70,5%	2,6%
14. Seu nível de conhecimento/informações sobre o Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	25,5%	6,7%	30,2%	34,9%	2,7%
Avaliação do relacionamento, credibilidade e satisfação:	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
15. O relacionamento entre servidores devido ao Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	5,4%	40,9%	40,9%	12,8%	0,0%
16. A relação dos chefes com os servidores em função do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	2,7%	11,4%	71,1%	11,4%	3,4%
17. A credibilidade geral do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	5,4%	16,1%	72,5%	2,7%	3,3%
18. As vantagens do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	0,0%	9,4%	67,1%	17,4%	6,1%
19. O Programa de Remuneração Variável por Desempenho de uma maneira geral.	0,0%	15,4%	61,1%	20,8%	2,7%
Avaliação das metas:	Muito baixa ou muito pequena	Baixo / pequena	Indiferente	Alta / grande	Muito alta ou muito grande
20. O tempo que você dedica ao trabalho por causa do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	25,5%	6,7%	22,8%	42,3%	2,7%
21. As cobranças sobre você para alcançar as metas da equipe.	30,9%	23,5%	24,2%	18,8%	2,6%
22. A dificuldade para se alcançar todas as metas individuais.	28,2%	40,3%	16,1%	15,4%	0,0%

23. A dificuldade para se alcançar as metas de sua equipe.	36,2%	32,2%	6,0%	25,6%	0,0%
<b>Como você avalia o nível de justiça em relação:</b>	Muito injusto	Injusto	Indiferente	Justo	Muito justo
24. O critério de divisão do "bolo" de recompensas monetárias entre os participantes do Programa de Remuneração Variável por Desempenho	25,5%	12,1%	18,1%	40,9%	3,4%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 9 a 24)

Os dados demonstram avaliação favorável dos servidores quanto ao programa de RVD implantado na organização. O programa tem alta credibilidade (Q17, 78,5%), tanto que 90,6% dos servidores avaliaram positivamente suas vantagens (Q18). O programa fortalece as relações entre servidores e a organização (Q13, 73,1%), entre servidores (Q15, 53,7%) e entre chefes e subordinados (Q16, 85,9%). O nível de informação sobre o programa (Q14) também é avaliado positivamente por 67,8% dos servidores e 45% afirmaram que se dedicam mais ao trabalho por causa do programa de RVD (Q20).

Quando se avaliaram questões relacionadas às metas instituídas pelo programa de RVD as respostas também foram positivas. As metas da equipe foram consideradas adequadas ao trabalho individual (Q11) para 93,9% dos entrevistados. Foram avaliadas como “baixa” ou “muito baixa” as cobranças para o alcance das metas atribuídas a equipe (Q21, 54,4%). Mesmo padrão de resposta foi atribuído às dificuldades para o alcance das metas individuais (Q22, 68,5%) e da equipe (Q23, 68,4%). No geral, trabalhar sob o regime de metas (Q12) foi positivamente avaliado por 53% dos servidores.

Registra-se a satisfação dos servidores tanto com os valores recebidos no ano anterior como recompensa pelo alcance das metas (Q9, 62,4%) quanto com os valores previstos para o ano de 2013 (Q10, 85,2%). A sensação de equidade quanto aos critérios de distribuição das recompensas monetárias (Q24) também esteve presente para 44,3% dos servidores. Por fim, a avaliação geral do programa de RVD (Q19) ficou entre “boa”, “muito boa” e “ótima” para 84,6% dos participantes da pesquisa no estado do Ceará.

Na Tabela 10 apresentam-se os dados relacionados ao contexto organizacional e à motivação.

Tabela 10 – Avaliação do contexto organizacional e motivação no programa de RVD - CEARÁ

<b>Concordância com aspectos contextuais associados as afirmativas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
25. Estou satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente, limpeza, etc do meu local de trabalho.	0,0%	12,8%	2,7%	59,1%	25,4%
26. Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial e relacionamento).	0,0%	0,0%	9,4%	67,1%	23,5%
27. Estou muito satisfeito com as normas e regulamentos da organização.	5,4%	9,4%	26,8%	53,0%	5,4%
28. Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidentes e doenças decorrentes do trabalho).	8,1%	20,8%	38,9%	32,2%	0,0%
29. Estou satisfeito com minha remuneração total.	2,7%	51,0%	0,0%	43,6%	2,7%
<b>Concordância com a motivação para o trabalho e a credibilidade do programa</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
30. No Programa de Remuneração por Desempenho há maior incentivo para o esforço no trabalho.	2,7%	8,1%	14,8%	49,0%	25,4%
31. Acredito na conduta dos meus superiores.	2,7%	14,1%	12,8%	70,4%	0,0%
32. Vejo no sistema de metas uma forma de manipulação por parte dos meus superiores ou da organização.	0,0%	35,6%	8,7%	29,5%	26,2%
33. De maneira geral, estou satisfeito nesta organização.	0,0%	0,0%	5,4%	91,3%	3,3%
<b>Compromisso e adaptação social. Avalie com que frequência os eventos abaixo ocorrem com você no seu trabalho</b>	<b>Nunca</b>	<b>Quase nunca</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Sempre</b>
34. Evito conversar.	13,4%	12,1%	45,0%	29,5%	0,0%
35. Procuo não chegar atrasado.	8,7%	3,4%	13,4%	26,2%	48,3%
36. Procuo me relacionar bem com meu chefe.	2,7%	0,0%	2,7%	10,7%	83,9%
37. Procuo me relacionar bem com meus colegas.	2,7%	0,0%	2,7%	26,8%	67,8%
38. Procuo satisfazer os colegas de trabalho e o público externo.	2,7%	0,0%	2,7%	26,8%	67,8%
39. Cumpro rigorosamente os prazos que são combinados.	2,7%	0,0%	0,0%	25,5%	71,8%
40. Estou cometendo o mínimo de erros que posso.	2,7%	3,4%	0,0%	12,1%	81,8%
41. Coopero com os outros servidores da minha equipe.	2,7%	0,0%	2,7%	12,1%	82,5%
42. Procuo ser cordial com todos.	2,7%	0,0%	0,0%	12,1%	85,2%
43. Tenho uma visão geral dos objetivos da organização.	2,7%	0,0%	5,4%	41,6%	50,3%
44. Contribuo além das minhas funções para o alcance de melhores resultados desta organização.	2,7%	0,0%	14,1%	43,6%	39,6%
45. Estou me empenhando para cumprir as metas de minha responsabilidade no programa de remuneração variável por desempenho.	2,7%	0,0%	6,0%	28,9%	62,4%

46. Tenho me esforçado mais para cumprir minhas metas individuais.	2,7%	3,4%	2,7%	46,3%	44,9%
47. De maneira geral, meu desempenho é ótimo.	2,7%	0,0%	2,7%	47,0%	47,6%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 25 a 47).

Dos dados demonstram a predominância de avaliações positivas por parte dos servidores em relação às afirmativas formuladas no aspecto tanto contextual (Q25 a 29) da organização quanto motivacional (Q30). As respostas favoráveis estão num intervalo de frequências entre 55,7% a 97,3%. A única resposta efetivamente negativa está relacionada à satisfação com a remuneração total (Q29), em que 53,7% dos servidores firmaram discordância. Outro quesito que merece destaque é a prevalência da indiferença (38,9%) quanto à satisfação com a segurança no trabalho oferecida pela organização (Q28), em que o equilíbrio das respostas favoráveis (32,2%) ou contrárias (28,9%) não permite uma conclusão.

Merece destaque o fato evidenciado pela pesquisa de que os servidores mesmo acreditando na conduta de seus superiores (Q31, 70,4%) veem o sistema de trabalho por metas do programa de RVD como uma forma de manipulação por parte dos superiores ou da organização (Q32, 55,7%). O aparente contraste, principalmente quando analisado em conjunto com as informações contidas na Tabela 9, não se sustenta, deixando evidenciar a conscientização dos servidores quanto à importância do programa de RVD implantado na organização. Ou seja, mesmo que avaliem positivamente a credibilidade e as vantagens do programa, demonstram capacidade de avaliá-lo sob a ótica e os interesses da organização, tudo ratificado pela alta frequência de satisfação com a organização (Q33, 94,6%).

Os dados também evidenciam o programa de RVD da organização como importante ferramenta motivacional. Para 74,4% dos servidores há maior incentivo para o esforço ao trabalho no programa de RVD (Q30); 83,2% afirmam que quase sempre ou sempre contribuem além de suas funções para a melhoria dos resultados organizacionais (Q44) e há maior empenho (Q45, 91,3%) e maior esforço (Q46, 91,2%) para o cumprimento de metas individuais.

Na Tabela 11 constam os dados referentes à cooperação e resistência, os quais devem ser analisados comparativamente aos dados já apresentados.

Tabela 11 – Cooperação e resistência no programa de RVD – Ceará

<b>Quanto a cooperação, qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
48. Você cooperou ativamente com a implantação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho (RVD), através de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo.	9,4%	20,1%	40,9%	26,8%	2,8%
49. O método de avaliação do desempenho é o mais adequado.	0,0%	26,8%	12,1%	58,4%	2,7%
50. Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pelo Programa de Remuneração Variável por Desempenho (RVD).	0,0%	8,7%	18,8%	69,8%	2,7%
51. Você acredita que, apesar de não ter participado ativamente do processo de implantação do programa de RVD, ele é bom para os servidores e para a organização.	2,7%	6,7%	2,7%	62,4%	25,5%
52. Você aceitou, sem se opor às regras do programa de RVD, como sendo boas para você e para a organização.	0,0%	14,1%	44,3%	38,9%	2,7%
53. Você ainda não conseguiu concluir se o programa de RVD será bom ou ruim para a organização.	6,0%	35,6%	34,9%	23,5%	0,0%
<b>Quanto a resistência, qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
54. Às vezes você apoiou a implantação do programa de remuneração variável por desempenho, outras vezes não.	3,4%	17,4%	40,3%	36,2%	2,7%
55. Você considerou alguns aspectos do programa de RVD aceitáveis, enquanto outros aspectos são, na sua opinião, inaceitáveis.	0,0%	14,8%	34,2%	34,2%	16,8%
56. Você teme que, com os resultados da avaliação de desempenho, os servidores que você gosta sejam afastados do seu setor de trabalho.	14,1%	43,0%	20,1%	22,8%	0,0%
57. Você teme ser realocado para outro setor ou órgão onde tenha que trabalhar com pessoas que você não gosta ou que não gostam de você.	6,0%	47,7%	18,1%	5,4%	22,8%
58. Você acredita que outros servidores desta organização saibam mais sobre o que é melhor para a organização do que os servidores que participaram da elaboração do programa de RVD.	2,7%	23,5%	15,4%	47,0%	11,4%
59. Você acredita que a elaboração do programa de RVD serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho individual.	0,0%	36,9%	20,8%	36,2%	6,1%
60. Seu grupo de trabalho na organização te critica quando você tenta inovar as suas práticas	3,4%	47,0%	11,4%	38,3%	0,0%
61. Quando da implantação do programa de RVD, seu grupo de trabalho lhe pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.	2,7%	48,3%	17,4%	31,6%	0,0%
62. Você acredita que a implantação do programa de RVD é mais uma tentativa de mudanças que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.	6,7%	50,3%	37,6%	2,7%	2,7%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 47 a 62).

A análise dos dados permite afirmar que houve cooperação por parte dos servidores quando da implantação do programa de RVD na organização. Dos servidores, 87,9% afirmaram acreditar que, mesmo não tendo participado ativamente da implantação do programa o avaliam como “bom” para eles e para a organização (Q51). Ratificam esse pensamento com a divulgação espontânea dos benefícios proporcionados pelo programa (Q50, 72,5%). Quanto à cooperação por meio de sugestões (Q48) e quanto ao aceite sem oposição das regras do programa de RVD (Q52), a frequência das respostas dos dados coletados não permite uma interpretação avaliativa. Nos dois casos predominam as respostas de indiferença: na primeira afirmativa, 40,9% com equilíbrio entre os posicionamentos de concordância e discordância (29,5% contra 29,6%); e na segunda 44,3%, com tendência para concordância (41,6%).

Ao analisar as questões relativas às resistências ao programa de RVD da organização, os dados apresentam certa resistência por parte dos servidores, principalmente quando da implantação do programa. O apoio à implantação nem sempre ocorreu (Q54, 38,9% contra 40,3% de indiferentes). Existe a crença de que a elaboração do programa serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho individual (Q59, 42,3% concordantes e 20,8% de indiferentes). Nem todos os aspectos do programa foram bem aceitos (Q55, 51%): Permanece o pensamento de que outros servidores saibam mais sobre o que é melhor para a organização do que os servidores diretamente envolvidos na elaboração do programa (Q58, 58,4%). No entanto, para 51% dos servidores não houve pressão do grupo de trabalho para a manutenção do trabalho da forma antiga (Q61), frequência ratificada pela discordância de 50,4% quanto às críticas do grupo às inovações nas práticas individuais (Q60) e 57% discordam que o programa é uma tentativa de mudança que nada mudará ou manterá as coisas como antes (Q62). Quanto ao temor de afastamentos ou de realocação do setor de trabalho em decorrência da avaliação de desempenho (Q56 e 57), predomina a frequência de respostas discordantes.

Na Tabela 12 constam os dados referentes ao desempenho e ao *feedback*, os quais devem ser analisados comparativamente aos dados já apresentados.

Tabela 12 – Desempenho e *feedback* no programa de RVD – Ceará

Quanto ao desempenho e <i>feedback</i> , qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
63. A avaliação de desempenho é mais justa no sistema atual de remuneração por metas.	0,0%	3,4%	39,6%	57,0%	0,0%
64. A frequência com que é realizado o pagamento da gratificação/recompensa/bônus.	0,0%	2,7%	28,9%	62,4%	6,0%
65. A frequência com que é feita a avaliação e o pagamento pelo desempenho.	0,0%	2,7%	18,8%	72,5%	6,0%
66. De maneira geral, você tem um melhor desempenho no sistema de metas.	0,0%	2,7%	45,6%	48,3%	3,4%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 63 a 66).

Dos servidores, 61,1% afirmaram que concordam com a adequação dos métodos de avaliação de desempenho (Q49 – TABELA 11) e 57% consideraram a avaliação mais justa no sistema de remuneração por metas (Q63). Também é positiva a opinião dos servidores quanto à frequência como são feitos a avaliação do desempenho (Q65, 78,5%) e o pagamento da recompensa (Q64, 68,4%). Por fim, corroborando a informação da Tabela 9, 51,7% dos servidores concordam que, de maneira geral, o desempenho é melhor que no sistema de metas (Q66).

### 8.2.2 Síntese dos dados obtidos no estado do Ceará

No geral, os dados traduzem a boa avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho implantado na SEPLAG do estado do Ceará. Há significativa satisfação quanto aos valores recebidos ou a receber a título de recompensa pelo alcance das metas ou melhoria do desempenho e também quanto a trabalhar sob o regime de metas. O programa de RVD goza de alta credibilidade entre os servidores e há maior dedicação e significativo incentivo para o esforço no trabalho.

Ao avaliar o desempenho, os dados demonstram que os servidores têm contribuído mais para a melhoria dos resultados e que o programa de RVD tem resultado em maior esforço e empenho para o cumprimento das metas individuais, melhorando o desempenho geral.

Os servidores reconhecem que há equidade nos critérios de divisão das recompensas e julgam o método de avaliação do desempenho como o mais justo e mais adequado, provavelmente em comparação aos métodos anteriores ou alheios ao programa de RVD implantado na



organização. Também foram positivamente avaliadas a frequência com que se realizam as avaliações e a frequência com que é feito o pagamento das recompensas pela melhora do desempenho ou pelo alcance das metas.

Se a análise dos dados indica significativa aprovação ao programa de RVD, há influência positiva deste na satisfação com a organização e na motivação dos servidores para o trabalho, Se os dados indicam que há melhoria do desempenho, esta é influenciada pela motivação individual experimentada pelos servidores por conta da implantação do programa de RVD. A análise de que o programa de RVD, independente de gerar motivação, melhora o desempenho só poderia ser realizada na ocorrência de avaliação negativa da motivação. Para tanto, optou-se por isolar todos os respondentes que avaliaram como “baixa”, “muito baixa” ou “indiferente” a questão 20 e que afirmaram discordância ou indiferença com o enunciado da questão 30. Do total de respondentes da pesquisa, apenas 25 se enquadraram nesta situação.

A Tabela 13 apresenta o resultado percentual dos dados isolados e possibilita compará-los com os resultados das respostas às questões 45, 46 e 66, que avaliam o maior empenho, o maior esforço e o melhor desempenho, respectivamente.

Tabela 13 – Dados para análise do desempenho independente da motivação no estado do Ceará

Como você avalia	Muito baixa ou muito pequena	Baixo / pequena	Indiferente	Alta / grande	Muito alta ou muito grande
20. O tempo que você dedica ao trabalho por causa do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	0,0%	0,0%	100%	--	--
<b>Qual o seu nível de concordância em relação as afirmativas</b>	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
30. No Programa de Remuneração por Desempenho há maior incentivo para o esforço no trabalho.	0,0%	32%	68%	--	--
45. Estou me empenhando para cumprir as metas de minha responsabilidade no Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	0,0%	0,0%	16%	0,0%	84%
46. Tenho me esforçado mais para cumprir minhas metas individuais.	0,0%	0,0%	16%	48%	36%
66. De maneira geral, você tem um melhor desempenho no sistema de metas.	0,0%	0,0%	84%	16%	0,0%

FONTE: Dados da pesquisa

A análise dos dados demonstra a predominância de afirmações de indiferença, evidenciando insignificante percepção dos servidores quanto à influência do programa de RVD no tempo dedicado às atividades laborais (Q20) e no incentivo para o esforço no trabalho (Q46). Porém, os mesmos respondentes afirmaram que estão se empenhando (Q45, 84%) e se esforçando

mais para cumprir suas metas individuais (Q46, 100%). Por fim, mesmo com predominância de posicionamentos de indiferença (84%), 16% concordam que têm melhor desempenho no sistema de metas (Q66). Ou seja, o programa de RVD implantado no estado do Ceará demonstra ser eficaz na melhoria do desempenho independentemente da motivação que venha ou não a gerar.

### 8.3 O caso do estado de Minas Gerais

Os dados coletados na Secretaria de Administração e Planejamento do Estado de Minas Gerais (SEPLAG-MG) estão tabulados a seguir, na ordem em que as perguntas foram exibidas no questionário e, complementam as informações anteriores (QUADRO 3).

#### 8.3.1 Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho no estado de Minas Gerais

Primeiramente, apresentam-se os dados referentes à avaliação dos servidores públicos quanto ao programa de RVD implantado na organização (TABELA 14).

Tabela 14 – Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho – MINAS GERAIS

Satisfação geral com o Programa	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
9. O valor que você recebeu no Programa de Remuneração Variável por Desempenho no ano passado.	16,3%	25,4%	13,1%	35,7%	9,5%
10. O valor previsto a receber no Programa de Remuneração Variável por Desempenho este ano.	16,3%	34,1%	11,1%	31,7%	6,8%
11. A adequação das metas de sua equipe ao que realmente você faz.	11,1%	22,2%	9,9%	51,6%	5,2%
12. Trabalhar, de maneira geral, sob regime de metas.	9,1%	4,8%	18,3%	56,3%	11,5%
13. A relação de parceria entre servidores e a organização construída por causa da política de remuneração variável por desempenho.	15,9%	30,6%	29,0%	19,4%	5,1%
14. Seu nível de conhecimento/informações sobre o Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	7,1%	18,3%	29,0%	28,6%	17,0%
<b>Avaliação do relacionamento, credibilidade e satisfação:</b>	<b>Ruim</b>	<b>Regular</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Ótimo</b>

15. O relacionamento entre servidores devido ao Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	11,5%	34,9%	38,9%	10,3%	4,4%
16. A relação dos chefes com os servidores em função do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	18,3%	30,6%	32,5%	16,6%	2,0%
17. A credibilidade geral do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	32,1%	36,1%	20,2%	10,7%	0,9%
18. As vantagens do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	15,5%	34,1%	27,4%	19,0%	4,0%
19. O Programa de Remuneração Variável por Desempenho de uma maneira geral.	19,4%	32,1%	27,4%	17,9%	3,2%
<b>Avaliação das metas:</b>	<b>Muito baixa ou muito pequena</b>	<b>Baixo / pequena</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Alta / grande</b>	<b>Muito alta ou muito grande</b>
20. O tempo que você dedica ao trabalho por causa do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	4,8%	16,3%	35,7%	34,1%	9,1%
21. As cobranças sobre você para alcançar as metas da equipe.	6,0%	9,9%	21,8%	38,5%	23,8%
22. A dificuldade para se alcançar todas as metas individuais.	9,1%	32,5%	21,4%	31,3%	5,7%
23. A dificuldade para se alcançar as metas de sua equipe.	2,4%	34,9%	20,2%	31,3%	11,2%
<b>Como você avalia o nível de justiça em relação:</b>	<b>Muito injusto</b>	<b>Injusto</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Justo</b>	<b>Muito justo</b>
24. O critério de divisão do "bolo" de recompensas monetárias entre os participantes do Programa de Remuneração Variável por Desempenho	21,0%	32,9%	10,3%	33,7%	2,1%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 9 a 24)

Os dados traduzem uma avaliação negativa dos servidores quanto ao programa de RVD implantado na organização: baixa credibilidade (Q17, 68,2%) e 49,6% dos servidores avaliam negativamente suas vantagens (Q18); e não fortalece as relações entre servidores e a organização para 46,5% com 29% de indiferentes (Q13). Porém, há sensível frequência de respostas favoráveis ao fortalecimento das relações entre servidores (Q15, 53,6%) e entre chefes e subordinados (Q16, 51,1%). A avaliação é positiva quanto ao nível de informação sobre o programa para 74,6% dos servidores (Q14) e há maior dedicação ao trabalho por causa do programa de RVD para 43,2% (Q20). No entanto, deve ser considerada a alta frequência (35,7%) de respostas de indiferença a questão.

Mesmo avaliando positivamente (67,8%) trabalhar sob o regime de metas (Q12) e de estarem as metas da equipe adequadas as atribuições individuais (Q11, 56,8%), os servidores, em sua maioria, afirmam ser elevada a cobrança sobre a equipe para o alcance das metas (Q21, 62,3%). Quanto às dificuldades individuais e da equipe para o alcance das metas estabelecidas, os dados coletados evidenciam equilíbrio entre respostas positivas (baixa) e

negativas (alta), com a maioria 41,6% afirmando ser baixa a dificuldade para o alcance das metas individuais (Q22) e alta a dificuldade para alcançar as metas da equipe (Q23, 42,5%).

Registra-se a satisfação dos servidores tanto com os valores recebidos no ano anterior como com a recompensa pelo alcance das metas (Q9, 45,2%). No entanto, existe insatisfação quanto aos valores previstos para 2013 (Q10, 50,4%). A sensação de injustiça (iniquidade) quanto aos critérios de distribuição das recompensas monetárias (Q24) também está presente para 53,9% dos servidores. Por fim, a avaliação geral do programa de RVD (Q19) ficou entre “boa”, “muito boa” e “ótima” apenas para 48,8%, contra 51,5% que avaliaram como “ruim” e “regular”. O equilíbrio dos posicionamentos positivos e negativos dificulta uma afirmação conclusiva.

Na Tabela 15 apresentam-se os dados relacionados ao contexto organizacional e a motivação.

Tabela 15 – Avaliação do contexto organizacional e motivação no programa de RVD – MINAS GERAIS

<b>Concordância com aspectos contextuais associados as afirmativas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
25. Estou satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente, limpeza, etc do meu local de trabalho.	8,3%	11,9%	5,6%	47,2%	27,0%
26. Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial e relacionamento).	13,1%	25,0%	11,1%	34,5%	16,3%
27. Estou muito satisfeito com as normas e regulamentos da organização.	9,1%	37,3%	17,5%	31,0%	5,1%
28. Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidentes e doenças decorrentes do trabalho).	10,7%	13,1%	19,0%	32,9%	24,3%
29. Estou satisfeito com minha remuneração total.	34,9%	27,0%	1,2%	31,3%	5,6%
<b>Concordância com a motivação para o trabalho e a credibilidade do programa</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
30. No Programa de Remuneração por Desempenho há maior incentivo para o esforço no trabalho.	14,7%	15,9%	25,0%	39,7%	4,7%
31. Acredito na conduta dos meus superiores.	13,5%	23,0%	19,8%	33,3%	10,4%
32. Vejo no sistema de metas uma forma de manipulação por parte dos meus superiores ou da organização.	9,5%	38,9%	17,1%	26,6%	7,9%
33. De maneira geral, estou satisfeito nesta organização.	9,9%	16,3%	14,3%	52,4%	7,1%
<b>Compromisso e adaptação social. Avalie com que frequência os eventos abaixo ocorrem com você no seu trabalho</b>	<b>Nunca</b>	<b>Quase nunca</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Sempre</b>
34. Evito conversar.	11,5%	17,5%	50,8%	17,1%	3,1%
35. Procuo não chegar atrasado.	2,4%	6,3%	6,3%	34,5%	50,5%

36. Procuo me relacionar bem com meu chefe.	2,4%	0,0%	0,4%	25,8%	71,4%
37. Procuo me relacionar bem com meus colegas.	2,4%	0,0%	1,2%	15,5%	80,9%
38. Procuo satisfazer os colegas de trabalho e o público externo.	3,2%	0,0%	3,2%	26,6%	67,0%
39. Cumpro rigorosamente os prazos que são combinados.	2,4%	0,0%	5,2%	36,5%	55,9%
40. Estou cometendo o mínimo de erros que posso.	2,4%	0,8%	1,6%	34,9%	60,3%
41. Coopero com os outros servidores da minha equipe.	2,0%	0,4%	3,2%	25,0%	69,4%
42. Procuo ser cordial com todos.	2,4%	2,4%	0,0%	26,2%	69,0%
43. Tenho uma visão geral dos objetivos da organização.	2,4%	1,6%	7,5%	47,2%	41,3%
44. Contribuo além das minhas funções para o alcance de melhores resultados desta organização.	2,4%	0,4%	20,6%	29,4%	47,2%
45. Estou me empenhando para cumprir as metas de minha responsabilidade no programa de remuneração variável por desempenho.	2,4%	0,8%	3,6%	25,0%	68,2%
46. Tenho me esforçado mais para cumprir minhas metas individuais.	2,8%	3,2%	12,3%	31,0%	50,7%
47. De maneira geral, meu desempenho é ótimo.	2,4%	2,8%	4,4%	52,4%	38,0%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 25 a 47)

Dos dados demonstram a predominância de avaliações positivas por parte dos servidores em relação às afirmativas formuladas no aspecto tanto contextual da organização quanto motivacional. No entanto, devem ser destacadas as respostas que transparecem a insatisfação dos servidores, principalmente quanto à remuneração total (Q29), em que 61,9% firmaram discordância e quanto às normas e regulamentos da organização (Q27), com afirmação discordante de 46,4% dos participantes da pesquisa.

Os servidores, em sua maioria (43,7%), acreditam na conduta de seus superiores (Q31) e não veem (48,4%) no sistema de metas uma forma de manipulação por parte da organização (Q32). Este posicionamento é validado pela frequência (59,5%) de respostas que demonstram satisfação dos servidores em estar na organização (Q33).

Os dados evidenciam o programa de RVD da organização como importante ferramenta motivacional. A maioria dos servidores (44,4%) firmou concordância de que há maior incentivo para o esforço para o trabalho no programa de RVD (Q30), devendo ser destacado que 25% posicionaram-se como indiferentes ao quesito. Dos servidores entrevistados, 76,6% afirmaram que quase sempre ou sempre contribuem além de suas funções para a melhoria dos resultados organizacionais (Q44) e há maior empenho (Q45, 93,2%) e maior esforço (Q46, 81,7%) para o cumprimento de metas individuais.

Na Tabela 16 constam os dados referentes à cooperação e resistência, os quais devem ser analisados comparativamente aos dados já apresentados.

Tabela 16 – Cooperação e resistência no programa de RVD – MINAS GERAIS

<b>Quanto a cooperação, qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
48. Você cooperou ativamente com a implantação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho (RVD), através de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo.	33,7%	24,6%	19,4%	17,5%	4,8%
49. O método de avaliação do desempenho é o mais adequado.	16,3%	32,1%	11,5%	36,9%	3,2%
50. Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pelo Programa de Remuneração Variável por Desempenho (RVD).	19,8%	29,4%	19,8%	30,2%	0,8%
51. Você acredita que, apesar de não ter participado ativamente do processo de implantação do programa de RVD, ele é bom para os servidores e para a organização.	12,7%	14,7%	19,4%	46,4%	6,8%
52. Você aceitou, sem se opor às regras do programa de RVD, como sendo boas para você e para a organização.	7,9%	36,1%	11,5%	38,9%	5,6%
53. Você ainda não conseguiu concluir se o programa de RVD será bom ou ruim para a organização.	16,3%	40,1%	15,5%	26,6%	1,5%
<b>Quanto a resistência, qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
54. Às vezes você apoiou a implantação do programa de remuneração variável por desempenho, outras vezes não.	13,9%	29,8%	21,8%	32,1%	2,4%
55. Você considerou alguns aspectos do programa de RVD aceitáveis, enquanto outros aspectos são, na sua opinião, inaceitáveis.	7,5%	8,7%	19,0%	48,0%	16,8%
56. Você teme que, com os resultados da avaliação de desempenho, os servidores que você gosta sejam afastados do seu setor de trabalho.	40,9%	31,3%	16,7%	7,9%	3,2%
57. Você teme ser realocado para outro setor ou órgão onde tenha que trabalhar com pessoas que você não gosta ou que não gostam de você.	36,9%	29,8%	16,3%	9,9%	7,1%
58. Você acredita que outros servidores desta organização saibam mais sobre o que é melhor para a organização do que os servidores que participaram da elaboração do programa de RVD.	20,6%	17,9%	25,4%	28,2%	7,9%
59. Você acredita que a elaboração do programa de RVD serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho individual.	19,4%	16,7%	17,9%	29,4%	16,6%
60. Seu grupo de trabalho na organização te critica quando você tenta inovar as suas práticas	27,0%	32,9%	16,7%	17,9%	5,5%
61. Quando da implantação do programa de RVD, seu grupo de trabalho lhe pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.	34,9%	31,0%	19,4%	13,5%	1,2%

62. Você acredita que a implantação do programa de RVD é mais uma tentativa de mudanças que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.	29,0%	29,4%	16,7%	16,3%	8,6%
--	-------	-------	-------	-------	------

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 48 a 62)

A análise dos dados indica pouca cooperação por parte dos servidores quando da implantação do programa de RVD na organização. Não houve cooperação quanto à oferta de sugestões (Q48, 58,3%) nem na divulgação espontânea dos benefícios proporcionados pelo programa (Q50, 49,2%). Quanto ao aceite sem oposição às regras do programa de RVD (Q52), a frequência das respostas dos dados coletados não permitem uma interpretação avaliativa. Na avaliação da afirmativa, evidencia-se equilíbrio entre os posicionamentos de concordância e discordância (44,5% e 44%, respectivamente). Mesmo diante do predomínio de avaliações negativas, a maioria dos servidores (53,2%) afirmou acreditar que, mesmo não tendo participado ativamente da implantação do programa, o avaliam como “bom” para eles e para a organização (Q51).

Ao analisar as questões relativas às resistências ao programa de RVD da organização, os dados apresentam certa resistência por parte dos servidores, principalmente quando da implantação do programa. Mesmo havendo apoio para sua implantação (Q54, 43,7%), existe a crença de que sua elaboração serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho individual (Q59, 46% concordando e 17,9% de indiferentes). Nem todos os aspectos do programa foram bem aceitos (Q55, 64,8%). Verifica-se equilíbrio de avaliações concordantes e contrárias à afirmativa de que outros servidores saibam mais sobre o que é melhor para a organização do que os servidores diretamente envolvidos na elaboração do programa (Q58, 36,1% e 38,5%, respectivamente). No entanto, para 65,9% dos servidores não houve pressão do grupo de trabalho para a manutenção do trabalho da forma antiga (Q61), frequência ratificada pela discordância de 59,9% quanto às críticas do grupo à inovações nas práticas individuais (Q60) e 58,4% discordam que o programa é uma tentativa de mudança que nada mudará ou manterá as coisas como antes (Q62). Quanto ao temor de afastamentos (Q56) ou realocação (Q57) do setor de trabalho em decorrência da avaliação de desempenho, predomina a frequência de respostas discordantes.

Na Tabela 17 constam os dados referentes ao desempenho e *feedback*, os quais devem ser analisados comparativamente aos dados já apresentados.

Tabela 17 – Desempenho e *feedback* no programa de RVD – Minas Gerais

Quanto ao desempenho e feedback, qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
63. A avaliação de desempenho é mais justa no sistema atual de remuneração por metas.	14,7%	9,9%	25,0%	47,6%	2,8%
64. A frequência com que é realizado o pagamento da gratificação/recompensa/bônus.	24,6%	37,7%	15,5%	20,6%	1,6%
65. A frequência com que é feita a avaliação e o pagamento pelo desempenho.	22,6%	41,7%	16,7%	16,7%	2,3%
66. De maneira geral, você tem um melhor desempenho no sistema de metas.	8,3%	10,3%	35,7%	38,5%	7,2%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 63 a 66).

Dos servidores, 48,4% discordam que o método de avaliação de desempenho seja o mais adequado (Q49 – TABELA 16) e 50,4% consideram a avaliação mais justa no sistema de remuneração por metas (Q63). É nítida a contrariedade dos servidores quanto à frequência com que é feita a avaliação do desempenho (Q65, 64,3%) e o pagamento da recompensa (Q64, 62,3%). Por fim, 45,7%, com 35,7% de indiferentes, concordam que, de maneira geral, apresentam um desempenho melhor no sistema de metas (Q66).

### 8.3.2 Síntese dos dados obtidos no estado de Minas Gerais

No geral, os dados traduzem baixa aprovação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho implantado na SEPLAG do estado de Minas Gerais. Mesmo registrando significativa satisfação em trabalhar sob o regime de metas, a maioria dos servidores está insatisfeita com o valor previsto da recompensa pelo alcance das metas ou melhoria do desempenho. A avaliação da credibilidade do programa é negativa, no entanto há maior dedicação e incentivo para o esforço no trabalho.

Os dados demonstram que os servidores têm contribuído mais para a melhoria dos resultados e que o programa de RVD tem resultado em maior esforço e empenho para o cumprimento das metas individuais, melhorando o desempenho geral.

Os servidores avaliaram como injustos os critérios de divisão das recompensas. Não concordam que o método de avaliação seja o mais adequado, no entanto julgam a avaliação de desempenho como mais justa no sistema de metas, provavelmente, em comparação como os métodos anteriores ou alheios ao programa de RVD implantado na organização. É



predominante a discordância com a frequência com que se realizam as avaliações e o pagamento das recompensas pela melhora do desempenho ou alcance das metas.

Mesmo que a análise dos dados indiquem baixa aprovação do programa de RVD, há influência positiva deste na motivação dos servidores para o trabalho. Se os dados indicam que há melhoria do desempenho, está é influenciada pela motivação individual experimentada pelos servidores por conta do programa de RVD. A análise de que o programa de RVD, independente de gerar motivação, melhora o desempenho só poderia ser realizada na ocorrência de avaliação negativa da motivação. Neste caso, a estratégia para testar a viabilizar a análise foi isolar todos os respondentes que avaliaram como baixa, muito baixa ou indiferente a questão 20 e que afirmaram discordância ou indiferença com o enunciado da questão 30. Do total de respondentes da pesquisa, apenas 82 se enquadraram nesta situação. A Tabela 18 apresenta o resultado percentual dos dados isolados e possibilita compará-los com os resultados das respostas as questões 45, 46 e 66, que avaliam o maior empenho, maior esforço e o melhor desempenho, respectivamente.

Tabela 18 – Dados para análise do desempenho independente da motivação no estado de Minas Gerais

Como você avalia	Muito baixa ou muito pequena	Baixo / pequena	Indiferente	Alta / grande	Muito alta ou muito grande
20. O tempo que você dedica ao trabalho por causa do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	14,64%	17,07%	68,29%	--	--
<b>Qual o seu nível de concordância em relação as afirmativas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
30. No Programa de Remuneração por Desempenho há maior incentivo para o esforço no trabalho.	26,83%	25,61%	47,56%	--	--
45. Estou me empenhando para cumprir as metas de minha responsabilidade no Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	4,88%	2,44%	10,97%	23,17%	58,54%
46. Tenho me esforçado mais para cumprir minhas metas individuais.	6,10%	7,32%	17,07%	28,05%	41,46%
66. De maneira geral, você tem um melhor desempenho no sistema de metas.	10,97%	7,32%	52,44%	26,83%	2,44%

FONTE: Dados da pesquisa

As análises dos dados demonstram que, mesmo que afirmem que não dedicam mais tempo às atividades laborais (Q20), que não se sentem mais motivados para o esforço no trabalho em decorrência do programa de RVD (Q30) e que estejam indiferentes, evidenciando insignificante percepção da influência do programa nas opções de resposta, os servidores se posicionaram positivamente ao afirmar que estão se empenhando (Q45, 81,71%) e dedicando

maior esforço para o cumprimento das metas individuais (Q46, 69,51%). E, por fim, mesmo com predominância de posicionamentos de indiferença (52,44%), mais de 30% concordaram que têm um melhor desempenho no sistema de metas (Q66). Ou seja, o programa de RVD implantado no estado de Minas Gerais demonstra ser eficaz na melhoria do desempenho, independentemente da motivação que venha ou não a gerar.

#### 8.4 O caso do estado do Pará

Os dados coletados nas Secretarias de Administração (SEAD) e na Secretaria de Planejamento (SEPLAN) do estado do Pará estão tabulados a seguir, na ordem em que as perguntas foram exibidas no questionário e complementam as informações anteriores (QUADRO 3).

##### 8.4.1 Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho no estado do Pará

Primeiramente, apresentam-se os dados referentes à avaliação dos servidores públicos quanto ao programa de RVD implantado na organização (TABELA 19).

Tabela 19 – Avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho – PARÁ

Satisfação geral com o Programa	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
9. O valor que você recebeu no Programa de Remuneração Variável por Desempenho no ano passado.	27,7%	25,5%	0,0%	34,8%	12,0%
10. O valor previsto a receber no Programa de Remuneração Variável por Desempenho este ano.	27,7%	25,5%	0,0%	31,9%	14,9%
11. A adequação das metas de sua equipe ao que realmente você faz.	0,0%	25,5%	0,0%	44,7%	29,8%
12. Trabalhar, de maneira geral, sob regime de metas.	0,0%	0,0%	0,0%	63,8%	36,2%
13. A relação de parceria entre servidores e a organização construída por causa da política de remuneração variável por desempenho.	0,0%	25,5%	0,0%	46,8%	27,7%
14. Seu nível de conhecimento/informações sobre o Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	0,0%	0,0%	33,3%	27,0%	39,7%
<b>Avaliação do relacionamento, credibilidade e satisfação:</b>	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo

15. O relacionamento entre servidores devido ao Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	0,0%	33,3%	30,5%	0,0%	36,2%
16. A relação dos chefes com os servidores em função do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	0,0%	33,3%	3,5%	29,1%	34,1%
17. A credibilidade geral do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	0,0%	61,0%	0,0%	27,0%	12,0%
18. As vantagens do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	0,0%	53,2%	7,8%	27,0%	12,0%
19. O Programa de Remuneração Variável por Desempenho de uma maneira geral.	0,0%	53,2%	7,8%	30,5%	8,5%
<b>Avaliação das metas:</b>	<b>Muito baixa ou muito pequena</b>	<b>Baixo / pequena</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Alta / grande</b>	<b>Muito alta ou muito grande</b>
20. O tempo que você dedica ao trabalho por causa do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	0,0%	0,0%	0,0%	96,5%	3,5%
21. As cobranças sobre você para alcançar as metas da equipe.	0,0%	25,5%	2,8%	68,1%	3,6%
22. A dificuldade para se alcançar todas as metas individuais.	0,0%	25,5%	2,8%	71,7%	0,0%
23. A dificuldade para se alcançar as metas de sua equipe.	0,0%	31,2%	2,8%	66,0%	0,0%
<b>Como você avalia o nível de justiça em relação:</b>	<b>Muito injusto</b>	<b>Injusto</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Justo</b>	<b>Muito justo</b>
24. O critério de divisão do "bolo" de recompensas monetárias entre os participantes do Programa de Remuneração Variável por Desempenho.	53,2%	5,0%	0,0%	41,8%	0,0%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 9 a 24)

Os dados evidenciam ser contraditória a avaliação dos servidores quanto ao programa de RVD implantado na organização, pois baixa credibilidade (Q17, 61%) e 53,2% avaliaram negativamente suas vantagens (Q18); no entanto, fortalece as relações entre servidores e a organização (Q13, 74,5%), entre servidores (Q15, 66,7%) e entre chefes e subordinados (Q16, 66,7%) e o nível de informação sobre ele (Q14) é avaliado positivamente por 100% dos servidores e todos afirmam que se dedicam mais ao trabalho por causa do programa de RVD (Q20).

Na avaliação das questões relacionadas às metas instituídas pelo programa de RVD, predominam respostas positivas. No entanto, é alta a pressão sobre servidores e equipe para alcançá-las. As metas da equipe são adequadas ao trabalho individual para 74,5% dos entrevistados (Q11). Porém, os servidores avaliaram como alta ou muito alta a cobrança para o alcance das metas atribuídas à equipe (Q21, 71,7%). Mesmo padrão de resposta é atribuído às dificuldades para o alcance das metas individuais (Q22, 71,4%) e da equipe (Q23, 66%). No geral, trabalhar sob o regime de metas (Q12) é positivamente avaliado por 100% dos servidores.

Registra-se a insatisfação dos servidores tanto com os valores recebidos no ano anterior como recompensa pelo alcance das metas (Q9, 53,2%) quanto com os valores previstos para o ano 2013 (Q10, 53,2%). A sensação de iniquidade (injustiça) quanto aos critérios de distribuição das recompensas monetárias (Q24) está presente em 58,2% dos servidores. Por fim, a avaliação geral do programa de RVD (Q19) é negativa para 53,2% dos participantes da pesquisa no estado do Pará.

Na Tabela 20 apresentam-se os dados relacionados ao contexto organizacional e à motivação.

Tabela 20 – Avaliação do contexto organizacional e motivação no programa de RVD – PARÁ

<b>Concordância com aspectos contextuais associados as afirmativas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
25. Estou satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente, limpeza, etc do meu local de trabalho.	27,7%	0,0%	0,0%	10,6%	61,7%
26. Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial e relacionamento).	27,7%	7,8%	24,1%	36,9%	3,5%
27. Estou muito satisfeito com as normas e regulamentos da organização.	0,0%	35,5%	2,8%	58,2%	3,5%
28. Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidentes e doenças decorrentes do trabalho).	27,7%	0,0%	0,0%	60,3%	12,0%
29. Estou satisfeito com minha remuneração total.	27,7%	36,2%	0,0%	30,5%	5,6%
<b>Concordância com a motivação para o trabalho e a credibilidade do programa</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
30. No Programa de Remuneração por Desempenho há maior incentivo para o esforço no trabalho.	0,0%	25,5%	2,8%	40,4%	31,3%
31. Acredito na conduta dos meus superiores.	27,7%	25,5%	0,0%	31,9%	14,9%
32. Vejo no sistema de metas uma forma de manipulação por parte dos meus superiores ou da organização.	12,1%	31,9%	2,8%	25,5%	27,7%
33. De maneira geral, estou satisfeito nesta organização.	27,7%	25,5%	0,0%	10,6%	36,2%
<b>Compromisso e adaptação social. Avalie com que frequência os eventos abaixo ocorrem com você no seu trabalho</b>	<b>Nunca</b>	<b>Quase nunca</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Sempre</b>
34. Evito conversar.	27,7%	25,5%	31,9%	14,9%	0,0%
35. Procuo não chegar atrasado.	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
36. Procuo me relacionar bem com meu chefe.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
37. Procuo me relacionar bem com meus colegas.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
38. Procuo satisfazer os colegas de trabalho e o público externo.	0,0%	0,0%	0,0%	31,9%	68,1%
39. Cumpro rigorosamente os prazos que são combinados.	0,0%	0,0%	0,0%	24,1%	75,9%

40. Estou cometendo o mínimo de erros que posso.	0,0%	0,0%	0,0%	38,3%	61,7%
41. Coopero com os outros servidores da minha equipe.	0,0%	0,0%	0,0%	24,1%	75,9%
42. Procuro ser cordial com todos.	0,0%	0,0%	0,0%	25,5%	74,5%
43. Tenho uma visão geral dos objetivos da organização.	0,0%	0,0%	0,0%	60,3%	39,7%
44. Contribuo além das minhas funções para o alcance de melhores resultados desta organização.	0,0%	0,0%	7,8%	24,1%	68,1%
45. Estou me empenhando para cumprir as metas de minha responsabilidade no programa de remuneração variável por desempenho.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
46. Tenho me esforçado mais para cumprir minhas metas individuais.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
47. De maneira geral, meu desempenho é ótimo.	0,0%	0,0%	0,0%	63,1%	36,9%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 25 a 47)

Dos dados demonstram a predominância de avaliações positivas por parte dos servidores em relação às afirmativas formuladas no aspecto tanto contextual da organização quanto motivacional. No entanto, 63,9% dos servidores discordaram quanto à remuneração total que percebem (Q29) e 40,4% afirmaram estar satisfeitos com o chefe (Q26), contra 35,5% de insatisfeitos, equilíbrio de posicionamentos divergentes que dificulta uma conclusão avaliativa.

Merece destaque o fato evidenciado pela pesquisa de que os servidores, além de não acreditarem na conduta de seus superiores (Q31, 53,2%), veem o sistema de trabalho por metas do programa de RVD como uma forma de manipulação por parte dos superiores ou da organização (Q32, 53,2%) e estão insatisfeitos com a organização (Q33, 53,2%).

Os dados também evidenciam o programa de RVD da organização como importante ferramenta motivacional. Dos servidores, 71,7% firmaram concordância de que há maior incentivo para o esforço para o trabalho no programa de RVD (Q30), 92,2% afirmaram que quase sempre ou sempre contribuem além de suas funções para a melhoria dos resultados organizacionais (Q44) e há maior empenho (Q45, 100%) e maior esforço (100%) para o cumprimento de metas individuais (Q46).

Na Tabela 21 constam os dados referentes à cooperação e à resistência, os quais devem ser analisados comparativamente aos dados já apresentados.

Tabela 21 – Cooperação e resistência no programa de RVD – PARÁ

<b>Quanto a cooperação, qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
48. Você cooperou ativamente com a implantação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho (RVD), através de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo.	25,5%	7,8%	0,0%	24,1%	42,6%
49. O método de avaliação do desempenho é o mais adequado.	0,0%	53,2%	34,8%	12,0%	0,0%
50. Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pelo Programa de Remuneração Variável por Desempenho (RVD).	0,0%	0,0%	0,0%	62,4%	37,6%
51. Você acredita que, apesar de não ter participado ativamente do processo de implantação do programa de RVD, ele é bom para os servidores e para a organização.	2,1%	27,7%	2,8%	67,4%	0,0%
52. Você aceitou, sem se opor às regras do programa de RVD, como sendo boas para você e para a organização.	0,0%	25,5%	10,6%	32,6%	31,3%
53. Você ainda não conseguiu concluir se o programa de RVD será bom ou ruim para a organização.	6,4%	91,5%	0,0%	2,1%	0,0%
<b>Quanto a resistência, qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
54. Às vezes você apoiou a implantação do programa de remuneração variável por desempenho, outras vezes não.	0,0%	91,5%	6,4%	2,1%	0,0%
55. Você considerou alguns aspectos do programa de RVD aceitáveis, enquanto outros aspectos são, na sua opinião, inaceitáveis.	6,4%	34,0%	2,8%	29,1%	27,7%
56. Você teme que, com os resultados da avaliação de desempenho, os servidores que você gosta sejam afastados do seu setor de trabalho.	29,8%	61,0%	6,4%	2,8%	0,0%
57. Você teme ser realocado para outro setor ou órgão onde tenha que trabalhar com pessoas que você não gosta ou que não gostam de você.	2,1%	70,2%	0,0%	0,0%	27,7%
58. Você acredita que outros servidores desta organização saibam mais sobre o que é melhor para a organização do que os servidores que participaram da elaboração do programa de RVD.	0,0%	39,7%	30,5%	2,1%	27,7%
59. Você acredita que a elaboração do programa de RVD serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho individual.	27,7%	36,2%	2,8%	33,3%	0,0%
60. Seu grupo de trabalho na organização te critica quando você tenta inovar as suas práticas	0,0%	11,3%	27,0%	25,5%	36,2%
61. Quando da implantação do programa de RVD, seu grupo de trabalho lhe pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.	0,0%	63,8%	0,0%	6,4%	29,8%
62. Você acredita que a implantação do programa de RVD é mais uma tentativa de mudanças que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.	0,0%	95,0%	5,0%	0,0%	0,0%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 48 a 62)

A análise dos dados permite afirmar que houve cooperação por parte dos servidores quando da implantação do programa de RVD na organização. Dos servidores, 67,4% afirmaram acreditar que, mesmo não tendo participado ativamente da implantação do programa, o avaliam como “bom” para eles e para a organização (Q51) e ratificaram esse pensamento com a divulgação espontânea dos benefícios proporcionados pelo programa (Q50, 100%). Também se evidencia a cooperação dos servidores por meio de sugestões quando da implantação do programa (Q48, 66,7%) e o aceite, sem oposição, das regras do programa (Q52, 63,9%).

Ao analisar as questões relativas às resistências ao programa de RVD da organização, percebe-se que os dados apresentam baixa resistência. No entanto, registra-se a ocorrência de críticas do grupo à tentativa de inovação das práticas individuais (Q60, 61,7%). É significativo o apoio quando da implantação do programa (Q54, 91,5%), e os servidores (63,9%) não acreditam que a elaboração do programa serviu mais para satisfazer necessidades políticas do que para melhorar o desempenho individual (Q59). Porém, nem todos os aspectos do programa foram bem aceitos (Q55, 56,8%). Predominam as respostas discordantes de que outros servidores saibam mais sobre o que é melhor para a organização do que os servidores diretamente envolvidos na elaboração do programa (Q58, 39,7% com 30,5% de indiferentes). Os dados evidenciam que para 63,8% dos servidores não houve pressão do grupo de trabalho para a manutenção do trabalho da forma antiga (Q61) e 95% discordaram que o programa é uma tentativa de mudança que nada mudará ou manterá as coisas como antes (Q62). Quanto ao temor de afastamentos (Q56) ou de realocação (Q57) do setor de trabalho em decorrência da avaliação de desempenho, predomina a frequência de respostas discordantes.

Na Tabela 22 constam os dados referentes ao desempenho e ao *feedback*, os quais devem ser analisados comparativamente aos dados já apresentados.

Tabela 22 – Desempenho e *feedback* no programa de RVD – Pará

Quanto ao desempenho e <i>feedback</i> , qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
63. A avaliação de desempenho é mais justa no sistema atual de remuneração por metas.	27,7%	0,0%	10,6%	53,2%	8,5%
64. A frequência com que é realizado o pagamento da gratificação/recompensa/bônus.	0,0%	9,2%	0,0%	61,0%	29,8%

65. A frequência com que é feita a avaliação e o pagamento pelo desempenho.	0,0%	0,0%	2,8%	61,0%	36,2%
66. De maneira geral, você tem um melhor desempenho no sistema de metas.	0,0%	25,5%	7,8%	30,5%	36,2%

FONTE: Dados da pesquisa (Questões de 63 a 66).

Dos servidores, 53,2% discordaram que os métodos de avaliação do desempenho sejam os mais adequados (Q49 – TABELA 21), no entanto consideram a avaliação de desempenho como mais justa no sistema de remuneração por metas (Q63, 61,7%). Também é positiva a opinião dos servidores quanto à frequência com que é feita a avaliação do desempenho (Q65, 97,2%) e o pagamento da recompensa (Q64, 90,8%). Por fim, 66,7% dos servidores concordaram que, de maneira geral, apresentam um desempenho melhor no sistema de metas (Q66).

#### 8.4.2 Síntese dos dados obtidos no estado do Pará

A análise dos dados indica contradição na avaliação do Programa de Remuneração Variável por Desempenho implantado na Secretaria de Administração e na Secretaria de Planejamento do estado do Pará. É baixa a credibilidade do programa e a maioria dos servidores está insatisfeita com o valor da recompensa pelo alcance das metas ou melhoria do desempenho. No entanto, todos estão satisfeitos em trabalhar sob o regime de metas e há maior dedicação e significativo incentivo para o esforço no trabalho.

Ao avaliar o desempenho, os dados demonstram que os servidores têm contribuído mais para a melhoria dos resultados e que o programa de RVD tem resultado em maior esforço e empenho para o cumprimento das metas individuais, melhorando o desempenho geral.

Os servidores avaliam como injustos os critérios de divisão das recompensas e não concordam que o método de avaliação seja o mais adequado. No entanto, percebem a avaliação de desempenho como mais justa no sistema de metas, provavelmente, em comparação com os métodos anteriores ou alheios ao programa de RVD implantado na organização. Porém, é significativa a aprovação quanto à frequência com que se realizam as avaliações e o pagamento das recompensas pela melhora do desempenho ou alcance das metas.

Mesmo que a análise dos dados indique contradições quanto à aprovação do programa de RVD, há influência positiva deste na motivação dos servidores para o trabalho. Se os dados



indicam que há melhoria do desempenho, esta é influenciada pela motivação individual experimentada pelos servidores por conta do programa de RVD. A análise de que o programa de RVD, independente de gerar motivação, melhora o desempenho só poderia ser realizada na ocorrência de avaliação negativa da motivação e indicação de melhoria do desempenho. Porém, não é este o caso dos resultados apresentados. Ou seja, o uso das estratégias nas Tabelas 13 e 18 não foi possível neste caso, uma vez que nenhum dos respondentes no estado do Pará posicionou-se negativamente quanto à questão 20, inviabilizando o isolamento destes para a análise pretendida.

### 8.5 Resumo da análise dos dados

A Tabela 20 apresenta o resumo dos dados coletados e analisados, favorecendo a comparação do programa de RVD implantado nos três estados pesquisados, com as principais variáveis utilizadas na interpretação dos resultados e a redação das sínteses das análises ao norte apresentadas.

Tabela 23 – Resumo comparativo dos resultados relativos aos três estados analisados quanto à implantação do programa RVD

Variáveis	Ceará	Minas Gerais	Pará
	AVALIAÇÃO		
Avaliação do programa	Positiva	Negativa	Contraditória
Trabalho por metas	Positiva	Positiva	Positiva
Credibilidade do programa	Positiva	Negativa	Negativa
Tempo de dedicação	Positiva	Positiva	Positiva
Incentivo para o esforço	Positiva	Positiva	Positiva
Empenho para metas	Positiva	Positiva	Positiva
Desempenho	Positiva	Positiva	Positiva
Valor da recompensa	Positiva	Negativa	Negativa

FONTE: Dados da pesquisa

Os resultados constantes da TABELA 23 evidenciam resumidamente a avaliação dos programas de RVD estudados à luz das principais variáveis analisadas. A interpretação destes dados será realizada quando da discussão dos resultados, no capítulo 10.

## 9. ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é comparar os dados coletados em cada um dos estados pesquisados e analisar as hipóteses formuladas, por meio de técnicas estatísticas. A discussão dos resultados obtidos em confronto com as teorias existentes será o foco do próximo capítulo.

Para a apuração e comparação dos dados, foi utilizado o *software* americano *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21.0 *for Windows*, disponibilizado apenas na língua inglesa. Dessa forma, para melhor compreender as figuras, sugere-se considerar os seguintes termos: *P-value* é o valor de *p*. e indica o nível de significância; *n* indica o número de respostas obtidas em cada questão.

### 9.1 Comparação entre os estados

Foram realizadas comparações entre os resultados das questões 2 a 8 (bloco de questões relativas aos dados do perfil socioeconômicos dos servidores) com os resultados das questões 9 a 66 (questões gerais referentes à avaliação do programa de RVD, contextuais, resistências, motivação, avaliação, desempenho e *feedback*) coletados na pesquisa, utilizando-se a técnica “CHAID”, em que as diferenças devem ser significativas apenas para os valores de  $p \leq 0,05$ . Os valores de  $p > 0,05$  indicam a inexistência de diferenças significativas entre os estados ou entre as variáveis comparadas.

As análises estão dispostas na mesma sequência em que aparecem no questionário utilizado para a coleta dos dados. No entanto, as figuras resultantes de cada análise foram agrupadas, em sequência, como anexo, nas páginas de 188 a 228.

#### 9.1.1 Análise da percepção quanto ao valor recebido no programa de RVD

Na FIGURA 8 (APÊNDICE A) comparam-se os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico) com os resultados da questão 9 (valor da recompensa recebido no ano anterior), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Em Minas Gerais, a variável selecionada foi *remuneração total mensal*. Os servidores que ganham mais de R\$ 7.000,00 por mês apresentaram maior satisfação com o valor recebido como recompensa pelo alcance de metas (RVD) no ano anterior (88,2%), enquanto entre os servidores que recebem remuneração mensal inferior a este valor é maior a insatisfação (43,8%). Entre estes, os mais insatisfeitos foram os solteiros e viúvos (40,7% e 60%, respectivamente). No Ceará, *remuneração total mensal* também foi a variável que apresentou diferença mais significativa. No entanto, diferente do caso de Minas Gerais, os servidores mais satisfeitos (95,4%) com o valor recebido no programa de RVD tem remuneração mensal acima de R\$ 5.000,00, enquanto aqueles que recebem valores remuneratórios abaixo de R\$ 5.000,00 apresentam-se indiferentes (63,9%). Apenas 14,8% se dizem satisfeitos. Já no Pará a variável que apresentou maior variação foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Os ocupantes de cargos de chefia estão mais satisfeitos (55,7%) com o valor da recompensa recebida do que os ocupantes do cargo de direção. Entre estes, apenas 32,1% estão satisfeitos.

### **9.1.2 Análise da percepção quanto ao valor a ser pago no programa de RVD no ano pesquisado**

A FIGURA 9 (APÊNDICE A) analisa a satisfação quanto aos valores da recompensa previstos para pagamento no ano pesquisado (Q10) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Em Minas Gerais, a variável selecionada foi o *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Os servidores que não ocupam cargo de direção, chefia ou assessoramento e aqueles que ocupam cargos de chefia estão insatisfeitos com os valores previstos para receberem a título de recompensa pelo alcance de metas (RVD) (67,9% e 54,2%, respectivamente), enquanto entre os ocupantes do cargo de direção 72,7% estão satisfeitos com os valores previstos. Entre os ocupantes do cargo de chefia, a insatisfação é

maior entre os que estão há mais de 20 anos na organização (59%). No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *gênero*. Os servidores do sexo feminino estão mais satisfeitos (94,8%) com o valor previsto para receberem no programa de RVD do que os do sexo masculino (68%). Já no Pará a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Os servidores entre 36 e 40 e os acima de 45 anos estão satisfeitos com o valor previsto, enquanto aquele com idade entre 31 e 35 e entre 41 e 45 todos estão insatisfeitos.

### **9.1.3 Análise da percepção quanto à adequação das metas da equipe às atribuições do cargo ocupado**

A FIGURA 10 (APÊNDICE A) analisa a satisfação quanto à adequação das metas às atribuições do cargo (Q11) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Em Minas Gerais, a variável selecionada foi *remuneração total mensal*. Os servidores que ganham até R\$ 3.000,00 por mês e os que recebem entre R\$ 5.000,00 e R\$ 6.000,00 apresentam baixa satisfação (37,9%) com a adequação das metas repassadas à equipe às atribuições dos seus cargos quando comparados com aqueles que recebem entre R\$ 4.000,00 e R\$. 5.000,00 e mais de R\$ 7.000,00, em que 69,7% manifestam-se satisfeitos e entre R\$ 3.000,00 e R\$ 4.000,00 e R\$ 6.000,00 e R\$ 7.000,00, dos quais 72,4% demonstraram estar satisfeitos. No Ceará, a *remuneração total mensal* também foi a variável que apresentou diferença mais significativa. No entanto, diferente do caso de Minas Gerais, a satisfação ocorre em todas as faixas de remuneração, sendo que a satisfação é total entre os servidores que recebem menos de R\$ 1.000,00 e entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.000,00. Já no Pará a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Os servidores com idade entre 36 e 40 e os acima de 45 anos todos estão satisfeitos com a adequação das metas da equipe às atribuições dos seus cargos. Entre os servidores na faixa etária entre 31 e 35 e entre 41 e 45 anos, a satisfação ocorre para 52%, contra 48% de insatisfeitos.

#### 9.1.4 Análise da percepção quanto a trabalhar sob o regime de metas

A FIGURA 11 (APÊNDICE A) analisa a satisfação em trabalhar sob o regime de metas (Q12) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Em Minas Gerais, a variável selecionada foi *gênero*. Os servidores do sexo masculino estão menos satisfeitos em trabalhar sob o regime de metas do que os do sexo feminino (56,5% e 77,4%, respectivamente). Entre os servidores do sexo masculino a satisfação é maior (75%) entre os que estão na organização entre 1 e 5 anos e entre 10 e 15 anos. Entre os servidores do sexo feminino a satisfação é maior entre os servidores que não possuem cargos de chefia ou direção (85,2). No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significante foi *estado civil*. Os servidores casados demonstraram-se indiferentes (56%) e apenas 44% afirmaram estar satisfeitos, enquanto entre os demais servidores (solteiros, divorciados ou viúvos) a satisfação ocorreu para 67,2%. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Todos os servidores com idade acima de 31 anos revelaram-se satisfeitos em trabalhar sob o regime de metas.

#### 9.1.5 Análise da percepção quanto a relação entre servidores e a organização por causa do programa de RVD

A FIGURA 12 (APÊNDICE A) analisa a satisfação quanto à relação de parceria entre os servidores e a organização, construída por causa da política de RDV (Q13) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revelou a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Convém destacar que os servidores do estado de

Minas Gerais apresentaram menor índice de satisfação com a relação de parceria entre servidores e organização, em decorrência do programa de RVD, quando comparado com os servidores dos estados do Ceará e Pará (24,6%, 73,2% e 74,5%, respectivamente). Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. O percentual de insatisfação, acima de 50%, ocorreu em todas as faixas de remuneração. A exceção ficou por conta dos servidores que recebem mais de R\$ 7.000,00 mensais. Entre estes, 52,9% mostraram-se indiferentes à relação avaliada. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Entre os servidores que ocupam cargos em comissão diferentes de chefia ou direção (assessoria e etc.), 91,3% se disseram satisfeitos com a relação entre servidores e organização, construída pelo programa de RVD, enquanto entre os demais servidores este índice de satisfação foi de apenas 43,9%. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Todos os servidores com idade entre 36 e 40 anos e aqueles acima de 45 anos mostraram-se satisfeitos com a relação avaliada, enquanto servidores na faixa etária entre 31 e 35 anos e entre 41 e 45 anos apenas 53% afirmaram satisfação.

#### **9.1.6 Análise da percepção do nível de conhecimento ou informação sobre o programa de RVD**

A FIGURA 13 (APÊNDICE A) analisa a satisfação com o nível de conhecimento/informação sobre o programa de RDV (Q14) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), tanto no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significativas. Convém destacar que os servidores do estado do Ceará apresentam menor índice de satisfação com o nível de conhecimento/informação sobre o programa de RVD, quando comparado com os servidores dos estados de Minas Gerais e Pará (37,6%, 45,7% e 66,7%, respectivamente). Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. Entre os servidores com remuneração mensal entre R\$ 2.000,00 e R\$ 5.000,00 50% mostraram-se insatisfeitos com o nível de conhecimento/informação sobre o programa de RVD, enquanto entre os servidores com

remuneração até R\$ 1.000,00 e acima de R\$ 7.000,00 81,4% mostraram-se satisfeitos. Dos servidores nas demais faixas de remuneração, metade se declararam indiferentes ao item avaliado. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Entre os servidores que ocupam cargos em comissão diferentes de chefia ou direção (assessoria e etc.), 52,2% se declararam insatisfeitos com o nível de conhecimento/informação sobre o programa de RVD, enquanto entre os demais servidores este índice de satisfação foi de 70,2%. Já no Pará a variável que apresentou maior variação foi *tempo de serviço na organização*. Todos os servidores com tempo de serviço entre 5 e 10 anos e entre 15 e 20 anos revelaram-se satisfeitos com o nível de conhecimento/informação sobre o programa de RVD, enquanto entre os servidores com tempo de serviço entre 1 e 5 anos ou com mais de 20 anos apenas 47,8% revelaram-se entre os satisfeitos.

#### **9.1.7 Análise da avaliação do relacionamento entre servidores em decorrência do programa de RVD**

A FIGURA 14 (APÊNDICE A) analisa a avaliação do relacionamento entre servidores por conta do programa de RDV (Q15) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significativas. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Entre os servidores que não possuem cargos em comissão e os ocupam cargos em comissão diferentes dos cargos de direção, 55,9% avaliaram negativamente o relacionamento entre servidores em decorrência do programa de RVD, enquanto entre os ocupantes do cargo de direção predominaram as avaliações positivas (87,2%). Entre os servidores sem cargo em comissão ou em cargos diversos de direção, aqueles com remuneração mensal até R\$ 1.000,00 e acima R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), 61,6% avaliaram positivamente, enquanto entre os servidores nas demais faixas remuneratórias predominam as avaliações negativas (64,4%). No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. Dos servidores que recebem remuneração até R\$ 2.000,00 e entre R\$ 4.000,01 e R\$ 5.000,00, 93,5% avaliaram

negativamente o relacionamento entre servidores. Para os servidores nas demais faixas de remuneração predominaram as avaliações positivas (85,4%). Já no Pará a variável que apresentou maior variação foi *tempo de serviço na organização*. Todos os servidores com tempo de serviço entre 5 e 10 anos e entre 15 e 20 anos avaliaram como ótimo o relacionamento entre servidores por causa do programa de RVD, enquanto entre os servidores com tempo de serviço entre 1 e 5 anos ou com mais de 20 anos 52,2% avaliaram negativamente o quesito estudado.

#### **9.1.8 Análise da avaliação da relação dos chefes com os servidores em função do programa de RVD**

A FIGURA 15 (APÊNDICE A) analisa a avaliação do relacionamento dos chefes com os servidores por conta do programa de RDV (Q16) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que os servidores do Ceará apresentaram o maior índice de avaliação positiva com referência ao relacionamento dos chefes com os servidores por causa do programa de RVD quando comparado com os servidores de Minas Gerais e do Pará (85,9%, 51,2% e 66,6%, respectivamente). Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. Dos servidores que recebem remuneração entre R\$ 2.000,01 e R\$ 3.000,00 e entre R\$ 4.000,01 e R\$ 5.000,00, 71,6% apresentaram avaliação negativa da relação dos chefes com os servidores em função do programa de RVD. Apenas os servidores que recebem remuneração mensal entre R\$ 1.000,01 e R\$ 2.000,00 e acima de R\$ 7.000,00 avaliaram positivamente o quesito pesquisado. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *nível de escolaridade*. Os servidores com nível de escolaridade do 2<sup>o</sup> grau em diante avaliaram como positiva as relações entre chefes e servidores por causa do programa de RVD. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *tempo de serviço na organização*. Todos os servidores com tempo de serviço entre 1 e 10 anos e entre 15 a 20 anos avaliaram positivamente o relacionamento entre servidores por



causa do programa de RVD, enquanto entre os servidores com mais de 20 anos de serviço 90,4% também são de avaliação positiva.

### **9.1.9 Análise da avaliação da credibilidade do programa de RVD**

A FIGURA 16 (APÊNDICE A) analisa a avaliação da credibilidade do programa de RVD (Q17) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que entre os estados pesquisados os servidores do Ceará foram os únicos que avaliaram positivamente a credibilidade do programa de RVD. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. Os servidores que recebem remuneração entre R\$ 2.000,01 e R\$ 3.000,00 e entre R\$ 4.000,01 e R\$ 6.000,00 apresentaram maior percentual de avaliação negativa (80,5%) da credibilidade do programa de RVD quando comparados aos demais. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *nível de escolaridade*. Os servidores com nível de escolaridade do 2<sup>o</sup> grau completo, mestrado ou doutorado foram os que apresentaram maior avaliação positiva (88,3%). No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Todos os servidores com idade entre 31 e 35 anos e 41 e 45 anos avaliaram negativamente a credibilidade do programa de RVD, enquanto entre os servidores na faixa etária entre 36 e 40 e com mais de 45 anos a avaliação foi positiva para 83,4% dos entrevistados.

### **9.1.10 Análise da avaliação das vantagens do programa de RVD**

A FIGURA 17 (APÊNDICE A) analisa a avaliação da credibilidade do programa de RVD (Q18) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que entre os estados pesquisados o único em que predominaram as avaliações negativas quanto às vantagens do programa de RVD foi o Pará. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *nível de escolaridade*. Dos servidores com nível de escolaridade entre 2<sup>o</sup> grau incompleto e superior completo, 68,9% avaliaram positivamente as vantagens do programa de RVD, enquanto os demais servidores avaliaram negativamente (67,7%). Destes, os com menos e 1 ano e entre 5 e 15 anos de serviço foram os que apresentaram maior percentual de avaliações negativas (68,8%). No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *estado civil*. Todos os servidores casados, legalmente ou não, avaliaram positivamente as vantagens do programa de RVD. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Todos os servidores com idade entre 31 e 35 anos e entre 41 e 45 anos avaliaram negativamente as vantagens do programa de RVD, enquanto todos os servidores na faixa etária entre 36 e 40 e com mais de 45 anos avaliaram positivamente a questão.

#### **9.1.11 Análise da avaliação geral do programa de RVD**

A FIGURA 18 (APÊNDICE A) analisa a avaliação da credibilidade do programa de RDV (Q19) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que entre os estados pesquisados, o único em que predominaram as respostas positivas quanto avaliação geral do programa de RVD foi o Ceará. Em Minas Gerais, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Dos servidores com idade até 25 anos, entre 41 e 45 anos e acima de 45 anos, 62,4% avaliaram positivamente o programa de RVD implantado na organização, enquanto os servidores na faixa etária entre 26 a 40, em sua maioria (69,4%), avaliaram negativamente o programa. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *remuneração mensal*. Dos servidores que recebem entre R\$ 1.000,01 e R\$ 2.000,00 ou mais de R\$ 7.000,00, 75,9% avaliaram positivamente o

programa, enquanto os servidores que recebem menos de R\$ 1.000,00 e entre R\$ 4.000,00 e R\$ 7.000,00, em sua maioria (94,3%), avaliaram o programa como bom. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Todos os servidores com idade entre 31 e 35 anos e entre 41 e 45 anos avaliaram negativamente o programa de RVD, enquanto todos os servidores na faixa etária entre 36 e 40 e com mais de 45 anos o avaliaram positivamente.

#### **9.1.12 Análise do tempo dedicado ao trabalho em decorrência do programa de RVD**

A FIGURA 19 (APÊNDICE A) analisa do tempo dedicado ao trabalho em função do programa de RDV (Q20) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que entre os estados pesquisados, no Estado do Pará todos os servidores afirmaram que é grande ou muito grande a dedicação de tempo ao trabalho em decorrência do programa de RVD. Em Minas Gerais, a variável que apresentou maior variação foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Entre os servidores que não possuem cargos em comissão de chefia ou direção, 40,4% declararam que é pequeno ou muito pequeno o tempo dedicado ao trabalho em função do programa de RVD, enquanto entre os servidores que não ocupam cargo de chefia ou que ocupam cargos em comissão diferentes dos cargos de chefia e direção (assessoraria, etc.) 48,5% afirmaram ser alta ou muito alta a dedicação de tempo ao trabalho. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *tempo de serviço na organização*. Dos servidores com até 10 anos de serviço, 50% afirmaram que dedicam mais tempo ao trabalho em função do programa de RVD, enquanto entre aqueles com mais de 20 anos de serviço apenas 38,1% confirmaram maior dedicação. No Pará, a variável que apresentou maior variação também foi *tempo de serviço na organização*. Dos servidores com tempo de serviço entre 1 e 10 anos e com mais de 15 anos de serviço, todos afirmaram dedicar mais tempo ao trabalho em função do programa de RVD implantado na organização.

### 9.1.13 Análise do nível de cobrança sobre os servidores para o alcance das metas da equipe

A FIGURA 20 (APÊNDICE A) analisa o nível de cobrança para o alcance das metas da equipe (Q21) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que entre os estados pesquisados o Ceará foi o único em que a maioria (54,4%) dos servidores avaliou como baixa ou muito baixa a cobrança para o alcance das metas da equipe. Em Minas Gerais, a variável que apresentou maior variação foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Entre os servidores que não possuem cargos em comissão de chefia ou outro diferente de direção (assessoria, etc.) a cobrança para o alcance de metas da equipe é alta ou muito alta para 55,6%. Entre os ocupantes de cargo de direção, o percentual de cobrança é maior para 76,4%, enquanto, entre os demais servidores o índice de cobrança para o alcance das metas da equipe chega a 66,1%. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi o *estado civil*. Os servidores casados, legalmente ou não, em sua maioria (70,3%), afirmaram que a cobrança para o alcance de metas é baixa ou muito baixa, enquanto entre os servidores solteiros, separados ou divorciados apenas 31% afirmaram que a cobrança é alta ou muito alta, com predomínio (39,7%) de respostas de indiferença com a questão. No Pará, a variável que apresentou maior variação também foi *tempo de serviço na organização*. Dos servidores com mais de 20 anos de serviço, 69,2% avaliaram como baixa ou muito baixa a cobrança para o alcance de metas da equipe, porém, entre os servidores com tempo de serviço entre 1 e 10 anos e entre 15 e 20 anos 95,5% avaliaram a cobrança como alta ou muito alta.

### 9.1.14 Análise da dificuldade para se atingir metas individuais

A FIGURA 21 (APÊNDICE A) analisa a dificuldade para se alcançar as metas individuais (Q22) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico),

no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que os servidores do Pará são os únicos que avaliam como grande ou muito grande a dificuldade para se alcançar as metas individuais, quando comparados com os servidores de Minas Gerais e do Ceará. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. Dos servidores que recebem remuneração entre R\$ 1.000,01 e R\$ 3.000,00, 48,6% avaliaram como de grande dificuldade o alcance das metas. A mesma percepção foi compartilhada por 37,3% dos servidores que percebem menos de R\$ 1.000,00 e entre R\$ 3.000,01 e R\$ 7.000,00. Destes, os servidores com idade acima de 36 anos (47,4%) perceberam como sendo baixa ou pequena a dificuldade. Apenas entre os servidores que recebem mais de R\$ 7.000,00 avaliaram como baixa ou pequena a dificuldade para atingir as metas. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *nível de escolaridade*. Os servidores com nível de escolaridade do 2º grau em diante avaliaram como baixa ou pequena a dificuldade para o alcance das metas individuais. Já no Pará, a variável que apresentou maior variação foi *tempo de serviço na organização*. Servidores com mais de 20 anos de tempo de serviço avaliaram como baixa ou pequena (69,2%) a dificuldade para realização das metas individuais.

#### **9.1.15 Análise da dificuldade para alcance das metas da equipe**

A FIGURA 22 (APÊNDICE A) analisa a dificuldade para alcançar as metas da equipe (Q23) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômicos), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que apenas no estado do Ceará predominaram as avaliações como baixa ou pequena a dificuldade para se alcançar as metas da equipe, quando comparado com os resultados de Minas Gerais e do Pará. Em todos os casos pesquisados, a variável com diferença mais significativa foi o *cargo ocupado na hierarquia organizacional*.

Em Minas Gerais, apenas os ocupantes de cargos de direção apresentaram predominância de avaliações como baixa ou pequena a dificuldade para se alcançar as metas da equipe. No Ceará, há um predomínio de avaliações como baixa ou pequena a dificuldade para atingir as metas da equipe entre servidores de qualquer nível hierárquico. No Pará, apenas entre os ocupantes de cargo de chefia predominaram as avaliações como sendo alta ou grande as dificuldades para se alcançar as metas da equipe.

#### **9.1.16 Análise da avaliação do nível de justiça na partilha das recompensas no programa de RVD**

A FIGURA 23 (APÊNDICE A) analisa a avaliação do nível de justiça na divisão das recompensas monetárias no programa de RDV (Q24) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômicos), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que apenas entre os servidores do Ceará predominaram as avaliações positivas (justa ou muito justa) quanto aos critérios de divisão das recompensas em função do programa de RVD. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. Os critérios de divisão das recompensas apenas são considerados justos para os servidores que recebem remuneração entre R\$ 5.000,01 e R\$ 6.000,00 e mais de R\$ 7.000,00. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *nível de escolaridade*. Os servidores com nível superior completo e/ou pós-graduados (*lato-senso*) avaliaram como justos os critérios de divisão das recompensas (76,6%), enquanto os de nível de 2<sup>o</sup> grau e com mestrado ou doutorado avaliaram os critérios como injustos (61,8%). No estado do Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Todos os servidores com idade entre 31 e 35 e entre 41 e 45 anos avaliaram como injustos os critérios de divisão das recompensas, enquanto entre os servidores com idade entre 36 a 40 e acima de 45 anos predominaram as avaliações positivas.

### 9.1.17 Análise da avaliação das instalações e ambiente organizacional

A FIGURA 24 (APÊNDICE A) analisa a avaliação das instalações e do ambiente organizacional (Q25) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. A avaliação das instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente e limpeza nas organizações pesquisadas foi positivamente avaliada nos três casos, com percentuais acima de 70%.

### 9.1.18 Análise da satisfação com o chefe imediato

A FIGURA 25 (APÊNDICE A) analisa a satisfação com a chefia (Q26) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. A avaliação da satisfação com o chefe imediato foi positiva em todos os estados pesquisados, chegando ao percentual de 90,6% no Ceará. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. A concordância com a afirmativa é maior entre os servidores que recebem remuneração acima de R\$ 7.000,00. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Dos ocupantes do cargo de chefia 56,8% se posicionaram como insatisfeitos com a chefia imediata – no caso, os diretores –, enquanto os demais comissionados (diretores, assessores etc.), em sua totalidade, avaliaram positivamente a mesma questão.

### 9.1.19 Análise da avaliação da satisfação com as normas e regulamentos

A FIGURA 26 (APÊNDICE A) analisa a avaliação da satisfação com as normas e os regulamentos da organização (Q27) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Minas Gerais foi o único em que houve predominância de avaliações negativas quanto à satisfação com as normas e regulamentos organizacionais. A insatisfação é maior (51%) entre os servidores com 2<sup>o</sup> grau e ensino superior incompletos e entre os pós-graduados (*lato-sensu*). Neste grupo, 72,1% das mulheres estão insatisfeitas com as normas e os regulamentos da organização, enquanto entre os homens ocorre a satisfação para 52,4%. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Os ocupantes de cargo em comissão diferentes de chefia e direção são os que apresentaram maior índice de aprovação (80,4%) das normas e dos regulamentos. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Dos servidores com idade entre 31 e 35 anos e com mais de 45 anos, 84,7% estão insatisfeitos com as normas e os regulamentos, enquanto para os servidores com idade entre 36 e 45 anos a satisfação é total.

### 9.1.20 Análise da satisfação com a segurança no trabalho

A FIGURA 27 (APÊNDICE A) analisa a satisfação com a segurança no trabalho (Q28) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. A maioria dos servidores dos estados pesquisados avaliou positivamente a questão, posicionando-se como satisfeitos com a segurança que têm no



trabalho. O menor índice de satisfação foi registrado no Ceará. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *nível de escolaridade*. A satisfação com a segurança no trabalho é maior (59,3) entre os servidores com 1<sup>o</sup> grau completo, 2<sup>o</sup> grau incompleto, superior completo e pós-graduados (*lato-senso*). No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *idade*. Servidores na faixa etária até 25 anos e entre 36 e 40 anos, em sua maioria (86,9%), mostraram-se indiferentes à segurança no trabalho. Entre aqueles com idade entre 26 e 35 anos e acima de 41 anos, 48,8% declararam-se insatisfeitos. Já no Pará, a variável que apresentou maior variação foi *remuneração total mensal*. Dos servidores que recebem remuneração entre R\$ 3.000,01 e R\$ 4.000,00, 50,6% mostraram-se insatisfeitos com a segurança no trabalho. No entanto, para os servidores que recebem entre R\$ 2.000,01 e R\$ 3.000,00 e entre R\$ 4.000,01 e R\$ 7.000,00 a segurança foi considerada satisfatória para a totalidade dos respondentes.

#### **9.1.21 Análise da satisfação com a remuneração total**

A FIGURA 28 (APÊNDICE A) analisa a satisfação com a remuneração total (Q29) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significativas. Os servidores de todos os estados pesquisados afirmaram que estavam insatisfeitos com sua remuneração total. Em Minas Gerais e no Pará, o percentual de insatisfação foi de 62,6%. A insatisfação foi maior (98,8%) entre os servidores que recebem entre R\$ 2.000,01 e R\$ 3.000,00. Entre os servidores que recebem até R\$ 2.000,00 e entre R\$ 3.000,01 e R\$ 4.000,00 a satisfação com a remuneração só ocorreu entre os servidores com até 5 anos de serviço. Os servidores que recebem acima de R\$ 7.000,00 também mostraram-se satisfeitos (88,2%) com suas remunerações. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa também foi *remuneração total mensal*. Assim como nos dois casos analisados, apenas os servidores com remuneração superior a R\$ 7.000,00 estavam satisfeitos (73,9%) com o salário recebido.

### 9.1.22 Análise do esforço para o trabalho no programa de RVD

A FIGURA 29 (APÊNDICE A) analisa se o programa de RVD gera maior esforço para o trabalho (Q30) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômicos), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Nos três estados pesquisados, os servidores avaliaram que há maior incentivo para o esforço no trabalho nos programas de RVD. O percentual de avaliação positiva foi maior entre os servidores do Ceará e menor em Minas Gerais (74,5% e 44,8%, respectivamente). Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *nível de escolaridade*. Os servidores com 1<sup>o</sup> e 2<sup>o</sup> graus completos, ensino superior completo ou incompleto e com título de mestre ou doutores, em sua maioria (43,5%), discordaram da afirmação de que há maior incentivo para o trabalho no programa de RVD. Entre estes, a discordância foi maior entre os ocupantes de cargo em comissão diferente de chefia ou direção (assessoramento, etc.). Já entre os servidores com 2<sup>o</sup> grau incompleto ou pós-graduados (*lato-senso*) há maior incentivo para o trabalho para 56,3% dos respondentes. Entre estes, os que recebem remuneração entre R\$ 1.000,01 e R\$ 2.000,00 foi mais de R\$ 6.000,01, o incentivo para o trabalho é maior para 74,3%. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *idade*. O incentivo para o trabalho foi maior (84%) entre os servidores com faixa etária até 25 anos de idade e entre 31 e 35 anos. *Idade* também foi a variável que apresentou maior significância entre os servidores do Pará. O percentual de respostas concordantes de que há maior incentivo para o trabalho foi mais elevado entre servidores com faixa etária entre 36 e 40 anos e acima de 45 anos.

### 9.1.23 Análise credibilidade na conduta dos superiores

A FIGURA 30 (APÊNDICE A) analisa a credibilidade na conduta dos superiores (Q31) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Os servidores do Pará não acreditam (53,2%) na conduta dos seus superiores e a credibilidade foi mais bem avaliada entre servidores do Ceará. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. Dos servidores que recebem remuneração entre R\$ 1.000,01 a R\$ 6.000,00, 45,7% não acreditam na conduta de seus superiores. Entre estes, a credibilidade foi menor entre os servidores com tempo de serviço menor que 1 ano, de 5 a 10 anos e de 15 anos em diante. De outro lado, a conduta dos superiores goza de boa credibilidade entre os servidores (75,6%) que recebem até R\$ 1.000,00 ou mais de R\$ 6.000,00. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. A credibilidade na conduta dos superiores foi maior (90,2%) entre os ocupantes de cargo em comissão diversos de chefia e direção (assessorias, etc.). No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Enquanto a totalidade dos servidores com idade entre 36 e 40 anos e acima de 45 anos, acreditam na conduta dos seus superiores, aqueles com idade entre 31 e 35 anos e entre 41 e 45 anos responderam negativamente à questão.

#### **9.1.24 Análise da percepção sobre a manipulação com base no sistema de metas**

A FIGURA 31 (APÊNDICE A) analisa a percepção sobre a manipulação com base no sistema de metas (Q32) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada Estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que os servidores de Minas Gerais, em sua maioria (48,4%), são os únicos entre os pesquisados que não percebem no sistema de metas uma forma de manipulação. A variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. Os servidores que recebem remuneração acima de R\$ 7.000,00 foram os que apresentaram percentual maior (63,2%) de discordância com a afirmação. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *tempo de serviço na organização*. Os servidores com até 5 (cinco) anos de serviço foram os que, em sua maioria, perceberam o

sistema de metas como uma forma de manipulação. No Pará, a variável que apresentou maior significância foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. A maior parte (51,1) dos servidores que ocupam cargo de chefia não perceberam o sistema de metas como uma forma de manipulação, enquanto os demais ocupantes de cargos em comissão tiveram tem percepção diferente e concordaram com a afirmação.

#### **9.1.25 Análise da satisfação geral com a organização**

A FIGURA 32 (APÊNDICE A) analisa a satisfação geral com a organização (Q33) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Com exceção dos servidores do Pará, a maioria dos servidores de Minas Gerais e do Ceará mostrou-se satisfeita com a organização. No Ceará, essa satisfação chegou a 94,7%. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi a *remuneração total mensal*. Os servidores que recebem entre R\$ 2.000,01 e R\$ 4.000,00 não se mostraram satisfeitos com a organização. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *gênero*, porém mais de 90% dos servidores de ambos os sexos estão satisfeitos na organização. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Enquanto os servidores nas faixas etárias entre 36 e 40 anos e acima de 45 anos estão satisfeitos na organização, aqueles com idade entre 31 e 35 anos e entre 41 e 45 anos registraram insatisfação.

#### **9.1.26 Análise da frequência em que contribui mais para os resultados**

A FIGURA 33 (APÊNDICE A) analisa a frequência em que contribui mais para os resultados (Q44) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Em todos os estados pesquisados os servidores afirmaram que contribuem além de suas funções para o alcance de melhores resultados. Em todos os casos, o percentual é superior a 75%. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *faixa etária*. Dos servidores com idade até 30 anos e acima de 41 anos, 87,8% afirmaram que contribuem além de suas funções para os melhores resultados. Entre estes, a avaliação é positiva em qualquer remuneração. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *gênero*. Entre os servidores do sexo masculino e do sexo feminino as respostas positivas (“quase sempre” e “sempre”) estão assim distribuídas: 100% e 74%, respectivamente. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Todos os servidores com idade entre 31 e 35 anos e entre 41 e 45 anos afirmaram que contribuem além de suas funções para o alcance de melhores resultados organizacionais.

#### **9.1.27 Análise da frequência de empenho para cumprir metas no programa de RVD**

A FIGURA 34 (APÊNDICE A) analisa a avaliação da credibilidade do programa de RDV (Q45) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Os servidores dos três estados pesquisados afirmaram que quase sempre ou sempre estão se empenhando para cumprir suas metas no programa de RVD. O percentual de respostas positivas foi superior a 93%, chegando à totalidade no Pará.

#### **9.1.28 Análise a frequência de maior esforço para a realização das metas individuais**

A FIGURA 35 (APÊNDICE A) analisa a frequência de maior esforço para o cumprimento de metas individuais (Q46) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil

socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Os servidores dos três estados pesquisados afirmaram que quase sempre ou sempre estão se esforçando mais para cumprir suas metas. O percentual de respostas positivas foi superior a 82,4%, chegando à totalidade no Pará.

#### **9.1.29 Análise da frequência em que o despenho individual é ótimo**

A FIGURA 36 (APÊNDICE A) analisa a frequência em que o desempenho é ótimo (Q47) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Os servidores dos três estados pesquisados afirmaram que quase sempre ou sempre estão se empenhando para cumprir suas metas no programa de RVD. O percentual de respostas positivas é superior a 92%, chegando à totalidade no Pará.

#### **9.1.30 Análise da cooperação quando da implantação do programa de RVD**

A FIGURA 37 (APÊNDICE A) analisa a cooperação quando da implantação do programa de RVD (Q48) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Somente entre os servidores do Pará a maioria afirmou que coopera ativamente com a implantação do programa de RVD. De outro lado, os servidores de

Minas Gerais responderam negativamente à questão. Quanto aos servidores do Ceará, ocorreu um equilíbrio entre posicionamentos de concordância e discordância com a questão, com destaque para a predominância de opiniões de indiferença. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. Somente os servidores que recebem mais de R\$ 7.000,00, em sua maioria, afirmaram que cooperaram com a implantação do programa de RVD. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Com exceção dos servidores que ocupam cargos em comissão diversos de chefia e direção (assessores, etc.), os demais, em sua maioria, afirmaram que cooperaram com a implantação do programa de RVD. No Pará, a variável que apresentou maior significância foi *tempo de serviço na organização*. Enquanto todos os servidores com tempo de serviço entre 5 e 10 anos e de 15 e 20 anos afirmaram que cooperaram, aqueles com tempo de serviço entre 1 e 5 anos e com mais de 20 anos discordaram da afirmação, negando terem cooperado.

### 9.1.31 Análise da avaliação da credibilidade do programa de RVD

A FIGURA 38 (APÊNDICE A) analisa a adequação do método de avaliação do desempenho (Q49) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Apenas os servidores do Ceará, em sua maioria, perceberam o método de avaliação de desempenho como o mais adequado. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. O método de avaliação do desempenho foi positivamente avaliado apenas pelos servidores que recebem até R\$ 1.000,00 e mais de R\$ 7.000,00. Nas demais faixas remuneratórias, a avaliação foi negativa. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *gênero*: 75% das mulheres perceberam como positivo o método de avaliação de desempenho, enquanto apenas 35,8% dos homens perceberam da mesma forma. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. Todos os servidores com idade entre 31 e 35 anos e entre 41 e 45 anos discordaram que o método de avaliação do desempenho seja o mais adequado.

### 9.1.32 Análise da divulgação espontânea dos benefícios do programa de RVD

A FIGURA 39 (APÊNDICE A) analisa a divulgação espontânea dos benefícios do programa de RVD (Q50) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Apenas os servidores de Minas Gerais, em sua maioria, afirmaram não ter divulgado espontaneamente os benefícios trazidos pelo programa de RVD, enquanto no Pará a divulgação espontânea dos benefícios foi total. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Apenas os servidores ocupantes de cargos de direção afirmaram, em sua maioria, terem divulgado os benefícios do programa de RVD. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *estado civil*. A divulgação espontânea dos benefícios do programa de RVD foi maior entre os servidores casados, quando comparado com os demais servidores.

### 9.1.33 Análise da avaliação do programa de RDV para os servidores e a organização

A FIGURA 40 (APÊNDICE A) analisa a avaliação do programa de RDV para os servidores e a organização (Q51) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Em todos os estados pesquisados, os servidores em sua maioria, responderam que acreditam que, apesar de não terem participado do processo de implantação do programa de RVD, ele é bom para os servidores e para a organização. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Dos servidores que ocupam cargo em comissão diverso de chefia e direção (assessoria, etc.), apenas 40% concordaram com a questão. Entre os demais servidores, a concordância chegou



a 64,2%. Destes, a crença no programa de RVD foi maior entre as mulheres. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *idade*. O percentual de concordância com a questão foi maior entre os servidores na faixa etária até 25 anos e entre 31 e 35 anos. No Pará, a variável que apresentou maior significância foi *remuneração total mensal*. Os servidores que recebem entre R\$ 3.000,01 e R\$ 4.000,00 não creem que o programa de RVD seja bom para eles e para a organização, pensamento diferente dos servidores situados nas demais faixas remuneratórias.

#### 9.1.34 Análise da aceitação das regras do programa de RVD

A FIGURA 41 (APÊNDICE A) analisa a aceitação das regras do programa de RVD (Q52) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Destaca-se que os servidores do Pará apresentaram o maior índice de aceitação, sem oposição, das regras do programa de RVD como sendo boas para servidores e a organização. Registrou-se equilíbrio entre concordância e discordância com o enunciado da questão entre os servidores de Minas Gerais e a predominância de posicionamentos de indiferença entre os servidores do Ceará. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Apenas os ocupantes de cargo em comissão diversos de chefia e direção (assessorias, etc.), em sua maioria, afirmaram que aceitaram as regras do programa de RVD sem se opor. Dentre estes, a concordância é maior entre os homens. Entre os ocupantes de cargo de direção, 52,7% não aceitaram sem se opor as regras do programa. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *tempo de serviço na organização*. Os servidores com mais de 20 anos de serviço, em sua maioria, aceitaram as regras do programa de RVD sem oposição, enquanto entre os demais servidores predominaram as respostas de indiferença com a questão. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *idade*. A aceitação as regras do programa foi maior entre os servidores na faixa etária entre 31 a 35 anos e maiores de 45 anos.

### 9.1.35 Análise da avaliação das resistências a inovações

A FIGURA 42 (APÊNDICE A) analisa a resistências a inovações (Q60) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Os servidores do Pará foram os únicos a, em sua maioria, afirmar que foram criticados pelo grupo de trabalho ao tentar inovar em suas práticas. Nos demais estados pesquisados, tal resistência não foi predominante nas respostas. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *tempo de serviço na organização*. Servidores com tempo de serviço de menos de 1 ano e entre 5 e 15 anos sentiram menos resistência do grupo à tentativa de inovações do que os servidores com mais de 15 anos de tempo de serviço. Entre estes últimos, servidores com nível de escolaridade superior incompleto ou completo e com títulos de mestres e doutores sofreram resistência maior que os servidores nos demais níveis de escolaridade. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *estado civil*. A resistência do grupo a inovações só foi maior na percepção dos servidores casados. Entre os demais servidores, a maioria (62%) discordou da afirmativa, apontando ausência de resistência do grupo. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *tempo de serviço na organização*. Todos os servidores com tempo de serviço entre 5 e 10 anos e entre 15 e 20 anos apontaram resistência do grupo com críticas às tentativas de inovação. Entre os demais, houve o predomínio de respostas de indiferença com o enunciado da questão.

### 9.1.36 Análise da pressão do grupo contra a implantação do programa de RVD

A FIGURA 43 (APÊNDICE A) analisa a pressão do grupo contra a implantação do programa de RVD (Q61) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. A maioria dos servidores nos três estados pesquisados apontou baixa resistência do grupo a implantação do programa de RVD. Em Minas Gerais a resistência foi menor que nos demais estados. A variável com diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. O grupo de servidores que percebeu menor resistência quando da implantação do programa de RVD foi o dos ocupantes de cargo de direção. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *nível de escolaridade*. A percepção de resistência do grupo quando da implantação do programa de RVD foi menor entre os servidores com nível de escolaridade superior completo e pós-graduados (*lato-senso*). No Pará, a variável que apresentou maior significância foi *tempo de serviço na organização*. Todos os servidores com tempo de serviço entre 1 e 5 anos e com mais de 20 anos apontaram baixa resistência do grupo ao programa de RVD.

#### **9.1.37 Análise da percepção quanto à confiança nos objetivos do programa de RDV**

A FIGURA 44 (APÊNDICE A) analisa da percepção quanto à confiança nos objetivos do programa de RDV (Q62) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Entre os servidores dos estados pesquisados, houve a predominância de respostas reafirmando a percepção de confiança nos objetivos do programa de RVD. Tal percepção foi maior entre os servidores do Pará. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *tempo de trabalho na organização*. Os servidores com tempo de serviço superior a 15 anos apresentaram equilíbrio entre as respostas de concordância e discordância ao enunciado proposto na questão (42,7% e 40,1%, respectivamente). Dentre estes, a desconfiança quanto aos objetivos do programa de RVD foi maior entre os servidores com nível de escolaridade de 1<sup>o</sup> grau completo, superior incompleto ou completo e com títulos de mestrado e doutorado. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *idade*: 90% dos servidores com idade entre 26 e 30 anos e

acima de 41 anos discordaram do enunciado da questão, afirmando a confiança nos objetivos do programa de RVD. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *tempo de serviço na organização*. Todos os servidores com tempo de serviço entre 5 e 10 anos e com mais de 20 anos afirmaram confiar nos objetivos do programa de RVD como instrumento de mudanças positivas.

### 9.1.38 Análise da percepção de justiça na avaliação de desempenho

A FIGURA 45 (APÊNDICE A) analisa a percepção de justiça na avaliação de desempenho (Q63) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. A maioria dos servidores nos três estados pesquisados reconheceu que a avaliação de desempenho é mais justa no sistema de metas. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. Foi maior o reconhecimento de que a avaliação de desempenho é mais justa no sistema de metas entre os servidores ocupantes de cargo de direção. Entre os ocupantes de cargo de chefia ou servidores sem cargo em comissão este percentual de reconhecimento é de 45,9%. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. Todos os servidores que recebem até R\$ 1.000,00 e entre R\$ 5.000,01 e R\$ 6.000,00 responderam ser indiferentes ao enunciado da questão formulada. No Pará, a variável que apresentou maior variação foi *tempo de serviço na organização*. Servidores com tempo de serviço entre 1 e 5 anos e mais de 20 anos, em sua maioria, reconheceram que a avaliação de desempenho é mais justa no sistema de metas. Porém, os servidores com tempo de serviço entre 5 e 10 anos e de 15 a 20 anos discordaram do enunciado da questão.

### 9.1.39 Análise da frequência com que é realizado o pagamento da recompensa

A FIGURA 46 (APÊNDICE A) analisa a avaliação da frequência com que é realizado o pagamento da recompensa (Q64) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Somente entre os servidores de Minas Gerais houve predominância de respostas discordantes com a frequência com que é realizado o pagamento das recompensas no programa de RVD. Nos demais estados, a concordância é superior a 68%, chegando a 90,8% entre servidores do Pará. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *remuneração total mensal*. No entanto, a maioria dos servidores em todas as faixas de remuneração ou nível de escolaridade discordou da frequência com que são pagas as recompensas. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *tempo de serviço na organização*. Enquanto entre os servidores com tempo de serviço de até 10 (dez) anos a maioria (86,1%) concordou com a frequência com que é realizado o pagamento das recompensas, os servidores com mais de 20 anos de serviço mostraram-se indiferentes a essa frequência. No Pará, a variável que apresentou maior significância também foi *tempo de serviço na organização*. Todos os servidores com tempo de serviço de mais de 20 anos afirmaram concordar com a frequência do pagamento da recompensa no programa de RVD.

### 9.1.40 Análise da frequência com que é feita a avaliação de desempenho

A FIGURA 47 (APÊNDICE A) analisa a frequência com que é feita a avaliação de desempenho (Q65) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Somente entre os servidores de Minas Gerais houve

predominância de respostas discordantes com frequência com que é feita a avaliação de desempenho no programa de RVD. Nos demais estados a concordância foi superior a 78%, chegando a 97,2% entre servidores do Pará. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *cargo ocupado na hierarquia organizacional*. No entanto, a maioria dos servidores com ou sem cargo em comissão discordou da frequência com que são feitas as avaliações de desempenho essa discordância também independe do estado civil do respondente. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *gênero*. Servidores do sexo feminino apresentaram maior concordância com a frequência com que é feita a avaliação de desempenho do que os do sexo masculino. No Pará, a variável que apresentou maior significância também foi *tempo de serviço na organização*. Todos os servidores com tempo de serviço entre 5 e 10 anos e entre 15 e 20 anos afirmaram concordar com a frequência com que é realizada a avaliação de desempenho no programa de RVD.

#### **9.1.41 Análise do desempenho no sistema de metas do programa de RVD**

A FIGURA 48 (APÊNDICE A) analisa se o desempenho é melhor no sistema de metas do programa de RDV (Q66) quando comparados os resultados das questões 2 a 8 (dados do perfil socioeconômico), no valor global, com todos os respondentes, e com os resultados obtidos em cada estado, separadamente.

A análise dos dados revela a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. No entanto, ao separar os respondentes por estado, o sistema expõe as variáveis que apresentaram diferenças mais significantes. Servidores de todos os estados pesquisados concordaram, em sua maioria, que têm melhor desempenho no sistema de metas do programa de RVD. Em Minas Gerais, a variável com diferença mais significativa foi *tempo de serviço na organização*. Entre os servidores com tempo de serviço de 1 e 5 anos, encontrou-se equilíbrio entre respostas concordantes e discordantes (32,4% e 35,4%, respectivamente). Já entre os servidores com tempo de serviço entre 5 e 15 anos, a maioria (73,8%) concordou que tem um melhor desempenho no sistema de metas. No Ceará, a variável que apresentou diferença mais significativa foi *gênero*: enquanto para a maioria dos servidores do sexo masculino o sistema de metas proporciona melhor desempenho, entre as servidoras predominaram as respostas de indiferença, sendo que 47,8% concordaram com a percepção dos homens. No Pará, a variável que apresentou maior significância foi *tempo de serviço na organização*. Todos os servidores

com tempo de serviço entre 5 e 10 anos e entre 15 e 20 anos afirmaram ter melhor desempenho no sistema de metas.

## 10. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é discutir os resultados da pesquisa à luz das análises quantitativas (cap. 8) e estatísticas (cap. 9), realizando análises comparativas entre os estados pesquisados com base nas visões teóricas apresentadas. Por fim, demonstram-se as limitações da pesquisa e as sugestões de aprofundamento de alguns tópicos em novas pesquisas complementares.

As seções serão divididas segundo as abordagens das variáveis principais do estudo: *remuneração variável por desempenho (RVD), motivação e desempenho individual*.

### 10.1 Considerações gerais sobre os programas de RVD

As variáveis escolhidas para discussão dos resultados das análises quanto aos programas de RVP estão relacionadas às questões 12 (trabalhar sob o regime de metas), 18 (vantagens do programa), 19 (avaliação geral do programa), 30 (mais incentivo para o esforço), 49 (adequação do método de avaliação) e 64 (frequência do pagamento).

A opção por organizar o trabalho com base no estabelecimento de metas foi bem avaliada pelos servidores dos três estados pesquisados, o que confirma o pressuposto da teoria da definição de metas, de Edwin Locke, ao afirmar que a definição de metas tem o potencial de energizar, levando-as a concentrarem esforços em direção aos seus objetivos (Robbins, 2010; Locker e Latham, 1990). Tal resultado é ratificado pelo reconhecimento de que no programa de RVD há mais incentivo para o esforço (Q30).

A percepção de que os métodos de avaliação não são os mais adequados (Q49) pela maioria dos servidores dos estados de Minas Gerais e Pará poderia indicar, conforme sugerido por Marsden (2010), que não houve a participação dos servidores quando da implantação dos programas de RVD. No entanto, esta afirmação não foi confirmada pelos resultados (FIGURAS 37 e 40 e TABELAS 11, 16 e 21). Os servidores de Minas Gerais, mesmo afirmando, em sua maioria, não terem cooperado na implantação do programa (Q48), acreditam que o programa é bom para os servidores e para a organização (Q51). Outra vertente que poderia explicar o fenômeno seria a alta subjetividade na definição dos métodos e critérios de mensuração utilizados na avaliação do desempenho, apontados pela OCDE (1997, 2003, 2005) como obstáculos à implantação de programas de RVD no setor público. A



ausência de definição objetiva que possibilite a compreensão do fenômeno aponta a limitação do estudo e sugere o aprofundamento em pesquisas complementares com os servidores dos estados de Minas Gerais e Pará.

A frequência com que é realizado o pagamento das recompensas nos programa de RVD (Q64) foi avaliada negativamente pela maioria dos servidores de Minas Gerais, fato que se justificaria pelo critério de pagamento anual, e não em períodos menores, como ocorre no Pará (QUADRO 3). Se a análise aceitar a teoria de que as variáveis *esforço*, *desempenho* e *recompensa* são elos de um círculo que se retroalimenta ciclicamente (MILKOVICH; NEWMAN, 1987), a distância entre o esforço e a recompensa poderá ser percebida como obstáculo à motivação para o esforço, justificando o resultado apresentado. No entanto, o pagamento anual também ocorre no Ceará e, diferente dos resultados de Minas Gerais, é bem avaliado pela maioria dos servidores (FIGURA 46 e TABELAS 11, 12, 16, 17, 21 e 22).

Quanto às vantagens (Q18) e à avaliação geral do programa de RVD (Q19), a divergência nos resultados não permite uma conclusão definitiva e indica a necessidade de estudos complementares para entendimento do fenômeno em cada estado, principalmente entre os servidores do Pará, onde a avaliação geral do programa foi significativamente negativa, contrariando outros resultados colhidos e analisados neste estudo.

## 10.2 Considerações sobre a motivação nos programas de RVD

Para discutir a variável *motivação*, as questões escolhidas foram: 10 (valor a receber como recompensa), 17 (credibilidade geral do programa de RVD), 20 (tempo dedicado ao trabalho em função do programa), 21 (cobrança para alcançar metas da equipe), 22 (cobrança para alcançar metas individuais), 23 (dificuldade para alcançar metas da equipe), 24 (critério de divisão de recompensas), 31 (crença nos superiores), 32 (vejo o sistema como forma de manipulação) e 33 (satisfação geral com a organização).

A maioria dos servidores pesquisados do Pará afirmou que está descontente com o valor que receberão a título de recompensa pelo cumprimento de metas no programa de RVD (FIGURA 9 e TABELAS 17). O fato deve ser interpretado considerando, além dos valores de referência constantes do QUADRO 3, a divisão deste valores para pagamento quadrimestral. Dada a importância da variável *recompensa* como propulsora para o maior esforço individual (FREITAS, 2006), o fato sugere a revisão negociada entre organização e os servidores das

recompensas pelo alcance de metas (OCDE, 2005). O mesmo vale para os resultados de Minas Gerais, onde os resultados – satisfação e insatisfação – estão em equilíbrio.

Em todos os estados pesquisados, os servidores se mostraram motivados ao dedicarem mais tempo ao trabalho em função do programa de RVD. Essa maior dedicação tem o potencial motivacional capaz de gerar melhores desempenhos (VROOM, 1997; DECENZO; ROBBINS, 2004). Porém, no critério de divisão das recompensas (Q24) os resultados apontaram, com excessão dos servidores do Ceará, forte sensação de injustiça (TABELAS 14 e 19 e FIGURA 23). Tal percepção de iniquidade pode minar o clima social na organização e gerar desmotivação para o trabalho (ADAMS, 1965; FERREIRA *et al.*, 2006).

A pressão pelo alcance de metas individuais ou de equipe foi analisada com base nas questões 21, 22 e 23, nos resultados apresentados nas Tabelas 9, 14 e 19 e nas Figuras 20, 21 e 22. Apurou-se percepção de alta pressão para o alcance de metas em Minas Gerais e no Pará. Para entender estes resultados, é importante considerar as respostas em outras questões (Q26, Q27, Q33, Q39, Q47 e Q66), nas quais, de maneira geral, os resultados indicam satisfação com o chefe, com as normas organizacionais e com a organização, cumprimento dos prazos combinados e ótimo desempenho. Ou seja, se, de um lado, os servidores indicam alta pressão, ao se confrontar com os resultados das questões indicadas, pode-se concluir que a pressão deve estar relacionada à qualidade das metas (mais complexas e desafiadoras). Sendo este o caso, metas difíceis ou complexas são melhores que a ausência de metas (LOCKE; LATHAM, 1990).

A pesquisa buscou na questão 31 captar a percepção dos servidores quanto à confiança em seus superiores. Os resultados, expressos nas Tabelas 10, 15 e 20 e, também, na Figura 30, destacam que apenas os servidores do Pará afirmaram não confiar em seus superiores. Ao se considerar que a confiança é um dos pilares de sustentação dos programas de RVDs e que sua ausência, além de ampliar a sensação de injustiça, é importante obstáculo à implantação ou manutenção do programa (OCDE 2004, 2005; PERRY; ENGBERS; JUN, 2009), o resultado sugere a necessidade de promover rápida intervenção para identificar e eliminar as causas do problema. De outro lado, os servidores de Minas Gerais foram os únicos a não perceberem o programa de RVD como uma forma de manipulação por parte dos superiores ou da organização (Q32). A aparente contradição entre confiar na chefia (Q31) e sentir-se manipulado pelo chefe ou pela organização (Q32) deve ser analisada considerando as respostas sobre a satisfação em trabalhar sob o regime de metas (Q12). No caso do Ceará, os servidores confiam na chefia e veem o programa de RVD como instrumento de manipulação,

evidencia-se a elevada capacidade de entendimento do sistema em que estão inseridos e a percepção de manipulação não os impede de reconhecer os benefícios e as vantagens de trabalhar sob o regime de metas. No caso dos servidores do Pará, a desconfiança nos superiores e a percepção de manipulação reforçam a sugestão de rápida intervenção.

Os servidores do Pará, em sua maioria, também responderam indicando baixa credibilidade no programa de RVD (Q17) e insatisfação em trabalhar na organização (Q33), resultados que, se analisados isoladamente (dissociados das demais questões), sugerem sério problema de motivação e baixa eficiência do programa de RVD implantado na organização. No entanto, na instrução da análise devem ser considerados os resultados das questões Q12 a Q16, Q20, Q27, Q30, Q39, Q44 a Q48, Q50 a Q52, Q59 e Q62 a 66. Todas as respostas expressaram opiniões amplamente favoráveis a aspectos do programa de RVD e a organização. No caso dos servidores de Minas Gerais, destaca-se a baixa credibilidade do programa de RVD. No entanto, há satisfação dos respondentes com a organização. Os resultados coletados no Ceará são favoráveis para ambos os casos, evidenciando a alta credibilidade do programa e a satisfação com a organização.

### **10.3 Considerações gerais sobre desempenho individual nos programas de RVD**

Para discutir a variável *desempenho individual*, as questões escolhidas foram: 45 (mais empenho no cumprimento de metas), 46 (mais esforço para cumprimento de metas) e 66 (de maneira geral, tem um melhor desempenho em função do programa de RVD).

Os resultados indicam respostas favoráveis entre a maioria dos servidores dos três estados pesquisados para maior empenho, para cumprimento de metas no programa de RVD (Q45) e para maior esforço para realização das metas (Q46). Os resultados sugerem a crença de que um maior esforço resultará em melhor desempenho, conforme assentado pela teoria da expectativa, ajustando-se ao conceito de *expectância* (VROOM, 1997). O conjunto dos resultados positivos também pode estar relacionados à teoria de que o estabelecimento de metas, somado à oferta de recompensas, resulta em mais empenho e esforço para a melhoria do desempenho individual (PRITCHARD; CURTIS, 1973; LUCKE, 1982).

Os resultados apresentados nas Tabelas 11, 16 e 21 e na Figura 48 evidenciam a concordância da maioria dos servidores dos três estados pesquisados de que, de maneira geral, apresentam

melhor desempenho no sistema de metas (Q66). Os resultados, se analisados isoladamente, sugerem a eficiência dos programas de RVD implantados nas organizações estudadas.

#### **10.4 Análise da influência dos programas de RVD na motivação para o trabalho no setor público**

Orientando-se pela teoria estudada, define-se o pressuposto de que trabalhar sob o regime de metas (Q12), ter maior dedicação ao trabalho em função do programa de RVD (Q20) e realizar a avaliação geral do programa de RVD (Q19) seriam aspectos capazes de, evidenciando a motivação, explicar o maior incentivo para o esforço no trabalho em decorrência do programa de RVD (Q30). Os resultados quantitativos (Tabela 9) indicam que são significativas as avaliações positivas das questões Q12, Q19 e Q20 e alta concordância quanto à questão Q30. Se as análises evidenciaram que 53% dos servidores estão satisfeitos em trabalhar sob o regime de metas (Q12), 84,6% avaliaram positivamente o programa RVD e 45% avaliaram como alta ou muito alta a dedicação ao trabalho em função do programa de RVD. Natural é a dedução de que estes resultados influenciam a concordância (74,4%) de que o programa gera maior esforço para o trabalho, confirmada pelos resultados coletados de que o programa de RVD influencia positivamente a motivação dos servidores para o trabalho na SEPLAG do Ceará. O mesmo ocorre entre os servidores de Minas Gerais, quando analisadas as Tabelas 14 e 15.

No caso dos servidores do Pará, a análise quantitativa (TABELAS 19 e 20) reforça a validação: 100% dos servidores estão satisfeitos em trabalhar sob o regime de metas (Q12), 46,8% avaliaram positivamente o programa RVD e 100% avaliaram como alta ou muito alta a dedicação ao trabalho em função do programa de RVD. Natural é a dedução de que estes resultados influenciam a concordância (71,7%) de que o programa gera maior esforço para o trabalho.

Os resultados apresentados ratificam o pensamento de Freitas (2006) ao analisar que a motivação está diretamente relacionada ao esforço estimulado pelo valor subjetivo que o indivíduo associa como recompensa pelo alcance de uma meta previamente definida. Havendo a percepção de que o esforço empreendido, mesmo que alcance a meta estipulada,

não será recompensado com justiça, muito provavelmente, este esforço será desestimulado pela ausência de motivação (VROOM, 1997; CHILD, 2005).

### **10.5 Análise sobre a influência da motivação gerada pelo programa de RVD na melhoria do desempenho individual**

Para esta análise, parte-se do pressuposto de que contribuir para melhores resultados (Q44), maior empenho para metas em função do programa de RVD (Q45), maior esforço (Q46), ótimo desempenho (Q47) e melhor desempenho (Q66) seriam variáveis capazes de, evidenciando a motivação para o desempenho, explicar o maior incentivo para o esforço no trabalho em decorrência do programa de RVD (Q30). No caso dos servidores do Ceará, os resultados quantitativos (Tabelas 10 e 11) indicam ser significativas as avaliações positivas das variáveis Q44, Q45, Q46, Q47 e Q66 e alta concordância quanto à variável 30. Se estas as análises evidenciaram que 83,2% dos servidores afirmaram contribuir mais para o alcance de resultados (Q44), 91,3% afirmaram que estão se empenhando mais em função do programa de RVD (Q45), 91,2% afirmaram que estão se esforçando mais para cumprir suas metas (Q46), 94,6% afirmaram que têm um ótimo desempenho (Q47) e se 51,7% concordaram que o desempenho é melhor no sistema de metas, natural é a dedução de que estes resultados influenciaram a concordância (74,4%) de que o programa gera maior esforço para o trabalho. Ou seja, a motivação gerada pelo programa de RVD implantado no Ceará tem influenciado positivamente a melhoria do desempenho entre os servidores públicos. O mesmo resultado também é evidenciado em Minas Gerais e Pará, conforme dados e análises das Tabelas 15 – 16 e 20 – 21, respectivamente.

Os resultados reforçam o pressuposto de que a definição de metas e objetivos tem o potencial de ampliar o comprometimento e o desempenho individual. Ou seja, o trabalho por metas gera motivação e impacta a melhoria do desempenho individual e organizacional, conforme já ressaltado na literatura (MEDLIN; GREEN JR. 2009).

### **10.6 Análise sobre a influência do programa de RVD na melhoria do desempenho individual, independente de gerar motivação para o trabalho**

Para esta análise, adota-se o pressuposto de que o maior esforço (Q46), o ótimo desempenho (Q47) e o melhor desempenho (Q66) seriam as variáveis com potencial para explicar os resultados de trabalhar sob o regime de metas (Q10) e a avaliação geral do programa de RVD (Q19). Porém, a análise só inclui os resultados em que os respondentes avaliaram como baixa, muito baixa ou indiferente a questão 20 (tempo dedicado ao programa) e afirmaram discordância ou indiferença com o enunciado da questão 30 (no programa de RVD há maior incentivo para o esforço no trabalho). No Ceará, conforme a Tabela 13, os resultados demonstram a predominância de afirmações de indiferença, evidenciando insignificante percepção dos servidores quanto à influência do programa de RVD no tempo dedicado às atividades laborais e no incentivo para o esforço no trabalho. Porém, os mesmos respondentes afirmaram que estão se empenhando (84%) e se esforçando mais para cumprir suas metas individuais (100%). Por fim, mesmo com a predominância de posicionamentos de indiferença (84%), 16% concordaram que têm melhor desempenho no sistema de metas. Ou seja, o programa de RVD implantado no Ceará demonstra ser eficaz na melhoria do desempenho, independentemente da motivação que venha ou não a gerar.

Em Minas Gerais, conforme a Tabela 18, os dados evidenciam que, mesmo que os servidores afirmem que não dedicaram mais tempo às atividades laborais, que não se sentem mais motivados para o esforço no trabalho em decorrência do programa de RVD e, ainda, que estejam indiferentes, evidenciando insignificante percepção da influência do programa nas opções de resposta, posicionaram-se positivamente ao afirmar que estão se empenhando (81,71%) e dedicando maior esforço para o cumprimento das metas individuais (69,51%). E, por fim, mesmo com a predominância de posicionamentos de indiferença (52,44%), mais de 30% concordaram que têm melhor desempenho no sistema de metas. Ou seja, o programa de RVD implantado em Minas Gerais demonstra ser eficaz na melhoria do desempenho, independentemente da motivação que venha ou não a gerar.

Considerando que a análise quanto à influência do programa de RVD na melhoria do desempenho independente da motivação gerada pelo programa, demanda que se trabalhe apenas os resultados em que a motivação é negativa ou inexistente (Q20 e Q30). Não foi

possível a realização da análise do Pará, por ausência de resultados negativos para motivação. Ou seja, nenhum dos respondentes posicionou-se negativamente quanto à questão 20 (o tempo que você dedica ao trabalho por causa do programa de remuneração variável por desempenho).

Como se pode concluir, os resultados confirmam a ocorrência de respostas em que os servidores participantes afirmaram não estar motivados (Ceará e Minas Gerais) e, mesmo assim, indicaram que tiveram o desempenho individual melhorado. Ou seja, nos casos estudados, a fixação de recompensa remuneratória pela melhoria do desempenho mostrou-se capaz de aumentar os esforços e de direcioná-los ao melhor desempenho (LUTHANS; KREITNER, 1985; LEHMAN; GELLER, 2004).

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as reflexões sobre os caminhos e trilhas que guiaram este estudo, os acertos e seus resultados e os eventuais equívocos, os métodos e os ajustes necessários para o alcance dos objetivos que nortearam esta pesquisa.

A preocupação com o foco nos objetivos permite assegurar que este estudo se manteve fiel à questão central da investigação e seus objetivos, tendo como âncora a metodologia adotada, que se mostrou robusta e suficiente para a proposta inicialmente definida.

A realização de estudo em distintos casos mostrou-se adequada, pois possibilitou a investigação mais consistente em cada um dos órgãos pesquisados nos três estados estudados. O conhecimento *in loco* facilitou a resolução de dúvidas e o compartilhamento de informações mais precisas. A visita técnica, em mais de uma oportunidade, resultou na construção de redes de relacionamentos e garantiu o apoio essencial para a coleta de informações e dados para a pesquisa, reduzindo os obstáculos naturais decorrentes da distância geográfica dos casos escolhidos para estudo. A estratégia de coleta de dados por meio de questionário *on line*, com *link* para acesso disponibilizado pela *intranet* aos servidores, não só tornou possível a percepção da confidencialidade dos dados e da identificação dos respondentes, como também favoreceu a isenção e a fidelidade das respostas. A análise dos resultados do pré-teste já indicava o acerto da estratégia de coleta. Diante da metodologia utilizada para coletar os dados, deve ser destacado o número expressivo de participação dos servidores, fato não esperado, pois contraria a teoria que indica como limitação do método a baixa participação.

Como conclusão sobre a influência dos programas de RVD na motivação para o trabalho, os resultados indicam que os programas de RVD implantados nos estados pesquisados são eficientes na promoção da motivação, ao disporem de metas previamente estabelecidas, pactuadas antecipadamente ou não, e a estas associarem o pagamento de recompensas. Ou seja, os programas de RVD no setor público brasileiro influenciam positivamente o comportamento dos servidores públicos, alterando sua motivação para o trabalho. O resultado está em conformidade com os postulados teóricos.

Quanto ao fato de que a motivação gerada pelos programas de RVD influencia o desempenho individual os dados da pesquisa permitem concluir que se na avaliação dos servidores estes estão contribuindo mais para o alcance dos resultados, eles próprios têm se empenhado mais e



empreendido mais esforços para a realização das metas individuais em função dos programas de RVD. Como resultados, a motivação decorrente dos programas tem gerado alteração positiva no desempenho individual, resultado que se associa às teorias predominantes.

Ao analisar se os programas de RVD influenciam o comportamento dos servidores, melhorando o desempenho individual, mesmo quando não geram mais motivação, análise que só foi possível entre os servidores do Ceará e de Minas Gerais, eles indicam resultados positivos para a eficiência dos programas de RVD na melhoria do desempenho individual. No caso do Pará, ao isolar os servidores não motivados, o resultado foi zero, frustrando a análise e uma conclusão objetiva.

Reforçando a conclusão quanto às análises da influência dos programas de RVD na motivação e no desempenho individual, os resultados permitem inferir que, na percepção dos servidores públicos, ao serem confrontados com questões sobre os benefícios e as vantagens dos programas de RVD, eles o fazem a partir de uma perspectiva comparativa entre remuneração fixa, mais difundida, e remuneração variável. Isso demonstra a superioridade dos programas de RVD, uma vez que a maioria dos respondentes do Ceará e de Minas Gerais reforça as vantagens e os benefícios dos programas e sua eficiência em produzir motivação e em melhorar o desempenho individual, sendo amplamente vantajoso para as organizações públicas brasileiras. O trabalhar sob o sistema de metas e objetivos previamente estabelecidos, avaliado positivamente de forma ampla, apresentou-se como instrumento de mudança de comportamento individual em relação à organização e ao trabalho. O planejamento, a reavaliação dos métodos de trabalho, o pensar de longo prazo, o foco nos prazos e metas, a valorização das relações de trabalho, a formação e valorização de equipes, a importância do trabalho individual para o sucesso do trabalho da equipe, todos estes conceitos são reforçados no Programa de Remuneração Variável por Desempenho e são reconhecidos pelos servidores públicos como potenciais para melhorar a gestão pública em sua totalidade.

As abordagens sobre a equidade foram ganhando destaque ao longo da pesquisa, dada a sua importância para o sucesso ou fracasso dos programas de RVD. A apuração dos resultados coletados só ampliou a preocupação. Os critérios de divisão das recompensas foram negativamente avaliados pela maioria dos servidores dos estados de Minas Gerais e do Pará, indicando a necessidade de ajustes, objetivando reverter a atual percepção. Não é demais ressaltar que o tema é debatido na literatura com ênfase nos efeitos negativos da percepção de iniquidade no comportamento dos servidores, com reflexos na redução da produtividade.

O estudo não tem paralelo no campo acadêmico, no qual estudos de casos isolados e não comparativos ainda são incipientes e pouco difundidos. Neste contexto é que se destacam as principais contribuições desta tese. A abrangência do estudo, desenvolvido nos estados do Ceará, Minas Gerais e Pará, localizados nas regiões Nordeste, Sudeste e Norte, respectivamente, com expressiva participação dos servidores em cada um, possibilitou a formação de um banco de informações sobre a avaliação de cada variável associada aos modelos do Programa de Remuneração Variável por Desempenho implantado nas organizações públicas brasileiras, sob a ótica e percepção do seu principal ator: os servidores públicos. É este aspecto que fundamenta o ineditismo desta pesquisa.

- **Outras contribuições, limitações e recomendações da pesquisa**

No decorrer da pesquisa, outros fatores foram observados. Mesmo não estando entre os objetivos iniciais, merecem ser registrados:

- a) O objetivo inicial de pesquisar em todas as regiões do Brasil mostrou-se inviável, diante da delimitação e do foco da pesquisa. A frustração inicial não tirou o ânimo do pesquisador nem a relevância de seus resultados. Neste contexto, merece destaque a inclusão do estado do Pará na pesquisa, pois não se repercutia a opção pelo modelo de gerencialismo no setor público por parte dos gestores públicos paraenses. Convém ressaltar que na região Norte o Pará é o único estado a adotar o modelo gerencialista, ainda que de forma não abrangente.
- b) Considerando que não existe um modelo único ou roteiro codificado para a implantação de programas de RVD na administração pública, já na análise documental foi possível identificar diferenças significativas entre os programas adotados em cada estado. Destaca-se a estratégia de divisão da avaliação do desempenho e pagamento da recompensa pelo alcance de metas de forma quadrimensal no estado do Pará. Se se considera que a recompensa monetária é fator determinante na motivação para o esforço e que o fator distância entre o esforço, o resultado e o pagamento da recompensa exerce influência proporcional na motivação para o esforço – ou seja, quanto mais distante o pagamento da recompensa menor a motivação, e vice-versa –, a estratégia de avaliação do resultado e pagamento da recompensa a cada quatro meses tem o

potencial de elevar a motivação para o esforço e de melhorar os resultados organizacionais. Se quanto mais próxima a recompensa mais motivação, logo, a expectativa de recompensar quadrimestralmente gera três picos de produtividade por ano, ao invés de apenas um, como é no caso do pagamento anual, opção dos estados de Minas Gerais e Ceará. No entanto, os resultados da pesquisa indicam insatisfação dos servidores do Pará com os valores pagos a título de recompensa pelo alcance de metas. Ou seja, a pastilha em três partes reduz a *valência* – a motivação pela percepção subjetiva do valor da recompensa –, indicando limitação da pesquisa e necessidade de realização de novos estudos objetivos sobre o fenômeno.

- c) Isolar apenas algumas variáveis para a análise do modelo da pesquisa não se mostrou uma decisão acertada. O instrumento de coleta de dados foi extenso (66 questões), e analisar os resultados a partir de apenas algumas variáveis intencionalmente escolhidas pode levar a conclusões não consistentes. O problema foi detectado quando da análise da aprovação dos programas de RVD implantados nas organizações pesquisadas. As variáveis isoladas para explicar a percepção dos servidores indicam a reprovação dos programas nos estados de Minas Gerais e Pará. No entanto, ampliando a análise com a inclusão de outras variáveis, observa-se certa contradição, indicando a ocorrência de críticas pontuais não sustentadas numa análise mais abrangente. Como exemplo, ressalta-se a predominância de avaliação favorável entre servidores dos três estados pesquisados em trabalhar sob o regime de metas previamente estabelecidas e também quanto a apresentarem melhor desempenho em função dos programas de RVD. O fato evidencia outra limitação da pesquisa, porém destaca o problema e sugere atenção e novos estudos.
- d) Outro aspecto que convém destacar são os problemas associados à credibilidade e à confiança nos gestores. O fenômeno é discutido na literatura internacional e ganha dimensões quando em comparação com as características e particularidades de cada país. No caso do Brasil, a pesquisa ratifica a ideia da amplitude da desconfiança nos gestores públicos e na efetividade de estratégias de gestão como o são os programas de RVD. Os modelos que orientam os programas de RVD no setor público brasileiro são originários dos utilizados no setor público europeu, difundidos pela OCDE. No entanto, a implantação no

Brasil demanda ajustes e adequações. Por exemplo, a teoria da autodeterminação, que fundamenta tais modelos, preconiza que determinados cargos enriquecidos com tarefas desafiadoras guardam uma motivação intrínseca elevada, justificando a não inclusão de seus ocupantes nos programas de RVD, sob pena de, ao se sentirem manipulados, reduzirem sua motivação intrínseca. Uma das possíveis causas das desconfianças com o programa ou com os superiores hierárquicos (gestores, diretores e chefes) apontadas na pesquisa pode estar associada à não inclusão destes nos programas de RVD. A pesquisa não trouxe respostas objetivas para explicar as causas deste problema o que indica a necessidade de outros estudos.

- e) A pesquisa também demonstrou o alto índice de respostas positivas quanto aos indicadores de desempenho, resultados da auto-avaliação. No entanto, este comportamento já era esperado. Os resultados, medidos em uma escala de cinco itens, em que “quase sempre” e “sempre” predominaram nas respostas, sugerem que os servidores estão empenhados e comprometidos com o trabalho e com a organização e reconhecem a necessidade da busca de melhores desempenhos.
- f) O fato de os programas de RVD, independente de gerarem motivação, produzirem melhoria dos resultados não é referenciado de forma objetiva na teoria e demanda a realização de novos estudos para conhecimento do fenômeno.
- g) A análise dos resultados evidenciou opiniões de resistência, ainda que de uma parcela minoritária, indicando a existência de grupos divergentes em todas as organizações pesquisadas. Mesmo que as conclusões apresentadas estejam fundamentadas na percepção da maioria dos servidores, as exceções trazidas pelos grupos de resistência carecem de atenção e sugerem a realização de estudos futuros objetivando responder a indagações como: “Quais são as causas dessas divergências”?; “Há compreensão e entendimento do enunciado das questões formuladas”?; Qual é o efeito desse comportamento para a organização?

Mesmo diante da necessidade de aprofundar os estudos para a compreensão de determinados fenômenos, já mencionados, os estudos e as descobertas da pesquisa e seus resultados permitem, ainda que de forma não generalizada, formular de considerações e recomendações

que, se observadas, têm o potencial de melhorar os índices de eficiência dos programas de RVD e o desempenho das organizações públicas brasileiras:

- a) Difusão e implantação de programas de RVD, inicialmente, por meio de projetos pilotos nas Secretarias de Administração e/ou Planejamento ou em autarquias e, posteriormente, expandir para outros setores da administração. A estratégia com “projetos pilotos” e a divulgação dos resultados tendem a reduzir as resistências à implantação e à expansão dos programas.
- b) Disposição e estabelecimento de recompensas significativas como forma de motivar os servidores para um melhor desempenho. A definição de um salário a mais, ainda que dividido em duas parcelas, pode ser suficiente e importante motivador. Valores menores ou fragmentados, em mais de dois períodos, não têm demonstrado potencial motivacional ou atrativo para um maior esforço.
- c) Inclusão de todos os servidores, efetivos e comissionados, no programa de RVD e no recebimento de recompensas juntamente com todos os membros da equipe que lideram ou participam. O envolvimento de todos os servidores, sem distinção de cargos, tende a reduzir a percepção de inequidade e a elevar o comprometimento e o apoio ao programa.
- d) A transformação da remuneração variável, ainda que não sistêmica ou programada, em subsídios tem se configurado como retrocesso nas políticas de remuneração. A observação de experiências realizadas em alguns estados e órgão do setor público brasileiro tem demonstrado que, com o passar dos anos, os servidores voltam a pressionar para o retorno dos “benefícios”, agregados em forma de subsídios, e têm obtido relativo êxito.
- e) As experiências com programas de RVD no judiciário brasileiro, implantados sob a orientação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ tem se demonstrado eficiente e obtido bons resultados, servindo de referência aos gestores públicos dos demais poderes.

Mais que respostas prontas e acabadas, esta tese traz inquietações, traduzidas em perguntas que têm a função de estimular suas elucidações por meio de novas pesquisas. Conhecer os benefícios, acertos e desacertos dos programas estudados deve orientar a tomada de decisão dos gestores públicos e serve para encurtar caminhos e difundir as vantagens dos programas tanto na academia, entre os pesquisadores, quanto no setor público, entre seus gestores.

Por fim, pode-se concluir que, pelo que aqui for exposto, o objetivo inicial de analisar a relação entre o sistema de remuneração variável por desempenho e a motivação e o desempenho individual de servidores públicos foi alcançado. O mesmo ocorreu com os objetivos específicos originalmente estabelecidos. A tese contribuiu para o conhecimento do tema por, meio de revelações decorrentes de abordagens até então não exploradas, trazendo informações que podem ser úteis às organizações públicas, aos servidores e gestores públicos, aos estudiosos e aos pesquisadores interessados em compreender esta importante ferramenta de gestão que são os Programas de Remuneração Variável por Desempenho para as organizações públicas.

## REFERENCIAS

- ABACHNICK, B.; FIDELL, L. *Using multivariate analysis*. Needham Heights: Allyn & Bacon, 2007.
- ADAMS, J.S. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic, vol. 2, p. 267-299, 1965.
- AGGARWAL, R. K.; SAMWICK, A. A. *Executive compensation, strategic competition and relative performance evaluation: theory and evidence*. The Journal of Finance, v. LIX, n. 6, p. 1999-2043, Dec., 1999.
- ALBERGARIA, Ariane R. *Remuneração Variável no Setor Público: estudo sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Minas Gerais, 2010.
- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. *Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations*. Ithaca, Administrative Science Quarterly, vol. 18, n. 4, 489-505, Dec, 1973.
- ALDERFER, Clayton P. *An empirical test of a new theory of humans needs*. Organizational behavior and human performance, Burlington, v 4, n. 2, pág. 142-176, may, 1969.
- ANDERSEN, S.; CHEN, S.; CARTER, C. *Fundamental human needs: Making social cognition relevant*. Psychological Inquiry, 11(4), 269-275, 2000.
- APPEL-SILVA, Marli; WENDT, Guilherme W.; ARGIMON, Irani I. *A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade*. Psicologia em Revista, v. 16, n. 2, p. 351-369, ago., 2010.
- ARCHER, E. R. *O mito da motivação*. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSIS, L. O. M. de; REIS NETO, M. T. *Remuneração variável no setor Público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado brasileiro*. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Vol. 9, n.3, p. 585-614, set./dez. 2011.
- BÁLKIN, David B.; GOMEZ-MEJIA, Luis R. *Toward a contingency theory of compensation strategy*. Strategic Management Journal, v.9, n. 2, p. 169-182, Mar/Apr., 1987.
- BARBOSA, Livia. *Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?* Revista do Serviço Público, v.120 – n.3, p.3-45, set/dez, 1996.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Edições 70: Lisboa, 1977.
- BATLEY, Richard; LARBI, George. *The changing role of government: The reform of public services in developing countries*. London, UK: Palgrave Macmillan, 2004.

- BEHN, Robert. *On the limitations of pay for performance*. Public Management Report, V. 1, n. 5, January, 2004.
- BEHN, Robert. *Why measure performance? Different purposes require different measures*. Public Administration Review, 63 (5), p. 586-600, 2003.
- BELCHER, D. W. *Compensation administration*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1974.
- BERGAMINI, C. W. *Características Motivacionais nas Empresas Brasileiras*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n. 30, V.4, pag. 41-52, Out/Nov, 1990.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. *A Difícil Administração das Motivações*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, FGV, janeiro/ março, 1998.
- BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal*. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.
- BLOOM, Matthew C.; MILKOVICH, George T. *Issues in Managerial Compensation research*. Journal of Organizational Behavior (1986-1998). ABI/INFOM Global, p. 23, 1996.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do Comportamento Organizacional*. 3. reimpr. da 1. ed. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2002.
- BOWMAN, James S. *The success of failure: the paradox of performance pay*. Review of Public Personnel Administration, v. 30, n. 1, p. 70-88, 2010.
- BRASIL. Lei nº 101 de 04 de maio de 2000. *Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências*. Publicação no Diário Oficial da União, 2000.
- BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. *Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais*. Publicação no Diário Oficial da União, 1990.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. *Construindo o Estado republicano: Democracia e reforma da gestão pública*. 1. Ed, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- BRYMAN, Alan. *Research Methods and Organization Studies*. London: Unwin Hyman, 1992.
- BURGESS, Simon; RATTO, Marisa. *The role of incentives in the public sector: Issues and evidence*. Oxford Review of Economic Policy, v. 19, p. 285-300, 2003.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P.A. *Estatística Básica*, 5º edição. Editora Saraiva, São Paulo, 2002.



- CAMERON, J. *Negative Effects of Reward on Intrinsic Motivation – A Limited Phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001)*. *Review of Education Research*, v. 71, n. 1, p. 29-42, 2001.
- CARDONA, Francisco. *Performance related pay in the public service in OECD and EU member states. Seminar on Remuneration System for Civil Servants and Salary Reform. Vilnius, Lithuania: Sigma Program – OECD, 2006.*
- CARLON, Donna M. *et al.*. *Statistics as fetters: the case of financial performance and executive compensation*. *Organizational Research Methods*, v. 9, n. 4, p. 475-490, Oct, 2006.
- CAUDRON, S. *O que motiva os empregados*. São Paulo. HSM Management, n. 1, p.82-86, março-abril, 1997.
- CAVALCANTI, V. L. (org.). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHANLAT, Jean-François. *O gerencialismo e a ética do bem comum: A questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct., 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2012.
- CHURCHILL, Gilbert. *Marketing research: methodological foundations*. 2a ed. The Dryden Press, 1998.
- CONYON, Martin J. *Executive compensation and incentives*. *Academy of Management Perspectives*, p. 25-40, february, 2006.
- COPE, Stephen; LEISHMAN, Frank; STARIE, Peter. *Globalization, new public management and the enabling state: Futures of police management*. *International Journal of Public Sector Management*, 10:444–60, 1997.
- CORDEIRO, Laerte L. *O comportamento humano na empresa – uma antologia*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 340-355, 1971
- COSTA, F. L. *Da Reforma do Estado e Contexto Brasileiro - crítica do paradigma gerencialista*. Rio de Janeiro: FGV Editora, Cap. 3, 2010.
- COZBY, Paul C. *Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento*. São Paulo: Atlas, 2012.
- CURWIN, Jon; SLATER, Roger. *Quantitative methods for business decisions*. 3º ed., 1991.
- DART, Raymond. *Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23:290–310, 2004.
- DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.

- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. *Fundamentals of human resources management*. John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.
- DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. *Administração de recursos humanos*. 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DECHARMS, Richard. *Motivation enhancement in educational settings*. In R. Ames & C. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: Student motivation*, vol. 1, pp. 275–310. Orlando, FL: Academic Press, 1984.
- DECHARMS, Richard. *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic, 1968.
- DECI, Edward L. *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: D.C. Heath Lexington, 1980.
- DECI, Edward L. *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18:105–115, 1971.
- DECI, Edward L. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 1985.
- DECI, Edward L.; FLASTE, Richard. *Why we do, what we do. Understanding self-motivation*. Rochester, NY: Penguin Books, 1995.
- DECI, Edward L.; KOESTNER, Richard; RYAN, Richard. *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological Bulletin*, 125:627–68, 1999a.
- DECI, Edward L.; KOESTNER, Richard; RYAN, Richard. *The undermining effect is a reality after all—extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999)*. *Psychological Bulletin*, 125:692–700, 1999b.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard. *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry* 11:227–68, 2000.
- DEVERS, Cynthia E. *et al. Executive compensation: a multidisciplinary review of recent developments*. *Journal of Management*, v. 33, n. 6, p. 1016-1072, Dec, 2007.
- DI PIETRO, M. S. Zanella. *Direito Administrativo*. 24ª Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.
- DUNLEAVY, Patrick; HOOD, Christopher. *From Old Public Administration to New Public Management*. *Public Management and Money*, 14 (3): 9 - 16, 1994.
- EVANS, J. R.; MATHUR, A. *The Value of Online Surveys*. *Internet Research*, v. 15, n. 2, p. 43, 2005.
- FARAH, Flávio. *Ética na gestão de pessoas: uma visão prática*. São Paulo: EI – Edições Inteligentes, 2004.

- FARAZMAND, Ali. *Globalization and public administration*. Public Administration Review, 59:509–22, 1999.
- FARNHAN, D.; HORTON, S. *Managing the new public services*. London: Macmillan, 1992.
- FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. *Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 30, EnANPAD, 2006.
- FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de. *Métodos e Metodologia na Pesquisa Científica*. 3ª edição, São Caetano do Sul – SP: Yendis Editora, 2008.
- FINK, Arlene. *How to design surveys*. v. 5 (The Survey Kit). Thousand Oaks, Sage, 1995.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANCOIS, Patrick. *Public service motivation' as an argument for government provision*. Journal of Public Economics, 78:275–99, 2000.
- FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) - Universidade de Madeira, Funchal, 2006.
- INGRAHAM, Patricia W. *Of pigs in pokes and policy diffusion—Another look at pay-for-performance*. Public Administration Review, 53:348–56, 1993.
- FREY, Bruno; JEGEN, Reto. *Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence*. Journal of Economic Surveys, 15 (5):589–611, 2001.
- FROHMAN, Mark A. *Unleash urgency and action*. Industry Week, v. 245, n. 20, p. 13-23, 4 de nov., Cleveland, 1996.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. Ed, São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. 4. Ed, São Paulo: Atlas, 2003.
- GNEEZY, Uri; RUSTICHINI, Aldo. *A fine is a price*. Journal of Legal Studies, 29 (1): 1–17, 2000.
- GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995a.
- GODOY, Arilda S. *Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais*. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. São Paulo-SP, 1995b.
- GOLDSMITH, Stephen; EGGERS, William D. *Gobernando en red. El Nuevo paradigma de la gestión pública*. Atlas Economic Research Foundation / Centro de divulgación del conocimiento económico (Cedice), Venezuela, 2006.

- GUIMARÃES, S. E. R.; BORUCHOVITCH, E. *O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da teoria da autodeterminação*. Psicologia: Reflexão e Crítica. vol.17, n. 2, p. 143-150. Porto Alegre, 2004.
- GÜNTHER, H. *Como Elaborar um Questionário*. Sério: Planejamento de Pesquisas nas Ciências Sociais, n. 1. Laboratório de Psicologia Ambiental, UNB. Brasília-DF, 2003.
- HAMPTON, D. R. *Administração Contemporânea*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HAYES, B. E. *Medindo a satisfação do cliente - Desenvolvimento e uso de questionários*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- HENDERSON, Richard. *Compensation Management rewarding performance*. 6th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994.
- HERZBERG, F. *Novamente: como se faz para motivar funcionários?* In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HERZBERG, Frederick. *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review Classic, Boston, v. 81, n. 1, p. 87-96, jan, 2003.
- HIPÓLITO, J. A. M. *Tendências no campo da remuneração para o novo milênio*. In: *Gestão por competências*. 2º ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- HIPÓLITO, J. A. M. *Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 24, 2000. Anais... ENANPAD, 2000. CD-ROM.
- HIPÓLITO, J. A. M. *et al.*. *Como Usar a Internet em Pesquisa*. In: I Semead – Seminários em Administração Programas de Pós-Graduação em Administração, FEA-USP, São Paulo, 15-16, outubro, 1996.
- HOOD, Christopher. *Exploring variations in public management reform of the 1980s*. In *Civil service systems in comparative perspective*, eds. Hans Bekke, James Perry; Theo Toonen, 268–87. Bloomington: Indiana Univ. Press, 1996.
- HOOD, Christopher. *Public service management by numbers: why does it vary? Where has it come from? What are the gaps and the puzzles?* *Public Money and Management*, 27: 95-102, 2007.
- HOUSTON, David J. *The importance of intrinsic and extrinsic motivators: examining attitudes of government workers in North America and Western Europe*. In: *International Public Service Motivation Research Conference*, 2009, Bloomington. Anais... Bloomington: IPSM, 2009.
- INGRAHAM, Patricia W. *The reform agenda for national civil service systems: External stress and internal strains*. In: *Civil service systems in comparative perspective*, eds. Hans Bekke, James Perry, and Theo Toonen, 247–67. Bloomington: Indiana Univ. Press, 1996.

KELLOUGH, J. Edwards; LU, Haoran. *The paradox of merit pay in the public sector: Persistence of a problematic procedure*. Review of Public Personnel Administration, 13 (2): 45–64, 1993.

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

KING, G. *How not to lie with statistics*. 2001. Disponível em: <<http://gking.harvard.edu/files/mist.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2012.

KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. *Marketing research: an applied approach*. Mc Graw Hill, 1979.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. *Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?* Revista de Administração Pública. 40(3): 479-99, maio/jun. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KOHN, A. *Por que os planos de incentivos não funcionam*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 12-19, nov./dez., 1995.

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

LANE, Jan-Erik. *Public sector reform: Rationale, trends and problems*. CA-Sage: Thousand Oaks, 1997.

LAWLER III, Edward E. *Motivação nas organizações de trabalho*. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAWLER III, Edward E. *Pay and organization development*. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc, 1981.

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

LAWLER III, Edward E. *Pay can be a charge agent*. Compensation & Benefits Management, Greenvale, V. 16, n. 3, pág. 23-26, 2000a.

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

LAZEAR, Edward P. Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90:1346–61, 2000.

LEHMAN, Philip; GELLER, E. Scott. *Behavior analysis and environmental protection: Accomplishments and potential for more*. Behavior and Social Issues, 13:13–32, 2004.

- LEMOS, Carolina S. *Gestão Pública orientada para resultados: Avaliando o caso de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Rio de Janeiro, 2009.
- LÉVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LOCKE, Edwin A.; LATHAM, G. P. *Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel*. American Psychological Society, v.1 n. 4, July, 1990.
- LOCKE, Edwin A.; LATHAM, G. P. *Employee Motivation: A discussion*. Journal of Contemporary Business, Seattle, v. 11, n. 2, pág. 71-82, 1982.
- LONGO, Francisco. *Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público*. São Paulo: FUNDAP, 2007.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LUTHANS, Fred. *Organizational Behavior*. 8th. ed. New York: McGraw-Hill International Edition, 1998.
- LUTHANS, Fred; KREITNER, Robert. *Organizational behavior modification and beyond: An operant and social learning approach*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.
- MANLY, Bryan F. J. *Métodos Estatísticos Multivariados: uma introdução*; tradução Sara Ianda Carmona, 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2008.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.
- 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, Antonio Luiz; BORGES, Renata S. Guimarães e; MORAIS, Kelly de. *Validando um Modelo de Medida de Resistência à Mudança em Organizações Públicas*. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 36, EnGPR, 2011.
- MARSDEN, David. *The paradox of performance related pay systems: 'Why do we keep adopting them in the face of evidence that they fail to motivate?'* In HOOD, C; MARGETTS, H. *Paradoxes of modernization: unintended consequences of public policy reforms*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2010.
- MARTINS, Humberto Falcão. *Um panorama da reforma da Gestão Pública nos Estados brasileiros*, 2008. Disponível em: [www.institutopublico.com.br](http://www.institutopublico.com.br). Acesso em: 10 out. 2012.
- MARTOCCHIO, J. J. *Strategic compensation: a human resource management approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- MASLOW, Abraham H. *Uma teoria da motivação humana*. In: BALCÃO, Yolanda F.; MATTAR, F. Pesquisa de marketing. Ed. Atlas, 1996.

- MAXIMILIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed, 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- McCLELLAND, D. C.; BURHAM, D. H. *O poder é o grande motivador*. In: VROOM, V.H. (Org.) *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MEDLIN, Bobby; GREEN JR, Kenneth W. *Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism*. *Industrial Management & Data Systems*, Bingley, V. 109, n. 7, p. 943-956, 2009.
- MELLO, C. A. Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 26ª Ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2009.
- MELO, Marcos André. *Governance e reforma do Estado: o paradigma agente x principal*. *Revista do Serviço Público – RSP*. Ano 47, v. 120, n. 1, Jan-Abr, 1996.
- MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. *Compensation*. 2ª Ed. Texas: Business Publications, 1987.
- MINAS GERAIS. *Gestão para resultados municipais: avaliação de desempenho*. Disponível em: [www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao\\_resultados/arquivo/avaliacao\\_desempenho.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao_resultados/arquivo/avaliacao_desempenho.pdf). Acesso em: 10 out. 2012.
- MÖLLER, Claus. *A qualidade através das pessoas*. HSM Management, Porto Alegre, n. 3, pág. 107-111, jul/ago, 1997.
- MOOKHERJEE, Dilip. *Incentive Reforms in Developing Country Bureaucracies: Lessons from Tax Administration*. Annual World Bank Conference on Development Economics, 1997: 103–25, 1998.
- MOREIRA NETO, D. Figueiredo. *Curso de Direito Administrativo: parte introdutória, parte geral e parte especial*. 15ª ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2009.
- MORESI, Eduardo (Org). *Metodologia da Pesquisa*. Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2003.
- MOWDAY, R.T. *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401. 1998.
- MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MOYNIHAN, Donald P. *Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform*. *Public Administration Review*, 66:77–89, 2006.

MOYNIHAN, Donald P. *The normative model in decline? Public service motivation in the age of governance*. Wisconsin-Madison: La Follette School Working Paper, 2007.

MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. *The role of organizations in fostering public service motivation*. *Public Administration Review*, 67:40–53, 2007.

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development. *Performance-related pay policies for government employees*. Paris: OCDE Publishing, 2005a.

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development. *Paying for performance: policies for government employees (Policy Brief)*. Paris: OCDE Publishing, 2005b.

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development. *Performance pay schemes for public sector managers: An evaluation of the impacts*. Paris, 1997.

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development. *Performance-related pay policies for government employees*. Paris, OECD Publishing, 2005.

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development. *Country reports on performance-related pay from France, Germany, the UK and Sweden*. Unclassified document, 2003.

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development. *Flexibilização na gestão de pessoal na administração pública*. ENAP, Brasília-DF, p. 18- 24, 1998.

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development. *Performance-related pay policies for government employees: Main trends in OECD member countries*. Unclassified document, 2004.

ONU - DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS. *A gestão de pessoas como um recurso estratégico*. In *Revista do Serviço Público Brasília* 57 (3): 389-426 Jul/Set 2006. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=853&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=853&Itemid=129)

OSTERMAN, P. *Employment Futures: Reorganization, Dislocation and Public Policy*. Oxford University Press, 1988.

PACHECO, Regina S. “A agenda da nova gestão pública”, In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L. e PACHECO, R. S.(orgs) *Burocracia e política no Brasil – Desafios para o Estado Democrático no Século XXI*. p.183-218, Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

PAES DE PAULA, A. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PASCHOAL, Luiz. *Administração de Cargos e Salários – Manual prático e novas metodologias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.



PERRY, James L. *Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation*. Journal of Public Administration Research and Theory, 10:471–88, 2000.

PERRY, James L.; MESCH, Debra; PAARLBERG, Laurie. *Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited*. Public Administration Review, 66:505–14, 2006.

PERRY, James L.; ENGBERS, Trent A.; JUN, So Yun. *Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence*. Public Administration Review, v. 69, n. 1, p. 1-31, Washinhton, January/February, 2009.

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. *Civil servants and politicians: The changing balance. Politicians, bureaucrats and administrative reform*, eds. Peters, B. Guy and Jon Pierre. Routledge. London, p. 1–10, 2001.

PLOTHOW, C. B. A. *Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de vendas*. DISSERTAÇÃO (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

PONTES, B. R. *Administração de Cargos & Salários*. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: R. D. Irwin, 1968.

PRENDERGAST, Canice. *The provision of incentives in firms*. Journal of Economic Literature, 37:7–63, 1999.

PRITCHARD, R. D.; CURTIS, M. I. *The influence of goal setting and financial incentives on task performance*. Organizational Behavior & Human Performance, 10, 175–183, 1973.

REGO, A.; JESUINO, J. *Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais – Um estudo Exploratório. in Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2002.

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

REIS NETO, M. T.; ASSIS, L. O. M. *Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: O acordo de resultados e o prêmio por produtividade*. Gestão & Regionalidades, v. 26, n. 76, p. 74-90, jan/abr. 2010.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, A. L. *A remuneração variável e SUS contribuição para a melhoria da gestão*. Revista de Negócios, v. 9, n. 1, p. 05-18, janeiro/março. Blumenau, 2004.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

- ROSA, Fernanda Della. *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva*. 3ª ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- ROSSETTI, José Paschoal *et al.*. *Finanças corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. *The support of autonomy and the control of behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1024-1037, 1987.
- RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1): 54–67, 2000.
- RYAN, Richard M.; CONNELL, James P. *Perceived locus of causality and internalization—Examining reasons for acting in 2 domains*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57:749–61, 1989.
- SANT'ANNA, A. de S; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. *Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho*. In: SANT'ANA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M (Org.). *Qualidade de Vida no Trabalho: Abordagens e fundamentos*. Cap. 1. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2010.
- SANTOS, Heriana R.; VIEIRA, Fernando de O. *O papel da avaliação de desempenho na administração pública: o caso da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão de uma prefeitura fluminense*, 2009. Disponível em: <[www.uff.br/sta/textos/fv003.doc](http://www.uff.br/sta/textos/fv003.doc)>. Acesso em: 10 out. 2012.
- SAWREY, J.; TELFORD, C. *Psicologia educacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- SCHEIN, Edgar H. *Replanejamento de Cargos e Funções*. São Paulo: Nobel, 1980.
- SCHERMERHORN JR. John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SHIM, Eunsup; LEE, Jooh. *A canonical analysis of CEO compensation and corporate performance in the service industry*. *Review of Accounting & Finance*, v. 2, n. 3, p. 72-90, 2003.
- SILVA, Antônio Carlos Ribeiro de. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas, 2003.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research Methods for Business Students*. 3rd, Prentice Hall, 2003.
- SOUZA, Vera Lúcia de *et al.* *Gestão de desempenho*. – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- STOFFEL, Inácio. *Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH-Nacional, 2000.

TEIXEIRA, Enise B. *A análise de dados na pesquisa científica. Importância e desafios em estudos organizacionais*. Desenvolvimento em Questão, v. 1, n. 2, julho/dezembro, 2003.

TERRIBILI FILHO, A. *Salário alto não é motivação suficiente*. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2007/05/14/salario-alto-nao-e-motivacao-suficiente>>, 2007. Acesso em: 10 out. 2012.

THOMPSON, James R. *Labor-management relations and partnerships: Were they reinvented?* The handbook of public administration, eds. Peters, B. Guy and Jon Pierre, London-Sage, 49–62, 2007.

TOSI, Henry L. *et al.. How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies*. Journal of Management, v. 26, n. 2, p. 301-339, 2000.

VANDENABEELE, Wouter. *Toward a public administration theory of public service motivation*. Public Management Review, 9:545–56, 2007.

VANDENABEELE, Wouter; HONDEGHEM, Annie. *Values and motivation in public administration: Public service motivation in an international comparative perspective*. Joint EGPA-ASPA Conference: Ethics and Integrity of Governance—The First Transatlantic Dialogue, Leuven-Belgium, 2005.

VASCONCELOS, L; GUEDES, L. F. A. *E-surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica*. In: X SemeAd – Seminário em Administração FEA/USP: São Paulo, 2007.

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Sonia – *Bioestatística, Tópicos Avançados*. Rio de Janeiro. 2.ed. – RJ: Elsevier, 2004.

VIDAL, Josep Pont. *Continuidade e mudança na Gestão Pública no Estado do Pará*. Belém: UFPA, 2010.

VILHENA, Renata *et al. O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

VRIES, M.K. *A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão*. In: CHANLAT, J.F. (Org.) *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. 2. ed São Paulo: Atlas, 1993.

VROOM, Victor H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

VROOM, Victor H. *Work and motivation*. New York: Jhon Wiley & Sons, 1964.

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

WEITZMAN, Martin L. *A economia participativa: superando a estagflação*. São Paulo: Pioneira, 1987.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva*. 3. ed. rev. e ampl. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

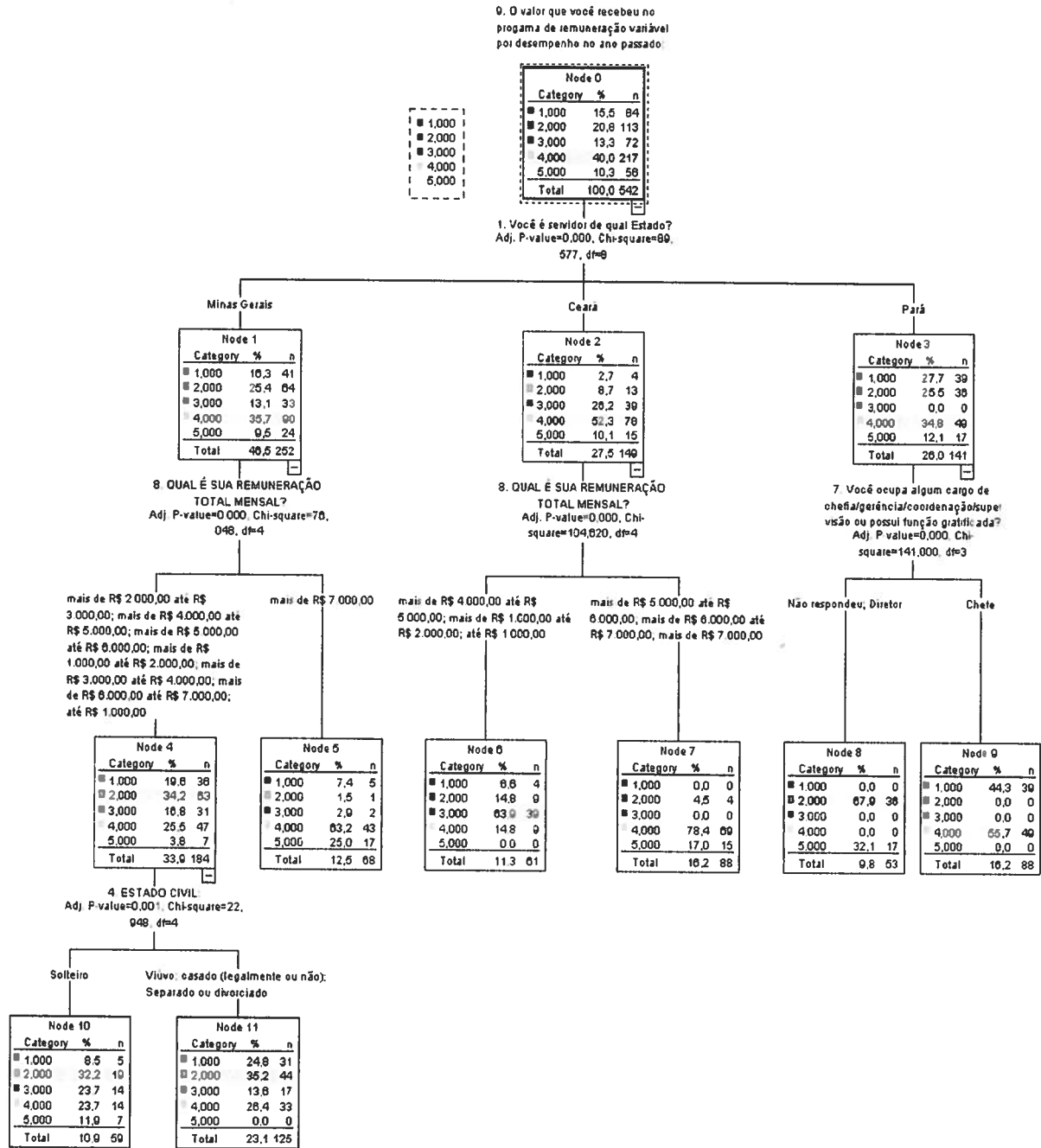
XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaki. *Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

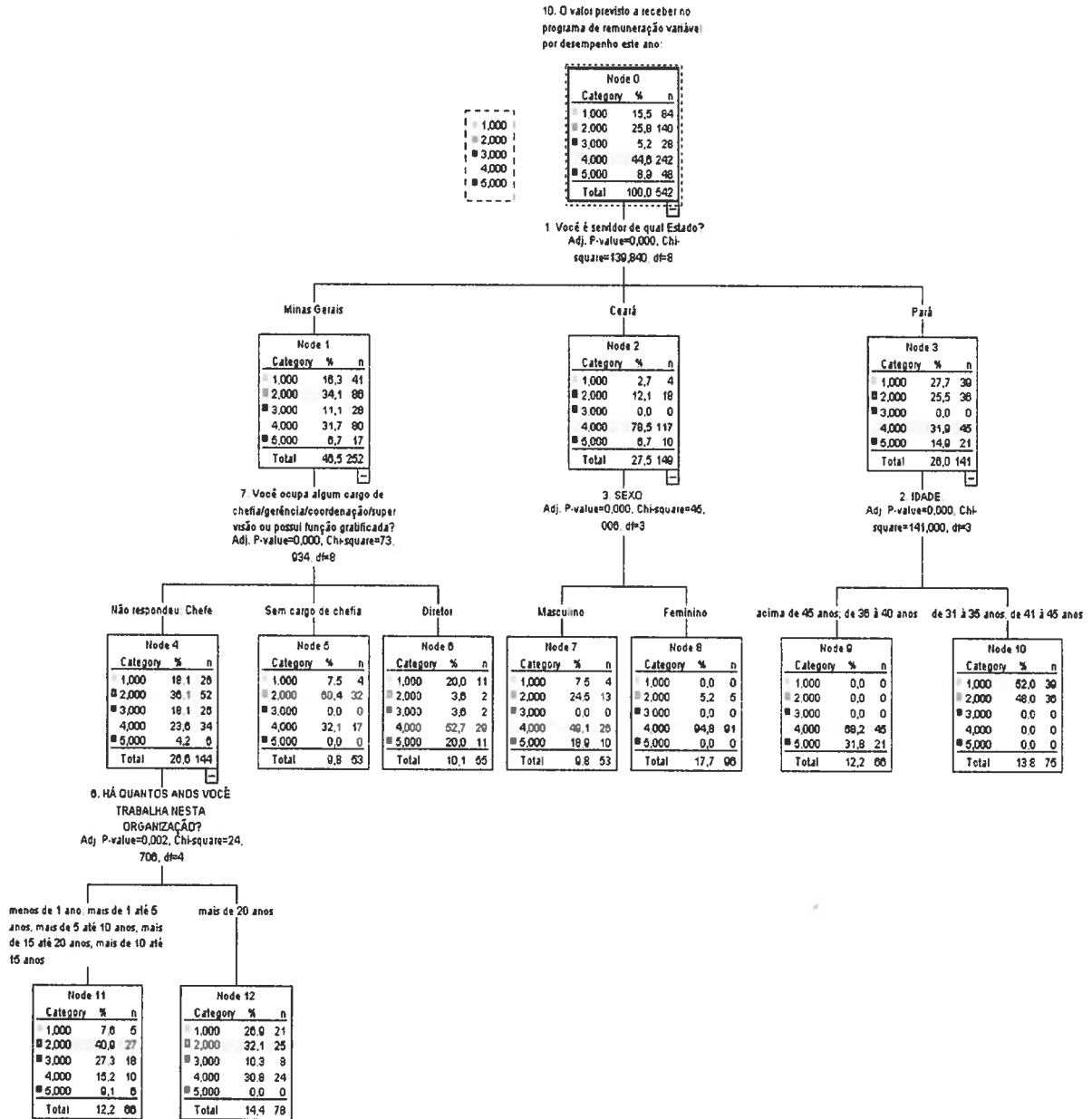
FIGURAS DA ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS – MÉTODO “CHAID”

Figura 8 – Valor da recompensa recebido no ano anterior (Q9)



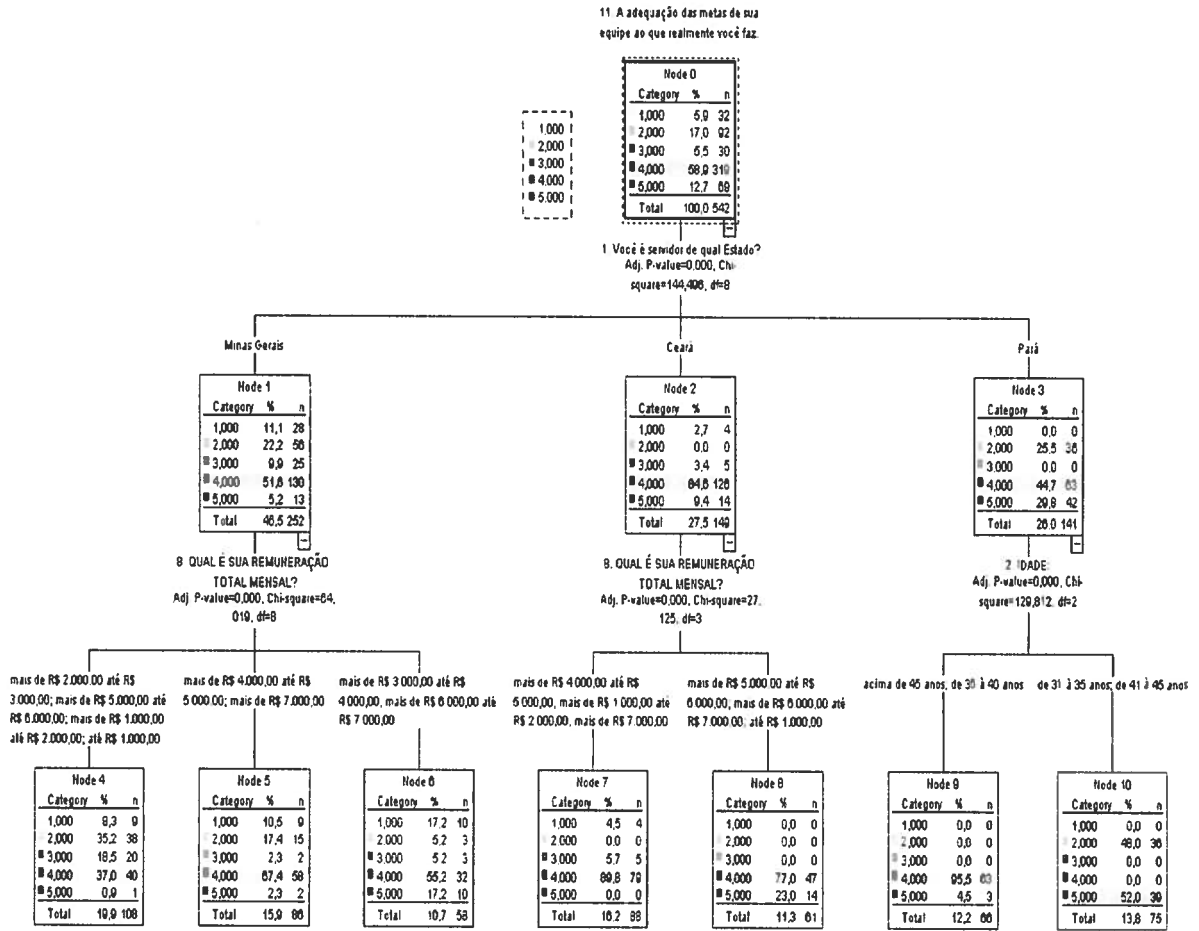
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 9 – Valor da recompensa prevista para o ano pesquisado (Q10)



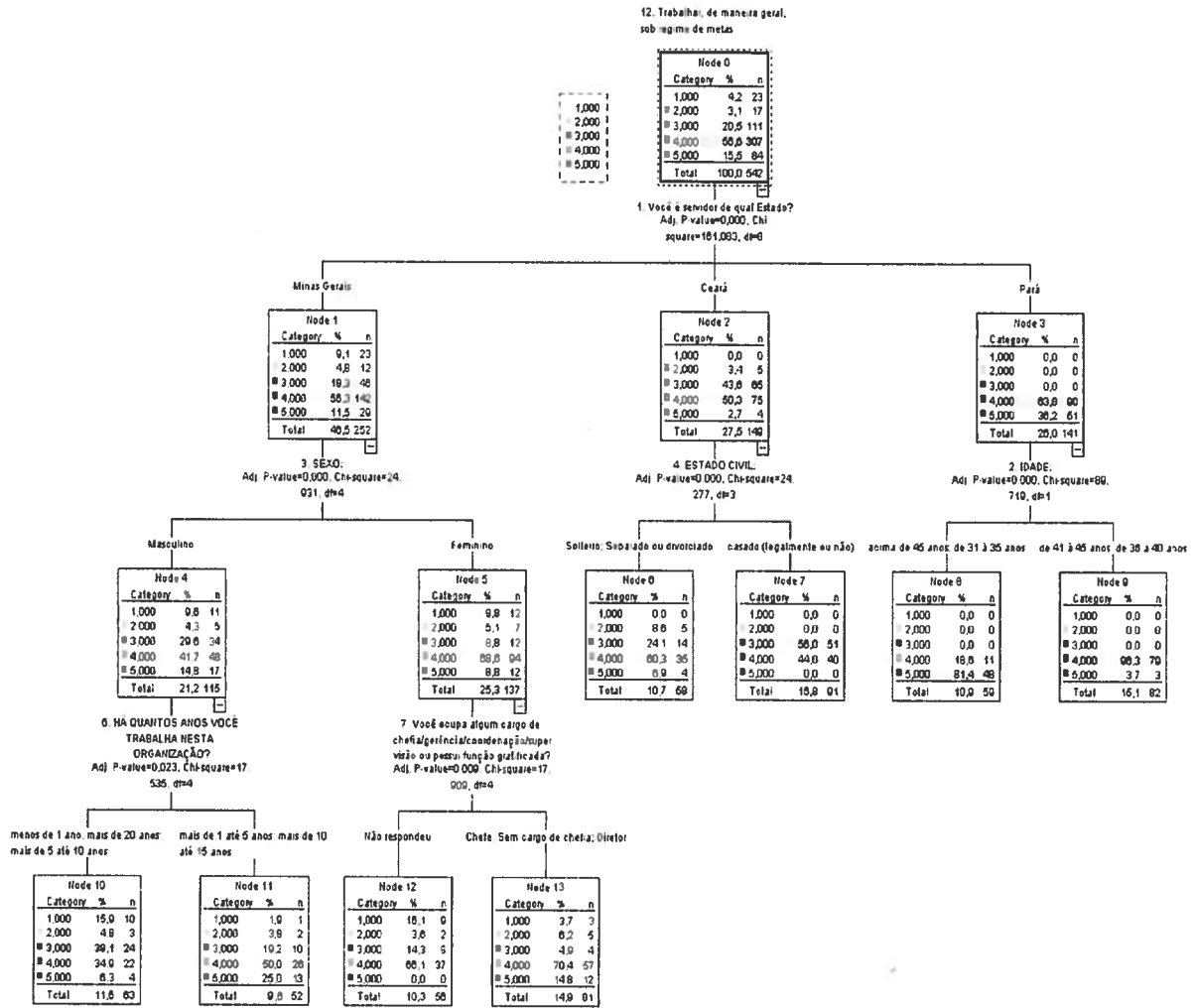
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 10 – Adequação das metas da equipe as atribuições do cargo (Q11)



Fonte: Dados da pesquisa

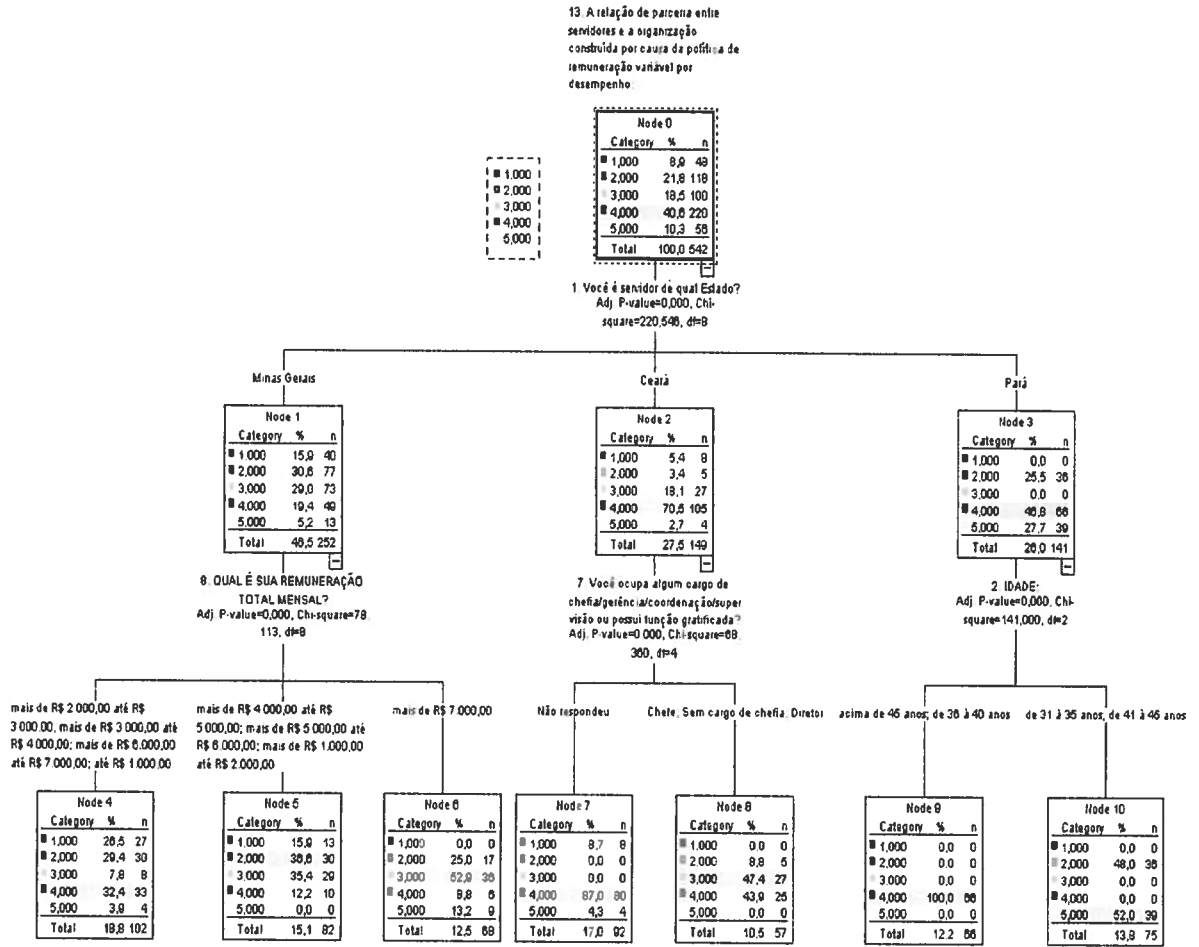
Figura 11 – Trabalhar sob o regime de metas (Q12)



Fonte: Dados da pesquisa

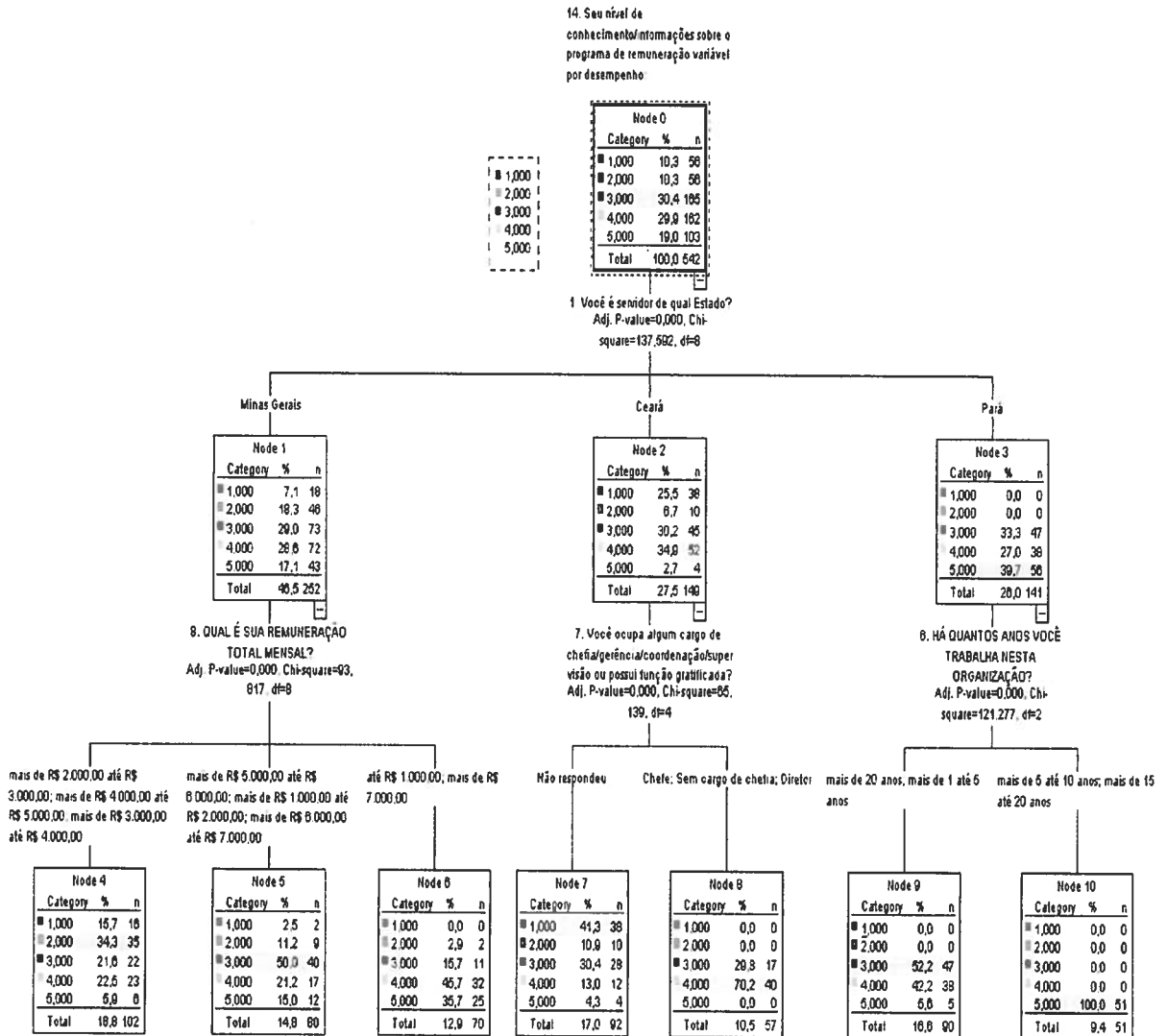


Figura 12 – Relação de parceria entre servidores e organização (Q13)



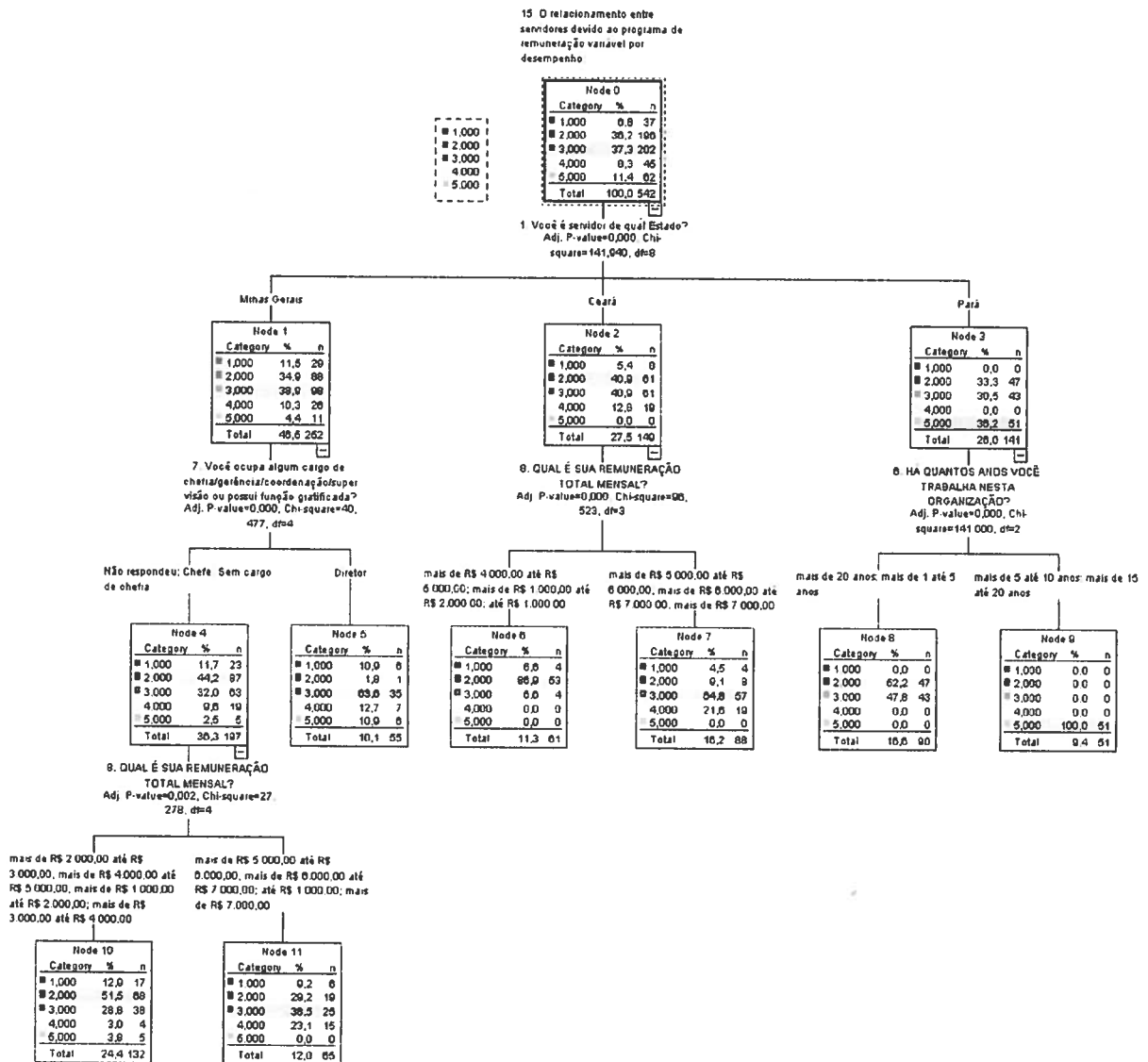
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 13 – Nível de conhecimento/informação sobre o programa de RVD (Q14)



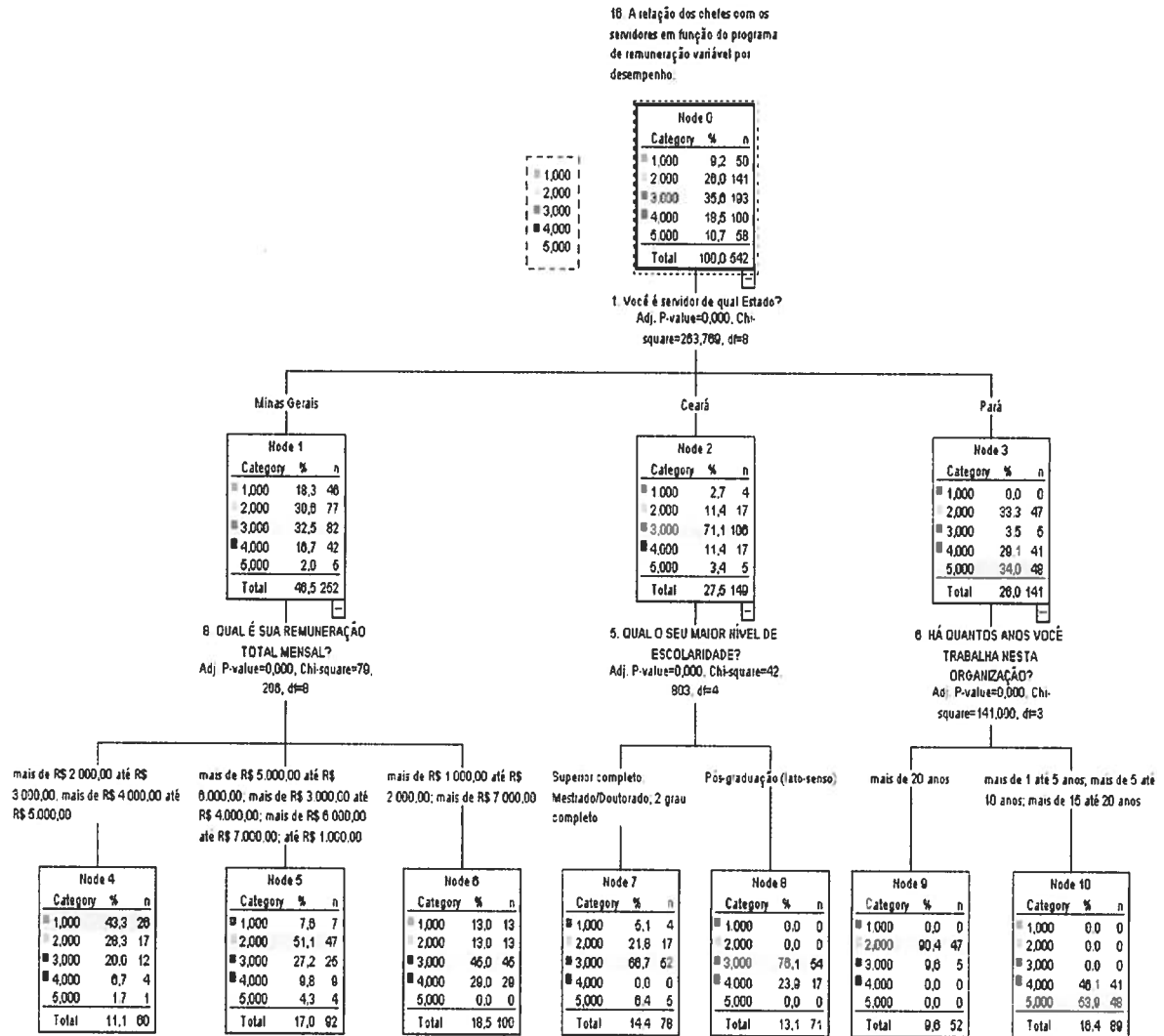
Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 14 – Avaliação do relacionamento entre servidores em decorrência do programa de RVD (Q15)**



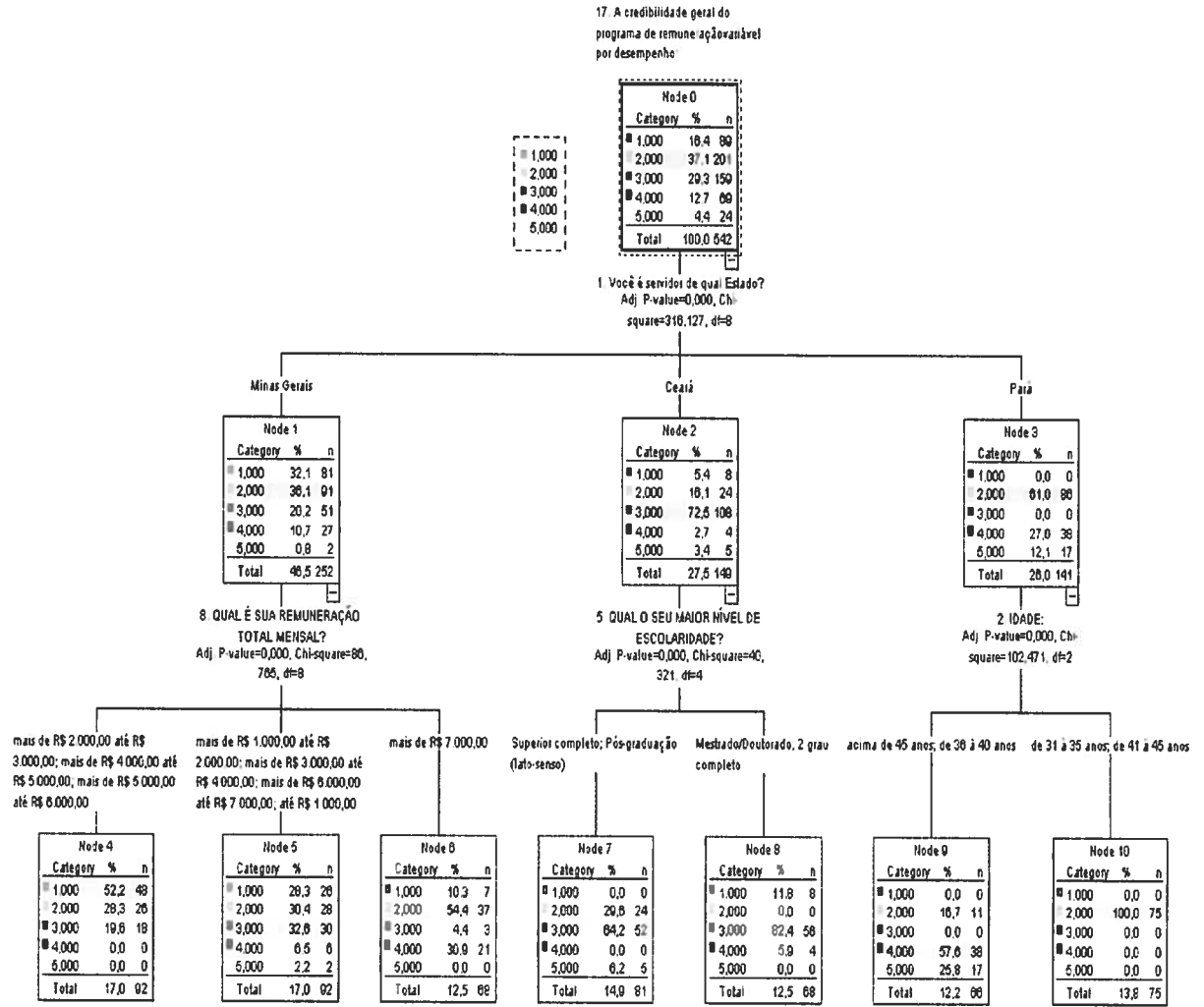
Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 15 – Avaliação da relação dos chefes com os servidores em função do programa de RVD (Q16)**



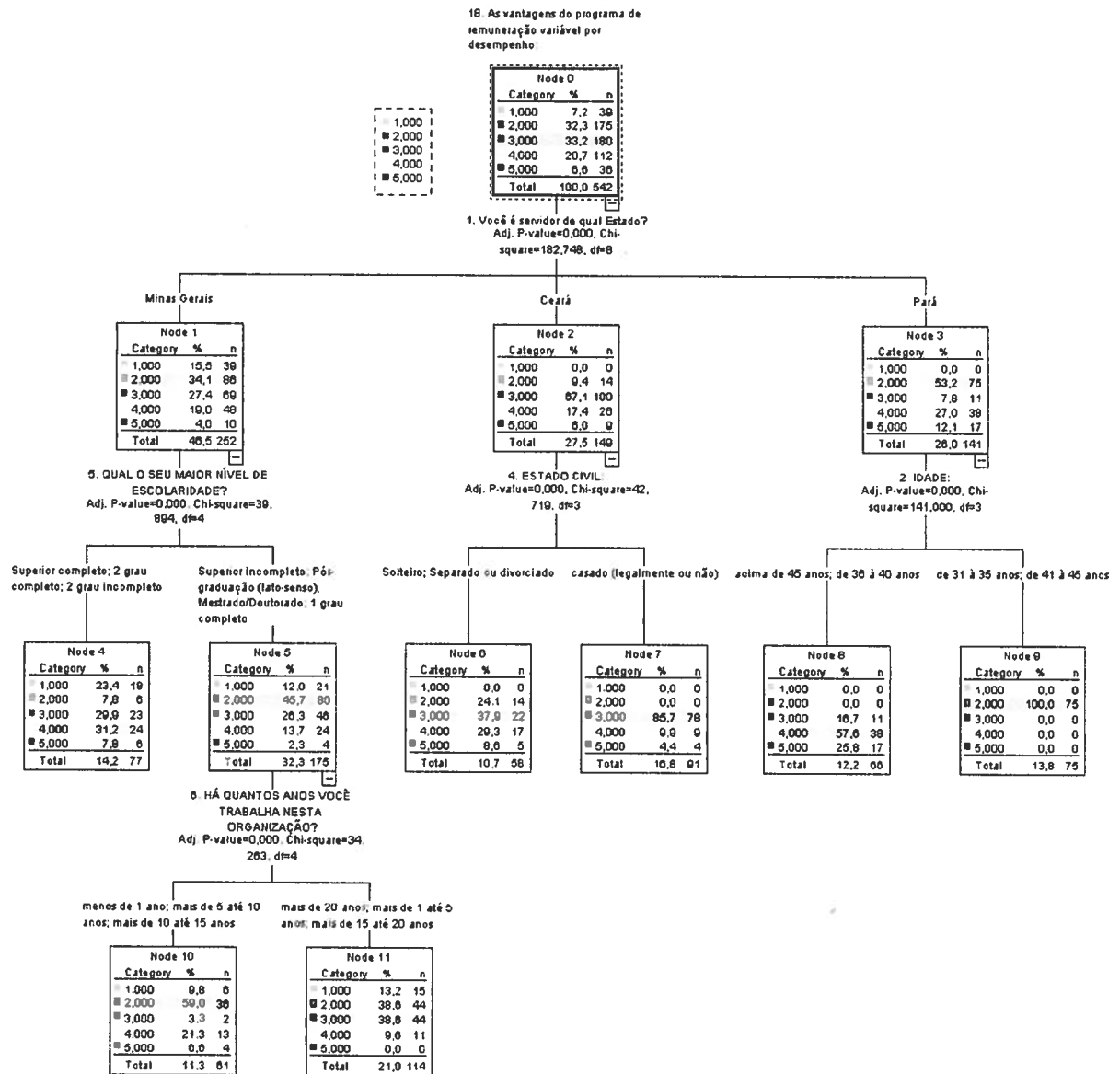
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 16 – Avaliação da credibilidade do programa de RVD (Q17)



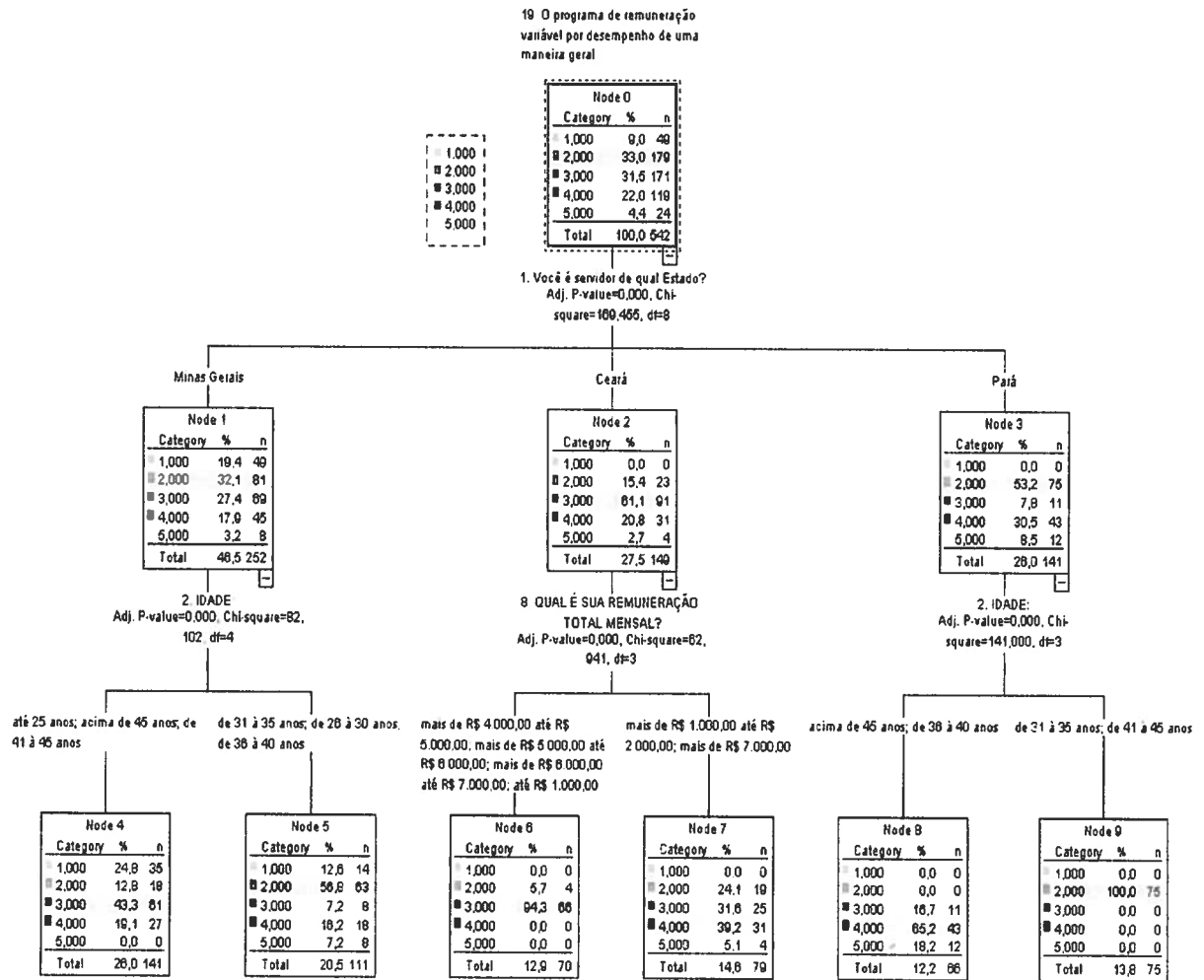
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 17 – Avaliação das vantagens do programa de RVD (Q18)



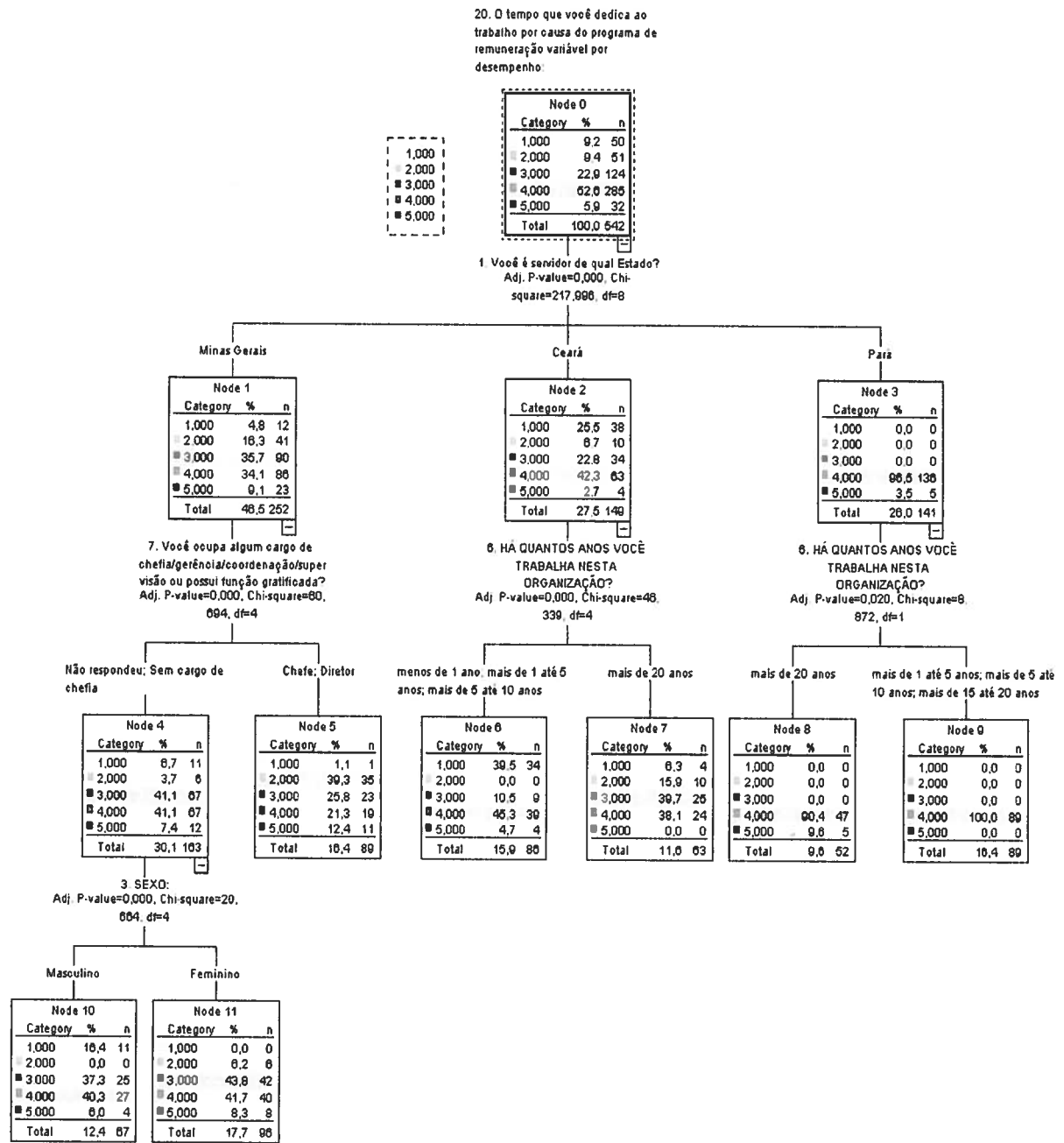
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 18 – Avaliação geral do programa de RVD (Q19)  
 Figura 18 – Avaliação geral do programa de RVD (Q19)



Fonte: Dados da pesquisa

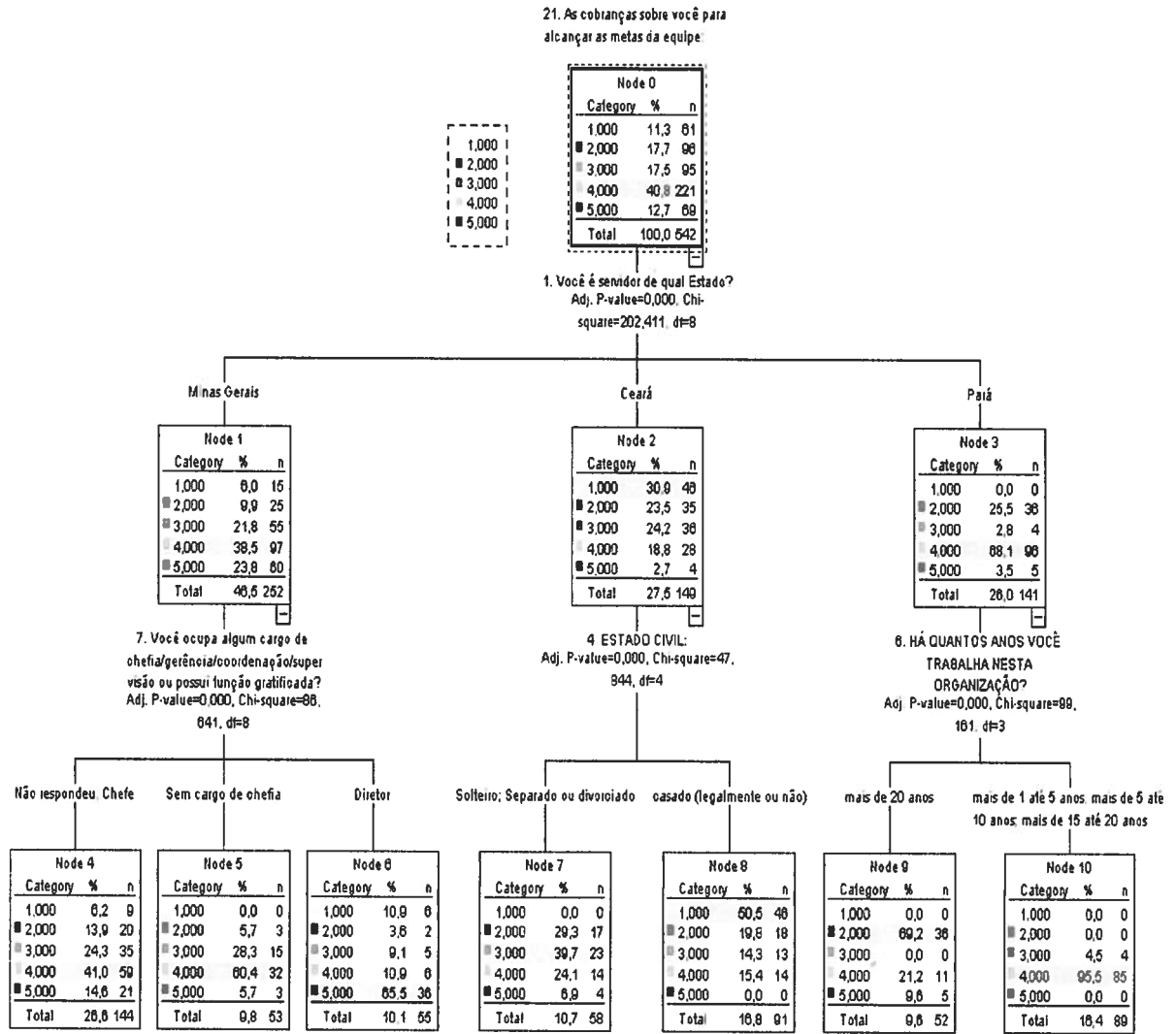
**Figura 19 – Avaliação do tempo dedicado ao trabalho em função do programa de RVD (Q20)**



Fonte: Dados da pesquisa

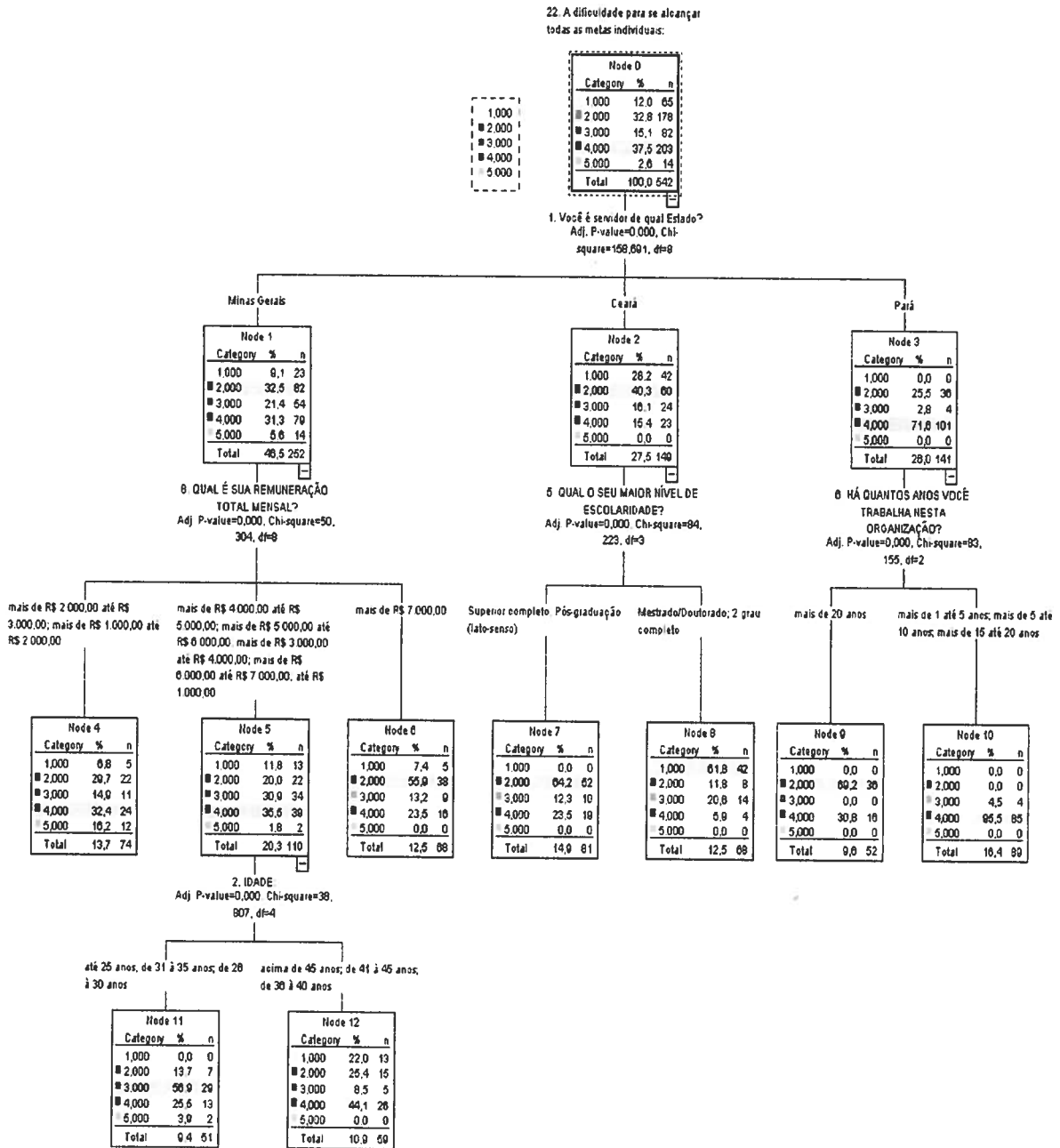


**Figura 20 – Avaliação do nível de cobrança em função das metas da equipe (Q21)**



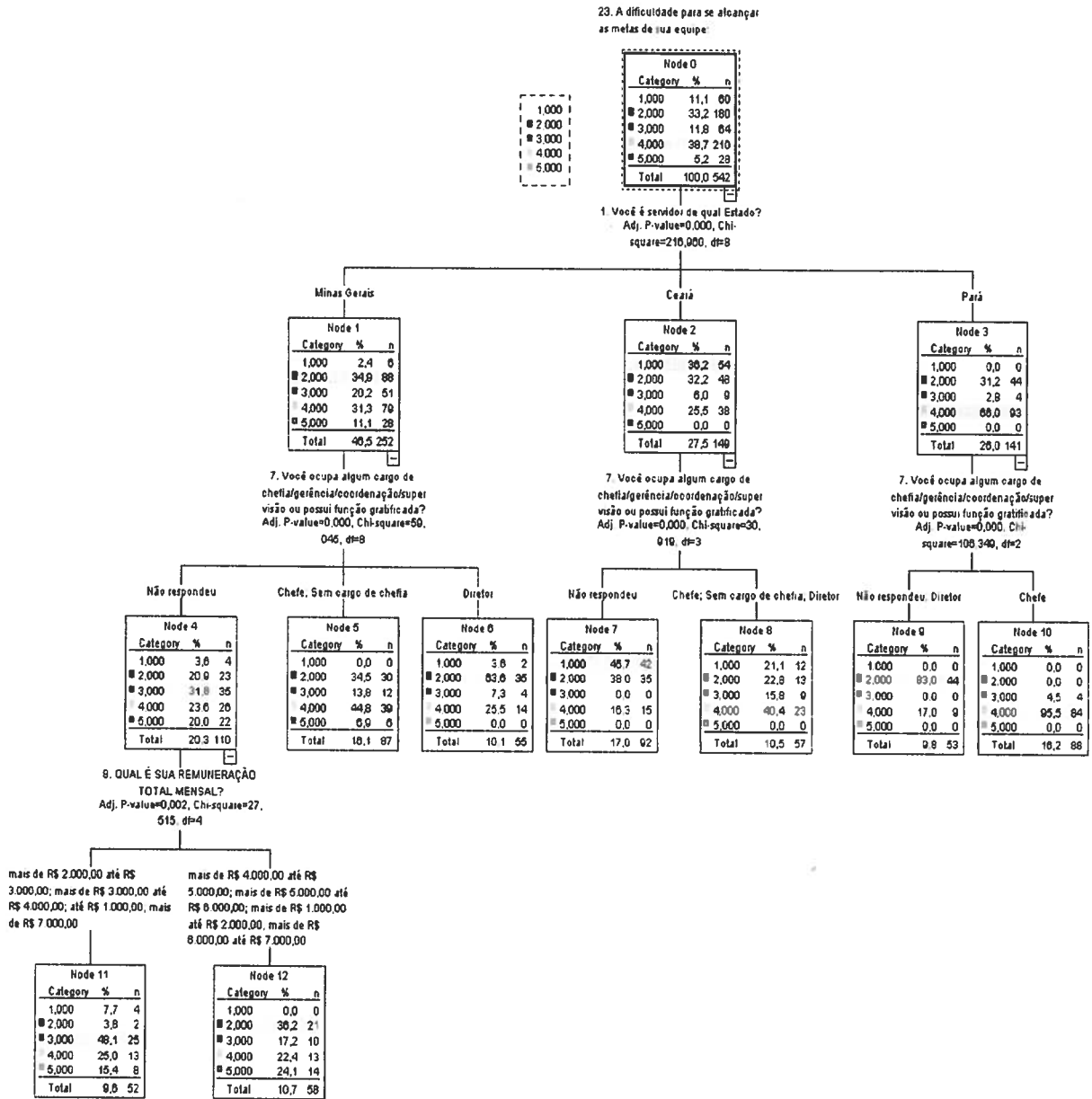
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 21 – Dificuldade para se atingir as metas individuais (Q22)



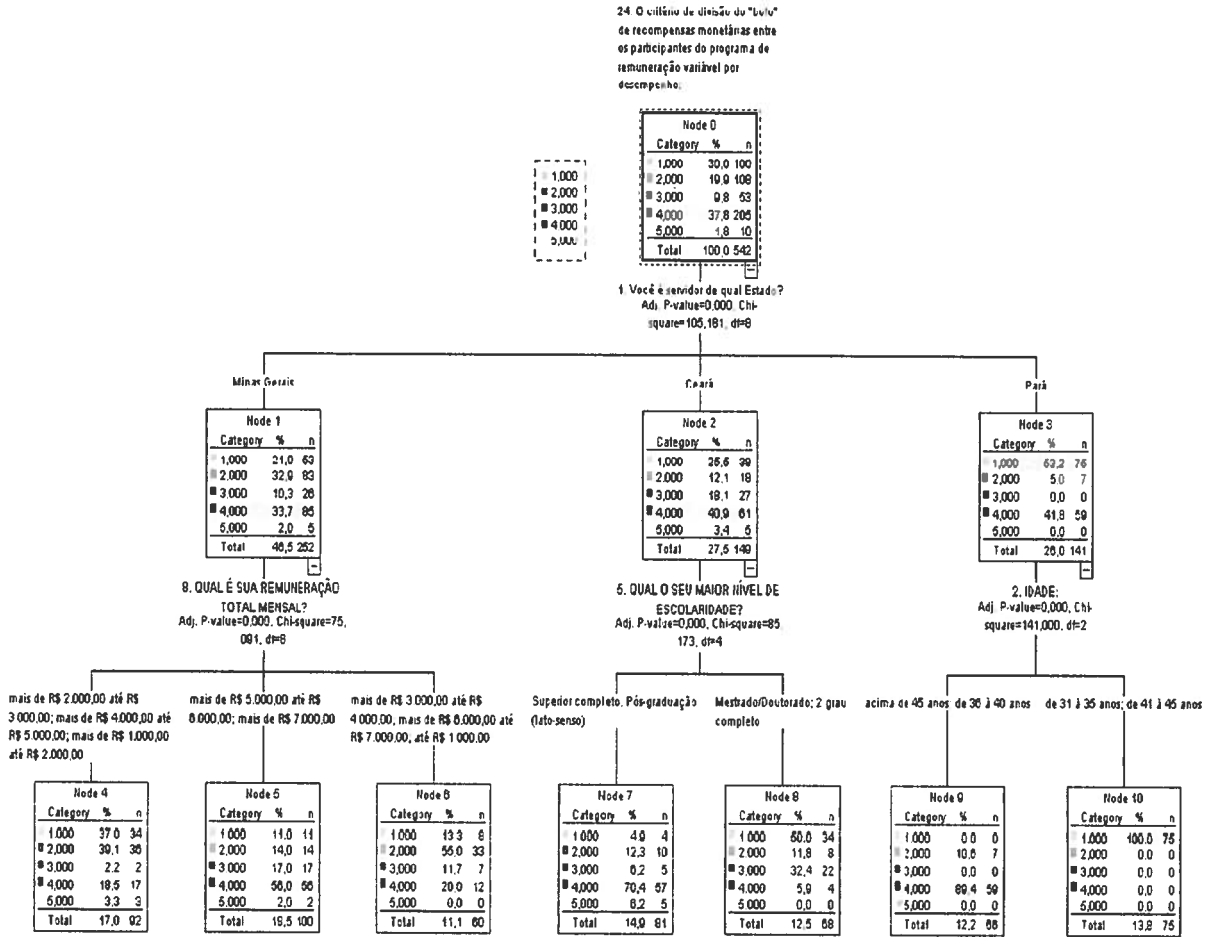
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 22 – Avaliação da dificuldade para atingir as metas da equipe (Q23)



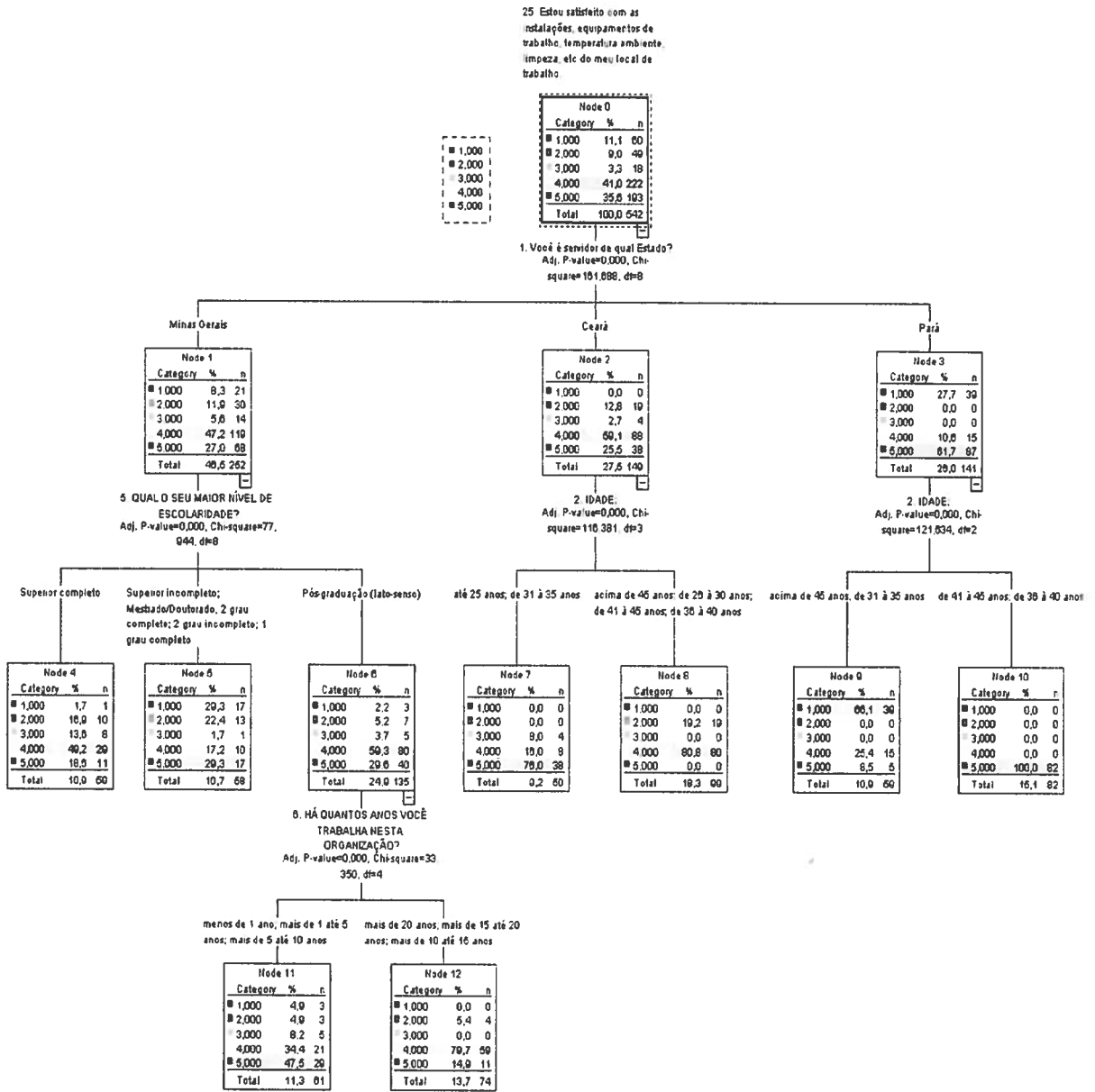
Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 23 – Avaliação do nível de justiça na divisão das recompensas no programa de RVD (Q24)**



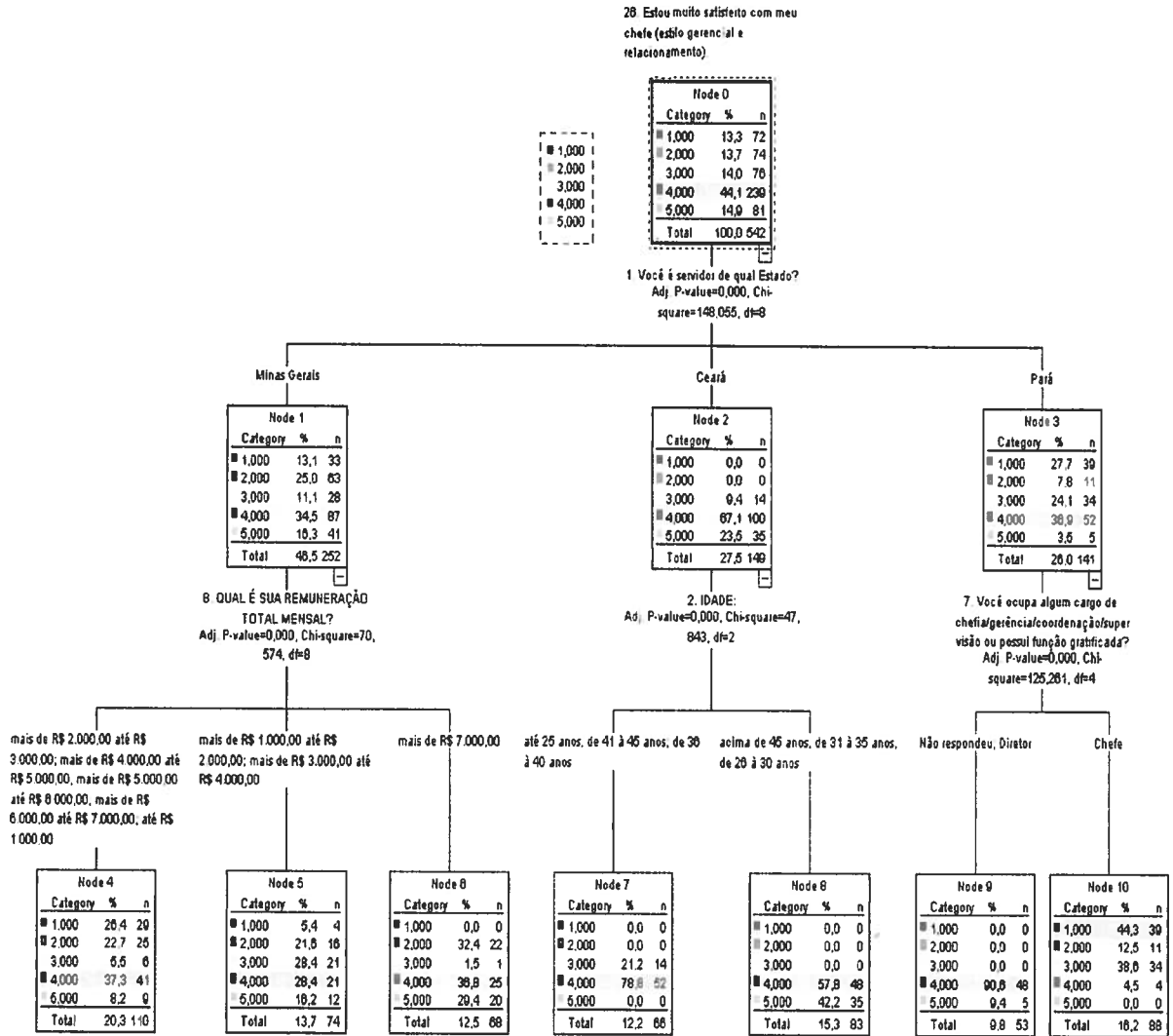
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 24 – Avaliação das instalações e ambiente organizacional (Q25)



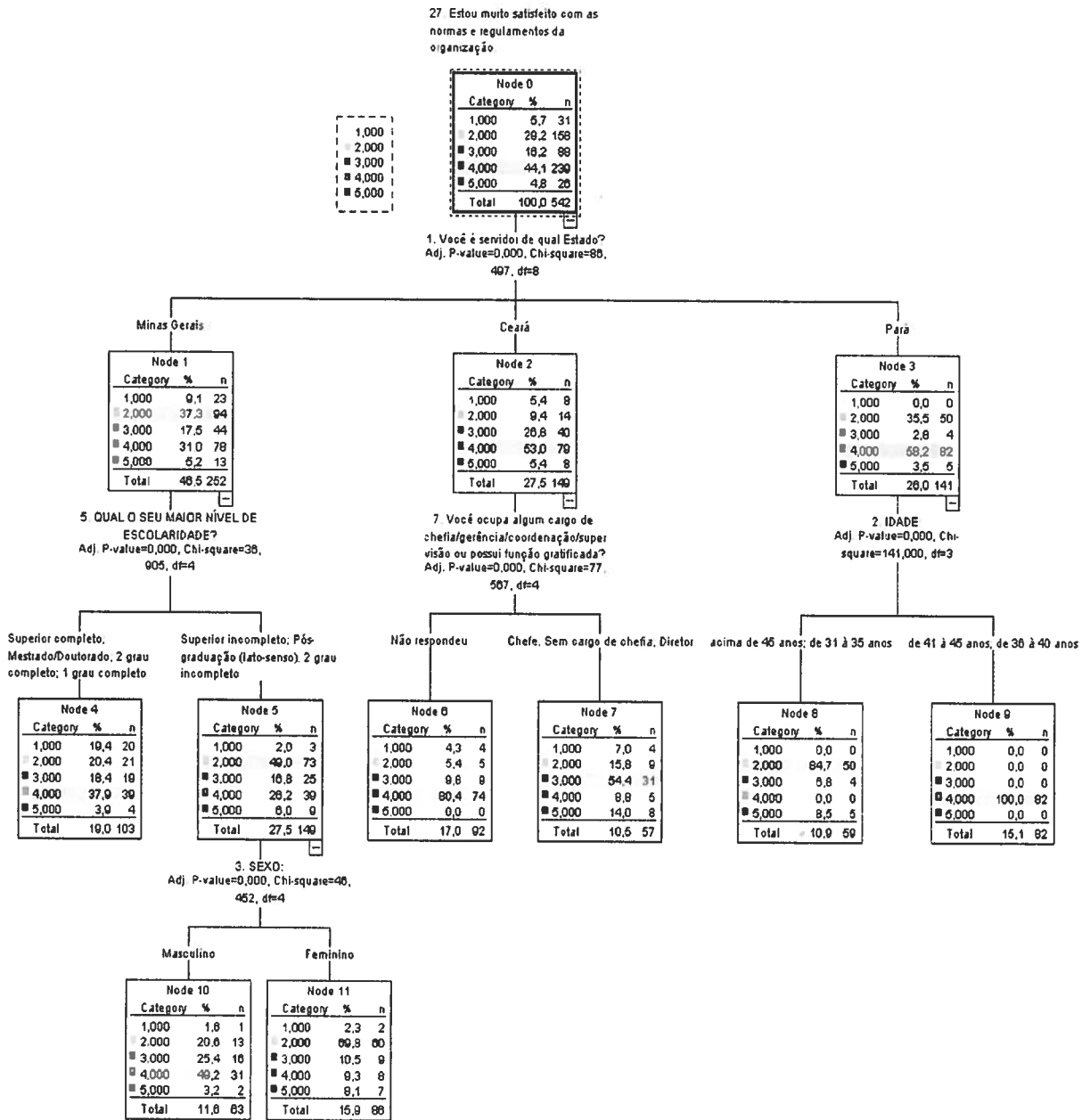
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 25 – Avaliação da satisfação com o chefe imediato (Q26)



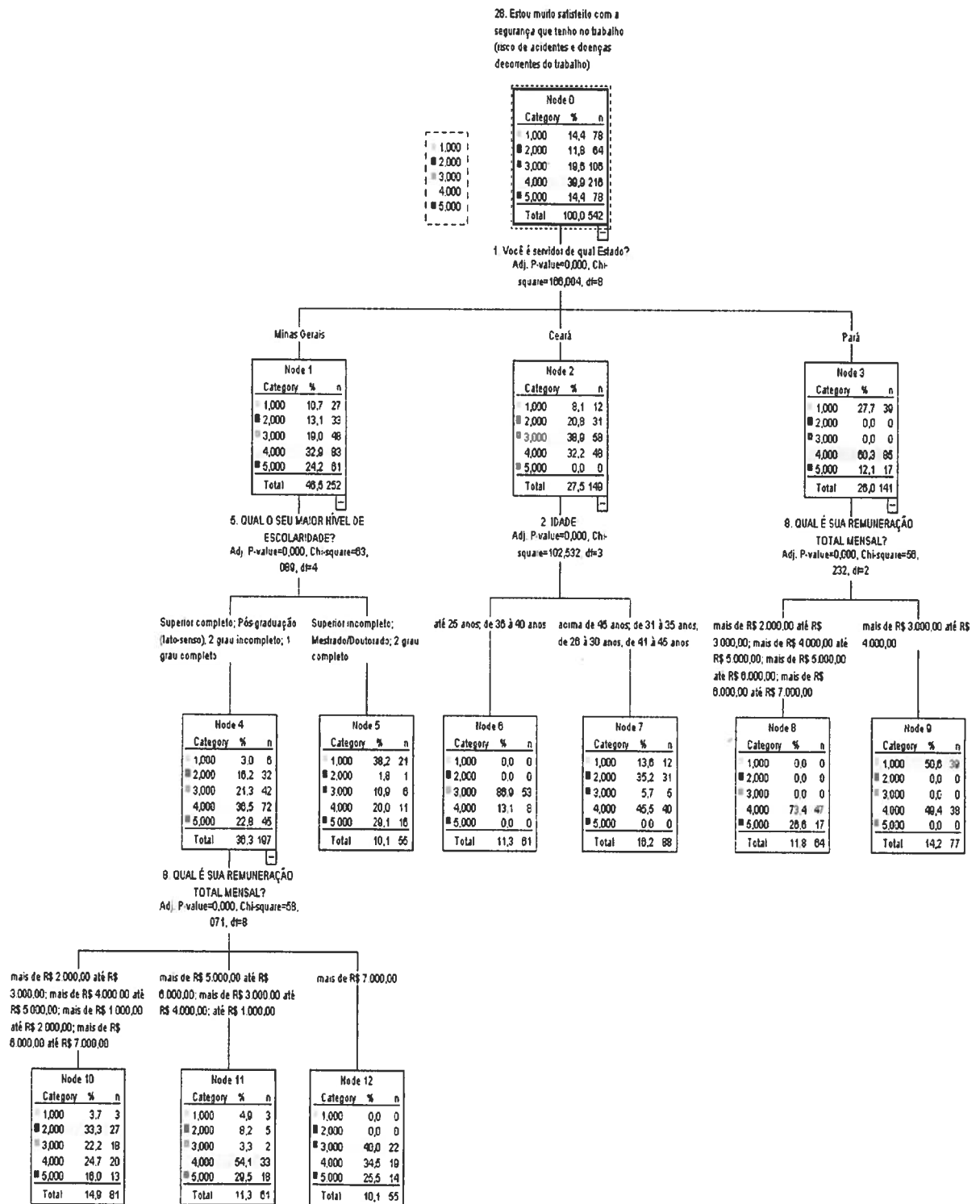
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 26 – Avaliação da satisfação com normas e regulamentos organizacionais (Q27)



Fonte: Dados da pesquisa

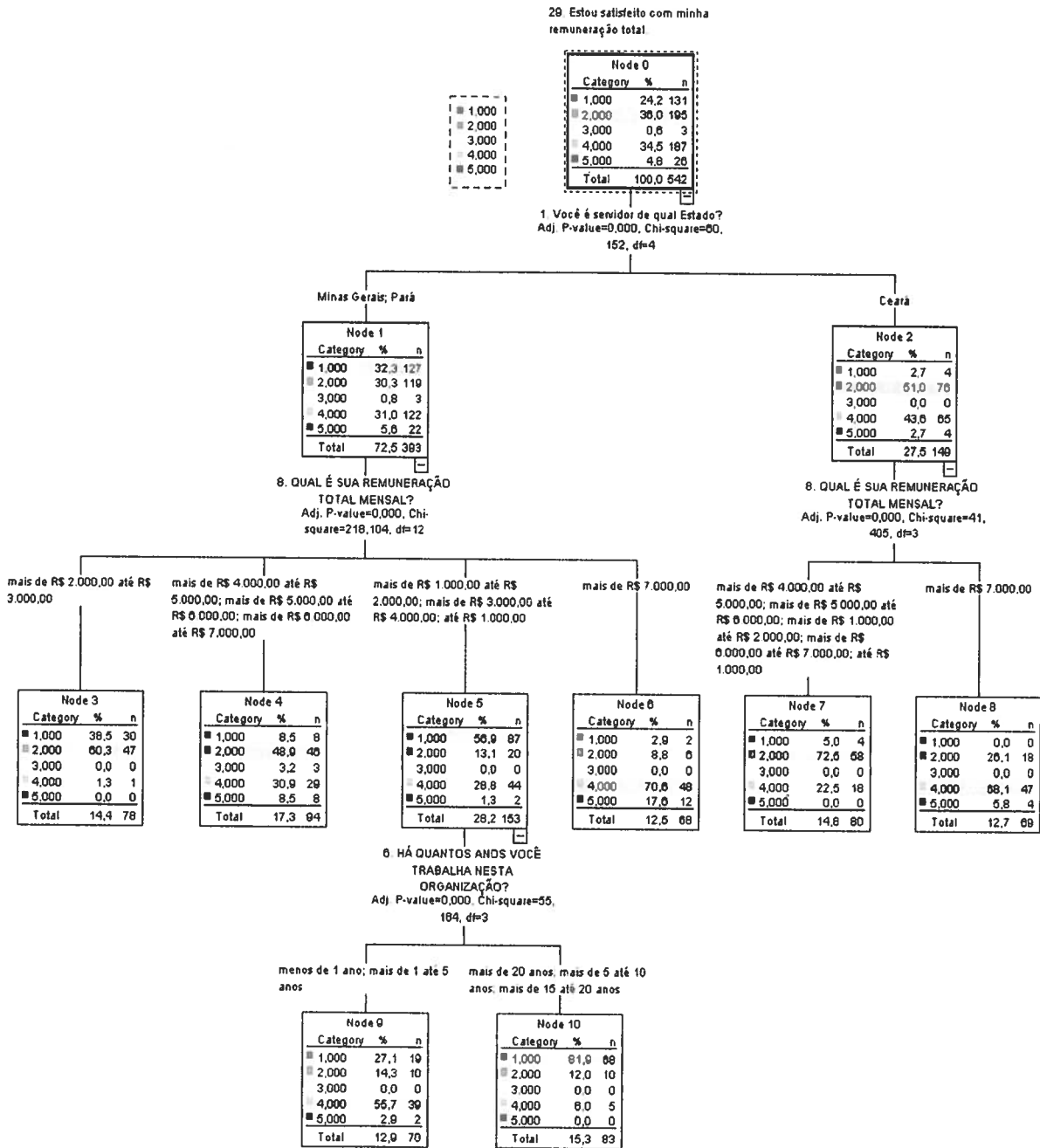
Figura 27 – Avaliação da satisfação com a segurança no trabalho (Q28)



Fonte: Dados da pesquisa

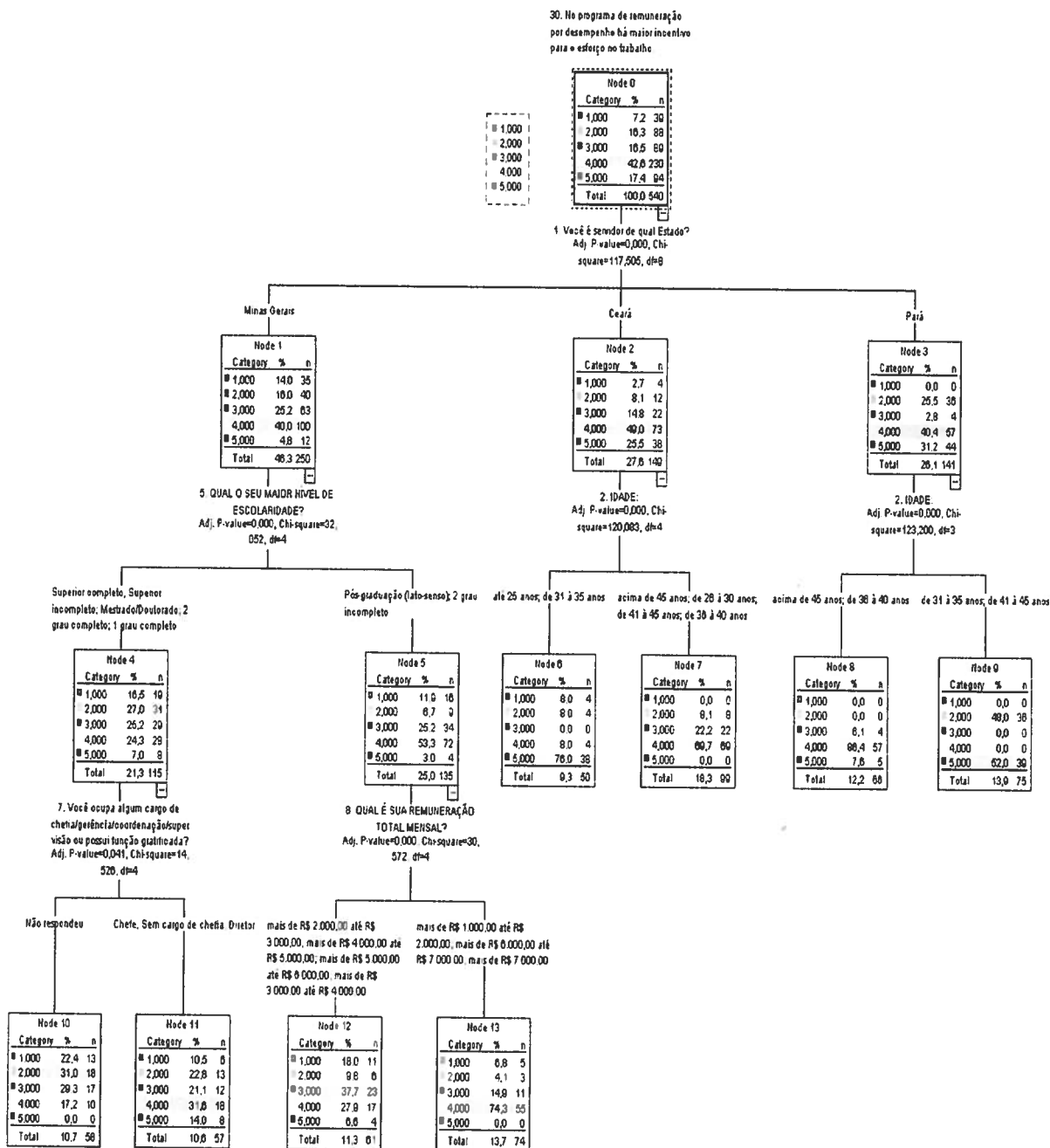


Figura 28 – Avaliação da satisfação com a remuneração total (Q29)



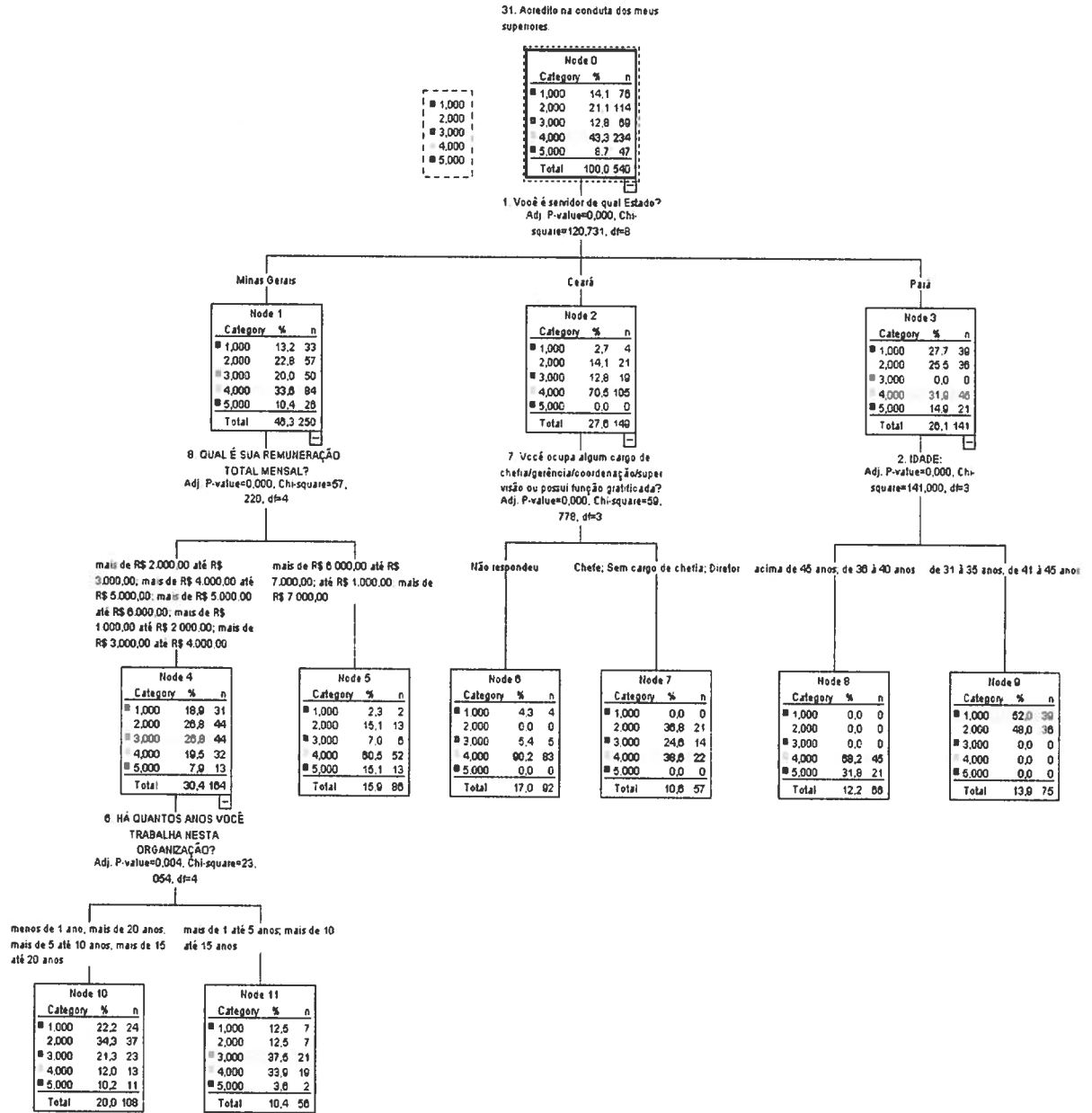
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 29 – Avaliação se o programa de RVD gera maior esforço para o trabalho (Q30)



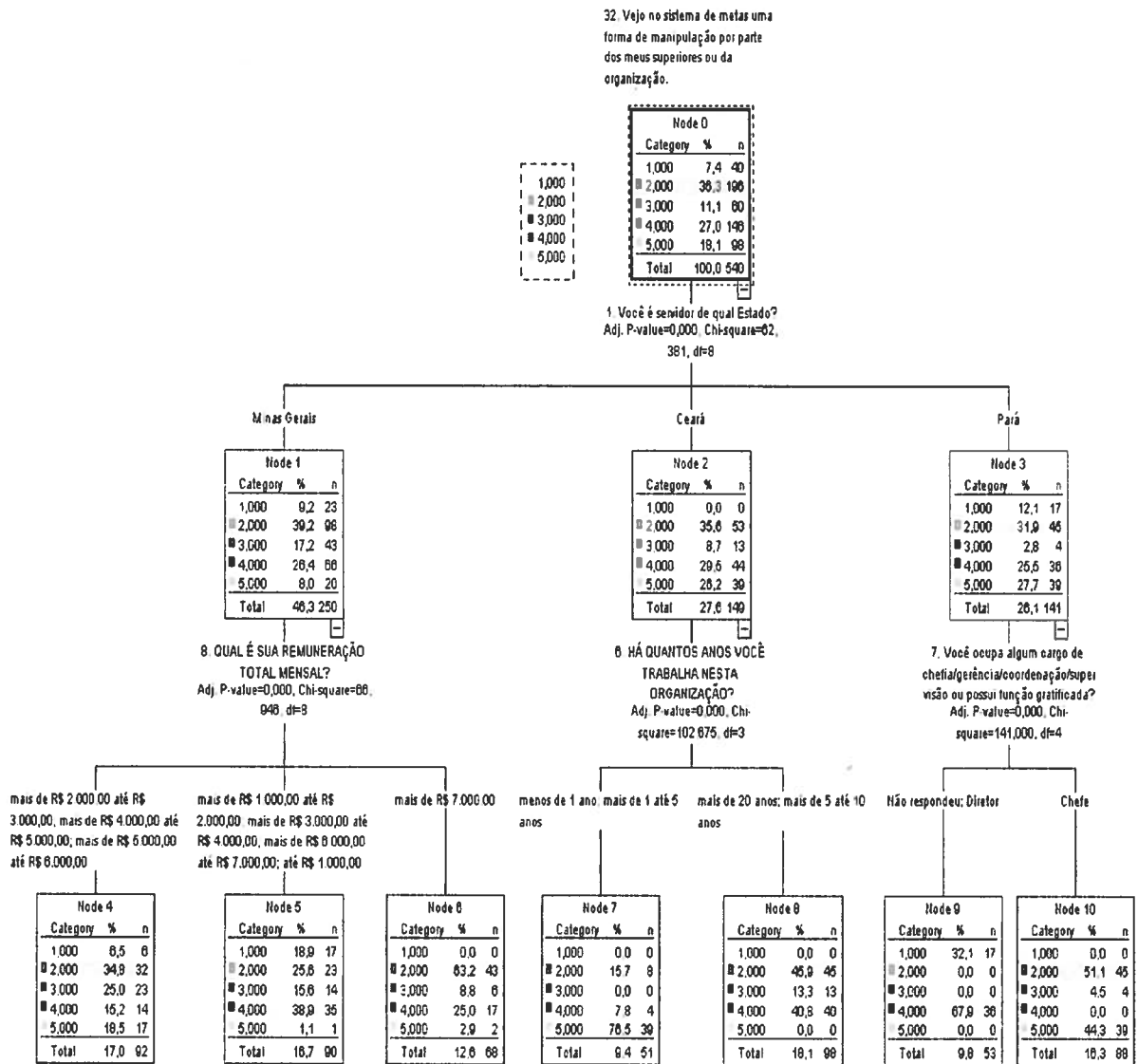
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 30 – Avaliação da credibilidade da conduta dos superiores (Q31)



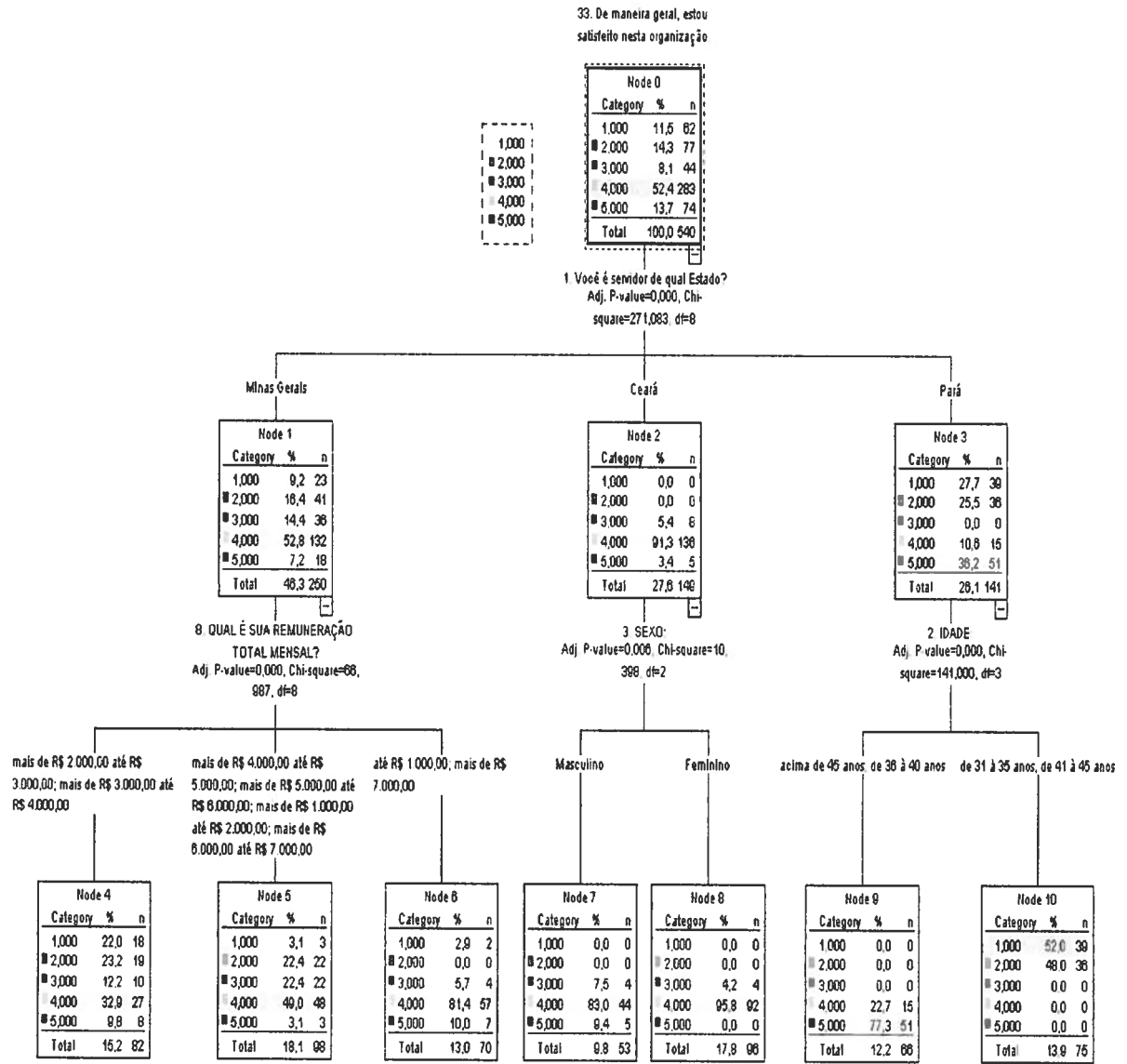
Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 31 – Avaliação da percepção sobre a manipulação através do sistema de metas (Q32)**



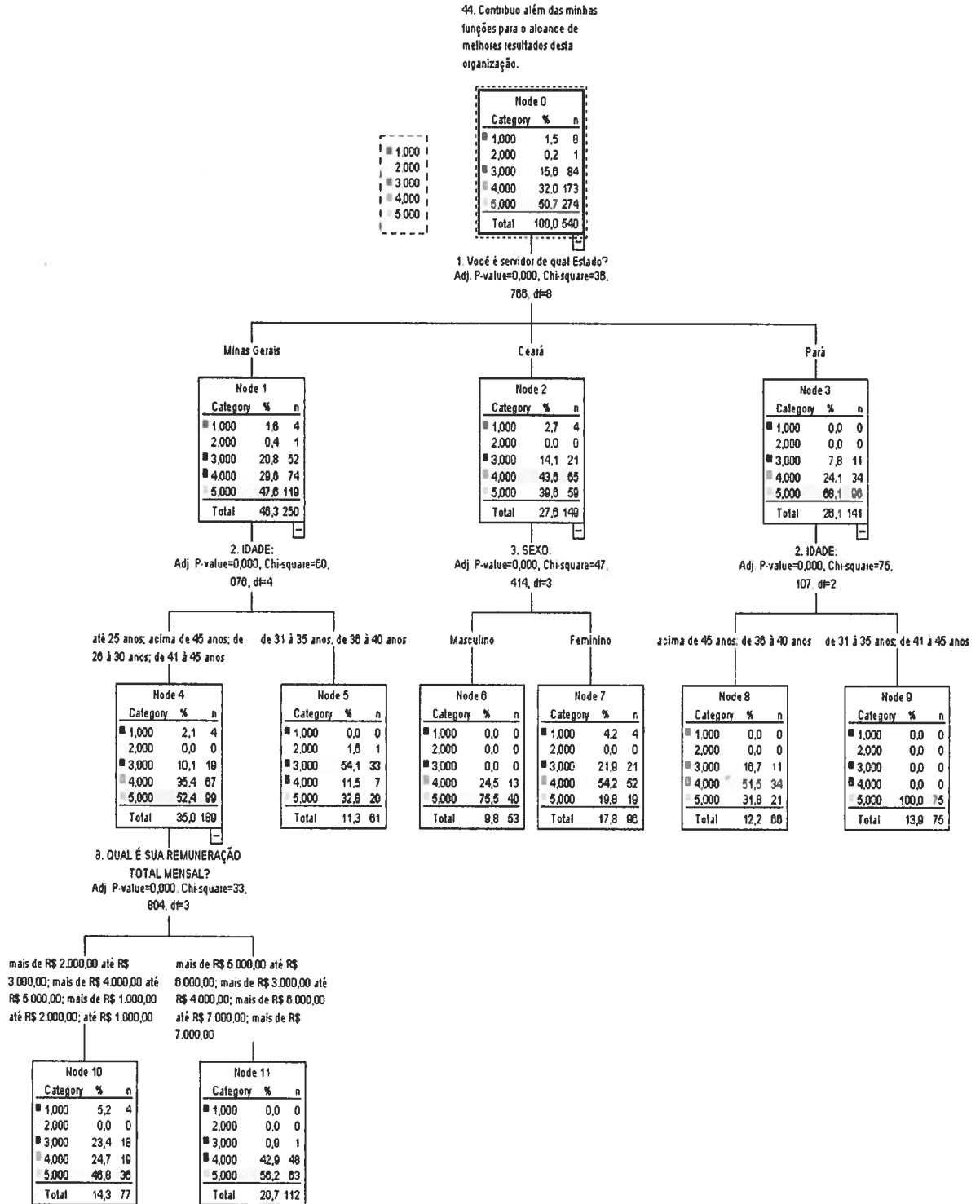
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 32 – Avaliação satisfação geral com a organização (Q33)



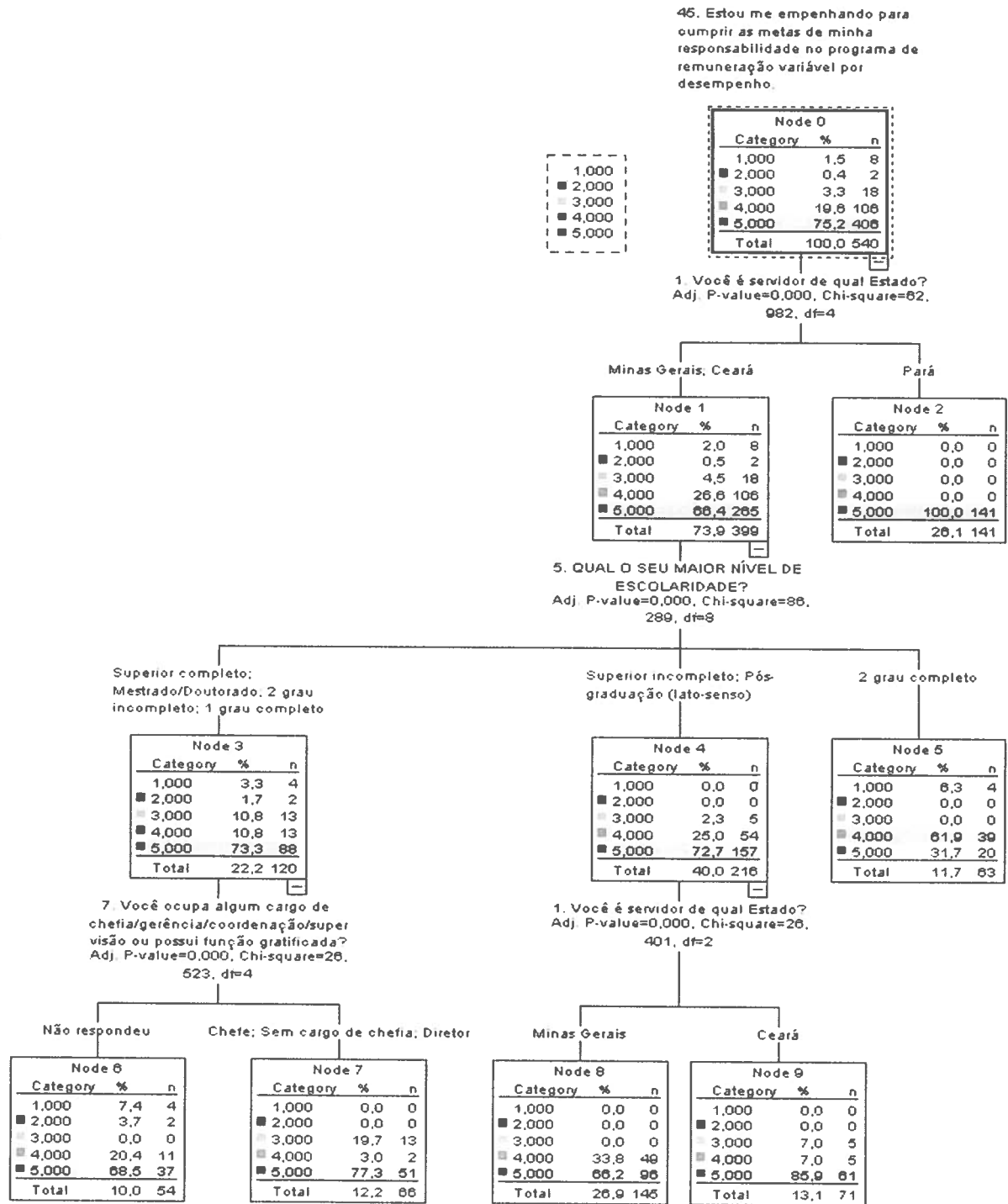
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 33 – Avaliação frequência que se contribui mais para os resultados (Q44)



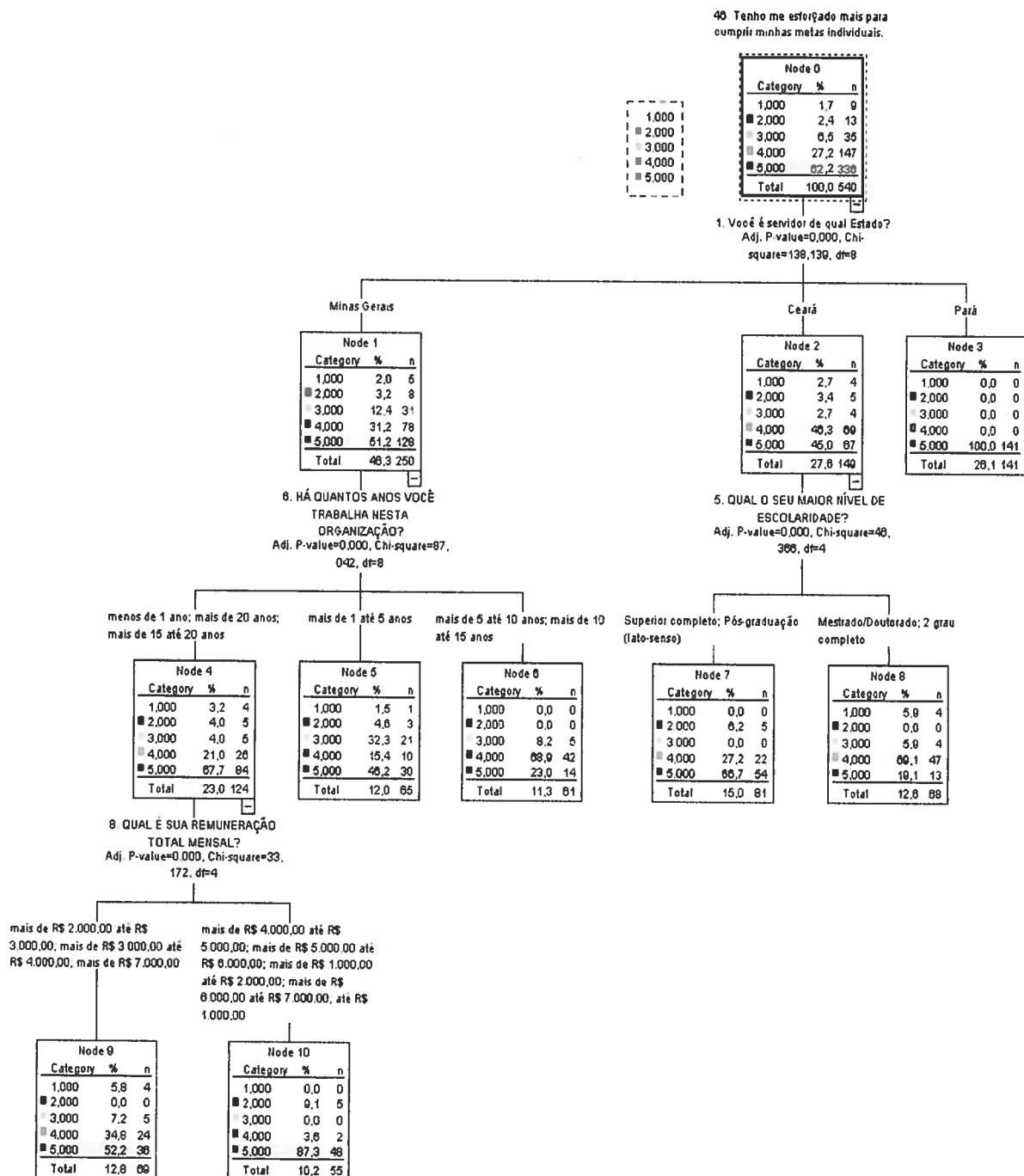
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 44 – Análise da frequência de empenho para cumprir metas no programa de RVD (Q45)



Fonte: Dados da pesquisa

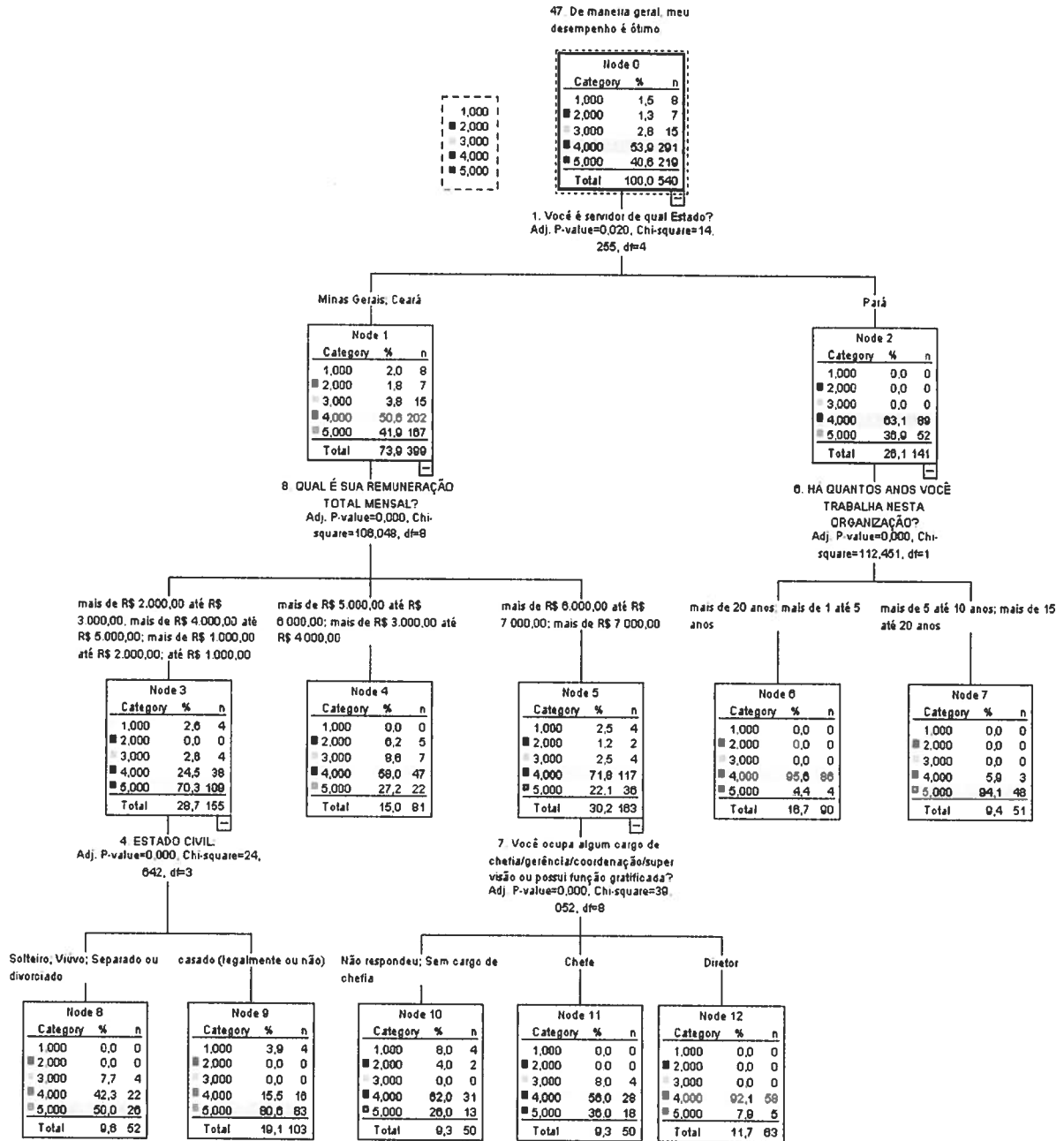
**Figura 35 – Avaliação da frequência do maior esforço para a realização das metas individuais (Q46)**



Fonte: Dados da pesquisa

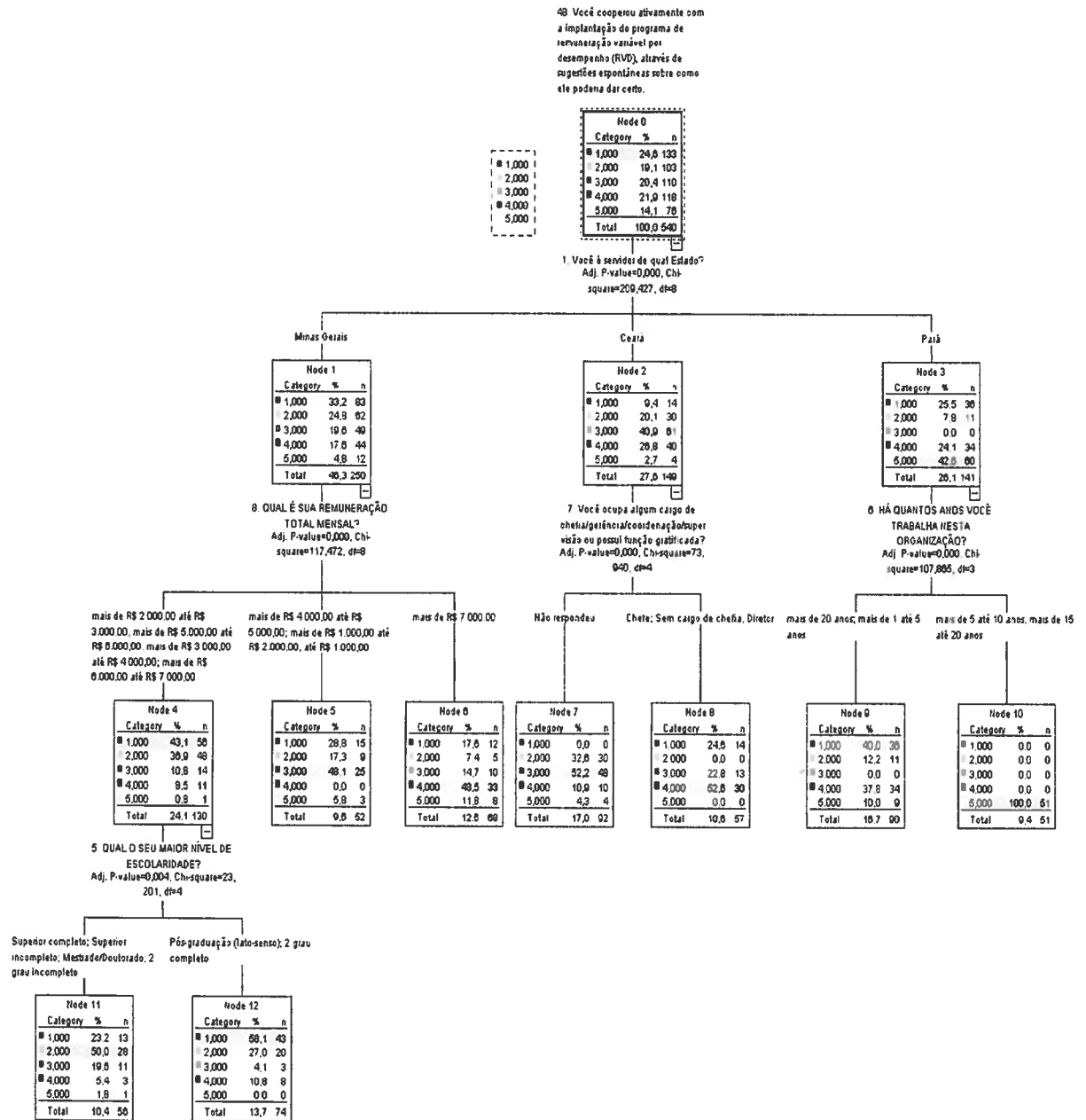


Figura 36 – Avaliação da frequência em que o desempenho individual é ótimo (Q47)



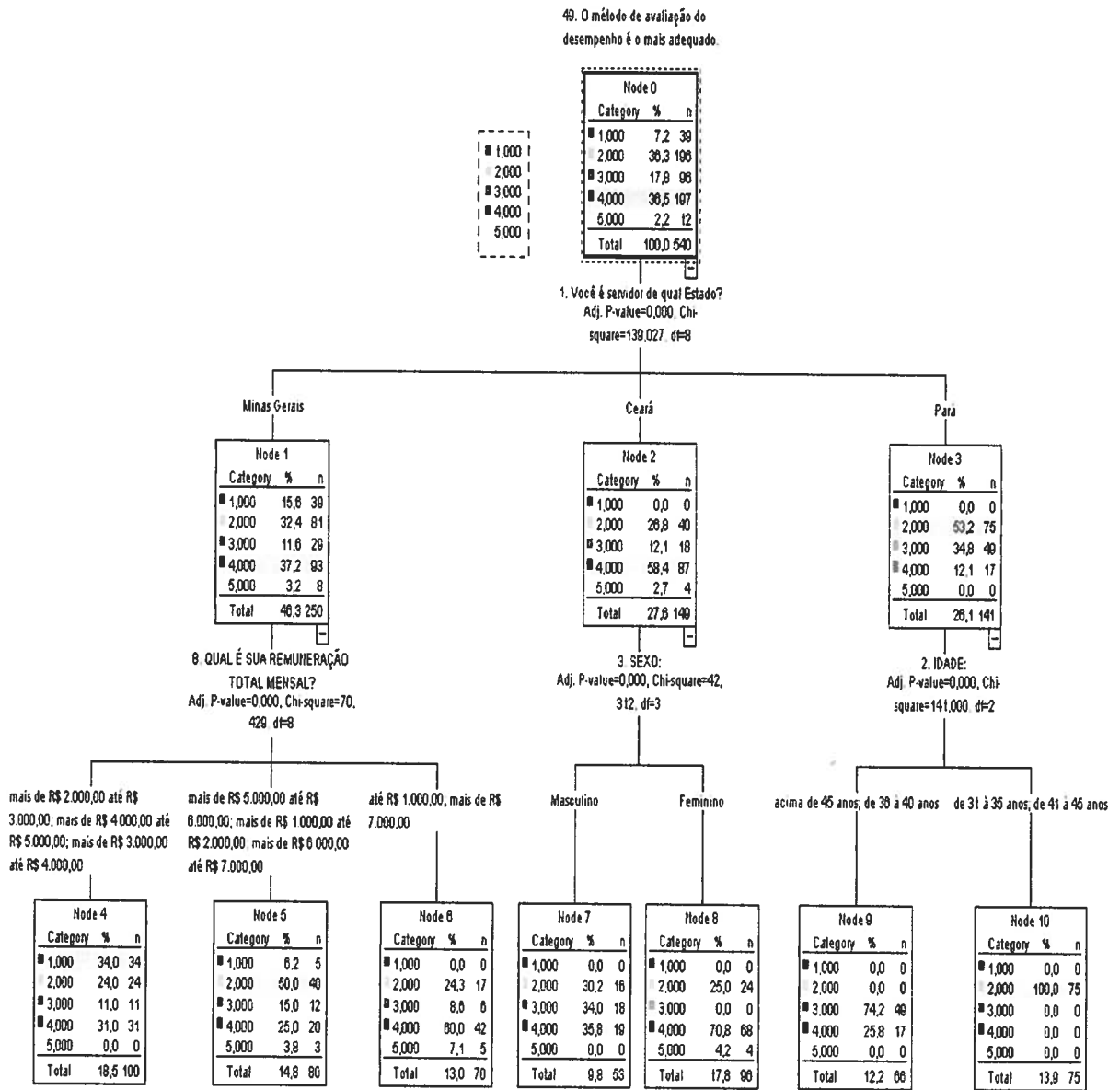
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 37 – Avaliação da cooperação na implantação do programa de RVD (Q48)



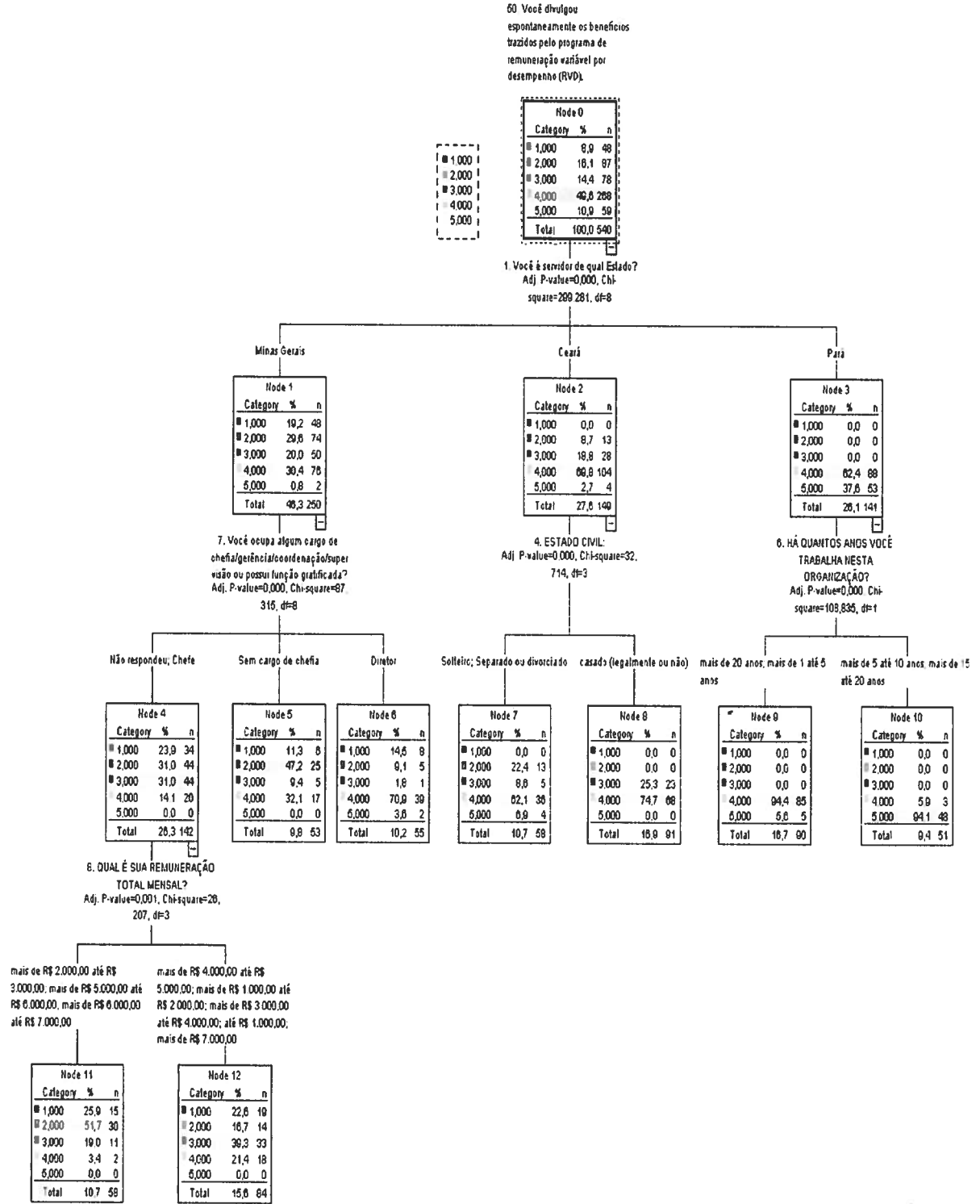
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 38 – Avaliação da adequação do método de avaliação do desempenho (Q49)



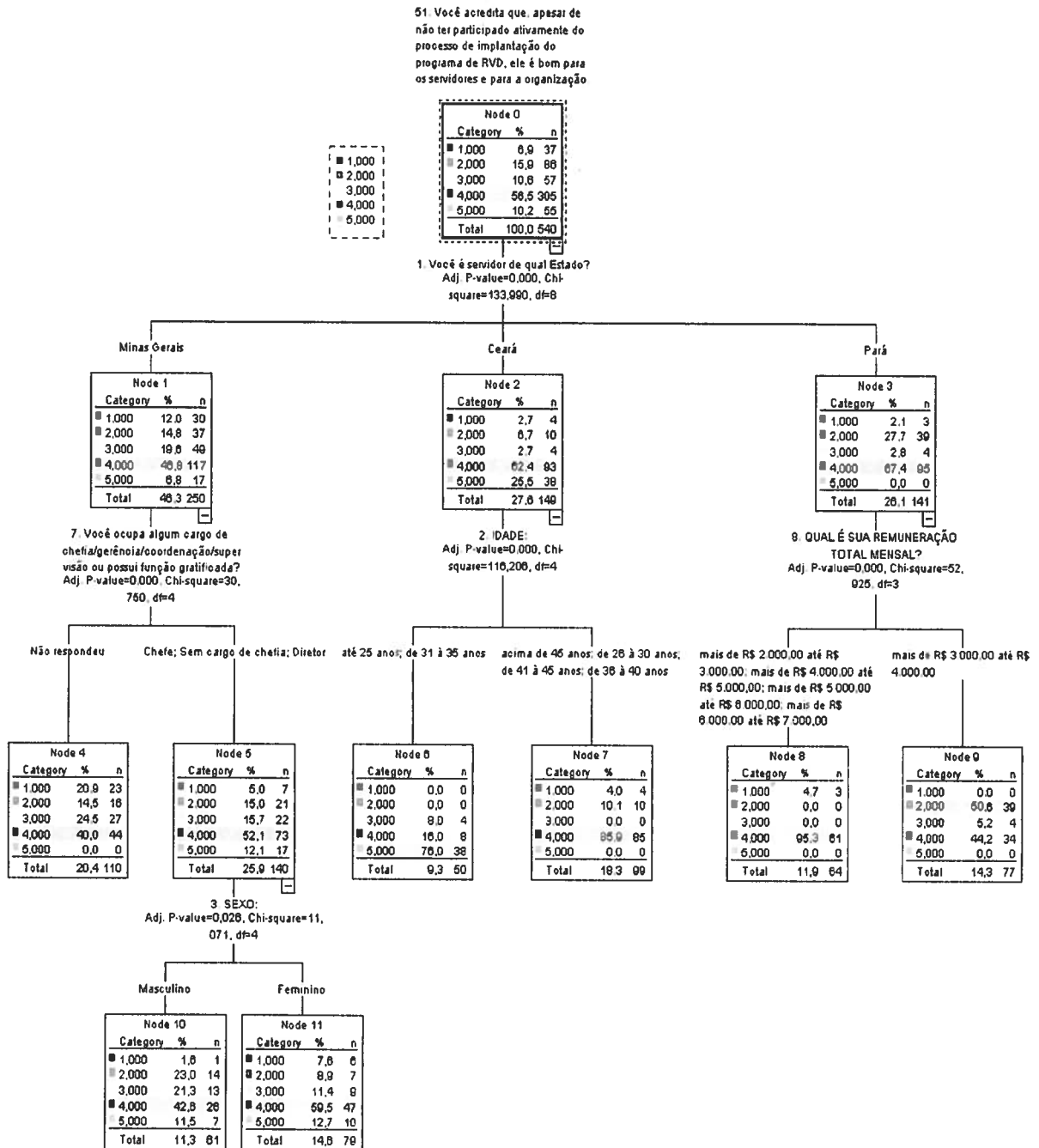
Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 39 – Avaliação da divulgação espontânea dos benefícios do programa de RVD (Q50)**



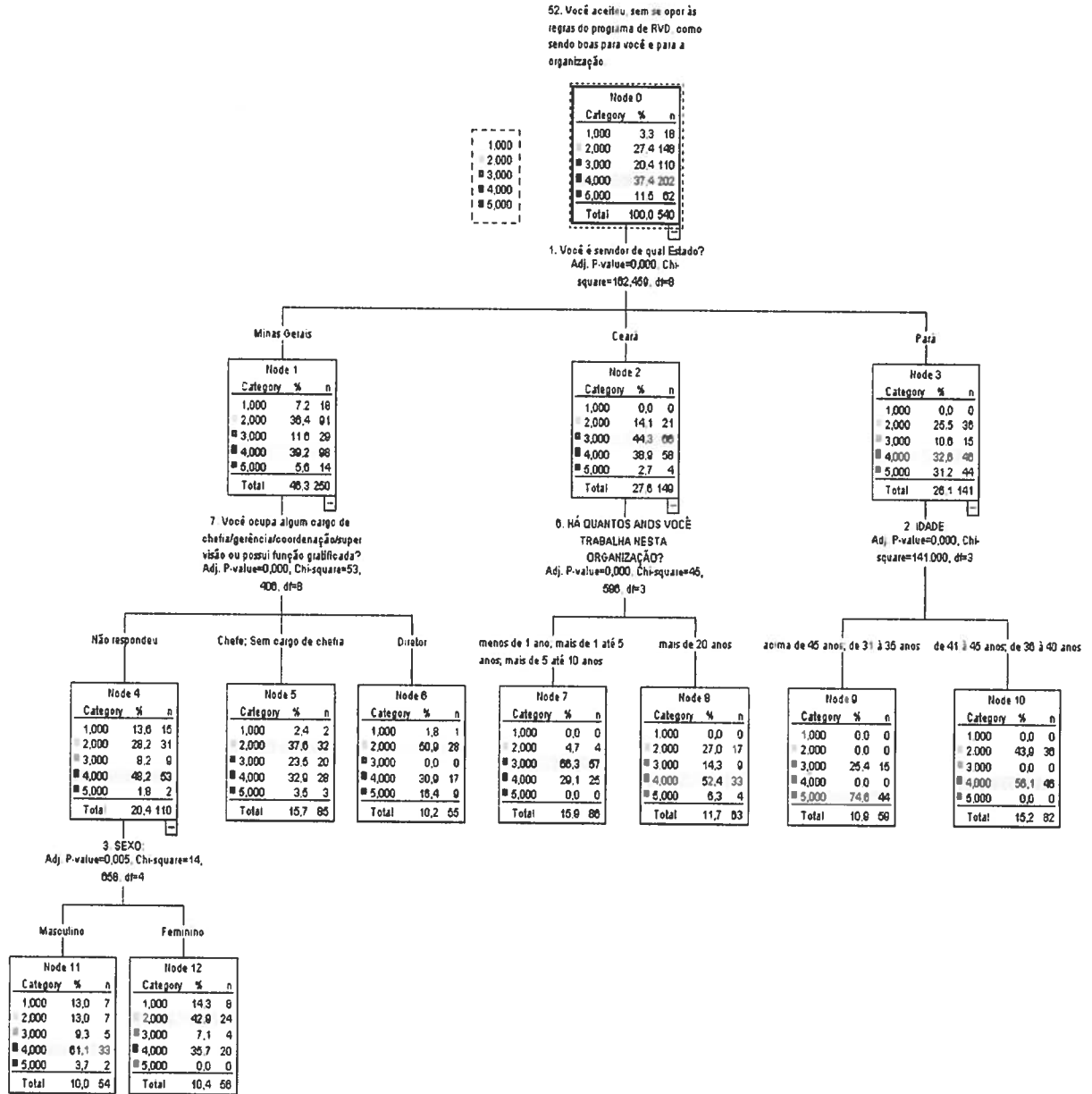
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 40 – Avaliação do programa de RDV para os servidores e organização (Q51)



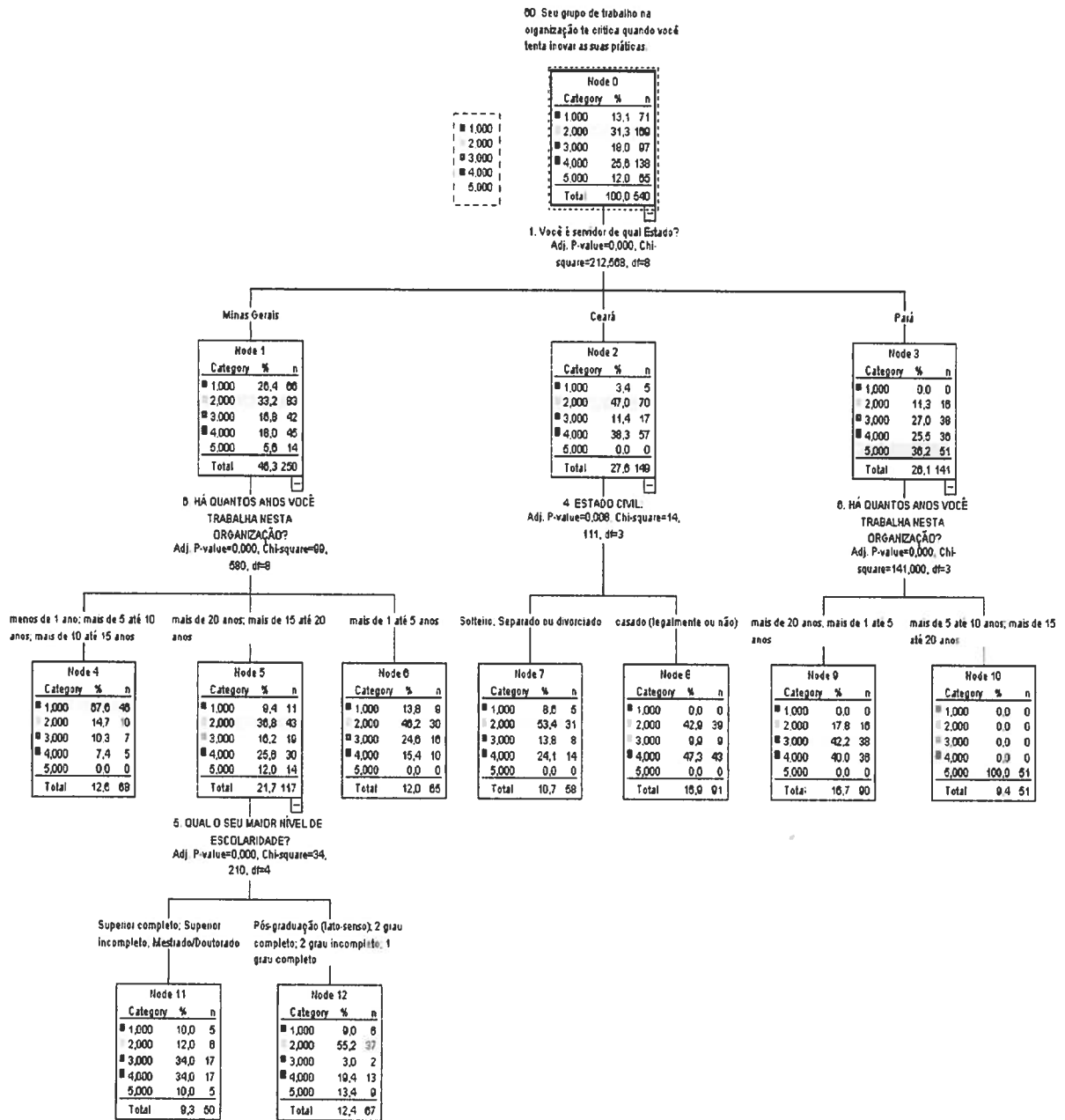
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 41 – Avaliação da aceitação das regras do programa de RVD (Q52)



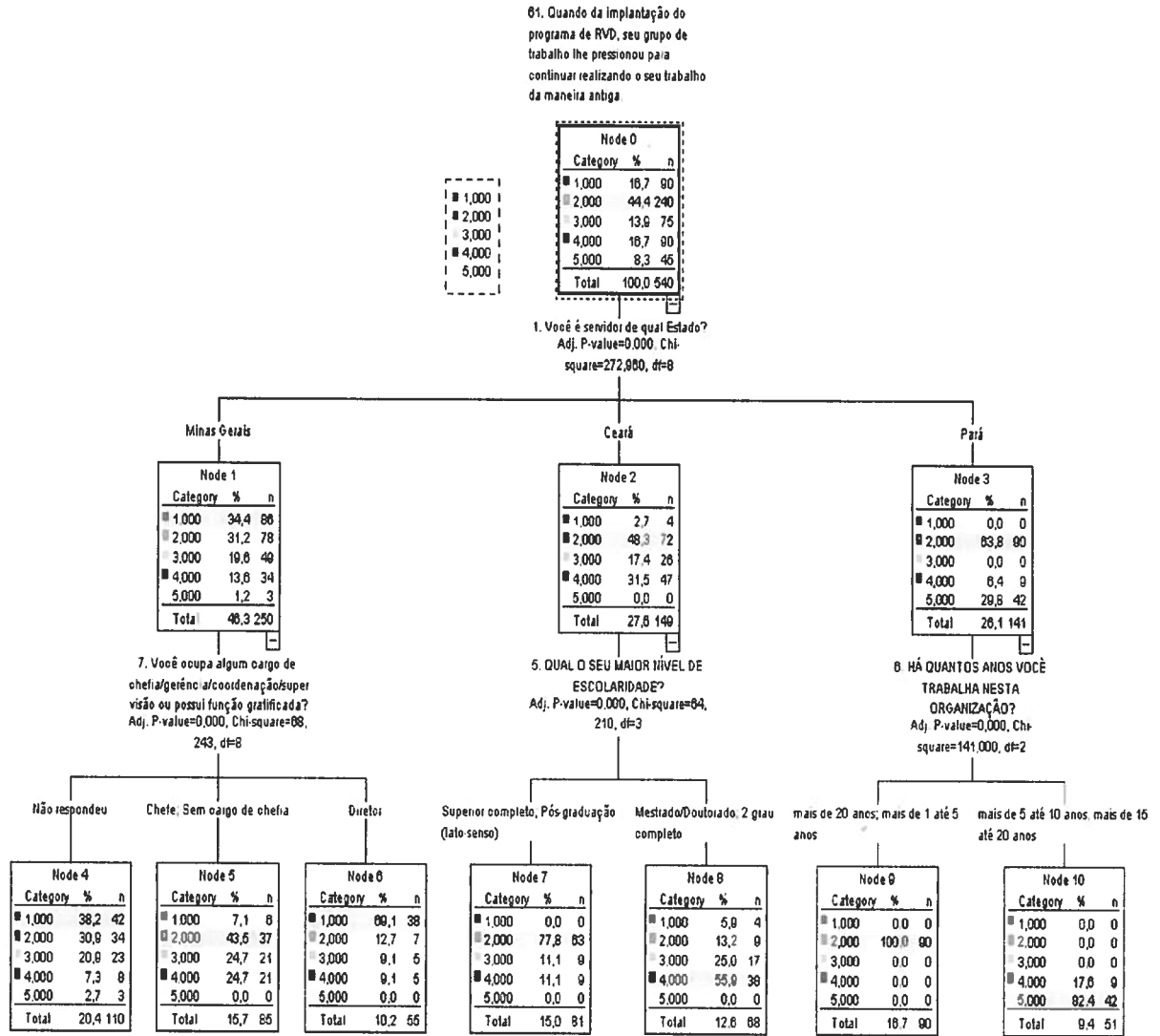
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 42 – Análise da avaliação das resistências a inovações (Q60)



Fonte: Dados da pesquisa

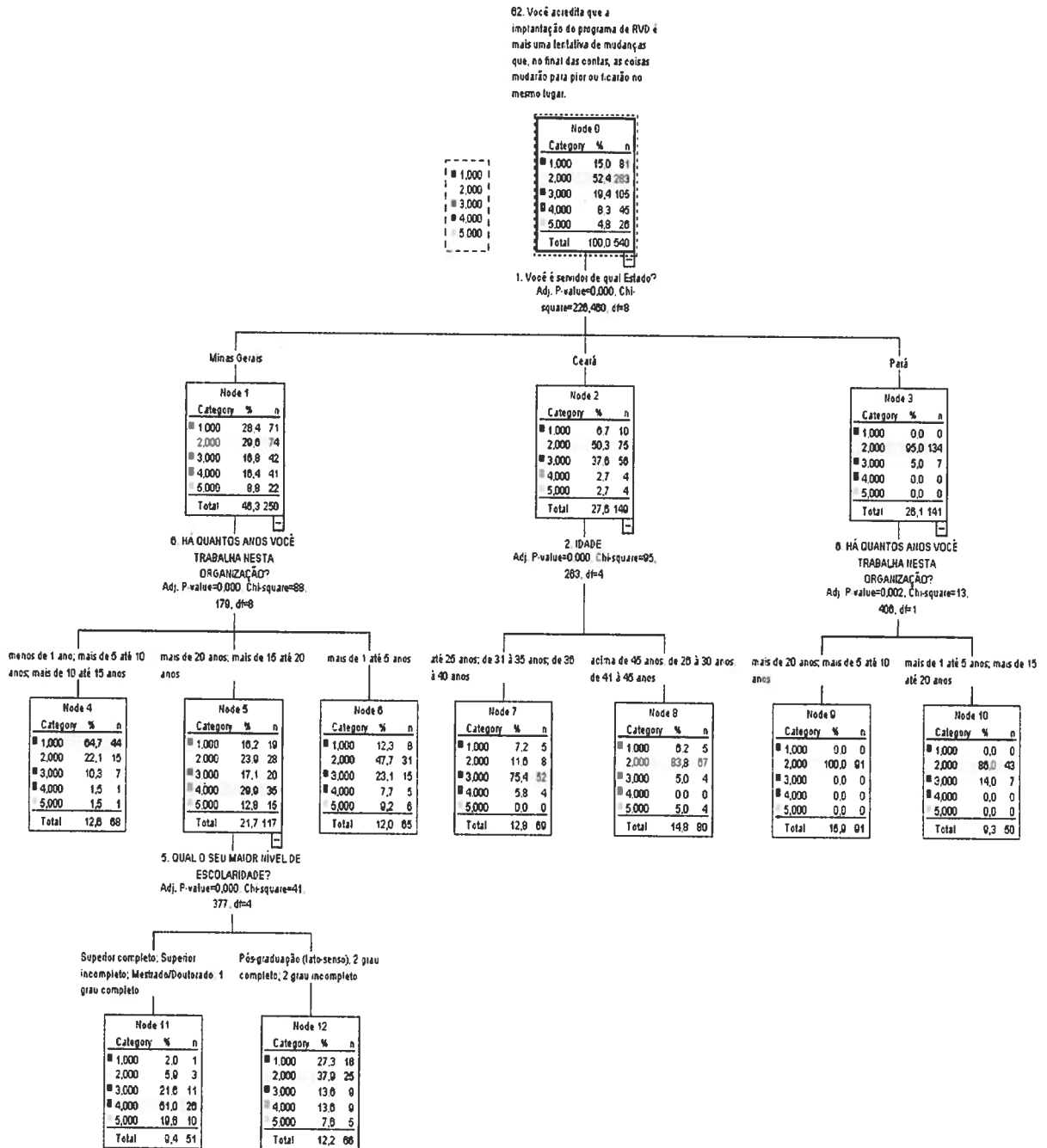
**Figura 43 – Avaliação da pressão do grupo contra a implantação do programa de RVD (Q61)**



Fonte: Dados da pesquisa

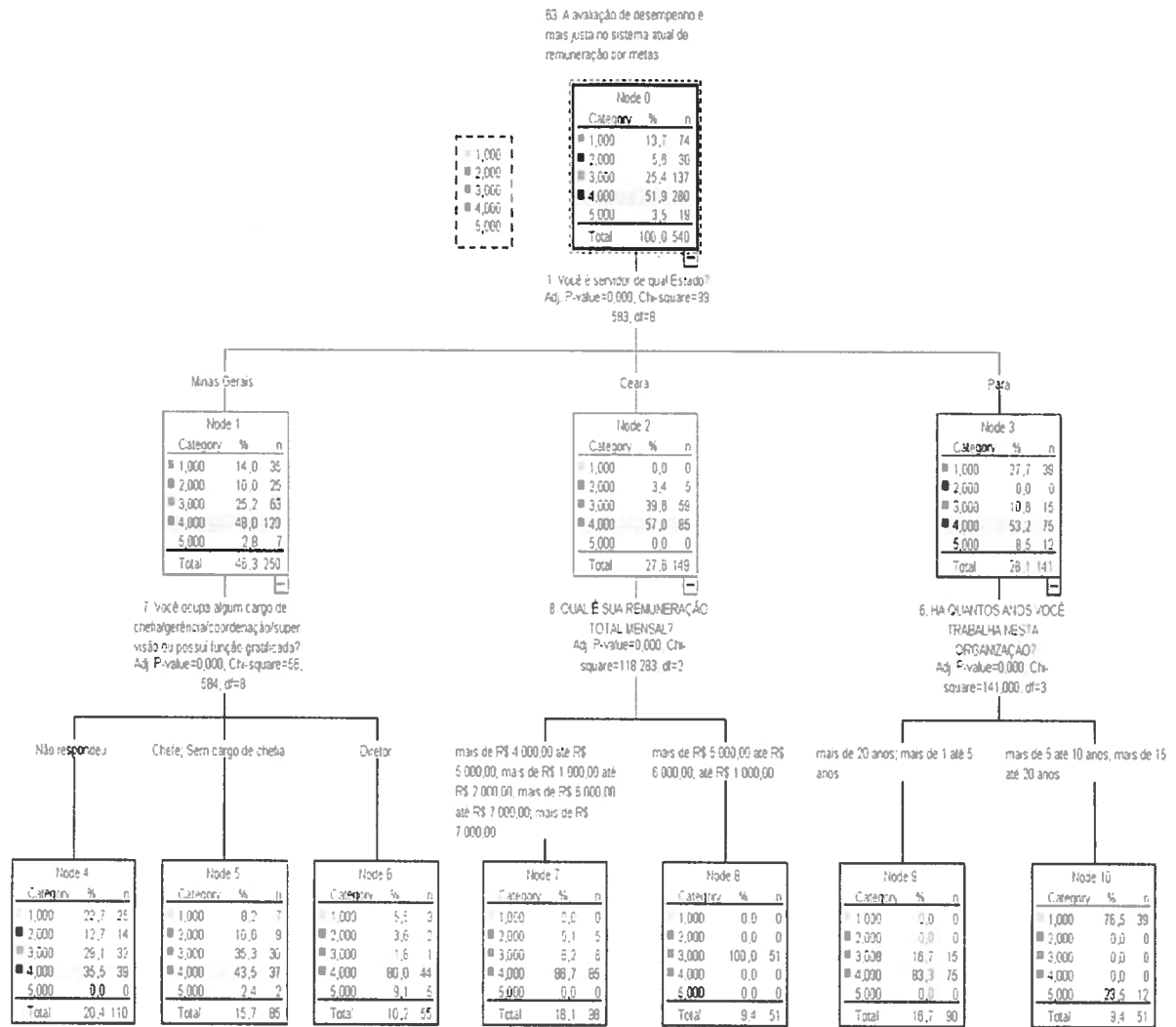


Figura 44 – Avaliação da percepção quanto a confiança nos objetivos do programa de RDV (Q62)



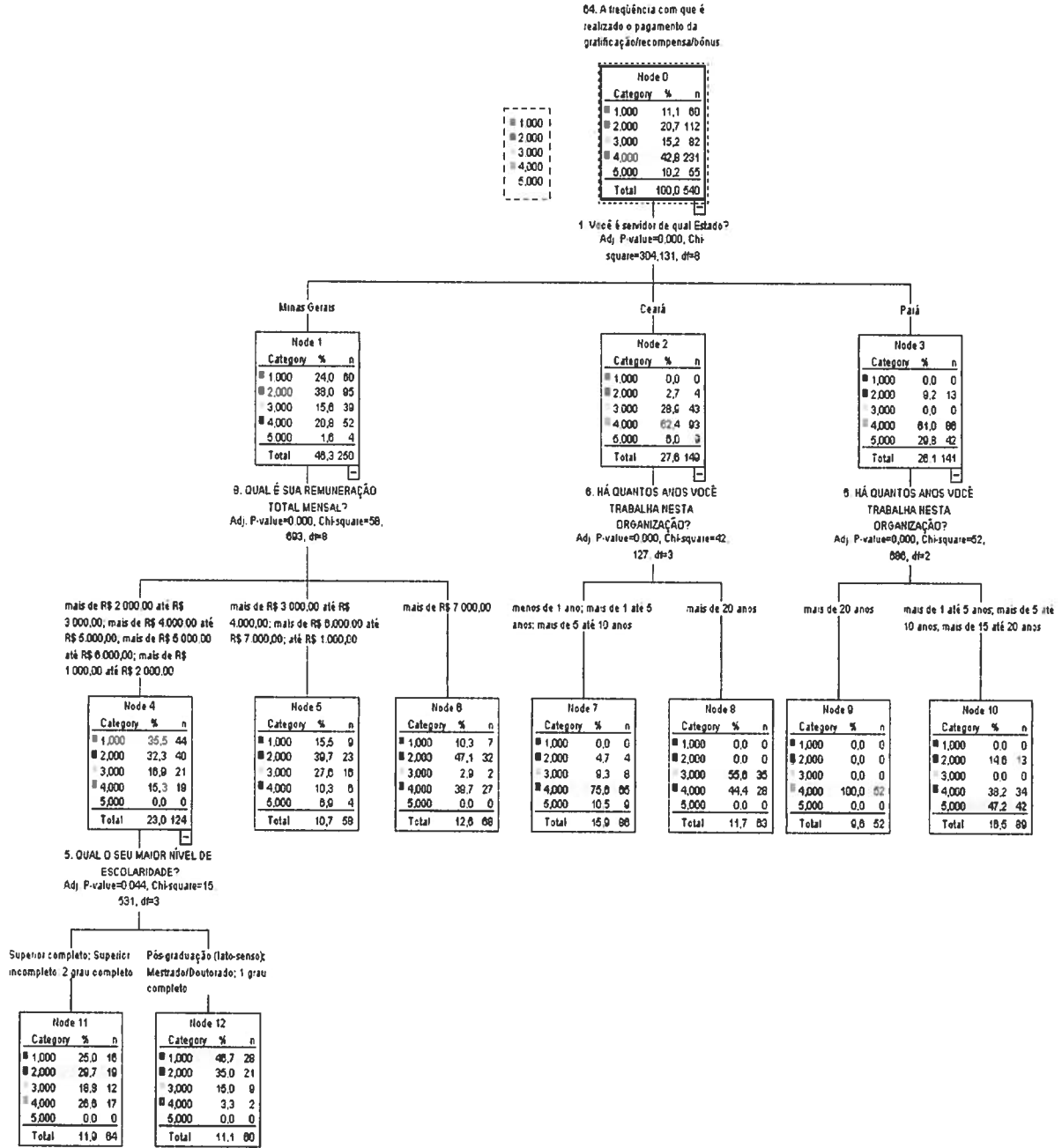
Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 45 – Avaliação da percepção de justiça na avaliação de desempenho (Q63)**



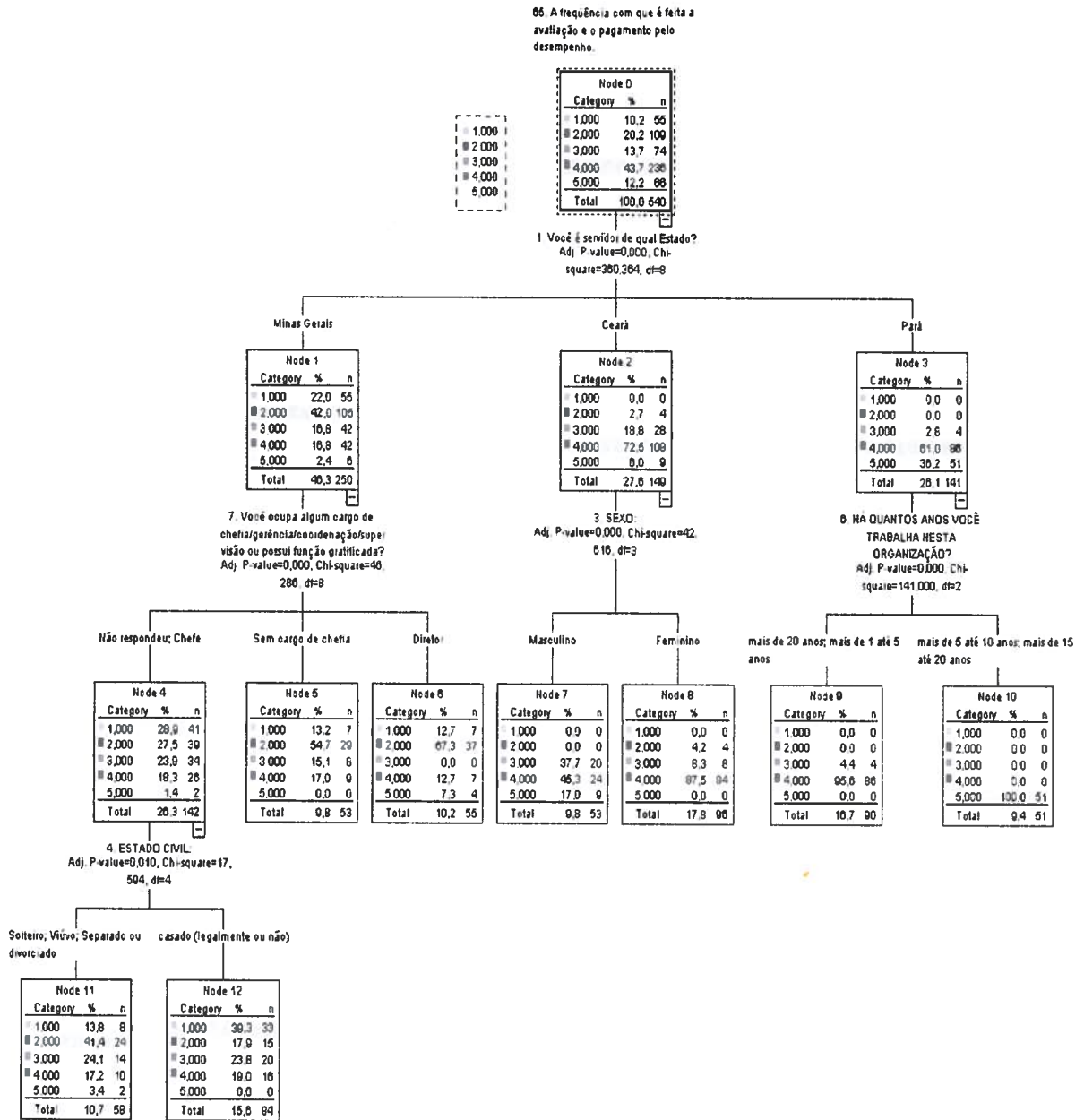
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 46 – Avaliação da frequência com que é realizado o pagamento da recompensa (Q64)



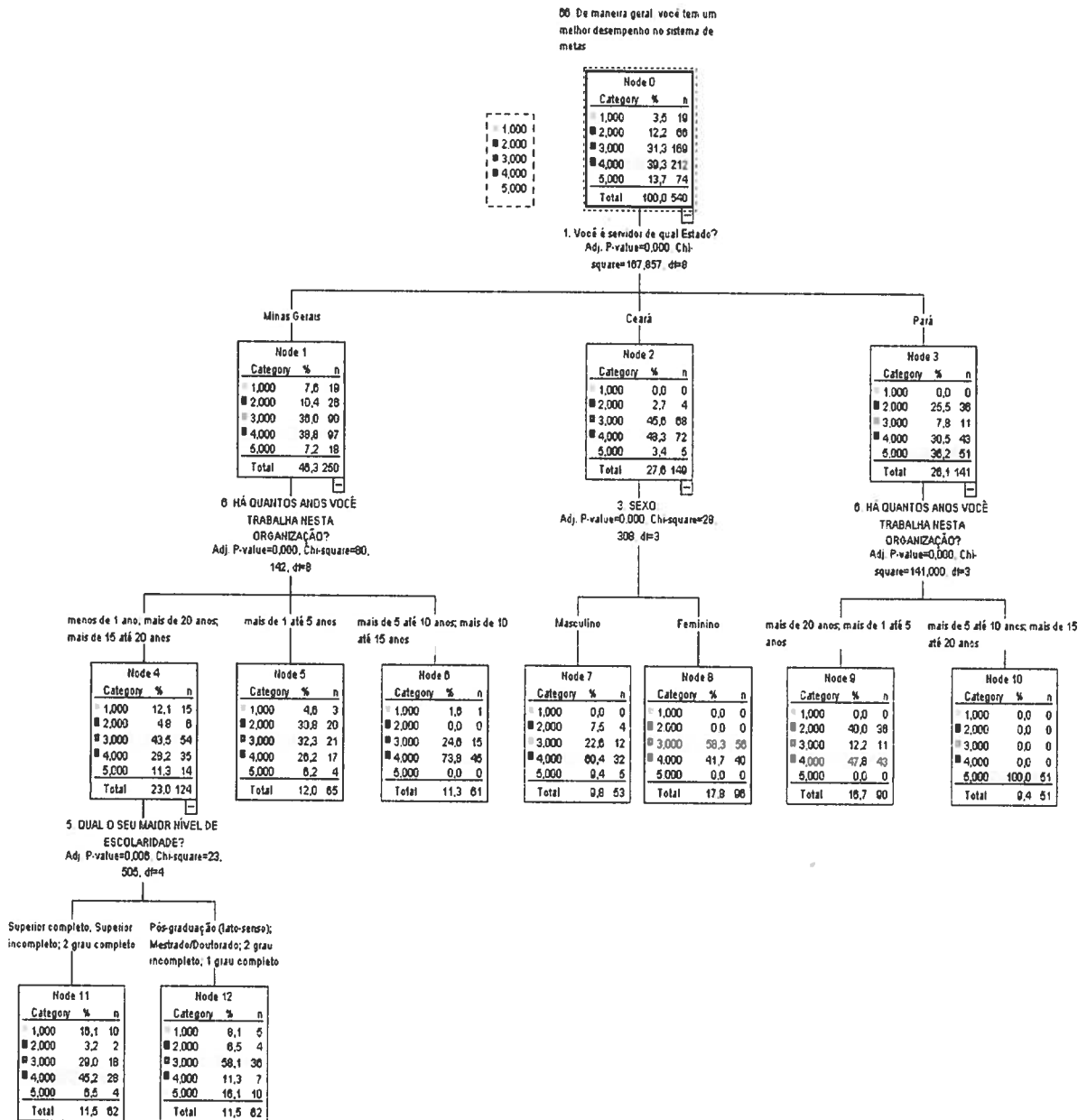
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 47 – Avaliação da frequência com que é feita a avaliação de desempenho (Q65)



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 48 – Avaliação do desempenho no sistema de metas do programa de RVD (Q66)



Fonte: Dados da pesquisa

## APÊNDICE B

### INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

**PARTE 1** – Leia as questões abaixo e responda marcando “X” em apenas uma alternativa.

**1. Você é servidor de qual Estado?**

- 1.1 ( ) Ceará  
 1.2 ( ) Minas Gerais  
 1.3 ( ) Pará

**2. Idade:**

- 2.1 ( ) até 25 anos  
 2.2 ( ) de 26 à 30 anos  
 2.3 ( ) de 31 à 35 anos  
 2.4 ( ) de 36 à 40 anos  
 2.5 ( ) de 41 à 45 anos  
 2.6 ( ) acima de 45 anos

**3. Sexo:**

- 3.1 ( ) Masculino  
 3.2 ( ) Feminino

**4. Estado Civil:**

- 4.1 ( ) Solteiro  
 4.2 ( ) Casado (legalmente ou não)  
 4.3 ( ) Separado ou divorciado  
 4.4 ( ) Viúvo

**5. Qual o seu maior nível de escolaridade?**

- 5.1 ( ) 1º grau incompleto  
 5.2 ( ) 1º grau completo  
 5.3 ( ) 2º grau incompleto  
 5.4 ( ) 2º grau completo  
 5.5 ( ) Superior incompleto  
 5.6 ( ) superior completo  
 5.7 ( ) Pós-graduação (*lato-senso*)  
 5.8 ( ) Mestrado/doutorado

**6. Há quanto tempo você trabalha nesta organização?**

- 6.1 ( ) Menos de 1 ano  
 6.2 ( ) mais de 1 até 5 anos  
 6.3 ( ) mais de 5 até 10 anos  
 6.4 ( ) mais de 10 até 15 anos  
 6.6 ( ) mais de 15 até 20 anos  
 6.7 ( ) mais de 20 anos

**7. Você ocupa algum cargo de chefia/gerência/coordenação/supervisão ou possui função gratificada?**

- 7.1 ( ) Sim { ( ) Diretor  
 7.2 ( ) Não { ( ) Chefe

**8. Qual é sua remuneração total mensal?**

- 8.1 ( ) até R\$ 1.000,00  
 8.2 ( ) mais de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00  
 8.3 ( ) mais de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00  
 8.4 ( ) mais de R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00  
 8.5 ( ) mais de R\$ 4.000,00 até R\$ 5.000,00  
 8.6 ( ) mais de R\$ 5.000,00 até R\$ 6.000,00  
 8.7 ( ) mais de R\$ 6.000,00 até R\$ 7.000,00  
 8.8 ( ) mais de R\$ 7.000,00

**PARTE 2 - Leia as afirmativas abaixo e responda marcando "X" na nota correspondente à sua avaliação:**

	<b>Como você avalia o seu nível de satisfação em relação aos itens:</b>	1 Muito Insatisfeito	2 Insatisfeito	3 Indiferente	4 Satisfeito	5 Muito Satisfeito
9	O valor que você recebeu no programa de remuneração variável por desempenho no ano passado	1	2	3	4	5
10	O valor previsto a receber no programa de remuneração variável por desempenho neste ano	1	2	3	4	5
11	A adequação das metas de sua equipe ao que realmente você faz	1	2	3	4	5
11	Trabalhar, de maneira geral, sob o regime de metas	1	2	3	4	5
13	A relação de parceria entre servidores e a organização construída por causa da política de remuneração variável por desempenho	1	2	3	4	5
	<b>Como você avalia:</b>	1 Ruim	2 Regular	3 Bom	4 Muito Bom	5 Ótimo
14	Seu nível de conhecimento/informações sobre o programa de remuneração variável por desempenho	1	2	3	4	5
15	O relacionamento entre servidores devido ao programa de remuneração variável por desempenho	1	2	3	4	5
16	A relação dos chefes com os servidores em função do programa de remuneração variável por desempenho	1	2	3	4	5
17	A credibilidade geral do programa de remuneração variável por desempenho	1	2	3	4	5
18	As vantagens do programa de remuneração variável por desempenho	1	2	3	4	5
19	O programa de remuneração variável por desempenho de uma maneira geral	1	2	3	4	5

	<b>Como você avalia:</b>	1 Muito baixa(o) ou muito pequena(o)	2 Baixa(o) ou pequena(o)	3 Indiferente	4 Alta(o) ou grande	5 Muito alta(o) ou muito grande
20	O tempo que você dedica ao trabalho por causa do programa de remuneração variável por desempenho	1	2	3	4	5
21	As cobranças sobre você para alcançar as metas da equipe	1	2	3	4	5
22	A dificuldade para se alcançar todas as suas metas individuais	1	2	3	4	5
23	A dificuldade para se alcançar as metas de sua equipe	1	2	3	4	5

	<b>Como você avalia o nível de justiça em relação:</b>	1 Muito Injusto	2 Injusto	3 Indiferente	4 Justo	5 Muito Justo
24	O critério de divisão do "bolo" de recompensas monetárias entre os participantes do programa de remuneração variável por desempenho	1	2	3	4	5

PARTE 3 – Leia as questões e responda marcando com “X” na nota correspondente a sua avaliação

	<b>Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:</b>	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
25	Estou muito satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente, limpeza, etc do meu local de trabalho	1	2	3	4	5
26	Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial e relacionamento)	1	2	3	4	5
27	Estou muito satisfeito com as normas e regulamentos da organização	1	2	3	4	5
28	Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidentes e doenças de trabalho).	1	2	3	4	5
29	Estou satisfeito com minha remuneração total	1	2	3	4	5
30	No programa de remuneração por desempenho há maior incentivo para o esforço no trabalho	1	2	3	4	5
31	Acredito na conduta dos meus superiores	1	2	3	4	5
32	Vejo no sistema de metas uma forma de manipulação	1	2	3	4	5
33	De maneira geral, estou satisfeito nesta organização	1	2	3	4	5

	<b>Avalie com que frequência os eventos abaixo ocorrem com você no seu trabalho:</b>	1 Nunca	2 Quase nunca	3 Às vezes	4 Quase sempre	5 Sempre
34	Evito faltar	1	2	3	4	5
35	Procuro não chegar atrasado	1	2	3	4	5
36	Procuro me relacionar bem com meu chefe	1	2	3	4	5
37	Procuro me relacionar bem com meus colegas	1	2	3	4	5
38	Procuro satisfazer os clientes internos e externos	1	2	3	4	5
39	Cumpro rigorosamente os prazos que são combinados	1	2	3	4	5
40	Estou cometendo o mínimo de erros que posso	1	2	3	4	5
41	Coopero com os outros servidores da minha equipe	1	2	3	4	5
42	Procuro ser cordial com todos	1	2	3	4	5
43	Tenho uma visão geral dos objetivos da organização	1	2	3	4	5
44	Contribuo além das minhas funções para o alcance de melhores resultados desta organização	1	2	3	4	5
45	Estou me empenhando para cumprir as metas de minha responsabilidade no	1	2	3	4	5



	programa de remuneração variável por desempenho					
46	Tenho me esforçado mais para cumprir minhas metas individuais					
47	De maneira geral, meu desempenho é ótimo	1	2	3	4	5

**PARTE 4** – Leia atentamente as questões e responda marcando com “X” na nota que corresponde à sua avaliação:

	<b>Qual o seu nível de concordância em relação às afirmativas:</b>	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
48	Você cooperou ativamente com a implantação do programa de remuneração variável por desempenho (RVD), através de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo.	1	2	3	4	5
49	O método de avaliação do desempenho é o mais adequado	1	2	3	4	5
50	Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pelo programa de remuneração variável por desempenho (RVD).	1	2	3	4	5
51	Você acredita que, apesar de não ter participado ativamente do processo de implantação do programa de RVD, ele é bom para os servidores e para a organização.	1	2	3	4	5
52	Você aceitou, sem se opor às regras do programa de RVD, como sendo boas para você e para a organização	1	2	3	4	5
53	Você ainda não conseguiu concluir se o programa de RVD será bom ou ruim para a organização.	1	2	3	4	5
54	Às vezes você apoiou a implantação do programa de remuneração variável por desempenho, outras vezes não.	1	2	3	4	5
55	Você considerou alguns aspectos do programa de RVD aceitáveis, enquanto outros aspectos são, na sua opinião, inaceitáveis.	1	2	3	4	5
56	Você teme que, com os resultados da avaliação de desempenho, os servidores que você gosta sejam demitidos da organização ou afastados do seu setor de trabalho.	1	2	3	4	5
57	Você teme ser realocado para outro setor ou órgão onde tenha que trabalhar com pessoas que você não gosta ou que não gostam de você.	1	2	3	4	5
58	Você acredita que outros servidores desta organização	1	2	3	4	5

	sabiam mais sobre o que é melhor para a organização do que os servidores que participaram da elaboração do programa de RVD.					
59	Você acredita que a elaboração do programa de RVD serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho individual.	1	2	3	4	5
60	Seu grupo de trabalho na organização te critica quando você tenta inovar as suas práticas.	1	2	3	4	5
61	Quando da implantação do programa de RVD, seu grupo de trabalho te pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.	1	2	3	4	5
62	Você acredita que a implantação do programa de RVD é mais uma tentativa de mudança que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.	1	2	3	4	5
63	A avaliação de desempenho é mais justa no sistema atual de remuneração por metas.	1	2	3	4	5
64	A frequência com que é realizado o pagamento da recompensa.	1	2	3	4	5
65	A frequência com que é feita a avaliação.	1	2	3	4	5
66	De maneira geral, você tem um melhor desempenho no sistema de metas.	1	2	3	4	5

## APÊNDICE C

## GLOSSÁRIO

## Vinculação das questões aos temas e base teórica

TEMA	QUESTÃO	BASE TEÓRICA
<b>Caracterização dos elementos da amostra:</b>		
	1 até 8	
<b>Programa de RVD (avaliação):</b>		
Valor da recompensa	9, 10	Vroom, OCDE, Freitas
Alcance de metas	11, 12, 21, 22, 23, 46	Lawler III, Locke, Pritchard e Cultis
Relacionamento pessoal (organização, colegas, equipe)	13, 15, 16	McClelland, Benht, Stoffel, Longo
Informação	14	Kilimnink, Henderson
Credibilidade e satisfação	17, 18, 19	Lawler III, Reis Neto
Esforço/dedicação	20, 47	Lawler III, Vroom, Child
Justiça (Equidade)	24, 63	Adams, Robbins, Bergamini
<b>Variáveis Contextuais e Motivacionais:</b>		
Condições ambientais	25	Houston
Satisfação com gerência	26	Herzberg
Normas internas	27	Henderson
Segurança no trabalho	28	Maslow, Houston, Henderson
Remuneração/satisfação	29	Lawler III, Alderfer, Herzberg
Maior motivação	30	Lawler III, Vroom, Child
Confiança no chefe	31	Henderson
Manipulação (Autodeterminação)	32	DeCharms, Ryan e outros
Satisfação geral (organização)	33	Locke
Compromisso com a organização	34, 35, 43	Houston, Monday
Adaptação social	36, 37, 41, 42	McClelland
Desempenho da tarefa	38, 39, 40, 44, 45	Vroom, Bowditch e Buono
<b>Desempenho (Auto Avaliação):</b>		
Cooperação	48, 50, 51, 52, 53	Kilimnink, Marconi, Marques e outros
Resistência	54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62	Marques e outros
Método de Avaliação	49	Marsden, Locke, Barbosa
Frequência do <i>feedback</i>	64, 65	OCDE
Desempenho individual	66	Vroom, Locke