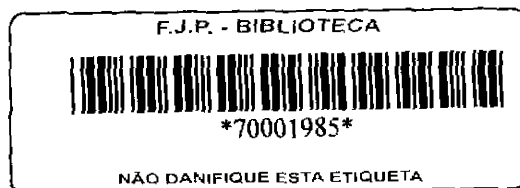


CECÍLIA OLIVEIRA TELLES



ANÁLISE DA ADOÇÃO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA SOB A ÓTICA DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

Belo Horizonte
2004

MC
1985
ex.1

O prazo de empréstimo
poderá ser prorrogado,
caso a obra não tenha sido procurada
por outro usuário.

MC - 1985 - ex.1



FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Governo de Minas Gerais

BIBLIOTECA

CECÍLIA OLIVEIRA TELLES

MC
1985
ex. 1

**ANÁLISE DA ADOÇÃO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA SOB A ÓTICA DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA**

Monografia elaborada como requisito para
obtenção de grau do Curso Superior de
Administração Pública da Escola de
Governo da Fundação João Pinheiro.
Área de concentração: Gestão de Pessoas
Orientador: Onofre Alves Batista Júnior

Belo Horizonte

2004

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
BIBLIOTECA
N.º MC 1985
Vol. _____ Ex. 01
Data: 06/07/06

Agradeço ao meu orientador, Onofre Alves Batista Júnior.

À minha supervisora de estágio, Maria Aparecida Muniz Jorge.

Agradeço também ao Marcus Vinícius Gonçalves, à Helena Schirm e ao Rodrigo Diniz Lara.

RESUMO

É notória e urgente a necessidade de se alcançar um maior nível de eficiência na Administração Pública. Esta monografia teve como objetivo analisar a adoção de remuneração variável, para verificar se ela é capaz de colaborar para esta modernização da gestão, para uma maior eficiência na prestação dos serviços públicos. Além de pesquisa bibliográfica, a metodologia abrangeu a realização de pesquisa através de estudos de caso, utilizando-se de ferramentas de coleta de dados, como a entrevista e a observação não participante, alicerçada em dados secundários obtidos na documentação das instituições pesquisadas, a saber: Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais e Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas). Após a pesquisa bibliográfica e a análise dos estudos de caso, verificou-se que a remuneração variável é um bom instrumento de gestão de pessoas, capaz de incentivar os trabalhadores na busca por um trabalho de excelência. Este instrumento é alvo de críticas por parte de alguns autores, entretanto, elas não se mostram suficientes para que se deixe de utilizar este tipo de remuneração. O que os gerentes devem fazer é estar atentos a alguns fatores identificados como fundamentais para o sucesso da remuneração variável, tais como a clareza dos padrões, das regras do jogo; a garantia de iguais oportunidades a todos de obterem os ganhos adicionais; o equilíbrio entre as recompensas individuais, em grupo e organizacionais; a participação dos servidores no processo e o estabelecimento de uma relação direta e clara entre a recompensa e o desempenho avaliado. É também fundamental entender que a remuneração variável não pode ser utilizada como a única solução para os males de ineficiência da máquina pública e desmotivação dos servidores. Afinal, uma boa administração de recursos humanos requer ações integradas e coordenadas entre todos os seus subsistemas: de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração de recursos humanos.

Palavras-chave: Eficiência. Gestão de pessoas. Remuneração.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REFORMA ADMINISTRATIVA E EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO.....	9
2.1 Os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial de gestão da Administração Pública.....	10
2.1.1 Condições para o surgimento do modelo gerencial.....	12
2.2 O princípio constitucional da eficiência administrativa.....	15
2.3 Fatores dificultadores para uma administração eficiente do Estado.....	18
3 GESTÃO DE PESSOAS.....	21
3.1 A gestão de pessoas como um aspecto fundamental para uma atuação eficiente do Estado.....	21
3.2 A gestão de pessoas e os seus subsistemas.....	23
3.3 Sistema de recompensas.....	25
3.3.1 Salário.....	30
3.3.2 Remuneração variável.....	31
3.3.2.1 Principais modelos de remuneração variável.....	35
3.3.2.2 Benefícios e problemas da remuneração variável.....	37
3.3.2.3 Como desenhar uma política de remuneração variável.....	42
4 METODOLOGIA.....	44
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
5.1 A Gratificação de Estímulo à Produção Individual da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais.....	46
5.1.1 Apresentação dos resultados.....	47
5.1.2 Análise dos resultados.....	51
5.2 A Gratificação de Estímulo à Eficientização dos Serviços da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais.....	53
5.2.1 Apresentação dos resultados.....	54
5.2.2 Análise dos resultados.....	59

6 CONCLUSÃO.....	63
7 REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE.....	71
APÊNDICE A: Roteiro para entrevista.....	72
ANEXOS.....	73
ANEXO A: Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995.....	74
ANEXO B: Resolução nº 2.720, de 27 de setembro de 1995.....	78
ANEXO C: Lei nº 12.764, de 15 de janeiro de 1998.....	85

1 INTRODUÇÃO

A remuneração variável, já há algum tempo utilizada pelas empresas privadas do Brasil e do mundo, entra em cena agora, como uma política geral que abrange todos os órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, no complexo ambiente do Poder Executivo de Minas Gerais, através das figuras do Prêmio por Produtividade e do Adicional de Desempenho.

A política de recursos humanos é um dos principais focos da reforma administrativa que está em curso em Minas Gerais, denominada Choque de Gestão. Esta reforma traz em seu plano, entre outras questões, novidades com relação à política de remuneração dos servidores estaduais.

Desde o início da implementação do Choque de Gestão, A Emenda à Constituição do Estado n 57, de 15 de julho de 2003 (EC 57/2003), trouxe algumas alterações muito relevantes no que tange à remuneração dos servidores do estado. Ela deu fim às figuras dos adicionais por tempo de serviço (biênios, quinquênios e trintenários) e também ao apostilamento, ou seja, o “[...] direito que era garantido ao servidor efetivo, ocupante de cargo de provimento em comissão, de continuar percebendo a remuneração de tal cargo mesmo depois de ser dele afastado, nas hipóteses que eram constitucionalmente previstas” (ANASTASIA, 2004). Instrumentos estes que beneficiavam os trabalhadores independentemente de produtividade, resultados e eficiência.

O que se propõe em contrapartida, através do art. 3 da EC 57/2003, é uma política de remuneração variável, com a concessão de vantagens decorrentes da avaliação de desempenho individual e da avaliação institucional. Estas vantagens constituem-se no Adicional de Desempenho (ADE) e no Prêmio por Produtividade.

Com o ADE, pretende-se estimular a melhoria dos desempenhos individual e institucional e incentivar a qualificação dos servidores, dado que cada um destes fatores tem um peso no momento do cálculo da referida gratificação. Já o Prêmio por Produtividade é uma gratificação que poderá ser concedida aos servidores dos órgãos que firmarem o Acordo de Resultados¹. O Prêmio por Produtividade foi instituído pela Lei nº 14.694, de 30 de julho

¹ “O Acordo de Resultados é celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão, constituindo-se em um instrumento de ampliação da autonomia gerencial, financeira e orçamentária, e de acompanhamento e avaliação do desempenho

de 2003, e é uma das formas de aplicação dos recursos advindos da economia de despesas correntes e/ou da ampliação das receitas do órgão ou entidade que firmar o Acordo de Resultados.

Não obstante, o momento em Minas Gerais é de profunda crise das contas estaduais, em que os servidores não recebem aumento real dos seus vencimentos básicos há mais de dez anos e em que a grande maioria dos cargos ainda não está inserida em efetivos planos de carreiras. Tem-se também que os gastos atuais com pagamento de pessoal ainda ultrapassam o limite imposto pela Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000, a chamada Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Ademais, com relação especificamente às receitas, a situação é de vinculação quase total: cerca de 98% delas já têm destino previamente fixado em lei.

Essas mudanças, implementadas pela atual reforma administrativa em Minas Gerais, surgem em nome da eficiência, que a partir da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 (EC 19/98), que trata da Reforma Administrativa em âmbito nacional, passa a ser um dos princípios da Administração Pública elencados na Constituição Brasileira, ao lado dos já consagrados princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Diante de tal situação, surge a questão de se a utilização de remuneração variável em órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo estadual pode contribuir para aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos. As vantagens superam os possíveis conflitos causados? Nisso se constitui o objetivo geral deste trabalho monográfico.

Como objetivos específicos, tem-se os seguintes:

a) analisar o contexto no qual se insere a política de remuneração variável na Administração Pública, considerando as reformas administrativas e o modelo gerencial de gestão, e a inclusão do princípio da eficiência administrativa no rol dos princípios fundamentais da Administração Pública;

b) identificar as variáveis do setor público que facilitam ou dificultam a implantação desse tipo de política;

c) pesquisar as experiências já existentes na Administração Pública mineira, como é o caso da experiência da Secretaria de Estado da Fazenda (SEF), com as suas carreiras da fiscalização. A SEF trabalha com a chamada Gratificação de Estímulo à Produção Individual desde 1975. E também a experiência da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas), que trabalha com a chamada Gratificação de Incentivo à Eficientização dos Serviços, criada em 1994.

Para tratar do tema desta monografia, foi necessário discorrer sobre alguns assuntos correlatos, que contribuíram para delinear o contexto a partir do qual o trabalho se torna possível. Entre eles, tem-se a questão das reformas administrativas e dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial de gestão da Administração Pública, e do princípio constitucional da eficiência administrativa. Essas questões contribuíram para se entender as justificativas para a implementação de políticas de remuneração variável na Administração Pública e para a análise de se essas justificativas são realmente plausíveis ou até que ponto elas o são. Essa contextualização está contida na seção 2. Ainda nesta seção, tratou-se dos fatores dificultadores para uma administração eficiente do Estado.

Na seção 3.1, foi discutida a gestão de pessoas como um aspecto fundamental para uma atuação eficiente do Estado. Na seção 3.2, foi tratada a questão da política de recursos humanos de um modo mais geral, para se entender onde estão situados, nessa política, o sistema de recompensas para os recursos humanos, que contribuiu, de maneira mais específica, para a análise da remuneração variável. A partir disso, houve condição de se fazer um estudo sobre a política de remuneração variável em si, que se constitui na seção 3.3, em que estão tratados os principais modelos deste tipo de remuneração, suas principais vantagens e desvantagens e alguns fatores relevantes para se considerar no momento da elaboração e da implementação deste instrumento.

A seção 4 trata da metodologia utilizada para a realização da pesquisa na SEF e na Hemominas. Na seção 5, encontra-se a apresentação e análise dos resultados. Finalmente, na seção 6, estão apresentadas as principais conclusões a que se chegou a partir desta monografia. A seção 7 traz todas as referências utilizadas na realização do trabalho.

O roteiro norteador das entrevistas consta como apêndice e a legislação referente à remuneração variável utilizada em cada um dos órgãos pesquisados constam como anexos.

2 REFORMA ADMINISTRATIVA E EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) desenhou para o país um Estado com fortes deveres sociais. Ela elencou uma série de direitos sociais do povo que o Estado brasileiro não pode desconsiderar, sob pena de ofensa à esta Carta Magna.

Com isso, o Estado tomou uma grande dimensão. O incremento da atividade estatal veio acompanhado de um aumento da máquina pública, do número de órgãos públicos. No Brasil, como também nos outros países considerados “em desenvolvimento”, esse aumento da máquina burocrática acarretou um grande endividamento do Estado, impondo posturas por parte do governo de austeridade pública, enfraquecendo ainda mais as esperanças por um Estado Social, que até então ainda não havia saído das páginas da Constituição.

O Estado que surge nesse contexto passa por uma grave crise de ingovernabilidade, que decorre, além da crise fiscal e política, de uma crise institucional, em que a Administração Pública se mostra incapaz de cumprir eficientemente as suas tarefas (FERREIRA FILHO, 1995, p. 4-5).

A partir disso, ocorreram as tentativas neoliberais. Entretanto, após essas tentativas, verificou-se que a eficiência administrativa não foi alcançada. O sistema administrativo não foi aprimorado. A gestão pública não foi modernizada. O que se verificou foi a deterioração da máquina estatal, distanciando o Estado ainda mais da “boa administração”.

Não há mais espaço para um Estado mínimo, mas clama-se por um Estado Social eficiente, por uma Administração Pública eficiente, que seja capaz de permitir ao Estado cumprir suas obrigações sociais, mesmo com recursos escassos.

O Estado Social eficiente é que garantirá, com recursos escassos, o atendimento otimizado dos direitos sociais do povo, com o menor sacrifício da propriedade e das liberdades. Ele é que será capaz de conter os interesses particulares em limites socialmente desejáveis e intervir sobre a coletividade, associando a eficiência e a equidade (BATISTA JR, 2004, cap. 1).

2.1 Os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial de gestão da Administração Pública

A Administração Pública patrimonialista definiu as monarquias absolutas. Nela, o patrimônio público e o privado eram confundidos. O Estado, na visão desse modelo, era praticamente uma extensão da família real e tinha como atribuição principal administrar os bens da realeza. Conseqüências fundamentais disso, e que se tornaram regra na administração do Estado, são: a corrupção, o fisiologismo e o clientelismo (FERREIRA, 1999, p. 66).

Naturalmente, houve a necessidade da separação do público e do privado, do político e do administrador público. É aí então que começa a se delinear a administração burocrática moderna, racional-legal, nos termos de Weber.

O modelo burocrático de gestão foi concebido para proporcionar maior eficiência e eficácia para a Administração Pública, para prezar pela racionalidade, impessoalidade e neutralidade no aparato estatal. Seus fundamentos são um corpo profissional de servidores, promoção calcada no mérito e em tempo de serviço e definição legal rígida dos objetivos a serem alcançados e dos meios que devem ser utilizados para tal.

Não obstante, o modelo burocrático de gestão, desenhado para um Estado nos moldes neoliberais, se mostrou incapaz de adaptar-se às novas necessidades do Estado Social, passando a apresentar disfunções, das quais a mais importante é a “sacralização” dos meios, levando até mesmo ao desconhecimento, por parte da burocracia, da finalidade das regras. Passou a ocorrer uma inversão dos meios e dos fins da Administração, em que as regras ocuparam lugar de destaque.

Como a Administração Pública burocrática surgiu com o objetivo de combater o patrimonialismo e emergiu no século XIX, em que a democracia dava seus primeiros passos, pode-se até entender o porquê da desconfiança de tudo e de todos presente nesse modelo, caracterizada pela preferência pelas leis, regulações e rotinas severas, em lugar de tomada de decisão, sempre que fosse possível (PEREIRA, 1999, p. 23).

Um dos motivos para o esgotamento do paradigma burocrático foi exatamente o estabelecimento de uma política de pessoal meramente logística, que preferiu fazer uso de controles, ao invés de introduzir mecanismos de motivação e participação dos servidores (KLIKSBERG *apud* FERREIRA, 1999, p. 66).

Segundo Pereira (1999, p. 23), na época da prevalência do modelo burocrático no Brasil, importantes avanços até que foram feitos, como o instituto do concurso público e do treinamento sistemático. Entretanto, não foi elaborada uma política de recursos humanos consistente e que atendesse às necessidades do Estado. O patrimonialismo ainda tinha força no quadro político brasileiro. O coronelismo, expressão local do patrimonialismo, era substituído pelo clientelismo e pelo fisiologismo, continuando a permear a administração pública.

Com o modelo burocrático, agir eficientemente é agir única e exclusivamente conforme as regras. Logo, os estatutos burocráticos se limitam a elencar os deveres dos servidores e as sanções nos casos do descumprimento desses deveres, estabelecendo um mecanismo de “dever x sanção” na relação com os servidores públicos. De acordo com Batista Jr (2003, p. 27-28), isso explica o fato dos modelos remuneratórios se basearem em vencimentos fixos, dados em contrapartida ao trabalho realizado exatamente de acordo com o previsto nos manuais, independentemente de se ter alcançado os resultados ou não, de o trabalho ter sido feito com excelência ou não. Essa situação leva à prevalência do comportamento mediano, punindo quem não agiu conforme as regras. Ela apenas reforça o mecanismo “dever x sanção”, não motivando, não incentivando os servidores.

O que se verifica é que o sucesso não é reconhecido, enquanto o fracasso, a falha, mesmo bem intencionados, sempre encontram punições. É estabelecida uma cultura de medo, em que não fazer, não inovar, não tentar, é melhor que ser punido. O cumprimento às regras se sobrepõe aos objetivos de eficiência e bem comum. Daí, pode-se afirmar que o problema não decorre da incompetência ou preguiça crônica dos servidores públicos, como não raro se ouve falar, mas do sistema estabelecido, que privilegia o medo, a subserviência e a resignação (BATISTA JR, 2003).

Referindo-se também à Administração Pública, Tohá e Solari (1997, p. 88) colocam que não existe uma correlação entre o bom desempenho do servidor e a sua trajetória, seja em termos financeiros, profissionais ou de reconhecimento social. Para eles, ao contrário do que ocorre no setor privado, nas instituições públicas os regulamentos privilegiam o tratamento igualitário dos servidores, independentemente do desempenho de cada um. Os autores consideram que isso pode resultar em um estímulo a um comportamento medíocre, tornando o serviço público um refúgio para indivíduos sem comprometimento e tornando o ambiente pouco gratificante para aqueles que querem fazer um bom trabalho.

2.1.1 Condições para o surgimento do modelo gerencial

Além da crise do modelo burocrático, fatores sócio-econômicos contribuíram de maneira crucial para o desmantelamento do Estado contemporâneo, como já mencionado na introdução da seção 2. O primeiro foi a grande crise econômica mundial, desencadeada pelas crises do petróleo ocorridas em 1973 e 1979. Houve uma grande recessão nos anos 80 e nunca mais se alcançou os níveis de crescimento das décadas de 50 e 60. O Estado foi o principal afetado, entrando em uma grave crise fiscal. A crise fiscal, então, foi o segundo fator. Depois de décadas de crescimento, os governos não tinham mais como obter financiamento para seus déficits. Os governos estavam, ainda, sobrecarregados de atividades, acumuladas durante o período do pós-guerra. Muitas atividades para fazer e poucos recursos disponíveis. Além disso, os grupos de pressão não aceitariam abrir mão das suas conquistas de direitos sociais, daquilo que os liberais consideravam um privilégio. O terceiro fator então se caracteriza por essa situação de ingovernabilidade (ABRÚCIO, 1997, p. 23-24).

Ferreira Filho (1995, p. 4-5) concorda ao afirmar que o Estado que surge nesse contexto passa por uma grave crise de ingovernabilidade, que decorre, além da crise fiscal e política, de uma crise institucional, em que a Administração Pública se mostra incapaz de cumprir eficientemente as suas tarefas.

De acordo com Abrúcio (1997, p. 23-24), o corte de custos virou palavra de ordem, levando à redução dos gastos com pessoal. Ainda conforme este autor, a imagem da burocracia ficou ainda mais prejudicada por ela ser considerada na época mais como um grupo de interesse do que como um corpo técnico neutro à serviço dos cidadãos independentemente de qual partido estivesse no poder. Isso foi um argumento fundamental para os neoliberais.

Nesse contexto de escassez de recursos, de enfraquecimento do poder do Estado e de avanço da ideologia privatizante, que o modelo gerencial passou a ser adotado pela Administração Pública.

Apesar do modelo gerencial ter surgido em governos de cunho neoliberal (Thatcher e Reagan), ele e o debate em torno dele não estão circunscritos apenas a este contexto. Pelo contrário, a discussão sobre o uso do *managerialism* na Administração Pública faz parte de um contexto maior, de priorização do tema da reforma administrativa tanto na Europa Ocidental, como no Leste Europeu e no Terceiro Mundo. Esse modelo foi discutido

em toda parte. Serviços públicos voltados para o cidadão, novas formas de controlar o orçamento e modelos de avaliação de desempenho, métodos típicos do *managerialism*, são parâmetros fundamentais para a Administração Pública em diversos países (ABRÚCIO, 1997, p. 22).

Segundo Ferreira (1999, p. 65), o cenário da crise evidenciou a necessidade emergente de se reformar o Estado, mais especificamente o seu aparato administrativo, a partir de três movimentos centrais: o primeiro voltado para a dimensão financeira da crise, e o segundo e o terceiro, para a superação da crise de desempenho do Estado. Os movimentos são os seguintes:

- a) a busca permanente de aumento da eficiência da máquina pública, por intermédio da racionalização e do incremento de produtividade (fazer mais com menos);
- b) a melhoria contínua da qualidade na prestação dos serviços públicos, visando a atender aos requerimentos da sociedade no que diz respeito ao atendimento das demandas sociais básicas (fazer melhor);
- c) o resgate da esfera pública como instrumento de expressão da cidadania e fórum de aprendizado social (fazer o que deve ser feito). (FERREIRA, 1999, p. 65)

Abrúcio (1997, p. 25-37) apresenta uma classificação do modelo gerencial de acordo com seus principais objetivos, relação com a sociedade e ordem cronológica de criação. O primeiro movimento foi denominado *gerencialismo puro*, que tinha como objetivo básico a preocupação com a eficiência, economia e produtividade, pretendendo sensibilizar os contribuintes. Depois, surgiu o *New Public Management*, que incorporou a efetividade e a busca da melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos, tendo como perspectiva a dos clientes/usuários desses serviços. Finalmente, o modelo evoluiu para o que é chamado de *Public Service Oriented*, que tem como bases a equidade, o resgate do conceito de esfera pública e ampliação do dever social de prestação de contas (*accountability*) Essa evolução evidencia importantes inovações, como a valorização da descentralização como meio de implementação de políticas públicas e a alteração no conceito de cidadão que evolui de uma referência individual de mero consumidor de serviços para uma noção mais coletiva, incluindo seus deveres e direitos.

Inicialmente, com a implantação do modelo puro, se levava em consideração basicamente o fator economicista (cortar custos como fim último), desconsiderando as especificidades do setor público. Entretanto, ao longo dos anos, as distorções puderam ser trabalhadas, dado o caráter permeável e flexível do modelo, permitindo uma adaptação do

mesmo para cada país em que fincou raízes, incorporando novos instrumentos ao seu arcabouço. Ele não é um corpo teórico fechado, rígido. Inclusive, o modelo gerencial não substituiu completamente o antigo padrão existente. De fato, o que se verifica é que as ações administrativas englobam técnicas gerenciais de diversos matizes, democratização da relação Estado/sociedade e até mesmo a manutenção de ferramentas burocráticas weberianas (ABRÚCIO, 1997, p. 42-43).

Apresenta-se algumas das principais mudanças influenciadas pelo modelo gerencial, principalmente no que se refere à administração de recursos humanos, de acordo com Abrúcio (1997, p. 43-44):

a) [...] ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros, e baseados em indicadores de qualidade e produtividade;

b) [...] flexibilização das regras que regem a burocracia pública, principalmente o Direito Administrativo, com efeitos inclusive em países com modelos extremamente burocratizados, como a Espanha, a França e a Itália (D'ALBERTI, 1992). A negociação coletiva, a introdução de ganhos de produtividade e novos critérios de promoção têm flexibilizado a administração de pessoal no setor público. Como aponta o último relatório do Banco Mundial sobre o mundo do trabalho, a globalização vai obrigar também o Estado a mudar suas políticas de pessoal. 'Muitos governos estão se dando conta de que uma exposição maior à concorrência internacional requer burocracias flexíveis que funcionem bem. Para serem empregadores eficazes e assegurar serviços de alta qualidade, os governos precisam reformar suas políticas de remuneração, seleção e promoção de pessoal (...)' (RELATÓRIO DO BANCO MUNDIAL, 1995: 109);

c) mesmo com a flexibilização da política de pessoal, a profissionalização do servidor público continua sendo prioridade, como bem o demonstra o caso italiano, em que 2/3 das reformas administrativas ocorreram na área de Recursos Humanos, sobretudo nos Planos de Carreira (CASSESE, 1989). [...] Além disso, as políticas de motivação têm recebido grande atenção, uma vez que pouca atenção foi dada a esta área no início da implantação do modelo gerencial. Como argumenta Pollitt, o *managerialism* 'ênfatizava mais o controle de pessoal do que o seu desenvolvimento; mais à avaliação do que o estímulo; mais no controle dos recursos do que na formação moral dos funcionários' (POLLITT, 1990: 60). Atualmente, há também uma revalorização da questão da ética no serviço público (GREEN, 1994; DENHARDT, 1994);

d) desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários, em particular os de nível médio e os do alta escalão burocrático. Neste sentido, os funcionários precisam possuir uma grande versatilidade, atuando em diversas funções. As principais funções são a de administrador, vinculada à capacidade de trabalhar com os regulamentos rotineiros; a de produtor, ligada ao aumento da produtividade com qualidade; a de inovador, capaz de encontrar novas respostas e modernizar o fluxo de decisões; e a de integrador, habilitado à congregar seu grupo a atuar em conjunto na busca de um objetivo.

Verifica-se que, dentre as principais mudanças influenciadas pelo modelo gerencial na Administração Pública, as relacionadas à administração de recursos humanos têm um papel extremamente relevante. Inclusive, entre elas estão a reforma da política de remuneração, a introdução de ganhos de produtividade, o desenvolvimento das habilidades de inovação e produção (aumento da produtividade com qualidade), ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros e baseados em indicadores de qualidade e produtividade, mudanças essas que são características de um sistema de recompensa que trabalha com a chamada remuneração variável.

2.2 O princípio constitucional da eficiência administrativa

Para a Ciência da Administração, a organização deve ser analisada conforme sua eficácia e eficiência. A eficácia diz respeito ao alcance dos resultados que foram previamente estabelecidos, ao passo que a eficiência trata dos meios, dos procedimentos, dos métodos para se chegar aos resultados pretendidos, fazendo um bom uso dos recursos disponíveis. Dentre os aspectos da eficiência *stricto sensu*, tem-se a produtividade, a economicidade, a qualidade, a desburocratização, a presteza, a rapidez e a continuidade. Todos esses aspectos caracterizam a eficiência, e considerar algum em detrimento de outro não é adequado. Já a efetividade é a medida do efeito do resultado no ambiente externo à organização.

Desde a Antigüidade até o século XV, o Estado era eficiente se fizesse bom uso dos homens como instrumentos de riqueza e grandeza para os senhores ou para a *polis*. No estado Absoluto, eficiência era sinônimo de concordância com a vontade absoluta do rei. Já no Estado Liberal, a ação eficiente era aquela que melhor preservasse a propriedade, a liberdade e a igualdade jurídica. Ela devia estar plenamente de acordo com os modelos legais formais. A partir do surgimento do Estado Social, a dignidade da pessoa humana passou a ser o principal valor norteador da Administração Pública. Atuação eficiente então passou a significar ações que mais beneficiavam o povo, que melhor atendiam às suas necessidades e interesses sociais, culturais e econômicos, sem prejudicar a liberdade e a propriedade (BATISTA JR, 2004, p. 662 e 670).

Meirelles (1997, p. 90) trata a eficiência como um dever da Administração Pública e a define como “o que se impõe a todo a gente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”. Este autor acrescenta o seguinte:

Esse dever de eficiência bem lembrado por Carvalho Simas, corresponde ao ‘dever de boa administração’ da doutrina italiana, o que já se acha consagrado, entre nós, pela Reforma Administrativa Federal do Dec.-lei 200/67, quando submete toda atividade do Executivo ao *controle de resultado* (arts. 13 e 25, V), fortalece o *sistema de mérito* (art. 25, VIII), sujeita a Administração indireta a *supervisão ministerial* quanto à *eficiência administrativa* (art. 26, III) e recomenda a *demissão* ou *dispensa* do servidor comprovadamente *ineficiente* ou *desidioso* (art. 100). (MEIRELLES, 1997, p. 90)

Uma questão fundamental com relação à eficiência pública é que ela de maneira alguma pode ser tomada como sinônimo da eficiência privada, sob pena de se causar sérios prejuízos ao interesse público. Nas empresas privadas, a eficiência é um meio através do qual se busca a maximização dos lucros. Aí já se encontra uma diferença fundamental entre as empresas privadas e a Administração Pública. No Estado, o lucro não justifica as suas ações, mas as justificam o bem comum, a justiça, a paz social, a dignidade da pessoa humana. Inclusive, vale lembrar que não raramente o Estado é obrigado a atuar exatamente onde o lucro é impraticável. Amato (1971, p. 45), Moncada (*apud* BATISTA JR, 2004, p. 23) e Batista Jr (2004, p. 23) colocam o seguinte:

A eficiência de uma entidade Governamental não deve medir-se pelo aumento de suas receitas ou pela redução de seus gastos, senão pela qualidade e intensidade que realiza os propósitos públicos. Julgar-se os governos em termos de lucros e perdas, como se fosse uma empresa comercial - com o empenho de que se gaste pouco, não incorra em dívidas e mantenha seus orçamentos equilibrados-, eis um equívoco muito comum. A menos que o governo seja um negócio dos governantes, sua eficiência deve ser julgada sempre à luz de sua contribuição para a satisfação das necessidades e dos ideais do povo. (AMATO, 1971, p. 45)

O critério, pois, para a verificação da eficiência pública é a medida da satisfação dada ao bem comum, ou seja, o nível de atendimento dos objetivos postos pela Lei Fundamental para a Administração Pública, que, ainda, em uma sociedade pluralista, nunca será absoluto, mas apenas relativo. [MONCADA *apud* BATISTA JR, 2004, p. 23] É que, além de contar com recursos apenas escassos, à Administração Pública são colocados diversos interesses públicos, muitas vezes até contraditórios entre si, perante uma realidade concreta, e a atuação administrativa deve se alinhar rumo a um interesse de síntese, resultante de uma ponderação equilibrada desses diversos interesses intervenientes. (BATISTA JR, 2004, p. 23)

Assim, verifica-se que a eficiência pública é multifacetada, envolvendo, além da economicidade, aspectos éticos, políticos, jurídicos. Inclusive, se fosse considerada apenas a economicidade, isso poderia acarretar sérios equívocos, principalmente se pensarmos que

uma grande economia de recursos pode advir da própria inação. Além disso, um enorme “gasto” de determinado setor, globalmente e a longo prazo, pode refletir em uma relação custo benefício extremamente benéfica para o Estado e para a sociedade.

O princípio da eficiência, presente no *caput* do art. 37 da CRFB/88, introduzido pela Emenda à Constituição nº 19, de 4 de junho de 1998 (EC 19/98), faz referência à eficiência e à eficácia, à boa administração, a serem seguidas por todos os órgãos do Estado, para que se possa realmente alcançar o bem comum com justiça social, caracterizando a efetividade das ações do Estado. Exige-se da Administração Pública ações efetivas, resultados concretos, que ela aja com justiça e equidade. Meirelles (1997, p. 90) coloca que a função administrativa não se contenta mais em ser desempenhada apenas com legalidade, “exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”. Logo, o conceito de eficiência adquire um sentido mais abrangente, englobando, além dos diversos aspectos da eficiência *stricto sensu*, a própria eficácia das ações.

Moraes (2002) coloca que o princípio da eficiência possui as seguintes características básicas: direcionamento das atividades e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade. Para o autor, este princípio visa a melhor utilização dos recursos públicos (sem desperdícios e com o melhor rentabilidade social), através de meios legais e morais.

Ainda sobre o princípio da eficiência, Di Pietro (2001, p. 83) o considera sob dois aspectos, a saber: o relacionado ao modo de atuação do agente público e o relacionado ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública. Ambos devem ser trabalhados para que sejam alcançados os melhores resultados na prestação do serviço público. A autora também coloca que o princípio da eficiência não deve se sobrepor aos outros princípios, principalmente ao da legalidade, sob pena de causar sérios riscos à segurança jurídica e mesmo ao Estado de Direito. As ações do Estado devem pautar-se também na legalidade, na impessoalidade, na moralidade e na publicidade.

Veja-se, então, o ensinamento de Jesus Leguina Villa (*apud* DI PIETRO, 2001, p. 84):

Não há dúvida de que a eficácia é um princípio que não se deve subestimar na Administração de um Estado de Direito, pois o que importa aos cidadãos é que os

serviços públicos sejam prestados adequadamente. [...] Agora, o princípio da legalidade deve ficar resguardado, porque a eficácia que a Constituição propõe é sempre suscetível de ser alcançada conforme o ordenamento jurídico, e em nenhum caso ludibriando este último, que haverá de ser modificado quando sua inadequação às necessidades presentes constitua um obstáculo para a gestão eficaz dos interesses gerais, porém nunca poderá se justificar a atuação da administração contrária ao direito, por mais que possa ser elogiado em termos de pura eficiência.

O princípio da eficiência caracteriza-se por ser multiforme e cambiante, já que o grau de eficiência exigido depende da atividade pública envolvida, do contexto político, da ideologia operante, das aspirações sociais, dos recursos tecnológicos disponíveis etc. Dado este caráter multiforme e cambiante do mencionado princípio, para se alcançar a eficiência pública, deve-se abrir mais margens discricionárias, para que, em cada caso, a Administração Pública possa encontrar a melhor solução, não abrindo mão, é claro, da legalidade das ações. Ao mesmo tempo, em sintonia com o equilíbrio necessário à separação dos poderes, faz-se necessária a elaboração de indicadores de desempenho e o incremento dos mecanismos de controle desses resultados (BATISTA JR, 2004, p. 662-669).

É importante ressaltar que o controle sobre os meios não devem deixar de existir, porque ele é sempre muito relevante para as ações da Administração Pública, principalmente para evitar males como a corrupção.

2.3 Fatores dificultadores para uma administração eficiente do Estado

Para Przeworski (1998, p. 53-55), nas burocracias públicas, ao contrário do que ocorre nas privadas, tem-se uma grande dificuldade de se estabelecer critérios para avaliar os agentes públicos individualmente e também as equipes. Ele lembra que o critério financeiro não pode ser utilizado como parâmetro de desempenho e os objetivos da Administração Pública são múltiplos, às vezes até mesmo contraditórios. Outra diferença, relacionada à anterior, é que as burocracias públicas muito constantemente são monopólios, não existindo parâmetros para comparar os desempenhos. Com isso, o controle *a posteriori* dos resultados fica dificultado, levando a um controle *a priori* dos procedimentos, que induz o Estado a atuar mais na conformidade das regras do que de incentivos.

Segundo Alfonso (*apud* BATISTA JR, 2003, p. 23), existe uma série de dificuldades para se erradicar a ineficiência da Administração Pública. Entre elas, estão a dificuldade de definição e medição de resultados; incapacidade de captação de diferenças

qualitativas entre as atividades, levando à imperfeição dos indicadores de resultados disponíveis; e a limitação da discricionariedade de gestão.

A maneira como os recursos públicos chegam aos órgãos é outro ponto complicador. Nas empresas privadas, os recursos dependem diretamente dos resultados, da satisfação dos clientes. Ao contrário, no Estado, os recursos advêm da tributação e sua alocação depende de fatores políticos, levando à negligência com relação aos resultados (URANGA COGOLLOS *apud* BATISTA JR, 2003, p. 30).

Especificamente, as dificuldades para uma administração eficiente do Estado estão concentradas em três áreas fundamentais, de acordo com Ferreira (1997, p. 124). Primeiramente, merece destaque a área de recursos humanos, porque não existem possibilidades de se elaborar políticas próprias para cada órgão ou entidade, tanto pela legislação que regulamenta as relações de trabalho na Administração Pública, protecionista e inibitória do empreendedorismo, como por causa do Regime Jurídico Único, que trata problemas diferentes de uma forma igualitária.

Outra área crítica é a orçamentário-financeira. Não há uma vinculação dos gastos com resultados e otimização dos custos, baseados em indicadores objetivos. O planejamento foi deixado de lado, o que transformou o orçamento em pura ficção. Além disso, o remanejamento de rubricas orçamentárias se encontra muito dificultado, o que impede uma gestão global e eficaz do orçamento (FERREIRA, 1997, p. 124).

A terceira área de concentração de dificuldades para Ferreira (1997, p. 124) é a de compra e aquisição de bens e serviços. Ela se constitui em um processo muito complicado, que acarreta lentidão e ineficiência, inviabilizando o aproveitamento de oportunidades de mercado. A ênfase desse processo está nas normas e não nos resultados. Não raramente, compra-se mal e por um preço muito acima do preço de mercado.

Tohá e Solari (1997, p. 87-88) complementam dizendo que o tipo de atividade das instituições públicas está envolvida em uma cadeia de intermediações, que acaba por distanciar as ações dos indivíduos dos resultados mais visíveis:

Instituições grandes, pesadas e rígidas, cadeias de decisão extensas e complexas, limitações de regulamentos e recursos, prejudicam significativamente a iniciativa pessoal dos funcionários e dirigentes, tornando quase invisível a relação entre suas medidas, ações e efeitos sociais.

Tohá e Solari (1997, p. 87) ainda colocam o seguinte:

Neste [no setor público] não existem instrumentos contábeis equivalentes aos balanços anuais, nem indicadores claros de produtividade ou incentivos que a estimulem. É comum, inclusive, a falta de clareza a respeito dos objetivos e produtos de cada unidade administrativa ou prestadora de serviços.

Além disso, o quadro administrativo brasileiro consiste em um híbrido bem peculiar. Primeiramente, a estrutura administrativa é influenciada, de um lado, pelo Direito Administrativo ibérico e francês. Por outro lado, tem-se a influência americana advinda do modelo presidencialista. A primeira influência confere uma rigidez organizacional maior, ao passo que a segunda resulta em maior grau de flexibilidade e politização ao sistema administrativo (ABRÚCIO, 1997, p. 44).

Segundo Abrúcio (1997, p. 44), este híbrido contempla setores em que prevalece uma burocracia meritocrática, outros em que ainda se presencia o patrimonialismo (nível subnacional e escalões mais baixos do Governo Federal) e ainda outra parcela que politiza o alto escalão do organograma estatal, levando ou não em conta a racionalidade técnica.

A Administração Pública brasileira ainda é dividida em Indireta e Direta. A primeira, mais autônoma, flexível e que oferece melhores salários aos seus servidores. A segunda é menos permeada pela meritocracia e oferece um futuro menos promissor aos servidores.

Com isso, o que se quer dizer é que as mudanças pretendidas para o Brasil não podem de forma alguma deixar de levar em conta esse hibridismo e todos os outros fatores descritos acima, sob pena de até mesmo acentuar as tensões já existentes no nosso sistema.

3 GESTÃO DE PESSOAS

Antigamente, a relação trabalhador / empresa era chamada de Relações Industriais e por décadas representou a forma coercitiva e impositiva com que as organizações tratavam seus empregados. Essa visão vem desde o final da Revolução Industrial e teve seu auge na década de 1950.

Mais tarde, passou-se a denominar esta relação de Administração de Recursos Humanos. A mudança constituiu-se em um grande avanço, porque, neste momento, os funcionários passaram a ser tratados como o mais importante recurso de que a organização dispunha. Esta visão vigorou até por volta de 1990.

Entretanto, ainda houve uma nova alteração e atualmente se fala em Gestão de Pessoas ou até mesmo em Gestão **com** Pessoas. Os funcionários passaram a ser vistos e tratados como seres humanos dotados de habilidades e capacidades intelectuais e não mais como recursos organizacionais, como meros sujeitos passivos do processo. Eles passaram a ser considerados como parceiros, como a principal vantagem competitiva das organizações, e não mais fornecem sua mão-de-obra, mas seu conhecimento. São sujeitos ativos, tomadores de decisões, empreendedores das ações e criadores da inovação dentro da organização. O conhecimento das pessoas passou a ser tão importante quanto o próprio negócio da organização, pois ele é reconhecido como elemento essencial para o sucesso da mesma.

É a partir desse novo contexto que as pessoas são vistas como fundamentais para uma Administração Pública mais eficiente.

3.1 A gestão de pessoas como um aspecto fundamental para uma atuação eficiente do Estado

Para que a Administração Pública atue de forma mais eficiente, em primeiro lugar, deve-se ter claramente como principal objetivo o que é realmente a sua maior função: alcançar o bem comum. Deve-se deslocar as atenções dos meios para o verdadeiro fim do Estado. Nesse sentido, é imprescindível o alinhamento dos esforços de cada órgão e de cada servidor.

Com relação especificamente aos recursos humanos, os servidores devem ser bem selecionados e estar bem capacitados. As estruturas remuneratórias devem ser aperfeiçoadas e se adequarem a esse tipo de servidor que se quer atrair e manter. Deve-se privilegiar os modelos de avaliação de desempenho baseados em resultados. Também contribui para essa estratégia a elaboração de efetivos planos de carreira, que privilegiem a ascensão com base no mérito. A progressão exclusivamente por tempo de serviço deve perder espaço no serviço público.

De acordo com Tohá e Solari (1997, p. 87), para se alcançar níveis mais elevados de eficiência e eficácia, é preciso procurar estabelecer condições equivalentes à racionalidade do mercado, sem, contudo deixar de considerar as especificidades do setor público já mencionadas neste trabalho. Para reproduzir a racionalidade microeconômica, estes autores consideram que devem ser estabelecidos critérios e criados mecanismos que cumpram essa função e que sejam, ao mesmo tempo, coerentes com a lógica do serviço público.

Dentre os critérios, encontram-se os seguintes: a alteração dos processos orçamentários para levar em consideração definições relacionadas a produtos e objetivos mensuráveis e passíveis de avaliação; a revisão dos fatores que definem a rentabilidade social dos serviços, programas e investimentos realizados pelo setor; os conceitos da produtividade no setor público; introdução de critérios que atribuam um peso maior à demanda dos cidadãos no momento da tomada de decisão; e, finalmente, adoção de padrões comparativos para se poder fazer uma avaliação do rendimento e da qualidade das ações do Estado. (TOHÁ; SOLARI, 1997, p. 87)

Com relação aos mecanismos que operacionalizarão esses critérios, Tohá e Solari, 1997, p. 87) citam os seguintes:

- a) a redefinição explícita da missão de cada órgão. Para adequar o funcionamento do órgão à sua missão, é desenvolvido o planejamento estratégico, estabelecem-se objetivos e metas, definem-se atividades e programas, clientes e usuários, prioridades e prazos;
- b) definição de incentivos e sanções econômicas, profissionais e institucionais para obter comportamentos e interesses compatíveis com os objetivos definidos;
- c) avaliação dos resultados da gestão mediante indicadores, auditorias periódicas e diferentes estudos que incluem consultas ao público-usuário;
- d) vinculação entre a avaliação da gestão e a designação de recursos orçamentários, a formulação de políticas e a nomeação, a confirmação ou o afastamento dos dirigentes.

É a partir dessa lógica que a remuneração variável ganha espaço também no setor público. Para Batista Jr (2003, p. 32), a política remuneratória deve privilegiar modelos capazes de compatibilizar contrapartida remuneratória com avaliação de desempenho; deve-se incentivar a produtividade do servidor, o desempenho do órgão e os resultados para a Administração Pública como um todo. O sistema remuneratório rígido, fixo, deve sempre que possível ser substituído por um que, além do vencimento fixo, abarque também uma parte variável de acordo com resultados, produtividade individual e grupal, indo de acordo com a própria Constituição de 1988 que, em seu art.37, §8º e art. 39, § 1º, já prevê essa diretriz.

Todo o processo de transformação sugerido pelo modelo gerencial deverá estar ancorado no desenvolvimento das pessoas. Esse é um momento decisivo para dar sustentação às transformações pretendidas. Ferreira (1997, p. 126) lembra que “não se muda organizações; muda-se as pessoas que promovem o processo de mudança organizacional”. Este momento inclui a definição da estratégia que viabilizará a transformação, partindo da capacitação e sensibilização dos quadros administrativo, gerencial e técnico (FERREIRA, 1997, p. 126). Segundo o mesmo autor em outra de suas obras:

[...] [a valorização do servidor] representa, na verdade, a âncora do processo de construção coletiva do novo paradigma orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa. Implantar o modelo de administração pública gerencial não significa mudar sistemas, organizações e legislação; muito mais que isso, significa criar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Nesse sentido, valorizar o servidor quer dizer estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético, visando ao resgate da auto-estima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho. (FERREIRA, 1999, p. 80)

Inclusive, lembrando a posição já mencionada de Di Pietro (1999, p. 83), o princípio da eficiência deve ser considerado sob duas óticas: a do “modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública” e a do “**modo de atuação do agente público**” (destaque nosso). Logo, não basta trabalhar as estruturas organizacionais. As políticas de recursos humanos são fundamentais, embora, na maior parte das vezes, deixadas de lado pela administração do Estado.

3.2 A gestão de pessoas e os seus subsistemas

A gestão de pessoas é constituída por subsistemas interdependentes e inter-relacionados. São eles: subsistema de provisão de recursos humanos, que trata de

recrutamento, seleção, planejamento de recursos humanos e pesquisa de mercado de mão-de-obra; subsistema de aplicação de recursos humanos, envolvendo análise e descrição de cargos, planejamento e alocação dos recursos humanos, plano de carreiras, avaliação de desempenho, movimentação de pessoal (tanto no sentido vertical, como no horizontal ou diagonal); subsistema de manutenção de recursos humanos, que abrange remuneração e compensação, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho, e relações sindicais; subsistema de desenvolvimento, incluindo treinamento e desenvolvimento do pessoal; e subsistema de monitoração, que trata de auditoria de recursos humanos, sistemas de informação e banco de dados (CHIAVENATO, 1999a).

O objetivo do primeiro é identificar quem irá trabalhar na organização; do segundo, definir o que as pessoas farão na organização; do terceiro, manter essas pessoas; com relação ao quarto, o objetivo é preparar e desenvolver os funcionários; e, por último, o quinto subsistema tem como objetivo monitorar e controlar esses funcionários. Vale acrescentar, com relação ao subsistema de manutenção de recursos humanos, que o seu objetivo deve ser não apenas manter as pessoas na organização, mas mantê-las participativas, de moral alto e produtivas.

Esses subsistemas não são estabelecidos de maneira única nas diversas organizações. Eles são contingentes ou situacionais, variando conforme o tipo de organização e dependendo de fatores ambientais, humanos, organizacionais, tecnológicos etc.

De acordo com a racionalidade, a cultura e a filosofia da organização, surgem as suas políticas de recursos humanos. Conforme os subsistemas, estas políticas são subdivididas também em políticas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos.

De acordo com a organização, as políticas de recursos humanos também variam enormemente. Isso acontece devido aos fatores tais quais a cultura organizacional e a racionalidade; antecedentes históricos da organização; localização geográfica; políticas e restrições governamentais; relações com sindicatos; e contexto ambiental, envolvendo fatores econômicos, tecnológicos, culturais, políticos e sociais.

A integração, a sincronia entre esses subsistemas e, claro, entre suas respectivas políticas, é de fundamental importância para que a organização, privada ou pública, atinja bons níveis de eficiência.

O foco deste trabalho está no subsistema de manutenção de recursos humanos, dado que o tema tratado é a política de remuneração variável.

3.3 Sistema de recompensas

Uma das dimensões críticas em gestão de pessoas é sem dúvida o sistema de recompensas, sua estruturação, funcionamento e gerenciamento no cotidiano da organização. As recompensas estão relacionadas a um valor simbólico, que representa o quanto o indivíduo vale para a organização, além é claro, de definir o poder de compra e o padrão de vida que essa pessoa vai levar (HIPÓLITO, 2002, p. 87). Para Chiavenato (1999b, p. 249-250):

A recompensa ou incentivo é alguma gratificação tangível ou intangível, em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização (decisão de participar); e, uma vez na organização, contribuem com tempo, esforço ou outros recursos pessoais (decisão de desempenhar).

Existem duas categorias de recompensas. As extrínsecas e as intrínsecas. As primeiras são concedidas pela empresa sob a forma de dinheiro, promoções e/ou privilégios, ou são concedidas pelos colegas e supervisores sob a forma de reconhecimento. Já as recompensas intrínsecas têm a ver com a execução da tarefa em si e podem incluir uma sensação de poder ou a satisfação pela sua conclusão. A recompensa intrínseca é fornecida pelo processo de trabalho e a resposta do trabalhador a esse processo (BEER; WALTON, 1997, p. 21). A remuneração variável, objeto deste trabalho monográfico, faz parte do grupo de recompensas extrínsecas.

O sistema de recompensas abrange o pacote com o total de benefícios que a organização oferece aos seus funcionários, bem como os métodos utilizados para a distribuição destes benefícios. Além dos salários, férias, promoções (para cargos com maiores salários e benefícios) e prêmios, outras recompensas de menos visibilidade são consideradas, tais como segurança no emprego, transferências para posições mais desafiadoras ou para posições que levem a um desenvolvimento, a um crescimento adicional e diversas formas de reconhecimento por desempenho excelente (HIPÓLITO, 2002, p. 93).

A prática de recompensar as pessoas pelo seu trabalho está presente na história desde o início do sistema capitalista de produção. Não obstante, segundo Albuquerque (*apud*

HIPÓLITO, 2002, p. 88), o uso de métodos sistemáticos para tal surgiu após a Primeira Grande Guerra, com o aumento das organizações em tamanho e complexidade.

Esses métodos surgiram em um momento em que prevalecia o sistema taylorista / fordista de produção (e conseqüentemente de gestão das pessoas), que considerava a estruturação e divisão de tarefas como a base do processo produtivo. O que se esperava dos trabalhadores era a simples reprodução dessas tarefas, definidas em seu cargo, privilegiando a divisão do trabalho e a especialização do indivíduo. Como nesse sistema o trabalho era definido de acordo com as tarefas realizadas, e podia haver vários trabalhadores fazendo exatamente a mesma coisa, era sensato remunerá-los exatamente da mesma maneira. Aqui tem origem o conceito de cargo e sua aplicação como o principal definidor do sistema de recompensas, como o principal parâmetro de definição do valor agregado pelo indivíduo. Esse modelo define o salário de acordo com o cargo ocupado pelo indivíduo, possibilitando pequenas diferenciações em função do tempo que ele trabalha na organização, do conjunto de conhecimentos e habilidades que possui, do seu nível de maturidade etc (HIPÓLITO, 2002, p. 88-89 e 93).

Esse modelo, chamado de funcional ou tradicional, cresceu muito a partir do aumento da complexidade das organizações. Dentre os fatores que mais o impulsionaram, segundo Hipólito (2002, p. 90), estão:

- a) seu alinhamento com as necessidades das organizações e com a filosofia de gestão que preponderou por décadas, centrada na estruturação de tarefas e no *comando e controle*;
- b) a percepção de objetividade no método, em função de se utilizarem técnicas estatísticas sofisticadas para *pontuar* a importância relativa dos cargos para a organização. A cientificidade do método serve de argumento para justificar as diferenciações salariais e, ao ter cargos e não pessoas como foco principal, sugere imparcialidade;
- c) fato de ser um método “bem avaliado” e, portanto, *estimulado* pelos órgãos que regulam as práticas trabalhistas. Isso porque, ao estabelecer regras para a diferenciação das recompensas que independem da análise dos indivíduos, torna-se mais difícil determinar recompensas por critérios discriminatórios (seja em função do gênero e raça, seja outro critério). (destaques do autor)

Esse sistema funcionou bem e ainda funciona em alguns casos em que suas premissas continuam válidas. Entretanto, é razoável pensar que, quando a organização muda e passa a promover uma gestão de pessoas em que delas se espera flexibilidade, criatividade, autonomia e responsabilidades, isso se torna menos relevante. Ao despersonalizar a

recompensa, a utilização do cargo impede que se recompense de forma diferenciada os indivíduos que mais contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais e, portanto, que mais agregam valor, com o conseqüente risco de perder essas pessoas para outra organização. Além disso, a complexidade, a padronização e a rigidez do sistema tradicional inviabilizam sua utilização como disseminador dos valores e objetivos organizacionais, essencial para que os funcionários possam se auto-regular diante das situações e decisões diversas com que se deparam no dia-a-dia de seu trabalho (HIPÓLITO, 2002, p. 90).

Com essa mudança de contexto, se torna crítico o fato de que, nos planos tradicionais, o cargo está relacionado a um nível salarial constante, independente de como o trabalho é desempenhado e independente do valor que esse desempenho tem para a organização (KANTER, 1997, p. 144).

Para Wood Jr e Picareli Filho (*apud* MARTINS; BARBOSA 2001, p. 2):

A adoção de regras rigidamente padronizadas tem feito com que tais modelos não sejam flexíveis às peculiaridades de empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos. Esses sistemas tradicionais podem, portanto, constituir entraves à evolução do processo de mudança, não possuindo orientação estratégica e dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns, na medida em que têm também as características de serem trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis, tendo ainda seu foco nos níveis hierárquicos e, não nos processos críticos e no cliente.

Emerson (*apud* HIPÓLITO, 2002, p. 90) acrescenta outras limitações e restrições com relação aos cargos nesse novo contexto. Entre elas estão a excessiva centralização das decisões salariais, decorrente de uma inviabilidade de descentralizá-las para os gestores, uma vez que os critérios utilizados na maior parte das vezes são complexos e restritos à área de compensação; e alto custo da manutenção desse sistema, típico da utilização de métodos comparativos.

Para Hipólito (2002, p. 91), no extremo oposto da recompensa com base no cargo, está a recompensa baseada na análise da pessoa e de suas habilidades. Na década passada, essa alternativa já abarcava quarenta por cento das organizações americanas (LAWER *apud* HIPÓLITO, 2002, p. 91), mas estava restrita às posições operacionais, em que a relação entre as habilidades e o resultado para a organização é mais direta, e para alguns casos de profissionais da área de pesquisa e desenvolvimento.

Nesse sistema de avaliação, as faixas salariais são dispostas em etapas, do funcionário menos habilitado ao mais habilitado. A carreira do trabalhador começa com um

salário no nível de entrada e evolui nessas faixas à medida que o trabalhador alcança competências para o nível seguinte. Os salários são mais altos para aquelas pessoas mais habilitadas, o que estimula a constante aquisição de novas habilidades, contribuindo para o desenvolvimento pessoal do trabalhador e conseqüentemente para o desenvolvimento da organização (BEER; WALTON, 1997, p. 28).

Para Beer e Walton (1997, p. 28-29), esse tipo de sistema permite uma maior flexibilidade na transferência de pessoas de um cargo para outro e introdução de tecnologias novas. Além disso, ele pode levar a uma reorientação da gerência: ao invés de limitar as atribuições da pessoa às atribuições do cargo, a gerência vai estimular a utilização das habilidades que a pessoa possui, já que ela passa a receber exatamente por essas habilidades. Entretanto o maior benefício desse sistema para o autor é que ele transmite aos funcionários uma preocupação com o seu desenvolvimento pessoal, elevando o nível de bem-estar destes e conseqüentemente o nível de eficácia da organização.

De acordo com Beer e Walton (1997, p. 29-30), esse método apresenta também alguns problemas. Um deles é que o método exige um grande investimento em treinamento, pois os aumentos salariais dependem diretamente da aquisição das novas habilidades. Outro problema é que, com este tipo de política, fica mais complicado administrar a igualdade externa, já que cada organização tem sua própria configuração de cargos e habilidades. O problema mais difícil enfrentado pelas organizações que utilizam esse tipo de método é a sua administração. Para que tudo funcione bem, é necessário que se preste atenção no nível de habilidade de cada trabalhador. Primeiro, deve-se definir quantas e quais novas habilidades são necessárias para que um indivíduo receba seu aumento salarial. Segundo, deve-se estabelecer um método para identificar quando o indivíduo realmente domina ou não essas novas habilidades. A identificação das habilidades específicas é feita mais facilmente em posições mais inferiores do que na alta gerência.

Uma dificuldade de expandir esse sistema está no fato de garantir que recompensando as habilidades e/ou conhecimentos da pessoa, se está reconhecendo o valor agregado para a organização. A literatura e a experiência mostraram que para as posições não estruturadas, que envolvem essencialmente análise e tomada de decisão, isso realmente é muito difícil de se saber, o que restringe o uso desse método (HIPÓLITO, 2002, p. 91).

As limitações do modelo tradicional e do sistema baseado em habilidades têm levado à busca de alternativas que possibilitem reconhecer o valor agregado pelo indivíduo, seja em função do nível de decisões e responsabilidades esperado dele, seja em função dos resultados concretos obtidos. O foco também está na pessoa e não mais no cargo. Para Hipólito (2002, p. 91), essa visão tem sustentação no seguinte:

- a) em situações de trabalho dinâmicas, pouco estruturadas, a pessoa *faz* seu espaço, independentemente do que está escrito em seu cargo e, caso não seja adequadamente recompensada, sofrerá grave injustiça;
- b) os profissionais reconhecem o nível de recompensa como justo quando percebem que ele está relacionado com seu potencial para resultados e com seu conjunto efetivo de responsabilidades (Jaques, 1990). Pesquisas apontam que a mesma relação é observada como reguladora da prática compensatória do mercado, ao menos quando se considera a dimensão dos *salários* (Hipólito, 2000);
- c) recompensar o valor agregado pelo profissional, seja expresso pelo conjunto de responsabilidades que assume, seja pelo acompanhamento da realização de metas atribuídas, é plenamente compatível com a lógica vigente no sistema de produção capitalista. (destaques do autor)

Este tipo de recompensa também é plenamente compatível com o atual contexto de exigência de eficácia e eficiência verificado na Administração Pública brasileira, não desconsiderando, é claro, as especificidades do setor público.

Reforçando o conteúdo da alínea (b), Beer e Walton (1997, p. 20) colocam que a satisfação ou a insatisfação do indivíduo surge quando ele compara seu *input*, que no caso é composto por desempenho, esforço, habilidades e educação, configurando seu potencial para resultados e seu conjunto de responsabilidades, com seu *output*, o conjunto de recompensas recebido.

Algumas das vantagens de se remunerar os funcionários com base em seu desempenho são: motivação do comportamento desejado; ajuda na atração e manutenção de pessoas voltadas para os resultados; e ajuda na manutenção dos funcionários que apresentam bom desempenho, ao mesmo tempo que desestimula os que apresentam mau desempenho (BEER; WALTON, 1997, p. 30-31).

O sistema de recompensas apresenta como componentes a remuneração fixa, a remuneração variável e algumas recompensas alternativas. A remuneração fixa se divide em benefícios (assistência médica, clube, auxílio transporte e alimentação, seguro de vida etc) e o próprio salário. As recompensas alternativas englobam acesso a programas de

desenvolvimento, promoções, participação em congressos e eventos etc (HIPÓLITO, 2002, p. 92-93).

Considerando o escopo deste trabalho monográfico, serão analisados apenas os componentes salário e remuneração variável.

3.3.1 Salário

É a parcela fixa da remuneração, paga com regularidade (CERIELLO; FREEMAN *apud* HIPÓLITO, 2002, p. 92). Normalmente, representa o principal fator no conjunto de recompensas, principalmente quando se tratam de relações estáveis de trabalho.

Como já visto, tradicionalmente o salário era definido principalmente de acordo com o cargo ocupado pelo indivíduo. Não obstante, as limitações do cargo para isso têm levado a variações em seu uso no estabelecimento dos salários para, assim, alinhá-lo aos interesses e necessidades da organização. Como exemplos, tem-se a descrição mais genérica e abrangente dos cargos, de acordo com os processos internos da organização, e o estabelecimento de bandas salariais largas, possibilitando maiores diferenças salariais entre pessoas de determinada posição, flexibilizando seu uso (WOOD JR; PICARELLI FILHO, *apud* HIPÓLITO, 2002, p. 93).

Como essas variações no sistema tradicional nem sempre se mostram suficientes, outras alternativas ainda estão surgindo. Destaca-se a emergência do conceito de competência, entendida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21). A gestão salarial por competências mais efetiva tem como foco a agregação de valor e não a simples aquisição de conhecimentos e habilidades.

A organização define as competências que os profissionais devem ter para mantê-la competitiva a longo prazo e estabelece uma gradação para cada uma delas, de modo que, de acordo com o nível em que o indivíduo se encontra nas competências, ele terá definido seu salário. É possível ainda inserir outros elementos para a decisão sobre o posicionamento do indivíduo em determinada faixa salarial, tais como as disponibilidades

financeiras da organização, o desempenho do trabalhador e a aquisição e uso de determinada habilidade (HIPÓLITO, 2002, p. 92-94).

Segundo Hipólito (2002, p. 94-95), o sistema de gestão por competências é bastante flexível, já que não está associado a qualquer configuração organizacional momentânea, como a estrutura organizacional, a organização dos processos internos e a estrutura de cargos. Entretanto, apesar das vantagens da utilização do conceito de competências na gestão salarial, verifica-se ainda uma dificuldade de se eliminar completamente os cargos da organização, mantendo-os em paralelo, como complementares.

Logo, o que se verifica é que são inúmeras as possibilidades de estruturação do sistema de recompensas e a escolha deve levar em consideração o alinhamento com as características da organização e do ambiente no qual ela se insere.

3.3.2 Remuneração variável

Remunerar as pessoas pelo tempo que elas passam na organização é necessário, mas não é suficiente. É preciso incentivá-las a fazer sempre o melhor possível, a melhorar o seu desempenho, a alcançar metas desafiantes. A remuneração fixa atende ao primeiro objetivo, mas não ao segundo. Com as mudanças ocorridas no mundo, e conseqüentemente nas organizações, em que se configura um cenário de constantes mudanças e necessidade de adaptação das empresas na busca pela competitividade, a remuneração variável tem tomado uma posição cada vez maior, incentivando e mexendo com o brio dos indivíduos.

Remuneração variável é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma parte móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais [...] e a parte variável advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente, levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa. (PONTES, 1995, p. 65)

Oliveira (2001), em pesquisa realizada em 132 das maiores empresas brasileiras, incluindo públicas e privadas, relacionadas na Revista Exame – Melhores e Maiores, edição de agosto de 1996, verificou que 81,1% delas utiliza algum tipo de remuneração variável. Assis (*apud* OLIVEIRA, 2001) comenta que, segundo uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Coopers & Lybrand em 120 empresas de São Paulo, Rio de Janeiro e região sul, 40% delas já implementaram e 29% estão analisando a

possibilidade de introduzir alguma forma de remuneração variável. Isso demonstra que a aplicação deste tipo de remuneração no Brasil está bastante disseminada nas organizações.

Enquanto o salário é definido de acordo com a complexidade do trabalho e com as responsabilidades da pessoa, e é atribuído regularmente, a remuneração variável, em suas diversas formas, está relacionada ao desempenho e pode ou não existir, de acordo com os resultados obtidos. (HIPÓLITO, 2002, p. 95)

Segundo Hipólito (2002, p. 96), as parcelas de remuneração fixa e variável se complementam, reconhecendo aspectos diferentes nos trabalhadores: a primeira vem sendo vinculada à competência, que tem um caráter aditivo ao longo do tempo, ou seja, não regride, a não ser em algumas exceções; ao passo que a segunda tem como foco principal o acompanhamento do alcance de resultados, que se caracterizam pela circunstancialidade. Eles podem ser alcançados ou não, dependendo da organização, do ambiente e do esforço do trabalhador ou da sua equipe.

De acordo com Hipólito (2002), no passado, a remuneração variável estava restrita a algumas funções da área comercial e às funções de direção, na forma de bônus. Não obstante, atualmente seu uso vem crescendo bastante. A pesquisa realizada por Oliveira (2001) identificou que a maioria das empresas que utiliza algum tipo de remuneração variável recompensa todos os funcionários (65,2%). E segundo Assis (*apud* OLIVEIRA, 2001), a pesquisa realizada pela Coopers & Lybrand nas 120 empresas de São Paulo, Rio de Janeiro e região sul, indicou que a remuneração variável estava implantada em 54% dos níveis de diretoria, 57% nos níveis gerenciais, 37% nas supervisões, 26% nos cargos administrativos e 31% nos operacionais. Esses resultados denotam a tendência da não discriminação de cargos, níveis hierárquicos ou salariais, nem de setores específicos, para o pagamento da remuneração variável, o que confirma os dizeres de Hipólito (2002). Para este autor, entre os motivos para o crescimento da abrangência da remuneração variável dentro da organização, destacam-se:

- a) a busca, por parte das organizações, da redução dos custos fixos, substituindo-os sempre que possível por custos variáveis;
- b) a possibilidade de oferecer maiores ganhos aos profissionais em anos de bons resultados, uma vez que, ao contrário do salário, não é selado um compromisso de sustentação do nível de pagamento, dado a título de variável em anos subseqüentes;
- c) a aceitação dessa prática por trabalhadores, sindicatos e empresas, deixando as organizações que não a adotam com menor poder competitivo no mercado de trabalho;

d) os incentivos fiscais que vêm sendo atribuídos à prática de um tipo específico de remuneração variável, a participação nos lucros e resultados (Rosa, 2000), regulada pela Lei Federal nº 10.101, de 19/12/2000. A própria regulação em lei da participação nos lucros e resultados estimula as empresas a se prepararem para seu cumprimento. (HIPÓLITO, 2002, p. 95)

Sob a ótica da estratégia empresarial, a remuneração variável busca em seus funcionários o espírito empreendedor. Dado o foco nos resultados, os trabalhadores se vêem impulsionados a serem mais inovadores e criativos, marcas do empreendedorismo. A remuneração variável é um sistema muito objetivo, por estar em consonância com os objetivos globais da organização (WESTIN *apud* MARTINS; BARBOSA, 2001, p. 2).

Ao se observar os exemplos das empresas pioneiras no assunto, pode-se dizer que a remuneração variável, no caso brasileiro, tem conseguido não só garantir uma estrutura de custo flexível, mas principalmente propiciar mais justiça e profissionalismo em relação à contribuição das pessoas, bem como incentivar o maior envolvimento delas com os resultados da empresa. (MARTINS e BARBOSA, 2001, p. 2)

A avaliação da performance do indivíduo, base para a definição da remuneração variável, normalmente é feita pelo acompanhamento de metas predefinidas para um determinado período de tempo. Essas metas podem ser definidas para a organização, para o setor, para a equipe ou mesmo para o indivíduo. Neste último caso, entretanto, alguns requisitos são necessários: deve haver uma cultura favorável na organização, deve ser possível desdobrar a meta até o nível individual, o que é mais difícil em algumas posições e requer um certo grau de maturação dessa prática na organização (HIPÓLITO, 2002, p. 95-96).

Beer e Walton (1997, p. 32) ainda acrescentam que o indivíduo deve ter controle sobre o desempenho, sobre o resultado que será avaliado e deve existir uma relação esforço-desempenho significativa.

Para Pontes (1995), deve-se levar em consideração o nível individual apenas no sentido de incentivar a auto avaliação, identificando os pontos fortes e fracos do trabalhador, identificando suas necessidades para que seu desempenho atinja o nível da sua equipe. O acompanhamento individual serve também para se identificar os fatores que estão interferindo positivamente e/ou negativamente no desempenho das pessoas, para que se possa tomar medidas de manutenção dos fatores positivos e eliminação ou minimização dos fatores negativos.

De acordo com o exposto acima, tem-se verificado a tendência de definir a remuneração variável a partir de parâmetros de grupos e diferenciar os indivíduos a partir da

remuneração fixa. Outro fator que tem estimulado as organizações a preferirem os grupos como referência para a remuneração variável é o objetivo delas de priorizar o trabalho em equipe e a cooperação entre os indivíduos em torno dos objetivos maiores da empresa (HIPÓLITO, 2002, p. 95-96). A esse respeito, Pontes (1995, p. 75) coloca o seguinte:

Se as empresas necessitam tanto do trabalho e espírito de equipe, a melhor maneira de proporcioná-lo é atribuir responsabilidades em equipe e premiar o esforço dessa equipe. A maior dicotomia que percebemos nas empresas é justamente que as organizações querem e necessitam que as pessoas trabalhem em equipe, porém, mantêm programas, principalmente os relativos à remuneração, que consideram desempenhos individuais. Se queremos trabalho e espírito de equipe, temos que implementar programas que estimulem e fortaleçam esse tipo de trabalho.

Os resultados da pesquisa realizada por Oliveira (2001) verificaram, com relação aos critérios para estabelecimento da remuneração variável, que, de fato, os critérios predominantes são os que estão relacionados ao desempenho de equipes. O alcance das metas da equipe foi o mais enfatizado entre os critérios mais utilizados pelas empresas, representando 35,6%. Também significativos são: índice de produtividade e eficiência (28%), contribuição da equipe nos resultados da empresas (26,5%), percentual do lucro líquido (24,2%), alcance de metas individuais (22,7%), superação de metas da equipe (22,7%) e superação de metas individuais (18,2%).

Entretanto, quando se leva em consideração o desempenho do grupo, também existem alguns inconvenientes, como o problema dos “caronas” e o problema da pressão do grupo sobre cada trabalhador tomado individualmente. O primeiro caso diz respeito àquelas pessoas que acabam percebendo a recompensa devida ao grupo, mas que não contribuiu como os outros. Já o segundo problema trata do fato de que o grupo pode exercer uma forte pressão sobre cada indivíduo, quando a remuneração depende do esforço de cada um deles. Cohn (*apud* KANTER, 1997, p. 155) lembra o caso da Lincoln Electric, em que o salário pelo desempenho é o dobro do ordenado médio da fábrica. Neste caso, a pressão dos colegas pode ser tão grande que os primeiros dois anos no emprego são chamados de purgatório.

A questão do estabelecimento de metas em grupo também pode acarretar a formação de feudos dentro da organização, o que não é desejável.

A conclusão a que se chega é que o mais adequado é combinar metas individuais, de grupo e organizacionais, formando uma integração que seja benéfica para

todos, já que permite a potencialização dos benefícios de cada tipo de meta e a minimização das suas desvantagens.

3.3.2.1 Principais modelos de remuneração variável

Segundo Pontes (1995, p. 65), pode-se ter três formas principais de estipular o ganho variável dos funcionários: a participação através de programas de sugestões, a participação nos lucros ou nos resultados e a participação acionária.

A participação através de programas de sugestões surgiram com as caixas de sugestões premiadas. A idéia é estimular a participação dos trabalhadores, principalmente porque são eles os que mais entendem dos processos da organização. Suas sugestões podem ser no sentido de otimizar algum processo, diminuindo custos e/ou aumentando a produtividade. A recompensa pode vir através da premiação do funcionário com uma porcentagem do ganho que a empresa tiver com a sugestão dele. Mesmo que não se retribua com dinheiro, deve-se retribuir de alguma outra forma, como com viagens ou cursos. O que não se pode fazer é deixar de retribuir, sob pena de as caixas de sugestões se tomarem meras caixas de reclamações (PONTES, 1995, p. 65-67).

Essas sugestões também podem advir de um trabalho em grupo. A Sthil, uma fábrica de motosserras, tem um programa deste tipo. No final do ano, com todos os funcionários e diretores da organização reunidos, as melhores sugestões ganham viagens a outros estados para visitas técnicas a organizações que postulem com os preceitos da qualidade. Todas as despesas correm por conta da Sthil (PONTES, 1995, p. 66).

De acordo com Chaim (1995, p. 95), a fábrica de Taubaté da Volkswagen recebeu 2 030 sugestões entre 1984 e 1994, das quais 210 foram premiadas. Apenas no ano de 1994, a economia para a empresa foi de um milhão e oitocentos mil dólares, decorrente desta política utilizada pela empresa.

O programa de participação nos lucros e/ou nos resultados é outra opção de remuneração variável. A participação nos lucros é a participação nos lucros líquidos das organizações, enquanto a participação nos resultados decorre de um conjunto de indicadores: financeiros, como lucro, receitas e custos; indicadores de qualidade e produtividade; e indicadores da satisfação dos clientes. Pontes (1995, p. 72) defende uma posição de

preferência pela participação nos resultados globais da organização ao invés da participação nos lucros. O argumento é de que, por ser um programa mais amplo, ele induz os indivíduos a pensarem sobre os processos de trabalho e a refletirem sobre todos os fatores importantes para um sucesso contínuo da organização, ao passo que a participação apenas com base no lucro leva a um “pensamento de soluções imediatas”.

Este tipo de remuneração variável não é um tema novo no nosso país. A constituição de 1946 já tratava do assunto, embora não houvesse aplicação prática do mesmo. O assunto foi novamente tratado nas Constituições de 1967 e 1988. Em 1994, esse tipo de remuneração foi regulamentado pelo governo brasileiro, sob a presidência de Itamar Franco, através da Medida Provisória nº 794, de 29 de dezembro, e suas posteriores reedições, e pela Lei Complementar nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000 (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Pontes, essa regulamentação foi no sentido de estabelecer que sobre o valor da participação nos lucros e/ou nos resultados não incidissem encargos previdenciários e que ele não pudesse ser considerado salário. Com relação aos encargos, eles compreendiam cerca de 50% da participação. Logo, se a organização entendia que, para causar impacto, a participação deveria ser de 10%, ela na realidade deveria distribuir 20%. Já o segundo ponto foi importante porque, depois de alguns anos distribuindo a parcela da participação nos lucros e/ou nos resultados, os juízes poderiam entender essa prática como um “direito da habitualidade” do trabalhador, obrigando a organização à incorporá-la aos salários, ou seja, a pagá-la mesmo nos períodos em que não houvesse lucros ou alcance dos resultados. Essa regulamentação contribuiu significativamente para o crescente destaque que esse tema vem ganhando no país (PONTES, 1995, p. 69-71).

Com relação à participação dos trabalhadores como acionistas, a idéia é torná-los mais comprometidos com a organização, com a qualidade dos produtos e serviços, com o negócio e sucesso da empresa. Eles passam a ser sócios, donos do negócio. Quanto mais a organização ganhar, mais eles ganham também. Dessa forma, manter os clientes satisfeitos, gerenciar custos e desperdícios, buscar harmonia entre as equipes de trabalho passa a ser, naturalmente, função de todos (PONTES, 1995, p. 67-69).

Oliveira (2001), por sua vez, fala em bônus por desempenho individual e ainda em pagamento por produtividade, diferencial de mercado, prêmio por vendas, bônus para altos executivos, gratificações e alcance de metas.

Verifica-se que os nomes podem variar muito, mas o importante é que o princípio é o mesmo: remunerar as pessoas de acordo com o seu desempenho, de acordo com o alcance de metas pré-estabelecidas, com os resultados alcançados pela organização, com a contribuição para o bom desempenho da organização.

Vale lembrar que, em se tratando da Administração do Estado, não faz sentido falar em lucro e em ações. Todavia, é perfeitamente plausível falar em resultados, como sendo um composto de indicadores financeiros como receitas e custos, indicadores de qualidade e produtividade e indicadores de satisfação dos clientes/usuários, e é possível falar também em desempenho, cumprimento de metas, aquisição de competências etc.

3.3.2.2 Benefícios e problemas da remuneração variável

Nesta seção, o que se pretende é colocar os possíveis benefícios e problemas da remuneração variável de maneira sistematizada.

Primeiramente, tratar-se-à de maneira sucinta sobre a remuneração fixa. De acordo com Chiavenato (1999b, p. 250), as vantagens da remuneração fixa configuram-se no fato de que ela facilita o equilíbrio interno (coerência dos salários dentro da organização) e o equilíbrio externo (coerência dos salários da organização com os do mercado); homogeniza e padroniza os salários dentro da organização; permitir uma base lógica e racional para a sua distribuição; e facilita a sua administração e o seu controle centralizado.

Uma outra vantagem da remuneração fixa é a segurança que ela proporciona ao trabalhador, permitindo um melhor planejamento de seu orçamento pessoal.

Entre as desvantagens da remuneração fixa, Chiavenato (1999b, p. 250) coloca que ela não incentiva o espírito empreendedor, nem a aceitação de riscos e responsabilidades; funciona como elemento de conservação da rotina e do *status quo*; e remunera as pessoas em função do tempo disponibilizado e não pelo desempenho ou pelo alcance de metas ou resultados.

As desvantagens citadas trazem problemas principalmente para a organização, mas não deixam de afetar os indivíduos, na medida em que tornam o trabalho algo extremamente previsível e sem maiores desafios e estímulos.

Já a principal vantagem da remuneração variável é a sua flexibilidade. A cada novo momento pelo qual passa a organização, ela estabelece sua política de remuneração variável de acordo com suas novas metas, compatíveis com o objetivo maior da organização naquele momento. Outra faceta da flexibilidade é o fato de a organização, em suas fases boas, poder gratificar os trabalhadores sem onerar seu custo fixo, não comprometendo seu orçamento num momento posterior que não seja tão promissor. Hipólito (2002, p. 95), inclusive, colocou este dentre os motivos para o crescimento do uso da remuneração variável: “a possibilidade de oferecer maiores ganhos aos profissionais em anos de bons resultados, uma vez que, ao contrário do salário, não é selado um compromisso de sustentação do nível de pagamento, dado a título de variável em anos subseqüentes”.

Um outro benefício deste tipo de remuneração é a isenção de impostos para o empregador. Como já mencionado, quando se tratou da regulamentação da participação nos lucros e/ou nos resultados, os impostos devidos pela organização sobre o que ela paga aos seus empregados é de cerca de 50% atualmente no Brasil.

Chiavenato (1999b, p. 251) acrescenta que ela ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas e ao alcance de metas e resultados; premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional; focaliza os resultados e o alcance de objetivos; permite uma auto-avaliação, pois funciona como retroação; estabelece uma remuneração adicional e contingencial.

Com relação às desvantagens da remuneração variável, Kohn (1995) coloca que a única coisa que essas recompensas² garantem é a submissão temporária do indivíduo. Para ele, elas não alteram o comportamento a longo prazo. Assim que elas desaparecem, as pessoas voltam às suas atitudes anteriores. Para ele, as recompensas não criam compromisso duradouro por parte do trabalhador, apenas modificando temporariamente o comportamento do mesmo.

Bergamini (1998, p. 12) concorda. Para ela, existirá uma reação positiva imediata, que, entretanto, não se manterá a longo prazo: “essa reação positiva tem vida curta, persistindo algumas vezes até a segunda ou terceira premiação no máximo”.

² Embora o conceito de recompensas seja amplo, conforme visto no início da seção 3.3, esta monografia restringe sua análise à dimensão da remuneração, dos incentivos econômicos. Logo, o termo recompensa será tratado, a partir deste momento, como sinônimo dos incentivos econômicos característicos da remuneração variável.

Kohn (1995, p. 15-19) acredita que as recompensas falham e, na tentativa de explicar porque isso ocorre, ele coloca seis pontos, que serão trabalhados ainda nesta seção: o salário não é um motivador; as recompensas punem; elas rompem os relacionamentos; ignoram as razões; desencorajam as pessoas a assumirem riscos; e corroem o interesse.

Com relação ao primeiro ponto, Kohn (1995) cita Herzberg ao afirmar que o dinheiro não motiva, apesar de a sua falta poder trazer sérios problemas dessa ordem. Logo, diminuir o salário de uma pessoa pela metade é um desmotivador, mas aumentá-lo não incrementa a satisfação e a motivação do funcionário.

O segundo ponto coloca que as recompensas também punem quando não são recebidas, quando são diminuídas ou deliberadamente retiradas. Bergamini (1998) concorda. Kohn (1995, p. 16) afirma o seguinte: “quanto mais a recompensa é desejada, mais desmoralizadora é a sua falta”.

Não obstante, esta questão não deve ser considerada como uma desvantagem da remuneração variável. Ela simplesmente demonstra o quanto é relevante, para o sucesso deste instrumento, o estabelecimento de metas realmente factíveis e a contribuição da organização, no que lhe couber (treinamento, condições físicas do ambiente de trabalho etc), para que os trabalhadores tenham condições de alcançar suas metas. Vale lembrar ainda que, em alguns casos, o aporte de recursos para o pagamento da remuneração variável depende **diretamente** das ações dos funcionários, como é o caso da participação nos lucros da organização. Todavia, em outras situações, isso não é possível, principalmente na Administração Pública. Nestes casos, é muito importante que haja um aporte de recursos suficiente e constante para o pagamento das gratificações, sob pena de os servidores se sentirem enganados. Não é justo que eles atinjam suas metas, suas ações tenham resultado positivo sobre a vida da população e eles acabem não recebendo o que lhes é devido por falta de planejamento de recursos.

Em relação aos relacionamentos, Kohn (1995) é enfático ao dizer que os incentivos são destrutores dos mesmos, na medida em que a competição toma o lugar da cooperação e do trabalho em equipe.

Entretanto, faz-se necessário lembrar que isso realmente é possível, mas nos casos em que os incentivos são estabelecidos com base em resultados unicamente individuais. Se o montante a ser distribuído é único e será dividido proporcionalmente aos resultados de

cada um, isso se torna ainda mais preocupante, já que se chega ao ponto de que é bom para um determinado indivíduo que os outros não cumpram suas metas. Por isso, já foi dito neste trabalho que a remuneração variável deve trabalhar também com base em metas, objetivos e resultados de grupo e até mesmo com o resultado global da organização. Com os grupos sendo referência para a remuneração variável, tem-se a priorização do trabalho em equipe e a cooperação entre os indivíduos em torno dos objetivos maiores da empresa. Além disso, a utilização também de metas organizacionais evitará a formação de feudos na instituição.

O quarto ponto colocado por Kohn (1995) é que muitas vezes os gerentes tomam as recompensas como a única solução e deixam de lado a essência da boa administração: oferecer uma retroalimentação útil, apoio social e espaço para autodeterminação.

Veja-se que este ponto claramente não pode ser considerado um problema da remuneração variável em si. O equívoco aqui é da gerência, ao desconsiderar que os melhores resultados em administração de recursos humanos advêm de uma integração e complementariedade entre os vários instrumentos disponíveis para cada subsistema de recursos humanos.

Ainda segundo Kohn (1995), sempre que as pessoas são induzidas a pensar naquilo que elas poderão ganhar por fazer determinada tarefa, elas se tornam menos inclinadas a assumir riscos, arriscar palpites e explorar outras possibilidades, tolhendo a criatividade dentro da organização.

Esse argumento não parece muito correto. A situação descrita, de falta de inovação, de manutenção do *status quo*, parece advir exatamente do fato de, independentemente do empenho do trabalhador, sua remuneração fixa ser depositada ao final do mês. É claro que, nas empresas privadas, existe a possibilidade de demissão. Na Administração Pública também. Entretanto, sabe-se que são raros os casos de demissão neste ambiente. Logo, no setor público, essa situação de servidores não dispostos a assumir riscos, inovar e ser criativos, é ainda mais complexa. E este parece ser exatamente o objetivo da remuneração variável: induzir ao movimento, a um desempenho ainda melhor, a uma gestão mais participativa.

O último ponto tratado por Kohn (1995) refere-se ao interesse, à motivação intrínseca. Kohn afirma que a recompensa os destrói, na medida em que o trabalho passa a

parecer menos importante já que precisa de motivadores extrínsecos. O fim passa a ser a própria recompensa e não mais o trabalho em si.

Este fator parece diretamente relacionado à proporção do incentivo com relação ao salário do indivíduo. Realmente, o incentivo não pode ter um peso tão grande proporcionalmente ao salário, que chegue ao ponto dele se tornar o principal objetivo do servidor.

Chiavenato (1999b, p. 251) acrescenta que a remuneração variável requer uma certa “des-administração” salarial; altera as estruturas salariais lógica e rigidamente estabelecidas, instalando a contingência em função do desempenho; reduz o controle centralizado dos salários; e quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização.

Com relação ao último ponto, ele não parece ser uma desvantagem. Inclusive, ele pode ser considerado um dos principais benefícios desse tipo de remuneração, já que esta permite tratar de maneira diferenciada os desiguais, premiando as pessoas que assumem mais responsabilidades, que apresentam um desempenho excelente, incentivando-as. Do contrário, esse tipo de pessoa não se sentiria tão estimulado a continuar com este desempenho se os outros fossem tratados da mesma forma.

Falou-se acima do problema que é o fato de pessoas receberem a mesma recompensa se desempenham seu trabalho de maneira diferenciada. Isso é particularmente um problema na Administração Pública e de uma forma ainda mais cruel. Não é raro existir, em um mesmo setor, pessoas que ocupam cargos diferentes, ganham salários completamente diferentes, executando exatamente as mesmas tarefas, ou pior, uma cumpre com o seu dever e a outra nem se dá a esse trabalho. É claro que este é um problema gerencial e a remuneração variável não deve ser tomada como uma solução para ele, já que não é este o objetivo dela, mas seus efeitos minimizariam tal situação.

Ainda pode-se acrescentar como desvantagens da remuneração variável a possibilidade de geração de ansiedade e angústia; possibilidade dos funcionários menos competentes se sentirem inseguros; possibilidade de gerar alguma insatisfação nos casos em que pessoas com o mesmo cargo receberem salários diferenciados.

Tohá e Solari (1997, p. 88), ao tratarem da modernização do Estado, reconhecem que os incentivos econômicos, particularmente, têm sido objeto de resistências e

a eles é atribuída uma série de problemas. Entretanto, os autores não consideram tais problemas suficientemente contundentes, a ponto de descartar o uso dos incentivos. Para eles, o que fica evidente é que as ações da administração com relação aos servidores não podem ficar restritas aos incentivos econômicos. Os incentivos intrínsecos são insubstituíveis e a administração deve reforçá-los como estratégia para a modernização do Estado. Deve-se tomar medidas de reorganização do trabalho que garantem maior participação, autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional dos servidores.

Os planos de incentivo devem fazer parte de um programa acessível e global de administração, com o intuito de alavancar autodisciplina e desejo de crescimento profissional. O salário não é motivador por si só. Portanto, outras ferramentas devem ser utilizadas, para complementar o programa, como oportunidades de realização e sucesso psicológico no trabalho.

3.3.2.3 Como desenhar uma política de remuneração variável

Para funcionar, a política de remuneração variável precisa do comprometimento das pessoas envolvidas. As organizações não podem cometer o erro de não colocar em prática uma campanha de participação e compromisso antes da implantação do programa. Para Pontes (1995, p. 74):

O princípio fundamental do programa é a participação, que deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar, na reflexão e definição das ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos. Assegura-se assim um projeto coletivo de trabalho. Esse princípio pressupõe, ainda, a adição de políticas de incentivo ao trabalho em equipe, a abertura de diálogo entre os níveis diversos da empresa, a integração dos projetos, a disseminação das informações, o desenvolvimento e a valorização das pessoas que trabalham na empresa.

De acordo com Pontes (1995, p. 75-76), o incrível é que, com a participação das pessoas no estabelecimento dos padrões de desempenho, estes são normalmente definidos acima do que seria colocado caso a decisão viesse de cima para baixo. Este mesmo autor acrescenta que o processo participativo deve incluir ainda a descentralização decisória. A decisão deve ser descentralizada ao nível de quem pode provocar as melhorias que se deseja.

Ainda relacionada com a participação, está a transparência, também fundamental para conferir legitimidade ao processo (PONTES, 1995). Deve-se fazer o plano

compreensível e facilmente calculável pelos trabalhadores. Os objetivos devem ser claros e específicos. É preciso formular padrões eficazes, que os empregados vejam como justos, sendo suficientemente altos, mas possíveis. Outro ponto é que a organização deve garantir esses padrões. Eles devem ser vistos como um contrato entre a organização e os funcionários e o tamanho do incentivo não deve ser reduzido em nenhum sentido. Também é necessário que haja total apoio ao plano, antes e durante a sua vigência, por parte dos dirigentes e dos gerentes da organização.

Outro ponto de muita relevância é a interdependência do programa com o planejamento estratégico da organização. Em hipótese alguma eles podem estar dissociados.

A estruturação de uma política de remuneração variável deve levar em consideração, segundo Hipólito (2002, p. 92), a filosofia da organização, o que se quer estimular e valorizar na organização. Ele deve basear-se na realimentação, atuando como reforço positivo do comportamento que a organização necessita. A realimentação deve reforçar, fortalecer e incrementar o desempenho excepcional. Para isso, tal sistema deve basear-se também em uma clara relação entre as recompensas e os resultados estabelecidos ou desejados.

A avaliação dos resultados não deve ocorrer apenas ao final do processo. Ela deve acontecer anteriormente ao estabelecimento dos objetivos, para verificar as condições de trabalho que são necessárias ao processo; durante o próprio processo, para implantar melhorias; e após, para permitir decisões sobre a qualidade do resultado (PONTES, 1995, p. 76)

A avaliação de resultados é considerada meio de coleta de informações para a melhoria das ações organizacionais e dos diversos profissionais, tendo funções de orientação, apoio, assessoria, e não apenas de fornecer informações para a decisão final a respeito do alcance dos objetivos estabelecidos. Dessa forma, o processo é concebido com base na pressuposição de que o programa deve levar à superação de barreiras, à qualidade e à produtividade da empresa.

São vários os fatores que interferem nos resultados da adoção de algum tipo de remuneração variável. Estes fatores não devem ser negligenciados, sob pena de fracasso do instrumento ou obtenção de resultados aquém do que se poderia esperar.

4 METODOLOGIA

Este trabalho consiste em uma pesquisa que tem como objetivo aumentar a familiaridade com o tema tratado, aprimorar as idéias sobre ele, com vistas a torná-lo mais explícito e poder fazer inferências sobre a sua aplicação no ambiente da Administração Pública. Esta monografia envolve levantamento bibliográfico, com o estudo das contribuições de diversos autores relevantes nas áreas de conhecimento tratadas, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o instrumento pesquisado e análise de exemplos que estimulam a compreensão acerca do mesmo (SELLTIZ et al. *apud* GIL, 1989, p. 45).

Com o objetivo de compreender como as organizações do setor público mineiro estão lidando com a remuneração variável, além de pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa através de estudos de caso, utilizando-se de ferramentas de coleta de dados, como a entrevista e a observação não participante, alicerçada em dados secundários obtidos na documentação das instituições pesquisadas, a saber: Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF) e Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas). A primeira foi escolhida por já fazer uso deste tipo de instrumento há mais tempo no estado de Minas Gerais e por ter este método melhor sistematizado. A segunda, ao contrário, foi selecionada por representar uma das experiências mais recentes na área. As entrevistas foram realizadas em 28 de setembro de 2004, no caso da Hemominas, e em 13 de outubro de 2004, no caso da SEF.

A principal técnica de pesquisa utilizada para a obtenção das informações sobre a remuneração variável com que se trabalha em cada um destes órgãos foi a entrevista. Ela caracteriza-se pelo “encontro entre duas pessoas com o intuito de obter informações do entrevistado, sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (MARCONI; LAKATOS, 1986, p. 70). Em ambos os casos, a entrevista foi realizada com o servidor mais indicado para tratar do assunto, por ter amplo conhecimento do instrumento de remuneração variável utilizado pela organização.

Anteriormente à entrevista, foi realizada uma pesquisa documental, com a análise das normas pertinentes à remuneração variável específica do órgão, indicadas pelo entrevistador. Isso facilitou muito o andamento da entrevista e a tornou mais produtiva.

De acordo com a metodologia proposta por Marconi e Lakatos (1986), as entrevistas foram do tipo não-estruturada ou despadronizada, já que o entrevistador teve a liberdade de desenvolver cada situação da maneira que considerou mais pertinente. As entrevistas também podem ser consideradas do tipo focalizadas, já que havia um roteiro com os principais tópicos sobre o assunto de interesse.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como já apresentado na seção 4, neste trabalho serão pesquisados dois estudos de caso, para que se possa compreender como as organizações do setor público mineiro estão lidando com a remuneração variável. O primeiro caso refere-se à Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, que trabalha com a Gratificação de Estímulo à Produção Individual deste 1975. E o segundo caso refere-se à Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas), que trabalha com a Gratificação de Incentivo à Eficientização dos Serviços, criada em 1994.

5.1 A Gratificação de Estímulo à Produção Individual da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

A Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF) tem como missão institucional prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas tributária e fiscal, de forma a garantir a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade mineira (SEF: www.sef.mg.gov.br).

Entre as principais atribuições da SEF, estão:

- a) subsidiar a formulação, promover a execução, o controle, o acompanhamento e a avaliação das políticas tributária e fiscal do Estado;
- b) gerir o Sistema Tributário Estadual para garantir a efetivação do potencial contributivo da economia e assegurar o controle da arrecadação tributária;
- c) promover a gestão dos recursos financeiros e o efetivo controle dos gastos públicos para viabilizar a execução financeira das políticas governamentais;
- d) elaborar a legislação tributária estadual, assegurar a sua correta interpretação e aplicação e promover a conscientização sobre o significado social do tributo;
- e) gerir o processo de arrecadação dos tributos estaduais por meio do acompanhamento, apuração, análise e controle da integralidade de seus produtos;
- f) promover o registro e o controle administrativo das atividades econômicas sujeitas à tributação;
- g) exercer o controle das atividades econômicas, na forma da legislação tributária e fiscal, para assegurar a compatibilidade entre a real capacidade contributiva da economia e a receita efetiva;

- h) [...] representar e defender o Estado, administrativa e judicialmente, em processos de natureza tributária;
- i) exercer o controle e a cobrança da dívida ativa de natureza tributária;
- j) [...] exercer a orientação, supervisão e a fiscalização das atividades de administração financeira do Estado;
- k) exercer a administração da dívida pública estadual, a coordenação e a execução da política de crédito público, a centralização e a guarda dos valores mobiliários;
- l) [...] assessorar o Governador em assuntos relacionados à política tributária, fiscal, econômica e financeira. (Lei Delegada nº 60, de 29 de janeiro de 2003, art. 2º)

5.1.1 Apresentação dos resultados

A Gratificação de Estímulo à Produção Individual (GEPI) está prevista na Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, e é regulamentada pelo Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995. Esta gratificação ainda é disciplinada pela Resolução nº 2.720, de 27 de setembro de 1995, e os seus limites e a forma de atribuição de pontos para o seu cálculo estão definidos na Portaria nº 3.475, de 28 de fevereiro de 2001.

A GEPI, como atualmente é conhecida, foi criada em 1975 e implementada a partir de então. Entretanto, anteriormente a 1975, já havia uma gratificação a partir da qual foi desenhada a GEPI. Esta gratificação que vigorava antes de 1975 era uma gratificação de produção também, mas tinha uma outra concepção. De acordo com o entrevistado, ela era complicada e só era paga no exercício efetivo do cargo. Ela não era paga nas férias regulamentares, nos afastamentos legais, como nos afastamentos para gestação, nas requisições judiciais etc. Se afastado por qualquer motivo, o servidor não recebia a gratificação.

Fazem jus à GEPI, os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo das classes de Agente Fiscal de Tributos Estaduais (AFTE) e Fiscal de Tributos Estaduais (FTE), no exercício de suas funções específicas. E também os ocupantes de cargo de provimento em comissão, de recrutamento amplo, constantes do Anexo I da Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, e suas alterações posteriores, que dispõe sobre o Quadro Permanente de Tributação, Fiscalização e Arrecadação, que são cargos de assessoria especial destinada quase que exclusivamente ao Secretário de Estado da Fazenda e ao Governador do Estado.

As funções específicas das classes mencionadas no parágrafo anterior, para o fim de atribuição da GEPI, estão descritas no art. 2º do Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995.

Têm direito à GEPI, os servidores já mencionados, mesmo se estiverem afastados pelos seguintes motivos: férias regulamentares e férias-prêmio; exercício de mandato eletivo na presidência de entidade representativa de classe de servidores de que trata a Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975; requisições judiciais, por tempo limitado, de caráter legal irrecusável; luto, até oito dias, pelo falecimento do cônjuge, companheiro, filhos, pais e irmãos; núpcias, até oito dias; e licença para tratamento de saúde, licença a funcionária gestante e licença paternidade.

Os servidores ocupantes dos referidos cargos têm direito à gratificação independentemente de estarem atuando na área fim ou na área meio e independentemente de estarem ocupando cargos comissionados.

Não obstante, existem outros servidores trabalhando na SEF e que não estão citados na Lei nº 6.762 e que, portanto, não percebem a GEPI. Por exemplo, os servidores ocupantes de cargos efetivos e comissionados que são concursados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG) e os função pública.

A SEF contém em sua estrutura 24 Delegacias Fiscais e mais de 200 Administrações Fazendárias de nível I, II, e III. Existem ainda 63 Unidades Fazendárias. Estas unidades é que estão diretamente ligadas à apuração e aferição da GEPI dos servidores da circunscrição pela qual cada uma delas é responsável. Cada uma destas unidades tem um sistema de GEPI, que apura o valor devido a cada servidor e encaminha para o sistema de pagamento. A Superintendência de Fiscalização da SEF é a unidade gestora da GEPI e apresenta, em sua estrutura organizacional, um Setor de GEPI. Este setor controla as 63 Unidades Fazendárias, com o auxílio da auditoria setorial, que audita os sistemas de GEPI.

Constituem a base para a apuração, a atribuição e o controle da GEPI, os trabalhos fiscais programados e/ou desenvolvidos pela Administração Fazendária Núcleo, com o acompanhamento e a coordenação da Superintendência Regional da Fazenda e a supervisão da Superintendência da Receita Estadual.

A SEF elabora um planejamento anual, estabelecendo as ações que devem ser desenvolvidas no ano seguinte. De acordo com este planejamento, a cada início de trimestre, o FTE recebe uma ordem de serviço (OS), que vai determinar objetivamente quais metas ele deve cumprir naquele período de três meses.

No caso do AFTE, o processo é mais subjetivo. Ele não tem que fiscalizar ninguém, mas sim, apoiar o trabalho do FTE. O Agente Fiscal tem um instrumento chamado Ordem de Tarefas Especial, que especifica as suas atividades, mas não são atividades facilmente quantificáveis. Portanto, a avaliação dos servidores ocupantes deste cargo ocorre em termos de se ele cumpriu bem as suas atividades, se cumpriu razoavelmente, de forma ineficiente ou se não as cumpriu.

A GEPI é atribuída em forma de pontos, de acordo com o esforço despendido pelo servidor, a consecução dos objetivos fixados, a responsabilidade exigida pelo cargo e de acordo com o grau de complexidade das tarefas desenvolvidas. Posteriormente, estes pontos são convertidos em valor monetário, que é reajustado semestralmente de acordo com a arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e do Imposto sobre Transmissão de Bens Causa Mortis (ITCD). De acordo com o Decreto nº 37.262, de 23 de setembro de 1995:

A GEPI somente será atribuída após avaliação de desempenho decorrente do acompanhamento da execução das tarefas previstas em planejamento específico, aprovado pela Superintendência da Receita Estadual da Secretaria de Estado da Fazenda, diretamente vinculada ao grau de envolvimento e dedicação do servidor, e à sua produção, se o trabalho fiscal obtiver êxito em controle de qualidade. (art. 4º, § 1º)

Segundo a Resolução nº 2.720, de 27 de setembro de 1995, considera-se realizado o Controle de Qualidade quando:

- a) a chefia imediata certificar que foram cumpridas corretamente todas as tarefas determinadas;
- b) a chefia imediata certificar o desempenho relativo ao cumprimento das metas determinadas no planejamento fiscal;
- c) oferecida a manifestação fiscal, sustentando a subsistência total ou parcial do feito fiscal, ou declarada a revelia do sujeito passivo. (art 4º)

Os pontos serão atribuídos a cada três meses com base no desempenho da execução das tarefas. Para a apuração deste desempenho, a chefia imediata deverá considerar a metodologia empregada pelo servidor, o conhecimento técnico e sua apresentação, a correção, e o cumprimento dos prazos e instruções.

O pagamento, entretanto, será mensal, tomando-se como base os pontos obtidos pelo servidor no trimestre anterior.

Com relação à GEPI devida aos servidores ocupantes de cargo de provimento em comissão, ela tem por base a responsabilidade exigida no cumprimento das suas atribuições e a complexidade das mesmas.

No caso dos servidores efetivos que estão ocupando cargos em comissão, a gratificação pode ser, de certa forma, considerada menos variável, porque depende apenas da frequência do servidor e do seu desempenho enquanto no cargo efetivo, que é aferido uma vez a cada ano. Esta avaliação dos servidores ocupantes de cargos comissionados era subjetiva. Todavia, houve uma alteração recente, em julho deste ano, e ela passou a ser mais rigorosa, incorporando níveis de produtividade também para estas pessoas. A primeira aferição através deste novo modelo será em julho do ano que vem.

Existem limites previstos pelas normas aqui citadas para o número de pontos e, conseqüentemente, para o valor da GEPI atribuída aos servidores.

A GEPI vem sofrendo alterações, procura estar se modernizando de acordo com as necessidades do Estado, mas não existe o estabelecimento de uma revisão periódica da sua legislação.

Dada a remota criação da GEPI, o entrevistado não soube informar se ela surgiu a partir de reivindicações dos servidores ou a partir da direção da secretaria, como uma política de Recursos Humanos para a instituição.

Como fator dificultador do processo de adoção da GEPI, o entrevistado mencionou as possíveis interferências do governo federal, no caso de incentivo a algum setor, como aconteceu em 1987, quando houve a desoneração de vários tipos de mercadorias, no intuito de estimular a exportação. Disso decorreu uma acentuada queda na arrecadação da SEF - e conseqüentemente queda na remuneração dos servidores que percebem a GEPI -, mas que não foi resultante de ineficiência dos mesmos.

Outro dificultador mencionado é a falta de autonomia com relação à gratificação, já que ela é regulamentada por um Decreto do Governador do Estado (Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995).

A GEPI corresponde atualmente a cerca de 85% a 90% da remuneração total do servidor. O vencimento básico do cargo, portanto, é cerca de 10% a 15% da remuneração total. O entrevistado, particularmente, não vê isso como um problema, porque a GEPI atualmente é incorporada à aposentadoria, com base na média percebida nos últimos dez anos trabalhados. Para ele, só haverá problema se em determinado momento a lei que determina essa incorporação for alterada. Entretanto, ele admite que existe um esforço na Secretaria no sentido de equalizar a proporção entre vencimento básico e GEPI. O entrevistado coloca também que cerca de 70% do corpo fiscal não concorda com a atual proporção.

O entrevistado não identificou nenhum fator facilitador do processo de adoção da GEPI.

O balanço que o entrevistado faz a respeito da GEPI é que ela é um excelente fator motivacional, inclusive, considerando adequada a relação atualmente verificada entre o vencimento básico e esta gratificação.

5.1.2 Análise dos resultados

A GEPI não é uma gratificação devida a todos os servidores que contribuem para o cumprimento da missão da SEF. Existem servidores trabalhando nesta Secretaria e que não estão citados na Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, e que, portanto, não percebem a remuneração variável. Por exemplo, os servidores ocupantes de cargos efetivos e comissionados que são concursados pela SEPLAG e os chamados função pública. A princípio, não existe um grande problema nesta situação. Entretanto, de acordo com o entrevistado, servidores que fazem jus à GEPI, podem estar trabalhando com atividades meio da organização e mesmo assim continuam percebendo a gratificação. Neste caso, torna-se complicado justificar para os outros servidores porque eles não têm direito à gratificação, se a natureza do trabalho é a mesma. Independentemente de existir de fato algum problema neste sentido na Secretaria, a criação de uma gratificação a que teriam direito todos os outros servidores que contribuem para o alcance das metas da SEF parece ser uma excelente alternativa.

O sistema implementado pela SEF é um sistema que recompensa com base no desempenho individual e também, mas indiretamente, no institucional. Individual, porque a

remuneração variável depende do cumprimento de metas individuais e da avaliação do servidor pelo seu chefe imediato. É institucional, porque o valor monetário de cada um dos pontos que recebe durante a execução de suas tarefas é atualizado com base na arrecadação geral de toda a SEF. A competição entre servidores parece não ocorrer, dado que eles não concorrem pelo mesmo recurso (os pontos são concedidos independentemente do desempenho dos outros servidores) e, ao fim e ao cabo, o bom desempenho de cada um dos servidores leva ao reajuste do valor monetário dos pontos. Entretanto, a SEF não aproveita as grandes vantagens de se trabalhar no esquema de equipes.

Os recursos para o pagamento da GEPI advêm da receita própria da Secretaria e dependem diretamente do trabalho dos servidores. Em primeiro lugar, isso contribui para deixar mais clara a relação entre a recompensa recebida (ou não) e o esforço despendido pelo trabalhador. Além disso, a organização não precisa mobilizar recursos de outras fontes para o pagamento da gratificação. Este fato constitui-se em um importante fator facilitador desta política para a SEF.

A proporção atualmente verificada entre a gratificação e o vencimento básico do servidor não parece muito adequada, dada a pressão sob a qual trabalha o servidor. Além disso, com essa disparidade entre vencimento básico e remuneração variável, surge a necessidade de pagá-la também nas férias e em outras situações em que o servidor não está desempenhando efetivamente as suas tarefas e também a necessidade de incorporar essa parte variável nos proventos de aposentadoria do servidor, que é o que acontece neste caso.

Uma remuneração variável nessas proporções é desnecessária. Por que seria preciso um estímulo externo mensal que pode multiplicar a remuneração do servidor em até dez vezes, para que ele se sinta motivado para cumprir as metas a ele delegadas? Isso parece demonstrar um problema no gerenciamento da carreira do servidor. Nessa situação, é possível ocorrer a inversão de fins, para a qual Kohn (1995) chamou a atenção, quando se referia ao interesse, à motivação intrínseca. Para este autor, a recompensa os destrói, na medida em que o trabalho passa a parecer menos importante. O fim passa a ser a própria recompensa e não mais o trabalho em si. Corroborando com essa idéia de inadequação, veja-se que cerca de 70% dos servidores não estão satisfeitos com essa proporção e já existe um esforço interno na Secretaria para que haja uma equalização da mesma.

Com relação à transparência do processo, ele está todo amparado pela legislação aqui citada. Todavia, isso talvez não seja suficiente, porque os textos legais podem não ser tão claros e objetivos para muitas pessoas. Muitas delas têm dificuldade em trabalhar com a linguagem utilizada nestas normas. Portanto, parece conveniente que sejam elaboradas cartilhas para os servidores, com esclarecimentos sobre a GEPI numa linguagem cotidiana, que deixe bem claro quais são os objetivos desta política de recursos humanos, como ela funciona e como é calculada.

O fator dificultador mencionado pelo entrevistado que diz respeito às interferências do governo federal é um fator que realmente independe do governo estadual, da SEF e principalmente dos servidores. A SEF deve estar preparada para lidar com este tipo de imprevisto. O que não pode ocorrer é a “punição” dos servidores com uma diminuição considerável da sua remuneração, causada por fatos que fogem ao seu controle e nada têm a ver com baixo desempenho e ineficiência dos mesmos.

A GEPI, ao que parece, tem cumprido com seu objetivo de estimular os servidores a desempenharem cada vez melhor o seu trabalho. Contudo, ela precisa de reparos, principalmente uma melhor adequação entre vencimento básico e gratificação. Além disso, parece interessante estabelecer uma gratificação que inclua também os outros servidores que trabalham na SEF, mas que não estão mencionados na Lei nº 6.762. Desta forma, a GEPI poderá cumprir plenamente com os seus objetivos, que culminam em uma maior eficiência nos trabalhos da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais.

5.2 A Gratificação de Estímulo à Eficientização dos Serviços da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais

O Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas) foi criado em 1985, como unidade integrante da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG). Em 1989, através da Lei autorizativa nº 10.057, de 26 de dezembro, passou a ter personalidade jurídica de direito público, sob a forma de Fundação vinculada à Secretaria de Estado da Saúde e foi regulamentada pelos decretos nº 31.023, de 23 de março de 1990, e 35.774, de agosto de 1994 (Hemominas: www.hemominas.mg.gov.br).

De acordo com o seu sítio institucional, a Hemominas foi implantada com o objetivo de organizar o sistema hemoterápico e hematológico do Estado de Minas Gerais, buscando atender a demanda transfusional dos hospitais públicos e privados.

A Fundação desenvolve as seguintes atividades:

- a) coleta de sangue de doadores aptos e, distribuição de bolsas de sangue e componentes aos hospitais credenciados, após realização de rigorosos testes sorológicos e imunohematológicos;
- b) atendimento de Pacientes com coagulopatias (Hemofílicos) e hemoglobinopatias (Drepanocíticos);
- c) ensino, treinamento e pesquisa;
- d) controle de qualidade de todo o processo. (Hemominas: www.hemominas.mg.gov.br)

5.2.1 Apresentação dos resultados

A Gratificação de Incentivo à Eficientização dos Serviços (GIEFS) foi criada pela Lei estadual nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994, e é tratada também na Lei estadual nº 12.764, de 15 de janeiro de 1998, que altera alguns dispositivos da primeira. Existe ainda uma Instrução Normativa de 2003, que dispõe sobre normas e procedimentos para a concessão da gratificação, regulamentando as leis supracitadas.

Esta gratificação tem como finalidade incentivar a participação dos servidores através do seu esforço para o alcance de metas de produção e de qualidade dos serviços prestados pela Hemominas.

A Hemominas conta com pessoal de quadro próprio e tem também à sua disposição servidores da União, do estado e do município, totalizando cerca de 1 600 trabalhadores. Os servidores à disposição representam por volta de 66% deste total. Todos eles têm direito a perceber a gratificação. Além destes, a GIEFS é concedida aos servidores contratados através de contrato de natureza administrativa. A GIEFS não é devida a estagiários, prestadores de serviço a título voluntário e terceirizados.

De acordo com a Instrução Normativa, o pagamento desta gratificação deverá resultar do desempenho institucional, vinculado à produção e à qualidade dos serviços

prestados, e deverá resultar também da participação individual do servidor, vinculada ao seu esforço para a consecução das metas, da sua qualificação e da sua produtividade.

Ainda serão observadas as seguintes diretrizes para o processo de avaliação: participação, continuidade e integração nos níveis individual e institucional. Além disso, também deverão ser considerados a jornada de trabalho do servidor, o seu nível de escolaridade e a escolaridade exigida por lei para o exercício do seu referido cargo.

Não obstante, a GIEFS, atualmente, em todas as organizações em que ela é concedida - Fundação Ezequiel Dias (FUNED), Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG) e Hospital da Unimontes -, é um prêmio por produção e não por produtividade, como pretendido nas normas. Na Hemominas, isso acontece porque ainda não estão implementadas as quatro dimensões de avaliação que este órgão se propõe a fazer, quais sejam, a individual, a de grupos de trabalho, a de cada uma das 24 unidades do estado (avaliação da unidade) e a institucional (avaliação da rede, da Hemominas como um todo). Cada uma das avaliações teria um peso. A princípio, a de maior peso seria a da unidade e, depois, a institucional, seguida pela do grupo e, por último, pela individual.

Neste momento é que estão sendo determinados os fatores de avaliação e os indicadores de desempenho, para poder sistematizar melhor a forma de pagamento da gratificação e transformá-la de fato em um prêmio por produtividade. A avaliação institucional já está implementada. A individual está na dependência de um retorno da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) sobre a resolução conjunta que altera a metodologia básica proposta por este órgão, já que a Hemominas considera que possui peculiaridades que exigem essa alteração.

O pagamento da GIEFS é mensal e proporcional aos dias trabalhados pelo servidor. Os recursos utilizados para esse fim são recursos próprios, até o limite de 30% da receita arrecadada pelo órgão.

O valor base (VM) da GIEFS considerada para a carga horária básica do órgão - 30 horas semanais -, é baseado na jornada de trabalho e na escolaridade exigida para o cargo. Para cada grau de escolaridade exigido para os cargos, esta gratificação terá uma diferença em seu valor, de acordo com os seguintes fatores de ponderação: para o nível fundamental incompleto (até a 4ª série), o fator de ponderação é 1,00; para o nível

fundamental completo (1º grau completo), 1,20; para o nível médio (2º grau completo), 1,40; e para o nível superior, 1,75.

O cálculo do valor base mensal (VBM) da GIEFS é feito através da seguinte fórmula:

$$\text{VBM} = \frac{30\% \text{ da receita arrecadada/mês}}{\text{número ponderado de cotas/mês}}$$

O número ponderado de cotas por mês é igual ao somatório de servidores multiplicado pelo fator de ponderação correspondente.

O valor/hora/semanal a ser considerado como teto para o fator de ponderação 1,00 citado anteriormente é de R\$14,25 (quatorze reais e vinte e cinco centavos).

A fórmula final é a seguinte:

$$\text{GIEFS} = \text{VBM} \times \text{fator de ponderação correspondente}$$

A gratificação não é devida nas situações citadas a seguir: disposição do servidor a outro órgão ou instituição; gozo de férias prêmio; ocorrência de punição administrativa ao servidor, que suspenda as suas atividades; ocorrência de faltas injustificadas ao trabalho; afastamento preliminar à aposentadoria; e nos casos de licenças para promover campanha eleitoral, para exercer mandato eletivo ou sindical, por motivo de doença em pessoa da família, para tratar de interesses particulares, para serviço militar e para acompanhar cônjuge servidor.

A GIEFS é fruto de reivindicações dos servidores. Além disso, a participação destes atores foi verificada também na elaboração da Instrução Normativa que regulamenta a concessão deste prêmio, e é anualmente reforçada nas revisões que se faz desta norma interna. As revisões são feitas por uma comissão paritária, que inclui a participação de representantes de servidores. Esta comissão vinha sendo designada pela Direção da instituição especialmente para esta finalidade, submetida, qualquer proposta de alteração, à aprovação do Conselho Curador da Hemominas.

Segundo o entrevistado, a comissão vinha sendo indicada pela Direção da organização, porque não existia nenhum órgão representativo dos servidores. Contudo, a partir do início das atividades da associação dos servidores e do SINDISAÚDE, surgiu um

ponto de conflito com relação à forma de constituição da comissão. Os representantes da associação e do sindicato reivindicam participar da comissão como representantes dos servidores. Todavia, existe um problema, principalmente no que se refere aos servidores à disposição, que não se consideram representados por estas duas entidades. A última revisão, portanto, está inacabada, enquanto esse impasse é resolvido.

O entrevistado, quando do início das suas atividades na Hemominas, verificou que não havia o conhecimento por parte dos servidores de como era calculada a sua GIEFS. Na época da implementação da gratificação, um dos diretores da Hemominas elaborou uma planilha com todas as fórmulas necessárias e a repassou para o setor de pessoal, que se limitou a lançar mensalmente os dados dos servidores. Os cálculos, a planilha realizava automaticamente. Com a entrada do entrevistado no órgão, houve um esforço no sentido de promover a transparência do processo de cálculo para o pagamento da GIEFS, através de seminários.

Atualmente, ainda de acordo com o entrevistado, todos os servidores sabem como é calculada sua gratificação, apesar de nem todos terem acesso aos dados suficientes para isso. Tal fato ocorre, porque a receita diretamente arrecadada, da qual depende o pagamento da gratificação, é composta por fatores de bases temporais diferentes. Por exemplo, para os resultados de aplicação financeira, leva-se em conta apenas o mês anterior. Para outras despesas, são considerados dois meses. A formação do montante não é de domínio dos servidores. Todo mês, o financeiro passa para o serviço de pessoal uma planilha que já contém o valor total da receita, que também é disponibilizado na intranet.

O entrevistado colocou como um importante fator facilitador da implementação do modelo, a relativa autonomia administrativa e financeira da Hemominas. Essa autonomia verificou-se no estabelecimento dos critérios e do valor que a gratificação pode tomar. O fato de pagar com recursos próprios também facilita muito, porque os servidores podem contar com a GIEFS paga religiosamente. Não existem atrasos.

Com relação aos fatores dificultadores, na época da implementação da GIEFS, um grupo de pressão queria o pagamento linear da gratificação. Pagamento linear é o pagamento de mesmo valor para todos os servidores, independente do cargo que ocupam, da escolaridade exigida para o cargo, da carga horária etc. Os primeiros pagamentos até chegaram a ser assim, entretanto, esta situação não mais se mantém. Inclusive, o primeiro

momento de conflito com relação à gratificação deu-se quando a Hemominas decidiu mudar essa regra.

A nova regra ainda não foi suficiente. Estabeleceu-se o pagamento com base em duas cargas horárias: 30 e 40 horas semanais. Contudo, em 2000, pelo menos 10% dos servidores trabalhavam menos de 30 horas e, de acordo com a nova regra, recebiam proporcionalmente às 30. Por exemplo, havia algumas pessoas cedidas pela Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) que trabalhavam oito horas por semana. A partir desta situação, deu-se a decisão de pagar proporcionalmente às horas efetivamente cumpridas. Atualmente, ainda existe quem defenda o pagamento linear, apesar de estas pessoas já admitirem que ele deve ser diferenciado pela carga horária.

Todavia, o maior dificultador enfrentado pela Hemominas, na opinião do entrevistado, é que a GIEFS chega a totalizar mais do que o salário do servidor e não integra a aposentadoria. Atualmente, existem muitos servidores com tempo para aposentar, mas que não aceitam abrir mão de metade do valor que vêm recebendo, ou, às vezes, mais da metade. Além disso, por esta gratificação ter um valor tão significativo, ela acaba sendo argumento para não se dar aumento de salários. Tornando a situação ainda mais crítica, não existe Plano de Carreira na Hemominas. E as perspectivas não são muito animadoras, já que não há nenhuma iniciativa concreta para tentar resolver essa questão.

Na tentativa de minimizar essa situação, vêm sendo realizadas iniciativas para que a pessoa aceite a idéia de se aposentar. Outras atitudes vêm sendo tomadas para que as pessoas não queiram ir trabalhar no órgão motivados apenas pela GIEFS.

A PBH, por causa da Lei de Responsabilidade Fiscal, tem pretendido diminuir o número de servidores cedidos por ela. Seus representantes dizem que a Hemominas, por ter tanto dinheiro para pagar a GIEFS, deveria fazer concurso e pagar seus próprios servidores. Um problema é que, uma vez cedidos pela Prefeitura, por exemplo, os servidores não querem voltar. Eles alegam que o que “salva” a sua remuneração é a GIEFS, já que o salário da Prefeitura pode atrasar.

O balanço que o entrevistado faz a respeito da GIEFS é que, apesar dos problemas, ela tem induzido boa carga de motivação nos servidores. A Hemominas não fica com uma vaga aberta mais do que uma semana. São cerca de 15 a 30 pedidos por semana de servidores que querem trabalhar à disposição deste órgão. Estes pedidos advêm do Ministério

da Saúde, da Fundação Nacional de Saúde, de quase todas as secretarias etc. Os candidatos são tantos que a organização, através de seu processo de seleção, pode trazer os melhores servidores. Além disso, a Hemominas vem recebendo prêmios internacionais, nacionais e regionais pela qualidade na prestação dos seus serviços. E o nível de aprovação verificado através da avaliação que se faz da rede é de cerca de 92%, o que mostra que a Fundação vem realizando seu trabalho com excelência.

5.2.2 Análise dos resultados

A GIEFS é uma gratificação à qual têm direito todos os servidores que trabalham na Hemominas. Apenas os trabalhadores terceirizados, os estagiários e os voluntários não percebem tal remuneração. Este sistema parece interessante, na medida em que é mais igualitário e não discrimina os servidores pelos cargos que ocupam ou pelos tipos de tarefas que executam. Como pode ser visto, a diferenciação se faz através de um fator de ponderação, para distinguir a remuneração de acordo com a responsabilidade e o grau de tomada de decisão exigido por cada cargo e de acordo com a carga horária.

Com relação ao nível de desempenho avaliado, na prática, esta gratificação vem tomando como base unicamente o desempenho institucional. Os servidores não estão sendo avaliados nem individualmente, nem em termos de grupos de trabalho, o que deixa o caminho aberto para os chamados “caronas”. Os critérios para o estabelecimento do valor da remuneração são impessoais e, portanto, não conseguem remunerar diferentemente os servidores que contribuem mais para o sucesso da organização. De acordo com o entrevistado, essa situação está para ser solucionada, pois estão em andamento os trabalhos para implementação das avaliações individual, de grupos de trabalho e da unidade.

Os recursos para o pagamento da gratificação, como também ocorre na SEF, são próprios (até 30% da receita da Hemominas). E, como ainda não existem as avaliações acima mencionadas, nem o estabelecimento prévio de metas, a GIEFS torna-se simplesmente uma distribuição dos “lucros” desta Fundação. Como já visto, o fato do pagamento depender exclusivamente de recursos próprios, diretamente relacionado ao trabalho dos servidores, é um importante facilitador para a utilização deste tipo de remuneração, tanto pelo fato de deixar mais clara a relação entre a recompensa recebida (ou não) e o esforço despendido pelo

trabalhador, como porque a organização não precisa mobilizar recursos de outras fontes para o pagamento da GIEFS.

Atualmente, a GIEFS chega a alcançar até mais de 50% da remuneração total do servidor. Deve-se concordar com o entrevistado, quando ele diz que isso é um grande problema para a administração, principalmente porque esse valor não é incorporado à aposentadoria e a Hemominas não possui um Plano de Cargos, Salários e Carreiras. A situação que se configura é de instabilidade para o trabalhador. E as iniciativas que vêm sendo tomadas, no sentido de fazer com que os servidores aceitem a idéia de se aposentar e que não queiram ir trabalhar na Hemominas apenas por causa da gratificação, se configuram em ações estritamente paliativas, já que de forma alguma solucionam efetivamente o problema.

Com relação à participação dos servidores no processo, ela parece satisfatória, até mesmo pela relativa simplicidade do desenho verificado atualmente.

A Divisão de Recursos Humanos demonstrou, nos últimos anos, preocupação com a transparência do processo, realizando seminários para esclarecimentos sobre o assunto. A transparência apenas não é maior, porque a composição do montante da receita mensal da Fundação apresenta algumas peculiaridades.

Como fator facilitador, o entrevistado mencionou a relativa autonomia administrativa e financeira da Fundação, o que corresponde ao esperado, considerando que a Hemominas é um órgão componente da Administração Indireta do estado. Inclusive, diferentemente do que ocorre na SEF, a GIEFS é regulamentada por uma Instrução Normativa, norma interna da Hemominas, que é anualmente revisada pela comissão paritária designada exclusivamente para este fim.

Um dificultador que a Hemominas vem enfrentando é o impasse com a Prefeitura de Belo Horizonte, com relação à cessão de servidores. De fato, a situação atualmente verificada traz um grande problema gerencial para os dirigentes da Fundação. E parece que não se chegará em um consenso a curto prazo.

A GIEFS, ao que pareceu, tem cumprido com seu objetivo de estimular os servidores a desempenharem cada vez melhor o seu trabalho, de acordo com os indicadores apontados pelo entrevistado. Todavia, ela ainda precisa de reparos, principalmente a incorporação das outras dimensões de avaliação que o órgão se propõe a fazer e também o

estabelecimento de uma relação entre a gratificação e o cumprimento de metas. Além disso, é necessário que se regularize a situação dos servidores cedidos e que seja elaborado urgentemente um Plano de Cargos, Salários e Carreiras para os servidores desta Fundação. Apenas desta forma, a GIEFS poderá cumprir plenamente com os seus objetivos, que culminam em uma maior eficiência na prestação dos serviços da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais.

A remuneração variável, antes restrita a apenas alguns grupos de trabalhadores, vem tendo seu público alvo ampliado. A tendência atualmente é a não discriminação de cargos, níveis hierárquicos ou salariais, nem de setores específicos, para o pagamento deste tipo de remuneração. A SEF ainda mantém a gratificação basicamente aos cargos da área fim (AFTE e FTE), ao passo que a Hemominas gratifica praticamente todas as pessoas que contribuem para o sucesso desta instituição. A exceção são os estagiários e os trabalhadores voluntários e terceirizados.

Com relação ao nível de desempenho tomado como base da remuneração variável, foi visto que o ideal é a conjugação dos três: individual, de grupo e institucional. O desempenho de grupo, inclusive, parece ser o mais utilizado pelas empresas, por estimular o trabalho em equipe, tendência nas empresas de todo o mundo. A SEF e a Hemominas ainda não tiram proveito desse nível de avaliação. A primeira concentra-se fundamentalmente no desempenho individual e a segunda, no institucional.

Pela natureza da missão das duas organizações pesquisadas, é possível que elas estabeleçam a remuneração variável a partir de recursos próprios, com todas as vantagens que isso proporciona. Ambas instituições também mantêm uma proporção discrepante entre remuneração variável e vencimento básico. A SEF trabalha com a parte variável da remuneração chegando a representar 85 a 90% da remuneração total e a Hemominas com cerca de 50%. Nessa segunda instituição, esse problema da proporção relativa é ainda maior, por três motivos: porque tem impedido que os servidores aceitem se aposentar, já que a parte variável da remuneração não é incorporada à aposentadoria; porque a gratificação, pelo valor que ela assume, tem se tornado uma “desculpa” para que não haja aumento dos vencimentos básicos dos servidores; e também porque a Hemominas não possui um Plano de Cargos, Carreiras e Salários para os seus servidores.

Com relação à participação dos trabalhadores, considerada por Pontes (1995) como um aspecto fundamental para uma política de remuneração variável ser bem sucedida, ela não se destaca no processo da SEF. Já na Hemominas, os servidores têm um papel bem mais decisivo. Inclusive, a remuneração variável praticada neste órgão surgiu como fruto de reivindicação dos próprios servidores.

A transparência, outro fator importante para o êxito da remuneração variável, também parece ser maior na Hemominas.

Os fatores facilitadores e dificultadores são diversos, dependendo da natureza do trabalho de cada uma das instituições. Entretanto, a autonomia ou a falta dela foi mencionada pelos dois entrevistados como um ponto relevante para a adoção de remuneração variável.

Tanto a SEF quanto a Hemominas estão satisfeitas com os resultados da remuneração variável que utilizam. A Hemominas, inclusive, vem recebendo prêmios nacionais e internacionais pela excelência dos serviços por ela prestados.

6 CONCLUSÃO

A Administração Pública trabalha com uma lógica diversa da lógica do mercado. O fim dos órgãos que a compõem é, em última instância, a busca do bem comum, da justiça social, do interesse público. Enquanto o mercado mede a sua eficiência primordialmente com base nos seus lucros, a Administração Pública age muitas vezes exatamente nos setores em que o lucro é impraticável. Logo, verifica-se que a Administração Pública trabalha com objetivos múltiplos, às vezes até mesmo contraditórios, e o critério financeiro não pode ser utilizado como parâmetro do seu desempenho.

Com isso, muitas são as dificuldades enfrentadas pela Administração Pública na tentativa de definir e medir seus resultados. Este problema constitui-se em um dos principais fatores dificultadores para uma administração eficiente do Estado. Entretanto, ainda pode-se citar os seguintes, mesmo que certa forma relacionados ao primeiro: dificuldade de se estabelecer critérios para avaliar os agentes públicos individualmente e também as equipes; limitação da discricionariedade de gestão; falta de vinculação dos gastos com resultados e otimização dos custos, baseados em indicadores objetivos; tipo de atividade das instituições públicas, que está envolvida em uma cadeia de intermediações, que acaba por distanciar as ações dos indivíduos dos resultados mais visíveis; etc.

Apesar das dificuldades, a busca por maior eficiência na Administração Pública tem sido objeto de intensos estudos. Estudos estes que deixam claro que, nessa empreitada pela modernização do Estado, os recursos humanos agregam um papel fundamental. São eles os próprios agentes das mudanças e muitas vezes são também o público-alvo das mesmas.

A remuneração variável, em suas diversas formas, vem ganhando muito espaço na iniciativa privada e, com o atual discurso do modelo gerencial de gestão da Administração Pública e com a necessidade evidente e urgente de promover uma maior eficiência na prestação dos serviços públicos, este tipo de remuneração vem ganhando espaço também neste ambiente.

À remuneração variável são atribuídos alguns problemas. Certos autores, por exemplo, acreditam que ela não seja capaz de motivar as pessoas, por ser uma recompensa extrínseca, ou seja, é concedida pela empresa sob a forma de dinheiro, promoções e/ou

privilégios; salientam a possibilidade de que haja punição das pessoas, se, por algum motivo, essa recompensa deixar de existir ou sofrer diminuição em seu valor; acreditam que ela rompe os relacionamentos; desencoraja as pessoas a assumirem riscos; e corrói o interesse.

Entretanto, os problemas atribuídos à remuneração variável não se mostram suficientes para condenar a sua utilização. Os inconvenientes deste tipo de remuneração são perfeitamente gerenciáveis, através de mecanismos como a clareza dos padrões, das regras do jogo; a garantia de iguais oportunidades a todos de obterem os ganhos adicionais; o equilíbrio entre as recompensas individuais, em grupo e organizacionais; a participação dos servidores no processo; o planejamento da política, garantindo um padrão de recompensa que varie apenas de acordo com os resultados obtidos pelos trabalhadores; o estabelecimento de uma proporção não muito dispare entre a parte variável e o vencimento básico do servidor; etc.

Os casos analisados, da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais e da Hemominas, confirmaram os bons resultados previstos para a utilização da remuneração variável, apesar de existirem alguns problemas pontuais em cada um deles. Isso indica que melhoras devem ser feitas ou na própria política de remuneração variável que as instituições utilizam, ou em algum outro gargalo da organização que pode estar influenciando negativamente na remuneração variável ou simplesmente impedindo que ela cause todos os seus impactos potenciais.

O principal problema encontrado a partir dos estudos de caso é a destoante proporção entre o vencimento básico do servidor e a parte variável da sua remuneração. A sugestão é que essa relação seja mais equilibrada, deixando o servidor sob menor pressão no seu dia-a-dia de trabalho e impedindo que ocorra a chamada inversão de prioridades apontada por Kohn (1995), em que o fim do servidor passa a ser a própria remuneração e o trabalho passa a parecer menos importante, já que precisa de motivadores extrínsecos tão elevados.

No caso específico da Hemominas, a situação é ainda mais crítica, caracterizada por uma grande instabilidade. Os motivos para isso são os seguintes: a parte variável da remuneração recebida pelo servidor não é incorporada aos seus proventos de aposentadoria; a gratificação, por seu alto valor relativo, tem sido utilizada como “desculpa” para que não haja aumentos reais nos vencimentos básicos dos servidores; e, por último, não existe um Plano de Carreiras na Hemominas. Neste caso, parece que a primeira atitude a ser

tomada é exatamente a elaboração de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários para os servidores da Hemominas.

Outro problema encontrado relaciona-se a quem tem direito de perceber a gratificação. Na SEF, a recompensa é devida a determinados cargos da área fim, deixando outros servidores que também são fundamentais para que a SEF cumpra sua missão institucional, de fora da política. Isso é ainda mais agravante porque pessoas com direito à gratificação podem estar trabalhando na área meio da organização, em contato direto com os servidores que não fazem parte do sistema de remuneração variável. O que se sugere é que seja estabelecido um incentivo também para os outros servidores da SEF, que não ocupam os cargos de Agente Fiscal de Tributos Estaduais, nem Fiscal de Tributos Estaduais, como ocorre na Hemominas, em que, com exceção dos estagiários, terceirizados e voluntários, todos têm direito à gratificação.

A terceira questão que mais chamou a atenção a partir da pesquisa está relacionada aos níveis de desempenho utilizados para o estabelecimento da gratificação. A SEF trabalha basicamente com o desempenho individual e a Hemominas com o institucional, abrindo espaço para os chamados “caronas”. Por isso, outro fator que pode potencializar os resultados das gratificações é a inclusão do desempenho de grupo como critério para a remuneração variável, aproveitando-se das grandes vantagens do trabalho em equipe, hoje uma tendência mundial em praticamente todos os tipos de organização. Vale lembrar que o ideal é uma combinação de critérios que envolvam desempenho individual, de grupo e organizacional. O primeiro garante o reconhecimento por um trabalho realizado com excelência, impedindo a existência dos “caronas”. O segundo garante a cooperação entre os trabalhadores, impedindo uma possível competição induzida pela aferição do desempenho individual em alguns casos, e o terceiro impede a formação de feudos na organização.

A partir dos estudos de caso realizados, referentes à SEF, órgão componente da Administração Direta do Estado de Minas Gerais, e da Hemominas, entidade da Administração Indireta, verifica-se que seus modelos de remuneração variável, a princípio, podem ser reaplicados em outros órgãos da Administração Pública. Talvez a principal dúvida de que isso possa ocorrer é o fato de os dois órgãos analisados terem receita própria, o que é um grande fator facilitador do processo. A questão é se os órgãos que não têm essa vantagem podem também fazer uso do instrumento de remuneração variável. A resposta é sim, desde que seja feito um excelente planejamento para a política, com a garantia de um aporte

suficiente e constante de recursos para o pagamento das gratificações. Os dirigentes, portanto, devem estar dispostos a assumirem o investimento.

Não obstante, vale lembrar que as políticas de recursos humanos, para obterem êxito, não podem de maneira alguma desconsiderarem as peculiaridades, a cultura, o planejamento estratégico de cada tipo de organização. Portanto, apesar de serem reaplicáveis em outros órgãos, esses modelos de remuneração variável devem sofrer as devidas adaptações quando implementados em outras entidades.

Ao final, o que fica claro é que a satisfação dos servidores resulta de um conjunto de recompensas: as extrínsecas e as intrínsecas. As primeiras, grupo do qual faz parte a remuneração variável, têm um papel extremamente relevante e, de fato, quando bem implementadas e gerenciadas, podem contribuir muito para o alcance de maiores níveis de eficiência também no setor público. As recompensas intrínsecas são também essenciais, insubstituíveis. Trabalhadores muito bem remunerados, mas que executam tarefas repetitivas e enfadonhas, ficarão ainda insatisfeitos. Para que se alcancem os bons resultados desejados, as organizações devem redefinir o trabalho, delegando mais responsabilidades, para aumentar a participação dos servidores, incrementando assim as recompensas intrínsecas.

A remuneração variável, portanto, se constitui em uma opção de política de recursos humanos para a Administração Pública. Entretanto, não se pode cometer o erro de tomá-la como a solução para os males de ineficiência da máquina pública e desmotivação dos servidores. Afinal, uma boa administração de recursos humanos requer ações integradas e coordenadas entre todos os seus subsistemas: subsistema de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração de recursos humanos. Também fundamental é a integração e coordenação entre as políticas de recursos humanos e as políticas de todas as outras áreas organizacionais, que de maneira alguma podem estar dissociadas do planejamento estratégico da instituição.

7 REFERÊNCIAS

- 1 ABRÚCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. In: CONGRESSO INTERAMERICANO DEL CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESAROLLO - SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 1., 1996, Rio de Janeiro. **Anales 3 - Hacia nuevos enfoques de Gestión Pública**. Rio de Janeiro, 1997. p. 21-49.
- 2 AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à teoria geral de administração pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- 3 ANASTASIA, Antônio Augusto Junho. Modernização da Gestão: os desdobramentos do Choque de Gestão. **Revista do CONSAD - Conselho Nacional de Secretários de Administração - Governança e Desenvolvimento**, ano 1, n. 1, p. 16-22, abr. 2004.
- 4 BATISTA Jr, Onofre Alves. Em busca da eficiência pública perdida. **Revista Jurídica da Procuradoria Geral da Fazenda Estadual**, Belo Horizonte, n. 46. p.19-32, 2003.
- 5 _____. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.
- 6 BEER, Michael; WALTON, Richard E. Nota da Harvard Business School: Sistemas de recompensa e o papel da remuneração. In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 19-35.
- 7 BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.
- 8 ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA)**. Brasília: 2003. (Caderno ENAP, 22).
- 9 CHAIM, Célia. Quanto vale uma boa idéia? **Revista Exame**, São Paulo, ano 27, n. 8, p. 94-96, abril. 1995.
- 10 CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999a.
- 11 _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 12 CURSO DE FORMAÇÃO PARA MULTIPLICADORES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL, 1, 2004, Belo Horizonte. **Manual da Avaliação de Desempenho Individual**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2004.
- 13 DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- 14 FERREIRA, Caio Márcio Marini. A modernização da gestão pública na transição pós-burocrática no Brasil. In: CONGRESSO INTERAMERICANO DEL CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESAROLLO - SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 1., 1996, Rio de Janeiro. **Anales 3 - Hacia nuevos enfoques de Gestión Pública**. Rio de Janeiro, 1997. p. 120-126.
- 15 FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Leticia (Org.). **Administração pública gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Universidade de Brasília, ENAP, 1999. p. 63-95.
- 16 FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Constituição e governabilidade: ensaio sobre a (in)governabilidade brasileira**. São Paulo: Saraiva, 1995.
- 17 FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001, capítulo 1.
- 18 FUNDAÇÃO CENTRO DE HEMATOLOGIA E HEMOTERAPIA DE MINAS GERAIS. Instrução Normativa PRE de 2003. Altera a Instrução Normativa PRE nº 01 de 2002 de 06 de junho de 2002, que dispõe sobre normas e procedimentos para a concessão da Gratificação de Incentivo à Eficientização dos Serviços – GIEFS, na Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais.
- 19 FUNDAÇÃO CENTRO DE HEMATOLOGIA E HEMOTERAPIA DE MINAS GERAIS. Disponível em: <<http://www.hemominas.mg.gov.br/fundacao.htm>> Acesso em: 21 de setembro de 2004.
- 20 GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- 21 HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 87-97.
- 22 KANTER, Rosabeth Moss. O ataque ao salário. In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 143-159.
- 23 KOHN, Alfie. 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.
- 24 MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.

- 25 MARTINS, Sérgio Silveira; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Participação nos lucros e/ou resultados: uma forma de remuneração variável? Um estudo no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- 26 MARTINS, Sérgio Silveira; VERIANO, Carlos Evangelista. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. **Revista de Administração de Empresas**, edição especial Minas Gerais, v. 44, p. 22-33, 2004.
- 27 MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.
- 28 MINAS GERAIS. Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995. Regulamenta a Gratificação de Estímulo à Produção Individual – GEPI prevista na Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 6 de outubro de 2004.
- 29 MINAS GERAIS. Emenda à Constituição nº 57, de 15 de julho de 2003. Altera os arts. 14, 25, 31, 39, 125 e 290 e revoga os §§ 1 e 2 do art. 32 da Constituição do Estado e acrescenta os arts. 112 a 121 ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Disponível em www.almg.gov.br. Acesso em 16 de maio de 2004.
- 30 MINAS GERAIS. Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975. Dispõe sobre o quadro permanente de tributação, fiscalização e arrecadação do estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 6 de outubro de 2004.
- 31 MINAS GERAIS. Lei nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994. Reorganiza a autarquia Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais – IPSM –, introduz alterações na estrutura orgânica de Secretarias de Estado e dá outras providências. Disponível em www.almg.gov.br. Acesso em 21 de setembro de 2004.
- 32 MINAS GERAIS. Lei nº 12.764, de 15 de janeiro de 1998. Altera dispositivos da Lei nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994, que reorganiza o Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais – IPSM – e introduz alterações na estrutura orgânica de Secretarias de Estado, e dá outras providências. Disponível em www.almg.gov.br. Acesso em 21 de setembro de 2004.
- 33 MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 60, de 29 de janeiro de 2003. Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Fazenda e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 6 de outubro de 2004.
- 34 MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda. Portaria nº 3.475, de 28 de fevereiro de 2001. Define os limites e a forma de atribuição de Pontos/GEPI. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 6 de outubro de 2004.
- 35 MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda. Resolução nº 2.720, de 27 de setembro de 1995. Disciplina a Gratificação de Estímulo à Produção Individual de que trata o Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995.

- 36 MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 37 OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Remuneração: estabelecimento e tendências – um estudo nas empresas do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- 38 PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Leticia (Org.). **Administração pública gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Universidade de Brasília, ENAP, 1999. p. 17-62.
- 39 PONTES, Benedito Rodrigues. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTr, 1995.
- 40 PRZEWORSKI, Adam. Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva *agent x principal*, In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- 41 RODRIGUES, Júnia Marçal; BARBOSA, Simone Ribeiro Marques. Sistema de remuneração por habilidades: uma alternativa em tempos competitivos: um estudo de caso em empresa multinacional localizada no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004.
- 42 SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS. Disponível em: <<http://www.sef.mg.gov.br/asef/>>. Acesso em: 6 de outubro de 2004.
- 43 TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do estado e a gerência pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, ano 48, n. 3, p. 85-104, set./dez. 1997.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Roteiro para entrevista

Órgão:

Há quanto tempo o entrevistado trabalha no órgão:

1. Descrição do modelo atual (base legal, normativa):

a) Quem recebe a remuneração variável?

- ocupantes de cargos efetivos, ocupantes exclusivamente de cargos comissionados, contratados etc?

- ocupantes de cargos da área fim e/ou meio?

b) Qual é o nível de desempenho avaliado (individual, de grupo, organizacional)?

c) De onde advêm os recursos para o pagamento?

d) Que proporção, em média, a parte variável da remuneração toma com relação à parte fixa?

2. Como se dá a participação dos servidores?

3. Qual é o nível de transparência envolvida no processo?

4. Quais foram e/ou são os fatores facilitadores do processo?

5. Quais foram e/ou são os fatores dificultadores do processo?

6. Quais têm sido os resultados? Quais são os indicadores utilizados para medi-los?

7. Que balanço o entrevistado faz dos resultados globais, considerando as relações entre os funcionários, o clima organizacional etc?

ANEXOS

ANEXO A: Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995**DECRETO Nº 37.262, DE 26 DE SETEMBRO DE 1995**

Regulamenta a Gratificação de Estímulo à Produção Individual - GEPI - prevista na Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS, no uso de atribuição que lhe confere o artigo 90, inciso VII, da Constituição do Estado, e tendo em vista o disposto no artigo 20, incisos I e II, da Lei nº 6762, de 23 de dezembro de 1975, e nos artigos 1º e 2º da Lei Delegada nº 15, de 28 de agosto de 1985,

DECRETA:

Art 1º - O funcionário ocupante de cargo de provimento efetivo das classes de Agente Fiscal de Tributos Estaduais (AFTE) e Fiscal de Tributos Estaduais (FTE), no exercício das suas funções específicas, bem como o ocupante de cargo de provimento em comissão constante do Anexo I da Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, e suas alterações posteriores, que dispõe sobre o Quadro Permanente de Tributação, Fiscalização e Arrecadação, farão jus à Gratificação de Estímulo à Produção Individual.

Art. 2º - Para o fim de atribuição da GEPI consideram-se funções específicas das classes de AFTE e FTE:

I - o desempenho de atribuição inerente às classes a que se refere o "caput" deste artigo;

II - o exercício de cargo de provimento em comissão, constante do Anexo I da Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, e modificações posteriores;

III - o desempenho de missão especial, assim considerada a execução de tarefas afins às dos cargos efetivos de que trata este artigo, em órgão da Secretaria de Estado da Fazenda;

IV - a participação docente ou discente em cursos de treinamento e especialização, de interesse da Administração Fazendária, ministrados, supervisionados ou reconhecidos pela Superintendência de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Fazenda;

Art 3º - Considera-se também como de efetivo exercício do cargo, para o fim previsto no artigo anterior, o afastamento do servidor em virtude de:

I - férias regulamentares;

II - férias - prêmio;

III - licença para tratamento de saúde;

IV - licença a funcionária gestante;

V - licença paternidade;

VI - núpcias, até 8 (oito) dias;

VII - luto, até 8 (oito) dias, pelo falecimento do cônjuge, companheiro, filho, pais e irmão;

VIII - requisições judiciais, por tempo limitado, de caráter legal irrecusável.

IX - exercício de mandato eletivo na presidência de entidade representativa de classe de funcionários de que trata a Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975.

Art. 4º - A GEPI é atribuída em forma de pontos, segundo o esforço despendido pelo funcionário, o grau de complexidade das tarefas, a responsabilidade do cargo e a consecução total ou parcial dos objetivos fixados.

§ 1º - A GEPI somente será atribuída após avaliação de desempenho decorrente do acompanhamento da execução das tarefas previstas em planejamento específico, aprovado pela Superintendência da Receita Estadual da Secretaria de Estado da Fazenda, diretamente vinculada ao grau de envolvimento e dedicação do servidor, e à sua produção, se o trabalho fiscal obtiver êxito em controle de qualidade.

§ 2º - Independe de prévio planejamento a execução de trabalho derivado de flagrante infracional.

Art. 5º - Para efeito de pagamento, o limite máximo trimestral da GEPI para as funções específicas do cargo efetivo passa a ser de 20.250 (vinte mil, duzentos e cinquenta) pontos.

§ 1º - O limite previsto no "caput", poderá ser ampliado até o montante trimestral de 30.000 (trinta mil) pontos, desde que atendidas as condições estabelecidas no artigo 10.

§ 2º - Poderá ser aproveitado, em trimestre seguinte, o excedente de pontos de um trimestre, acima do limite previsto no parágrafo anterior, atribuídos ao servidor em razão dos resultados obtidos, observado o limite máximo de 7.500 (sete mil e quinhentos) pontos.

§ 3º - O excedente de pontos previsto no parágrafo anterior, não aproveitado no trimestre seguinte, poderá ser percebido até o percentual de 8,334% (oito inteiros e trezentos e trinta e quatro milésimos por cento) do limite previsto no "caput", acrescido da ampliação prevista no § 1º, conforme for estabelecido em resolução do Secretário de Estado da Fazenda.

§ 4º - A parcela decorrente da aplicação do disposto no parágrafo anterior não se incorpora à remuneração, nem será considerada para cálculo da média/GEPI para efeito de aposentadoria.

§ 5º - O Secretário de Estado da Fazenda, mediante resolução, definirá a forma, o limite e os critérios da atribuição e pagamento da GEPI devida ao ocupante do cargo de provimento em comissão.

Art. 6º - Os valores dos símbolos de vencimento dos cargos de provimento efetivo de AFTE e de FTE e dos cargos de provimento em comissão do Quadro Permanente de Tributação, Fiscalização e Arrecadação, de que trata a Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, e modificações posteriores, são os vigentes na data deste Decreto.

§ 1º - O valor unitário do ponto da GEPI a que se refere o artigo 4º deste Decreto corresponde à importância equivalente a 0,07578% do valor atribuído a título de vencimento básico ao cargo de Agente Fiscal de Tributos Estaduais, símbolo F-2, Grau A. (Alterado pelo §1º do Art. 1º do Decreto 43.268 de 15/04/03)

§ 2º - O índice de que trata o parágrafo anterior será ajustado:

I - trimestralmente, até 31.03.97, com base no desempenho real da receita dos impostos estaduais, apurado da seguinte forma: (Alterado pelo Art. 1º do Decreto 38.993/97)

$$\left[\frac{\text{arrecadação de ICMS e de ITCD do último trimestre}}{\text{arrecadação de ICMS e de ITCD do mesmo trimestre do ano anterior}} - 1 \right] \times 100$$

II - semestralmente, a partir de 01.06.2000, com base no desempenho real da receita dos impostos estaduais, apurado da seguinte forma: (Alterado pelo Art. 4º do Decreto 41.199 de 28/07/2000)

$$\left[\frac{\text{arrecadação de ICMS e de ITCD do último semestre}}{\text{arrecadação de ICMS e de ITCD do mesmo semestre do ano anterior}} - 1 \right] \times 100$$

§ 3º - O ajuste previsto no parágrafo anterior não poderá ser superior a 10% (dez por cento) no trimestre, caso em que o resíduo excedente será aplicado no período seguinte de apuração, somando ao índice próprio do período, até o limite máximo previsto. (Alterado pelo Art. 1º do Decreto 38.993/97)

§ 4º - O ajuste móvel de que trata o § 2º não poderá ser inferior ao valor previsto no § 1º. (Alterado pelo Dec. 38.993/97)

§ 5º - Os valores da arrecadação do ICMS e de ITCD utilizados na forma de que trata o inciso II do § 2º deste artigo serão atualizados, até o último mês do semestre considerado pelo numerador, com base no IPCA (IBGE) acumulado. (Alterado pelo Art. 1º do Decreto 43.268 de 15/04/2003)

§ 6º - O índice de que trata o § 2º deste artigo será calculado pela Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais (SAIF) da Secretaria de Estado de Fazenda e divulgação por meio de

resolução conjunta dos Secretários de Estado do Planejamento e Gestão e de Fazenda.” (Alterado pelo Art. 1º do Decreto 43.268 de 15/04/2003)

~~§ 7º - O ajuste de que trata o parágrafo anterior será efetuado com base em índices calculados conjuntamente pela Assessoria Econômica e Tributária e pela Superintendência da Receita Estadual, da Secretaria de Estado da Fazenda, e pela Superintendência Central de Cargos e Salários, da Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração, por meio de resolução conjunta dos titulares dessas Secretarias de Estado”. (Alterado pelo Art. 1º Decreto 38.993/97). Revogado pelo art. 3º do Decreto nº 43.268/2003~~

Art. 7º - O disposto nos incisos I a IV do artigo 2º e no artigo 4º deste Decreto será disciplinado em resolução do Secretário de Estado da Fazenda, que estabelecerá:

I - a especificação das tarefas e a forma e os critérios para cálculo, atribuição e pagamento da GEPI;

II - a forma e os critérios relativos ao controle de qualidade dos trabalhos fiscais.

Art. 8º - O Secretário de Estado da Fazenda, observado o limite máximo fixado no artigo 5º, poderá atribuir pontos para o exercício de missão ou operação de caráter especial, ou para o desempenho de outras atividades além das próprias e específicas do cargo exercido pelo funcionário, bem como dispor ainda sobre as medidas complementares às normas deste Decreto.

Parágrafo único - O disposto no “caput” deste artigo somente poderá ser estendido aos servidores colocados à disposição de órgãos da Administração Direta e indireta, bem como de Municípios do Estado, através de convênios, nos termos do artigo 20 da Lei nº 5.945, de 11 de julho de 1.972, desde que haja reciprocidade, com autorização expressa, caso a caso, do Secretário de Estado da Fazenda.

Art. 9º - Fica extinto o Adicional Variável de Produção Fiscal - GEPI/AVPF, a que se refere o Decreto nº 34.857, de 30 de julho de 1.993, sendo o mesmo convertido pelo acréscimo de pontos estabelecido no artigo 5º deste Decreto.

§ 1º - A parcela dos proventos do servidor inativo relativa à GEPI/AVPF será convertida em pontos GEPI e esta será recalculada à vista do acréscimo de pontos correspondente e, observado o novo limite.

§ 2º - Em decorrência da conversão de que trata o parágrafo anterior, o servidor não poderá perceber importância inferior relativa à parcela atualmente paga

§ 3º - Ao servidor afastado preliminarmente para aposentadoria aplica-se, no que couber, o disposto nos parágrafos anteriores.

Art. 10 - O acréscimo previsto no § 1º do artigo 5º será efetivado trimestralmente se verificado que o desempenho da fiscalização, na forma estabelecida em resolução do Secretário de Estado da Fazenda for equivalente a 4 (quatro) vezes ou mais o aumento da folha de pagamento do QTFA derivado deste acréscimo, descontada a base já existente, fixada na data deste Decreto em R\$ 5.740.540,00 (cinco milhões, setecentos e quarenta mil e quinhentos e quarenta reais) mensais, indexados trimestralmente pelo IGP-DI (FGV).

§ 1º - Se o desempenho da fiscalização previsto no “caput” for superior a 2 (duas) vezes ou mais o aumento da folha de pagamento da QTFA, deverá o acréscimo ser feito de forma proporcional.

§ 2º - Relativamente aos meses de outubro de 1995 a março de 1996, serão atribuídos ao servidor em exercício das funções específicas de seu cargo efetivo, a título de adiantamento, os pontos correspondentes a 85% (oitenta e cinco por cento) do limite previsto no artigo 5º, incluído o acréscimo previsto no § 1º do mesmo artigo.

§ 3º - Aplica-se ao ocupante de cargo de provimento em comissão o adiantamento previsto no parágrafo anterior.

§ 4º - O adiantamento previsto nos §§ 2º e 3º deverá ser objeto de acerto no mês de abril de 1996, relativo ao desempenho da fiscalização no mesmo período e ao desempenho individual em cada trimestre a ele correspondente.

§ 5º - Para o efeito do disposto neste artigo, o desempenho da fiscalização será definido em resolução do Secretário de Estado da Fazenda.

Art. 11 - Para os fins do disposto neste Decreto, a inidoneidade ou falsidade na expedição de peças fiscais, bem como de atestados de execução de serviços, implica a responsabilidade funcional dos respectivos servidores, com a restituição de valores irregularmente recebidos, devidamente atualizados, nos termos do § 4º do artigo 8º da Lei nº 10.363, de 27 de dezembro de 1.990, com a redação dada pelo artigo 13 da Lei 11.114, de 16 de junho de 1.993, sem prejuízo ainda de eventuais cominações penais e civis.

Art. 12 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, produzindo seus efeitos a contar de 1º de outubro de 1995.

Art. 13 - Revogam-se as disposições em contrário, especialmente o Decreto nº 25.169, de 8 de novembro de 1985.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 26 de setembro de 1995.

EDUARDO AZEREDO

Amilcar Vianna Martins Filho

João Heraldo Lima

Observação: Art 18 da Lei 12.984/98 (...) O § 2º do art. 20 da Lei 6.762/75, de 23 de dezembro de 1975, alterado pelo art. 15 da Lei nº 11.091, de 4 de maio de 1993, passa vigorar com a seguinte redação, retroagindo seus efeitos a 1º de janeiro de 1996:

“Art. 20

§ 2º - Fica o Poder Executivo autorizado a regulamentar as condições, os critérios, as formas e os limites para atribuição e pagamento da gratificação de que trata o § 1, cujo valor mensal não poderá ultrapassar 4 (quatro) vezes o valor do maior vencimento calculado na forma prevista no artigo 18 desta Lei.”.

ANEXO B: Resolução nº 2.720, de 27 de setembro de 1995**RESOLUÇÃO Nº 2.720, DE 27 DE SETEMBRO DE 1995**

Disciplina a Gratificação de Estímulo à Produção Individual de que trata o Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DA FAZENDA, no uso de suas atribuições, tendo em vista o disposto no Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995,

RESOLVE:

CAPÍTULO ÚNICO
DA GRATIFICAÇÃO DE ESTÍMULO À PRODUÇÃO INDIVIDUAL

SEÇÃO I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º - Ao Agente Fiscal de Tributos Estaduais (AFTE) e ao Fiscal de Tributos Estaduais (FTE) no exercício de suas funções específicas, bem como ao ocupante de cargo de provimento em comissão constante do Anexo I da Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, com as alterações posteriores, é atribuída Gratificação de Estímulo à Produção Individual (GEPI), observados os critérios e condições estabelecidos nesta Resolução.

Art. 2º - A GEPI é atribuída sob a forma de pontos, segundo o esforço despendido pelo funcionário, o grau de complexidade das tarefas, a responsabilidade do cargo e o atingimento dos objetivos, fixados segundo o disposto nesta Resolução.

Art. 3º - Os trabalhos fiscais, programados e/ou desenvolvidos pela Administração Fazendária Núcleo com o acompanhamento e a coordenação da Superintendência Regional da Fazenda e supervisão da Superintendência da Receita Estadual, constituem a base para a apuração, a atribuição e o controle da GEPI destinada ao AFTE ou FTE, no exercício do seu cargo efetivo.

§ 1º - Relativamente aos trabalhos fiscais, o funcionário somente fará jus à GEPI, nos termos do artigo 2º, quando os trabalhos desenvolvidos estiverem acompanhados de Ordem de Serviço (OS), previamente expedida.

§ 2º - Independem de OS prévia os trabalhos executados em caso de flagrante infracional, que demandem pronta e imediata iniciativa fiscal.

Art. 4º - Para o efeito de atribuição da GEPI considera-se realizado o Controle de Qualidade (CQ) a que se refere o § 1º do artigo 4º do Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995, quando:

I - a chefia imediata certificar que foram cumpridas corretamente todas as tarefas determinadas;

II - a chefia imediata certificar o desempenho relativo ao cumprimento das metas determinadas no planejamento fiscal;

III - oferecida a manifestação fiscal, sustentando a subsistência total ou parcial do feito fiscal, ou declarada a revelia do sujeito passivo. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

§ 1º - Equipara-se ao disposto no inciso III, o pagamento ou o atendimento das exigências fiscais pelo contribuinte, a efetivação do pedido de parcelamento e a supressão da instância administrativa, provocada por medida judicial interposta. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

§ 2º - A chefia imediata poderá aprovar provisoriamente do feito fiscal, para fins de atribuição de GEPI, mediante controle de qualidade para este fim. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

§ 3º - A insubsistência total ou parcial do feito fiscal determinada no âmbito da AF, anteriormente à ocorrência das hipóteses previstas no inciso III significa, para os efeitos legais, que o trabalho fiscal não logrou aprovação definitiva no controle de qualidade, devendo ser recalculada a GEPI no caso de atribuição provisória nos termos do parágrafo anterior. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

§ 4º - O Chefe da Administração Fazendária, mediante despacho fundamentado, a vista de elementos à sua disposição que lhe permitam inferir ser a exigência fiscal de difícil subsistência, poderá determinar a suspensão da atribuição dos pontos até a decisão definitiva. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

§ 5º - A suspensão dos pontos a que se refere o parágrafo anterior será obrigatória se a autuação tiver decorrido de fato idêntico a outros já apreciados e reiteradamente decididos, por unanimidade, pela improcedência da exigência fiscal.

§ 6º - A qualquer tempo, constatado que houve erro técnico básico ou omissão que implique a inconsistência total ou parcial do trabalho fiscal, todas as suas peças serão devolvidas à origem para os devidos esclarecimentos, objetivando inclusive, se for o caso, a glosa total ou parcial dos respectivos pontos atribuídos provisoriamente.

SEÇÃO II DO LIMITE E DA FORMA DE ATRIBUIÇÃO DE PONTOS-GEPI

Art. 5º - Aprovado o trabalho em CQ realizado pela SRF, dirigido à verificação do atingimento do objetivo que determinou a emissão da respectiva OS, serão creditados ao funcionário em exercício das funções do cargo efetivo os pontos apurados, observado o seguinte:

I - serão atribuídos trimestralmente, com base no desempenho da execução das tarefas pertinentes à OS, até 15.000 (quinze mil) pontos trimestrais, observado o seguinte:

a - para apuração do desempenho na execução das tarefas, a chefia imediata deverá levar em consideração a metodologia empregada, a correção, o conhecimento técnico e sua apresentação, bem como o cumprimento de prazos e instruções, quantificados na expedição da OS;

b - a execução parcial das tarefas ensejará a atribuição desta parcela da gratificação, na mesma proporção do executado;

II - a atribuição trimestral relativa aos resultados alcançados obedecerá a seguinte forma:

a - para as ações fiscais de intervenção, serão atribuídos pontos conforme Portaria a ser expedida pela Superintendência da Receita Estadual (SRE), que deverá estabelecer diferenciações geográficas e entre as atividades de controle; **(ALTERADA PELA RESOLUÇÃO 2.744, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1995)**

b - para os projetos de fiscalização cuja previsão de atribuição pela meta for aprovada pela Superintendência da Receita Estadual, que possuam mecanismos de acompanhamento e avaliação, a atribuição dos pontos relativos aos resultados alcançados será feita, por projeto, da seguinte forma:

b.1 - na mesma sistemática da alínea "a", quando se tratar de projetos com previsão de resultados financeiros

b.2 - na mesma sistemática da alínea "c" no que se refere as atividades especiais, quando se tratar de projetos com previsão de resultados quantitativos;

c - Poderão ser atribuídos "Pontos/Dia", proporcionalmente ao desempenho calculado em função de avaliação trimestral, conforme Portaria a ser expedida pela SRE. **(ALTERADO PELA RESOLUÇÃO 2822, DE 24 DE OUTUBRO DE 1996)**

§ 1º - Ressalvadas as atividades "6F" e "6H" previstas no Anexo Único desta Resolução, na hipótese de ser aprovada alguma autuação inerente às atividades desenvolvidas, serão também devidos os pontos

de que trata a alínea "a" do inciso II, além das atribuições de pontos prevista nas alíneas "b" e "c" do mesmo inciso. **(ALTERADO PELA RES. 2.955 DE 16 DE DEZEMBRO DE 1998.)**

§ 2º - Será atribuído ao funcionário, a título provisório, o número de pontos correspondentes ao limite fixado, incluído o acréscimo previsto no § 1º, do Artigo 5º do Decreto Nº 37.362, de 26 de setembro de 1995, a ser acertado quando da conclusão dos trabalhos, proporcionalmente aos dias consumidos em cada trimestre, quando se tratar de ação fiscal cuja demanda de tempo seja superior ao trimestre. **(ALTERADO PELA RESOLUÇÃO 2744, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1995)**

§ 3º - Relativamente ao trabalho desenvolvido em parceria, na mesma OS, as indicações individuais para efeito de atribuição deverão ser proporcionais ao resultado total alcançado.

§ 4º - Relativamente aos resultados oriundos de realização de Solicitação de Conferência Fiscal - (SCF), a atribuição de pontos deverá ser feita em proporções iguais entre o formador e o conferente, no que se refere às indicações fornecidas. **(ALTERADO PELA RES. 2.955 DE 16 DE DEZEMBRO DE 1998.)**

§ 5º - Equipara-se a valor autuado ou aumento do débito do contribuinte o estorno de crédito promovido na recomposição de sua conta gráfica.

§ 6º - As reduções de pontuação decorrente de atribuição trimestral com base ao desempenho da execução de tarefas pertinentes às OS, conforme previsto no Inciso I, não poderão ser compensadas pela utilização de pontuação decorrente de atribuição trimestral relativa a outros resultados alcançados, de conforme com o disposto no inciso II. **(INCLUÍDA PELA RESOLUÇÃO 2.822, DE 24 OUTUBRO DE 1996 E ALTERADA PELA RESOLUÇÃO 2.955 DE 16 DE DEZEMBRO DE 1998.)**

Art. 6º - A atribuição total de pontos efetuada conforme o artigo anterior poderá ultrapassar o limite legal de teto estabelecido para os seguintes fins:

I) - O excesso de pontos obtidos poderá ser transferido para o trimestre seguinte, se necessário, para complementação de eventuais insuficiências verificadas nas atribuições correspondentes ao inciso II do artigo 5º, até o limite máximo trimestral de 7.500 (sete mil e quinhentos) pontos; **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

II) - Em nenhuma hipótese poderá a transferência prevista no inciso I resultar em excesso de atribuição para o período seguinte e conseqüente nova transferência;

III) - O excesso de pontos obtidos, não aproveitado na forma do inciso I, poderá ser utilizado até o limite máximo trimestral de 2.500 (dois mil e quinhentos) pontos para formação de uma conta reserva individual a qual o funcionário fará jus mensalmente, observando o disposto no § 1º. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

§ 1º - Findo o período trimestral e, apurando-se saldo na conta reserva individual prevista no inciso III, será a mesma paga ao funcionário, limitando-se ao equivalente a 833,33 (oitocentos e trinta e três inteiros e trinta e três centésimos) pontos mensais. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

§ 2º - Os pontos de que trata o parágrafo anterior serão pagos mensalmente, tomando por referência o saldo apurado no penúltimo trimestre, ao valor unitário vigente à época do pagamento. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

§ 3º - Ao AFTE ou FTE que tenha reassumido as funções específicas de seus cargos, serão atribuídos, a título de adiantamento, até que se enquadre na norma prevista no parágrafo 1º, 833,33 pontos por mês. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

Art. 7º - A atribuição da GEPI caberá ao chefe da Administração Fazendária - AF, bem como a SRE, nos casos de execução de trabalhos junto às Unidades Centrais. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

Art. 8º - A SRE exercerá permanentemente o acompanhamento das atividades desenvolvidas, visando ao cumprimento das atividades fiscais programadas e à padronização dos procedimentos fiscais e dos critérios de atribuição da GEPI.

Parágrafo único - O disposto no "caput" compete às Administrações Fazendárias, no âmbito das mesmas. (ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)

Art. 9º - O comando do pagamento da GEPI será feito mensalmente, tomando-se como referência os pontos apurados relativamente ao desempenho do funcionário no penúltimo trimestre, observado o limite previsto no parágrafo 1º do artigo 5º do Decreto 37.262, de 26 de setembro de 1995. (ALTERADO PELA RES. 2.955 DE 16 DE DEZEMBRO DE 1998)

§ 1º - O disposto no "caput" aplica-se igualmente aos casos de afastamento de que trata o artigo 3º do Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995.

§ 2º - Os pontos atribuídos de acordo com o disposto no parágrafo anterior serão considerados como equivalentes ao desempenho do funcionário no respectivo período.

§ 3º - Ao AFTE ou FTE em início de exercício do seu cargo efetivo ou, ainda, que tenha reassumido as funções específicas desses cargos, até que se enquadre nas normas do "caput" será atribuído mensalmente, a título de adiantamento, o número de pontos correspondentes ao limite fixado, incluído o acréscimo previsto no § 1º do artigo 5º do Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995. (ALTERADO PELA RESOLUÇÃO 2.744, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1995)

§ 4º - Na hipótese do parágrafo anterior, os pontos serão atribuídos proporcionalmente se o exercício tiver início no curso do mês.

§ 5º - Na hipótese de dedicação exclusiva, no trimestre das férias regulamentares, na execução das atividades de que tratam os itens 6G e 6H do Anexo Único desta Resolução, a atribuição de pontos ao funcionário, relativamente ao período de afastamento, corresponderá à proporcionalidade do total de pontos auferidos nos dias efetivamente trabalhados no mencionado trimestre. (INCLUÍDA PELA RES. 2955 DE 16 DE DEZEMBRO DE 1998.)

SEÇÃO III DA GEPI DEVIDA AO OCUPANTE DE CARGO EM COMISSÃO

Art. 10 - A GEPI atribuída a ocupante de cargo de provimento em comissão, constante do Anexo I da Lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, e modificações, tem por base a responsabilidade e complexidade das respectivas atribuições.

Art. 11 - A atribuição da GEPI no caso do artigo anterior far-se-á tomando-se por referência o limite máximo de pagamento, para as funções específicas do cargo efetivo, considerado o acréscimo variável previsto no § 1º do artigo 5º do Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995, nas seguintes proporções:

- F9 A	,325;	I- F8 B -	,275;	II-F8 A-	,250;
V - F7 B -	,200;	- F7 A -	,150;	I- F6 B	,100;
II- F6 A	,050;	III- F5 B	,950;	X- F5 A	,560;
- F4 C	,380;	I- F4 B -	,540;	II- F4 A	,420;

§ 1º - É vedada a acumulação da GEPI atribuída a ocupante de cargo de provimento em comissão com gratificação da mesma natureza reconhecida em título declaratório.

§ 2º - Caso a utilização dos índices previstos neste artigo resultar em redução do total de pontos anteriormente recebidos pelo servidor, em exercício do mesmo cargo, ou de outro com remuneração idêntica, prevalecerá para o fim de pagamento, o total anterior.

§ 3º - Aos chefes de Postos Fiscais, enquanto no exercício do referido cargo em comissão, será atribuído mensalmente 100% da parcela percebida a título de "conta reserva", pelos

~~servidores fiscais no exercício de cargo efetivo. (INCLUÍDO PELO ART. 1º DA RES. Nº 3.310/01)~~

~~§ 4º - A parcela decorrente da aplicação do disposto no parágrafo anterior não se incorpora à remuneração, nem será considerada para cálculo da média/GEPI para efeito de aposentadoria. (INCLUÍDO PELO ART. 1º DA RES. Nº 3.310/01) A Resolução 3326 de 05 de março de 2003 (MG 07/03/03) torna sem efeito as alterações promovidas pela resolução 3310 de 20/12/02 retroagindo seus efeitos a 01/02/02.~~

SEÇÃO IV DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS

Art. 12 - Considera-se desempenho da fiscalização, para produção dos efeitos previstos no artigo 10 do Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995, as seguintes entradas em caixa do Tesouro no trimestre:

I) autuações pagas;

II) recolhimentos espontâneos, provocados por medida administrativa ou fiscal ou pagamentos de omissos de recolhimento, quando superiores a 10% da carteira de débitos declarados e não pagos (base mês anterior), descontados os Autos de Infração emitidos;

III) crescimento real do saldo devedor de ICMS relativo a setores ou contribuintes acompanhados em projeto de fiscalização específico, efetivamente recolhido;

IV) crescimento real do saldo devedor de ICMS relativo a setores ou contribuintes monitorados em projeto de fiscalização específico, efetivamente recolhido;

V) crescimento real da receita dos setores econômicos influenciados, nos municípios conveniados, relativamente a Ação Integrada Estado - Município, no que tange aos aditivos assinados, descontando-se possíveis crescimentos provenientes dos incisos III e IV;

VI) crescimento real da receita dos segmentos ou contribuintes sob ação de intervenção setorial, relativo ao nível de programação local, regional ou estadual. (Alterada pela Resolução 2744 de 11 de Dezembro de 1995)

Parágrafo Único - Para cálculo do crescimento real previsto nos incisos III a VI, deverá ser tomado como base o mesmo trimestre do ano anterior e como indicador o IGP-DI (FGV) ou índice que o substitua.

Art. 13 - Relativamente aos meses de outubro de 1995 a março de 1996, serão atribuídos ao funcionário em exercício das funções específicas de seu cargo efetivo, a título de adiantamento, os pontos correspondentes a 85% (oitenta e cinco por cento) do limite total de pontos, incluído o acréscimo previsto no § 1º do artigo 5º do Decreto nº 37.262, de 26 de setembro de 1995.

§ 1º - Aplica-se ao ocupante de cargo de provimento em comissão o adiantamento previsto no "caput".

§ 2º - O adiantamento previsto neste artigo deverá ser objeto de acerto nos meses de abril e maio de 1996, relativo ao desempenho da fiscalização e ao desempenho individual em cada trimestre. **(ALTERADO PELA RESOLUÇÃO 2788 DE 01 DE ABRIL DE 1996)**

Art. 14 - Relativamente ao funcionário fiscal que tenha recebido a GEPI de acordo com o disposto nos artigos 5º, 6º e 11º desta Resolução, a SRE fará, anualmente, o confronto dos pontos atribuídos com os efetivamente devidos, para fins de acerto. **(ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)**

§ 1º - O acerto de que trata o "caput" deste artigo será processado no primeiro trimestre de cada ano, relativamente ao ano anterior, aplicando-se para o saldo apurado em número de pontos o valor unitário vigente no mês de referência do pagamento.

§ 2º - Na hipótese de afastamento do funcionário, em razão de licença para tratar de interesses particulares, exoneração do cargo efetivo, aposentadoria ou nomeação para cargo de provimento em comissão, e, ainda, com relação ao funcionário colocado à disposição de outro órgão sem direito à percepção de GEPI, o acerto previsto no "caput" será feito por ocasião de uma dessas ocorrências.

Art.15 - É vedada a atribuição de GEPI "ad referendum".

Parágrafo único - O enquadramento ou classificação de todo e qualquer trabalho fiscal far-se-á de acordo com a especificação das tarefas constantes do Anexo Único, sendo vedada a atribuição de GEPI pelo desenvolvimento de tarefas não incluídas no referido anexo.

Art.16 - A SRE baixará instruções disciplinando o conteúdo dos relatórios fiscais pertinentes.

Art.17 - Os casos omissos serão examinados e decididos pelo Diretor da SRE.

Art.18 - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, produzindo seus efeitos a contar de 1º de outubro de 1995 e deverá ser objeto de reanálise em 30 de setembro de 1996.

Art.19 - Revogam-se as disposições em contrário, especialmente as Resoluções nºs 1.875, de 15 de junho de 1989 e 2.399, de 3 de agosto de 1993.

Secretaria de Estado da Fazenda, em Belo Horizonte, aos 27 de setembro de 1995.

JOÃO HERALDO LIMA
Secretário de Estado da Fazenda

ANEXO ÚNICO - RES. Nº 2.720, DE 27 DE SETEMBRO DE 1995

I - Ações Fiscais Auxiliares.

1 - Ações Fiscais Auxiliares Preliminares/Complementares.

1.A - Contagem física preventiva de estoque e/ou controle da movimentação de mercadorias com aposição de visto preventivo em documentos fiscais.

1.B - Diligência junto a contribuintes, escritórios de contabilidade, órgãos públicos, institutos ou empresas técnicas, etc., para coleta de informações, dados, documentos de interesse fiscal, etc, com vista a subsidiar ações fiscais futuras ou em andamento.

1.C - Análise de documentos fiscais de apresentação obrigatória ou não, para subsidiar a programação e execução da ação fiscal.

1.D - Pesquisa, verificação, coleta, sistematização e informação de indícios de irregularidades oriundos de ação fiscal em andamento ou já concluída.

1.E - Realização de conferência fiscal (SCF) para subsidiar programações futuras.

1.F - Outras ações fiscais auxiliares de interesse da Administração, diretamente relacionadas com o planejamento, a programação e a execução das tarefas de fiscalização.

II - Ações Fiscais de Intervenção.

2 - Ações Fiscais Tributárias.

2.A - Diligência para fins de inscrição, alteração, bloqueio e baixa.

2.B - Verificação do cumprimento das condições de enquadramento e permanência em regime especial.

2.C - Verificação do cumprimento de obrigações acessórias e principal não contenciosa.

2.D - Verificação da idoneidade, uso e emissão de documentos fiscais.

2.E - Realização de conferência fiscal (SCF).

2.F - Outras ações fiscais tributárias de interesse da administração, diretamente relacionadas com a programação e a execução das tarefas de fiscalização.

3 - Ações Fiscais de Controle das Atividades Econômicas do Contribuinte.

- 3.A - Controle e verificação da regularidade das atividades e do comportamento tributário do contribuinte.
- 3.B - Desenvolvimento do controle fiscal e tributário das atividades do contribuinte, mediante verificação, identificação, apuração, tipificação, comprovação e quantificação da sonegação.

4 - Ações Fiscais de Controle da Distribuição e Circulação de Mercadorias e Serviços.

- 4.A - Exercícios do controle dos fluxos de distribuição e circulação de mercadorias e serviços de forma a garantir a regularidade do cumprimento da legislação tributária.
- 4.B - Exercício do controle do comportamento fiscal e tributário de determinados setores, produtos ou empresas, no tocante à distribuição e à circulação de mercadorias e serviços.

III - Plantões Fiscais

- 5.A - Plantão fiscal de atendimento para auxiliar unidade fazendária de elevada demanda de prestação de serviços de informações, com prévia aprovação da Superintendência Regional da Fazenda.
- 5.B - Plantão ou acompanhamento em estabelecimento contribuinte sob regime especial de controle e fiscalização.

IV - Atividades Especiais (ALTERADO PELA RES. 3.092 DE 24/08/2000)

- 6.A - Perícia em processo tributário administrativo ou judicial.
- 6.B - Diligência e informação em processo ou expediente oriundo da SRE, SCT, SLT CC/MG, AF, PF ou PRFE.
- 6.C - Participação na elaboração ou coordenação de programas de fiscalização.
- 6.D - Convocação para participação em grupo de trabalho destinado ao desenvolvimento, elaboração ou coordenação de estudos e projetos, bem como para missão específica de interesse da Administração, com prévia aprovação da SRE.
- 6.E - Participação docente em cursos, seminários e treinamentos ministrados ou aprovados pela Superintendência de Recursos Humanos – SRH/SEF.
- 6.F - Participação discente em cursos, seminários e treinamentos ministrados ou reconhecidos pela Superintendência de Recursos Humanos – SRH/SEF.
- 6.G – Estágio ou participação discente em treinamento ministrado para o AFTE ou FTE recém-nomeado.
- 6.H - Atividades especiais de interesse da Administração, com metas regionais, previamente aprovada pela SRE. (ALTERADO PELA RES. 3.136 DE 28/02/2001 – efeitos a partir de 01/01/2001)

ANEXO C: Lei nº 12.764, de 15 de janeiro de 1998

LEI N 12.764, DE 15 DE JANEIRO DE 1998

Altera dispositivos da Lei nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994, que reorganiza o Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais - IPSM - e introduz alterações na estrutura orgânica de Secretarias de Estado, e dá outras providências.

O Povo do Estado de Minas Gerais, por seus representantes, decretou e eu, em seu nome, sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - Os artigos 111, 112, 114, 115 e 116 da Lei nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 111 - Fica instituída a Gratificação de Incentivo à Eficientização dos Serviços - GIEFS - no âmbito da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Minas Gerais - HEMOMINAS - e da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais - FHEMIG.

Art. 112 - A GIEFS será atribuída mensalmente aos servidores pertencentes ao Quadro de Pessoal e ao Quadro Especial de Pessoal das fundações referidas no artigo anterior e àqueles colocados à disposição dessas entidades, bem como aos contratados, mediante contrato de direito administrativo, por essas fundações, e que nelas estejam em efetivo exercício, considerando-se os seguintes indicadores e critérios de avaliação:

I - o desempenho institucional, vinculado a metas de produtividade e de qualidade dos serviços prestados pelas unidades administrativas;

II - a participação individual do servidor, vinculada ao seu esforço para a consecução das metas mencionadas no inciso anterior, à sua qualificação e à quantidade de trabalho efetivamente executado.

Art. 114 - No processo de avaliação, serão observadas, ainda, as seguintes diretrizes:

I - integração, nos níveis institucional e individual;

II - continuidade;

III - participação;

IV - nível de escolaridade;

V - jornada de trabalho.

Art. 115 - O resultado da avaliação servirá de base para o cálculo da GIEFS nos meses subsequentes.

Art. 116 - Farão jus à GIEFS os servidores e os contratados cujo desempenho, no período apurado pela avaliação, tenha atingido o padrão estabelecido como suficiente no Plano Global de Avaliação específico de cada entidade."

(Vide art. 6º da Lei nº 14176, de 16/1/2002.)

Art. 2º - Para os fins desta Lei, os efeitos da atribuição da GIEFS retroagem à data da sua instituição.

Art. 3º - Fica instituída a GIEFS no âmbito da Fundação Ezequiel Dias - FUNED, aí incluída a Escola de Saúde de Minas Gerais, a partir da data de publicação desta Lei.

Art. 4º - O prêmio de produtividade pago pela FUNED, no período de 1º de novembro de 1995 até a data de publicação desta Lei, equivale, para a prestação de contas, à GIEFS, não se aplicando, para esse fim, o disposto no artigo 2º desta Lei.

Art. 5º - Fica o Presidente da HEMOMINAS, no âmbito de suas atribuições, autorizado a recrutar 251 (duzentos e cinquenta e um) profissionais, sob o regime de contrato de direito administrativo, com a finalidade de assegurar a execução normal das atividades da entidade.

§ 1º - A contratação de que trata este artigo será feita em caráter temporário, pelo prazo de 6 (seis) meses, prorrogável por iguais períodos até 31 de março de 1999.

§ 2º - Para os fins desta Lei, os efeitos do disposto neste artigo retroagem a 22 de março de 1996.

§ 3º - Em caso de provimento definitivo de cargo criado pelo artigo 6º da Lei nº 11.171, de 29 de julho de 1993, fica extinto, automaticamente, o contrato administrativo a ele correspondente.

Art. 6º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º - Revogam-se as disposições em contrário, em especial os artigos 117 e 118 da Lei nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994.

Dada no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 15 de janeiro de 1998.

Eduardo Azeredo - Governador do Estado