

**INOVAÇÕES RECENTES NA REMUNERAÇÃO  
VARIÁVEL EM MINAS GERAIS: CARACTERÍSTICAS  
DA PREMIAÇÃO POR PRODUTIVIDADE BASEADA NO  
MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS**

Cecília Oliveira Telles  
Luís Otávio Milagres de Assis

**INOVAÇÕES RECENTES NA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM MINAS GERAIS:  
CARACTERÍSTICAS DA PREMIAÇÃO POR PRODUTIVIDADE BASEADA NO MODELO  
DE GESTÃO POR RESULTADOS**

Cecília Oliveira Telles  
Luís Otávio Milagres de Assis

**RESUMO**

O artigo analisa o modelo de premiação por produtividade em implantação no Estado de Minas Gerais. Esse sistema se tornou, em 2008, o maior sistema de remuneração variável da administração pública brasileira, ao premiar mais de 300 mil servidores públicos do Poder Executivo Estadual. A premiação é baseada nos Acordos de Resultados, contratos de gestão que já abrangem 93% órgãos do Governo de Minas. O artigo faz uma revisão do marco teórico sobre remuneração variável. Analisa a evolução do sistema de premiação de 2003 a 2009. Descreve as características do modelo que foi reformulado ao longo desse período. Apresenta os resultados alcançados. É feita uma análise acerca das inovações recentes do modelo implementadas em 2009, que passa a premiar segundo a lógica do desempenho de uma equipe de servidores. Por fim, verifica a adequação do modelo mineiro às boas práticas identificadas na literatura.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 A GESTÃO DE PESSOAS COMO UM ASPECTO FUNDAMENTAL PARA UMA ATUAÇÃO EFICIENTE DO ESTADO.....	5
2.1 O sistema de recompensas e a remuneração variável.....	6
3 O SISTEMA MINEIRO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	11
3.1 O Prêmio por Produtividade.....	11
3.2 O histórico e a experiência mineira de premiação por produtividade.....	12
4 CONCLUSÃO.....	22
5 REFERÊNCIAS.....	25

## 1 INTRODUÇÃO

Como implementar políticas que consigam mobilizar a máquina pública a entregar ao cidadão serviços de melhor qualidade? Essa questão é ponto central do interesse de uma nova geração de governantes que assumem a gestão de organizações federais, estaduais e municipais. Em Minas Gerais, dentro do escopo da reforma administrativa batizada de Choque de Gestão, uma série de ferramentas e políticas de modernização vêm sendo implementadas, diversas delas com inspiração na iniciativa privada.

Um dos focos dessa reforma são as políticas de recursos humanos. Em Minas Gerais, a remuneração variável vem se consolidando e, recentemente, foi universalizada para um conjunto de mais de 300 mil servidores públicos, o que constitui, ainda, um patamar inédito dentro da administração pública brasileira, abrangendo, em termos percentuais, mais de 99% dos servidores em atividade do Poder Executivo Estadual.

Dessa maneira, a remuneração variável, já há algum tempo utilizada pelas empresas privadas no Brasil e no mundo, é consolidada como política geral, por meio principalmente do Prêmio por Produtividade<sup>1</sup>, diretamente atrelado aos Acordos de Resultados<sup>2</sup>, além de outras modalidades como o Adicional de Desempenho<sup>3</sup> e gratificações vinculadas a determinadas carreiras, variáveis conforme os resultados alcançados em avaliação institucional e/ou individual.

Desde 2004, servidores de diversos órgãos do Executivo Estadual vêm firmando Acordos de Resultados e sendo contemplados com o Prêmio por Produtividade, proporcional aos resultados alcançados. Em um movimento gradual, essa política veio aumentando sua abrangência, até sua universalização no biênio 2007-2008. Entretanto, inovação recente do processo em Minas Gerais é a premiação por produtividade baseada em metas específicas de cada unidade gerencial, como escolas, hospitais, unidades prisionais e até mesmo unidades da área meio. Essa medida, em implantação no biênio 2008-2009, vai gerar como

---

<sup>1</sup> O Prêmio por Produtividade é um bônus pago aos servidores do Poder Executivo Estadual de MG cuja equipe e instituição de exercício tenham atingido os resultados pactuados em Acordo de Resultados.

<sup>2</sup> Acordo de Resultados é um contrato de gestão por meio do qual são negociadas metas para as organizações e equipes de trabalho do Poder Executivo Estadual.

<sup>3</sup> Adicional de Desempenho é uma gratificação concedida aos servidores estaduais em substituição aos adicionais por tempo de serviço, extintos em 2003.

conseqüência a percepção de premiações diferenciadas por servidores, dependendo do grau de sucesso nas metas de sua unidade de exercício.

Diante da abrangência, do ineditismo e dos riscos dessa iniciativa, é necessário compreender as características do Prêmio por Produtividade, identificar seus pressupostos e possíveis conseqüências. Esse é o foco deste artigo.

Para cumprir esse objetivo, o texto se divide da seguinte forma. Na segunda seção faz-se uma breve revisão do marco teórico sobre sistemas de recompensa. Em seguida, descreve-se o histórico e as características do Prêmio por Produtividade, de 2003 a 2007. E finalmente, analisa-se a inovação em implementação em 2008-2009 que altera a base da premiação por resultados e as conseqüências para a experiência mineira.

## **2 A GESTÃO DE PESSOAS COMO UM ASPECTO FUNDAMENTAL PARA UMA ATUAÇÃO EFICIENTE DO ESTADO**

Antigamente, a relação funcionário/empresa era chamada de Relação Industrial e, por décadas, representou a forma coercitiva e impositiva com que as organizações tratavam seus empregados. Mais tarde, passou-se a denominar esta relação de Administração de Recursos Humanos, o que foi considerado um avanço porque, neste momento, os funcionários passaram a ser tidos como o mais importante recurso de que a organização dispunha. Entretanto, a partir de 1990, houve uma nova mudança de paradigma e atualmente se fala em Gestão de Pessoas. Os funcionários passaram a ser vistos e tratados como seres dotados de habilidades e capacidades intelectuais e não mais como recursos, como meros sujeitos passivos do processo organizacional. Eles passaram a ser considerados como parceiros, como a principal vantagem competitiva das organizações. São sujeitos ativos, tomadores de decisões, empreendedores das ações e criadores da inovação dentro da instituição.

Paralelamente, na Gestão Pública, presencia-se os avanços em direção a uma Administração Pública Gerencial, em detrimento do que vigorava durante o período de domínio da chamada Administração Pública Burocrática. É a partir desse novo contexto que as pessoas e sua relação com as organizações são vistas como fundamentais para uma Gestão Pública mais eficiente.

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. Para tanto, devem ser estabelecidos critérios e criados mecanismos que cumpram essa função. 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, os autores 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. (TOHÁ; SOLARI, 1997, p. 87)

Todo o processo de transformação sugerido pelo modelo gerencial de Administração Pública deverá estar ancorado no desenvolvimento das pessoas. Ferreira (1997, p. 126) lembra que não se muda organizações; muda-se as pessoas, que por sua vez promovem o processo de mudança organizacional. Logo, não basta trabalhar as estruturas organizacionais: as políticas de recursos humanos são fundamentais.

## **2.1 O sistema de recompensas e a remuneração variável**

Uma das dimensões críticas em gestão de pessoas é sem dúvida o sistema de recompensas, sua estruturação, funcionamento e gerenciamento no cotidiano da organização. Para Chiavenato:

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). (CHIAVENATO, 1999b, p. 249-250)

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 remuneração variável, objeto deste artigo, faz parte do primeiro grupo.

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) e a remuneração variável será analisada em maiores detalhes adiante.

O salário, componente da parcela fixa da remuneração, normalmente, representa o principal fator no conjunto de recompensas, principalmente quando se tratam de relações estáveis de trabalho. 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.

De acordo com 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, normalmente não regride, 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 funcionário ou da sua equipe.

### 2.1.1 Principais modelos de remuneração variável

De acordo com Pontes (1995, p. 65), pode-se ter três formas principais de estipular o ganho variável dos funcionários: a participação por meio de programas de sugestões, a participação nos lucros ou nos resultados e a participação acionária. A primeira surgiu 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. A recompensa pode vir por meio da premiação do funcionário com uma porcentagem do ganho que a empresa tiver com



a sugestão dele ou mesmo por meio de viagens ou cursos. (PONTES, 1995, p. 65-67) A participação nos lucros é a participação nos lucros líquidos das organizações, enquanto a participação nos resultados decorre de um conjunto de indicadores financeiros, de qualidade e produtividade e indicadores da satisfação dos clientes. Pontes (1995) defende uma posição de preferência pela participação nos resultados globais da organização em detrimento 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” (PONTES, 1995, p. 72). Já 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. (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. Os nomes podem variar muito, todavia, 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.

Vale lembrar que, em se tratando da Administração Pública, na maioria das vezes não faz sentido falar em lucro e em ações. Entretanto, 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. Aliás, estes são os insumos do Acordo de Resultados e do Prêmio por Produtividade, como veremos mais adiante.

### 2.1.2 Benefícios e desafios em relação à remuneração variável

A principal vantagem da remuneração variável é a sua capacidade de alinhar os esforços das pessoas em busca dos resultados organizacionais. Além disso, a sua flexibilidade permite que, a cada novo momento pelo qual passa a organização, ela estabeleça sua política de remuneração variável de acordo com

suas novas metas, compatíveis com o objetivo maior da organização naquele momento. A organização, em suas fases boas, pode gratificar os trabalhadores sem onerar seu custo fixo, não comprometendo seu orçamento em momento posterior que não seja tão promissor.

Com relação às desvantagens da remuneração variável, Kohn (1995) coloca que a única coisa que essas recompensas<sup>4</sup> garantem é a submissão temporária do indivíduo. Para ele, as recompensas não criam compromisso duradouro por parte do funcionário, apenas modificando temporariamente o comportamento do mesmo. Bergamini (1998) concorda com o exposto acima. Para ela, existirá uma reação positiva imediata, que, entretanto, não se manterá a longo prazo.

Kohn (1995, p. 15-19) acredita que as recompensas financeiras falham e, na tentativa de explicar porque isso ocorre, ele coloca seis pontos: o salário não é um motivador (para isso, ele cita a teoria de Herzberg, que afirma que o dinheiro é um fator apenas higiênico e não motivacional); as recompensas punem (quando não são recebidas, quando são diminuídas ou deliberadamente retiradas); elas rompem os relacionamentos (na medida em que a competição toma o lugar da cooperação e do trabalho em equipe); ignoram as razões (muitas vezes os gerentes tomam as recompensas como a única solução e deixam de lado a essência da boa administração); desencorajam as pessoas a assumirem riscos (por induzir as pessoas a pensar naquilo que elas poderão ganhar por fazer determinada tarefa); e corroem o interesse (na medida em que o trabalho passa a parecer menos importante já que precisa de motivadores extrínsecos).

Já segundo Chiavenato (1999b, p. 251), entre os fatores desfavoráveis da remuneração variável destacam-se os fatos de que ela requer uma certa des-administração salarial; altera as estruturas salariais logicamente estabelecidas, instalando a contingência em função do desempenho; reduz o controle centralizado dos salários; e quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização.

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 são atribuídos uma série de problemas. Entretanto, os autores

---

<sup>4</sup> Embora o conceito de recompensas seja amplo, conforme visto na seção 2.1, este artigo 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.

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 garantam maior participação, autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional dos servidores.

### 2.1.3 Como modelar uma política de remuneração variável

Para funcionar, a política de remuneração variável precisa do comprometimento das pessoas envolvidas. Para Pontes (1995):

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. (...) (PONTES, 1995, p. 74)

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. 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. 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. Para isso, tal sistema deve basear-se também em uma clara relação entre as recompensas e os resultados estabelecidos ou desejados.

São, portanto, 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.

### **3 O SISTEMA MINEIRO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Desde o início da implementação do Choque de Gestão, houve alterações significativas no que tange à remuneração dos servidores. A Emenda à Constituição do Estado nº 57, de 15 de julho de 2003 (EC 57/2003) deu fim às figuras dos adicionais por tempo de serviço (biênios, quinquênios e trintenários) e também ao apostilamento<sup>5</sup>, benefícios estes que independiam de produtividade, resultados e eficiência.

O que se propôs em contrapartida, por meio da mesma EC 57/2003, é uma política de remuneração variável, com a concessão de vantagens decorrentes de avaliação de desempenho institucional e individual. Estas vantagens constituíram-se no Prêmio por Produtividade e no Adicional de Desempenho (ADE).

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. Ou seja, em sua concepção original o ADE seria um adicional na remuneração com cálculo de valor ponderado a partir desses fatores. Atualmente, o ADE está sendo pago para 4497 servidores (dados de set/08), que recebem o valor máximo de 6% de acréscimo no salário base. Gradativamente, o modelo está sendo implementado para os servidores que ingressaram no serviço público estadual após julho de 2003.

Entretanto, o sistema mais relevante de remuneração variável implementado em Minas Gerais é o Prêmio por Produtividade, tanto sob a ótica do volume de recursos investidos e do número de servidores atingidos, quanto sob a ótica do alinhamento com o planejamento estratégico governamental. Esse artigo tem como foco a análise dessa modalidade de premiação.

#### **3.1 O Prêmio por Produtividade**

O Prêmio por Produtividade é uma recompensa financeira, que poderá ser concedida aos servidores dos órgãos e entidades do Poder Executivo de MG que firmarem o Acordo de Resultados e alcançarem resultados satisfatórios no cumprimento do mesmo. Não há como dissociar o Prêmio por Produtividade do Acordo de Resultados.

---

<sup>5</sup> O apostilamento era o instituto que estabelecia que, após determinado período em cargo de comissão, o servidor passava a fazer jus à remuneração desse cargo, mesmo que não o ocupasse mais, inclusive para fins de aposentadoria.

Embora pertençam a duas modalidades de políticas de gestão pública, o Prêmio por Produtividade (política de remuneração variável) e o Acordo de Resultados (política de contratualização de resultados) foram concebidos de forma integrada e componentes de uma mesma lógica. Só pode ser atribuído Prêmio por Produtividade aos servidores de órgãos/entidades signatários do Acordo de Resultados.

Instituídos pela Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, o Prêmio por Produtividade e o Acordo de Resultados tiveram suas características reformuladas pela Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que foi regulamentada pelo Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008.

O Acordo de Resultados é um contrato de gestão celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico. Esse contrato, baseado em indicadores e metas, é pactuado anualmente a partir de um processo sustentado no planejamento estratégico estadual<sup>6</sup>. Esse contrato é avaliado periodicamente por uma Comissão de Acompanhamento e Avaliação, que atribui nota ao desempenho.

Ao assinar um Acordo de Resultados, contendo os compromissos e metas a serem cumpridos ao longo do ano e, atrelado a esse acordo, uma sistemática de premiação por produtividade, consegue-se formatar um modelo de incentivo que direcione o comportamento dos servidores para a melhoria dos resultados entregues ao cidadão.

### **3.2 O histórico e a experiência mineira de premiação por produtividade**

A experiência de contratualização de resultados e premiação por produtividade em Minas Gerais já atinge cinco anos de implementação. Nesse período, houve um significativo aprendizado e amadurecimento, tanto por parte do órgão gestor do modelo (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão), quanto dos diversos órgãos e entidades do executivo, signatários do Acordo.

O primeiro passo para a consecução do modelo foi a formalização de um marco legal que o sustentasse. Dessa forma, em 2003, foi aprovada a Lei Estadual

---

<sup>6</sup> Em Minas Gerais, o planejamento estratégico estadual está consolidado no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI).

nº 14.694, regulamentada pelo Decreto nº 43.675 e alterações posteriores, que formatavam o funcionamento do modelo de contratualização mineiro. Conceitos, procedimentos de elaboração e formalização do contrato, sistemática e critérios de avaliação das metas e regras para distribuição do prêmio aos servidores foram contemplados por esse arcabouço legal.

### 3.2.1 A primeira lógica de premiação (2003-2007)

Em 2004 foi pactuado o primeiro *Acordo de Resultados*, firmado entre o Governador do Estado e o Instituto Estadual de Florestas, no qual foram pactuadas metas como a ampliação da área reflorestada e o aumento da área florestal monitorada. Também em 2004, houve a primeira premiação por produtividade, sendo distribuídos 640 mil reais, a cerca de 600 servidores desse Instituto.

Nesse primeiro momento, a lógica de assinar um Acordo de Resultados era a da adesão. Cada órgão e entidade poderia propor ao Governo a pactuação, que era analisada por uma equipe técnica antes da assinatura.

Nessa legislação aprovada em 2003, ao assinar um Acordo de Resultados, havia, posteriormente, a avaliação feita pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA). Essa Comissão verifica o grau de cumprimento das metas pactuadas e atribui nota. Caso a nota fosse igual ou superior a 70%, o desempenho era considerado satisfatório e estaria cumprida a primeira pré-condição para pagamento do prêmio.

Nessa primeira fase do arcabouço legal, havia a previsão de duas possíveis fontes de recursos para viabilizar a premiação. Considerado satisfatório o desempenho, o órgão poderia pleitear o pagamento de premiação por produtividade por meio de uma das duas fontes:

- a) **economia com despesas correntes:** nessa modalidade, até 1/3 do montante economizado por cada órgão ao longo do ano poderia ser utilizado para o pagamento do Prêmio.
- b) **ampliação real de receitas:** nessa modalidade, a fonte para pagamento do Prêmio era a diferença entre a arrecadação obtida em um ano em relação ao exercício anterior. Esse valor tem como limites máximos até 10% de receitas diretamente arrecadas pelos órgãos e ainda até 3% da receita proveniente de impostos e taxas.

Outro aspecto a ser destacado como característica desse primeiro marco legal é a vinculação com a avaliação de desempenho individual (ADI). Dessa forma, o cálculo individual para o pagamento da premiação era feito da seguinte forma:

### CÁLCULO DO MONTANTE DO VALOR A SER DISTRIBUÍDO A CADA SERVIDOR

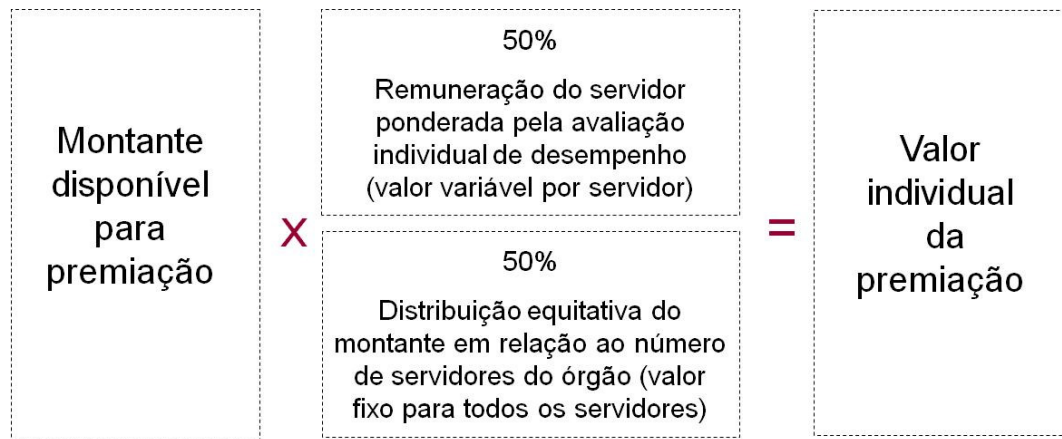
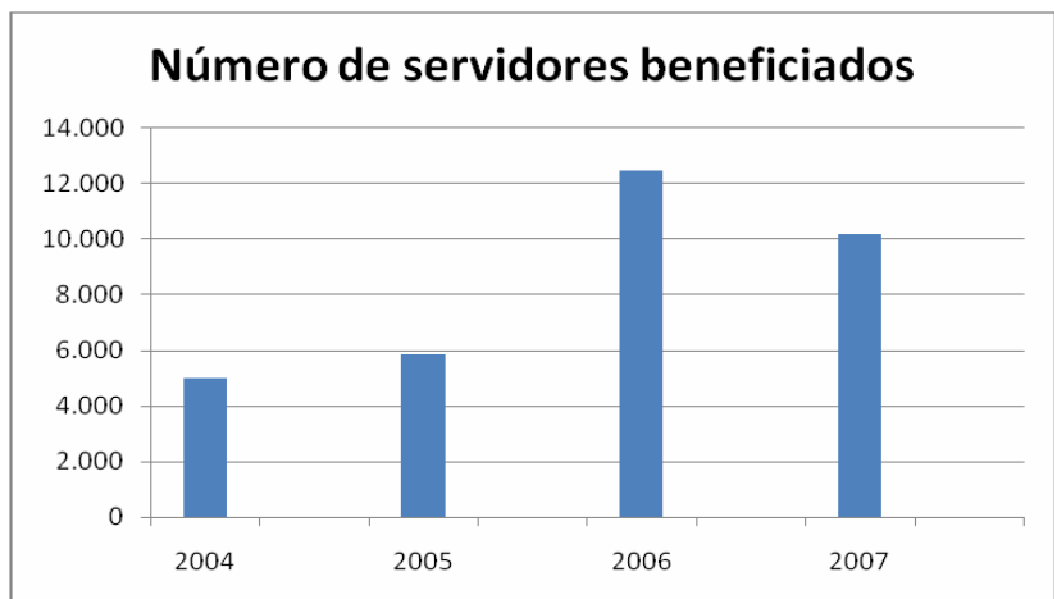


Gráfico 1 – Número de servidores beneficiados 2004-2007  
Figura 1 – Cálculo da premiação

A partir dessa lógica e sob essa legislação, de 2003 a 2007, foram pagos um valor total de 202 milhões de reais, chegando, no ano de 2006, a ser distribuído prêmio a 22.252 servidores.



Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

Esse valor foi distribuído como recompensa financeira aos servidores de órgãos e entidades que tiveram resultado positivo nos Acordos de Resultados no referido período e conseguiram recursos por meio das fontes mencionadas anteriormente. Em 2006, por exemplo, havia 22 órgãos com Acordos vigentes, alcançando aproximadamente 39% do Poder Executivo Estadual.



Gráfico 2 – Valor investido em prêmio por produtividade 2004-2007  
Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

Analisando-se as fontes utilizadas para pagamento da premiação nesse período, observa-se que apenas 15 dos 202 milhões de reais tiveram origem no prêmio por economia de despesas. A fórmula matemática utilizada para aferir a economia de despesas incentivava um comportamento indesejado: inflacionar a proposta orçamentária e executar apenas uma parte dela. Além disso, não era um incentivo abrangente, pois apenas 5 órgãos conseguiram se enquadrar nos critérios de economia previstos pela legislação e pagaram, portanto, premiação segundo esta modalidade. Em alguns desses órgãos, inclusive, o valor recebido de premiação era muito baixo, representando, por vezes, menos de 10% de um salário mensal por ano, gerando baixo incentivo.

Ainda nesse período, a maioria absoluta do valor pago, quase 180 dos 202 milhões de reais, foram pagos aos servidores da Secretaria de Estado da Fazenda, tendo como base a modalidade ampliação de receita.



Em suma, nesse primeiro momento (2003-2007), as duas modalidades de fonte de recursos para premiação previstas pela legislação eram atrativas para apenas pequena parte dos 60 órgãos e entidades que hoje compõem o poder executivo estadual. Poucos órgãos arrecadavam e poderiam optar pela modalidade de ampliação e, ainda, poucos conseguiram se enquadrar na modalidade de economia de despesas correntes, principalmente aqueles que estivessem ampliando seus serviços, ampliando os beneficiários de suas políticas públicas, que, mesmo alcançado economias de escala, ao final, estavam aumentando suas despesas correntes.

Interessante retomar aqui o sentido e o papel da remuneração variável, no que se refere à necessidade de clara relação entre a recompensa e o resultado. Nessa primeira fase da legislação, quando se obtinha, na avaliação, a nota de 70% de cumprimento do contrato, havia o pagamento da premiação. Ou todos do órgão ganhavam ou ninguém ganhava. E o valor pago não era proporcional à nota obtida no Acordo de Resultados. Não importava se o resultado tinha sido 75% ou 98%, por exemplo, acima de 70% o prêmio apresentava o mesmo valor. Além disso, todos da organização percebiam o Prêmio, sem diferenciação de sua contribuição para o alcance das metas.

Essas regras geraram uma conseqüência indesejável para um sistema de remuneração variável: a baixa relação percebida pelos servidores entre seu desempenho no dia a dia e a sua premiação. Dois são os motivos por detrás dessa percepção. Em primeiro lugar, ou todos ganhavam ou ninguém ganhava, independente do grau de contribuição. Em segundo lugar, as metas pactuadas nos Acordos de Resultados nem sempre diziam respeito a resultados próximos do dia a dia do servidor. A pactuação de indicadores como a taxa de mortalidade infantil ou ainda a taxa de homicídios representam resultados concretos para a sociedade, mas podem dizer pouco do ponto de vista de metas de produtividade para o servidor. Embora, nestes Acordos, houvessem indicadores de produto (output), dependentes diretamente do esforço do servidor não havia, ainda, uma preocupação sistemática de forma que todo o grupo de servidores, nos mais diversos setores da organização, pudessem perceber de forma concreta, a contribuição de cada unidade gerencial para a estratégica global da organização. Por fim, ainda nesse primeiro período, o valor da premiação tinha vinculação direta com a nota da avaliação de desempenho individual (avaliação de competências). Esse vínculo não é saudável, na medida em

que a possibilidade de pagamento do Prêmio por Produtividade de forma diretamente proporcional ao resultado da avaliação individual, distorce este último instrumento, prejudicando que ele seja utilizado para os seus fins mais relevantes, principalmente o desenvolvimento do servidor. Por esses motivos, percebeu-se, no decorrer da experiência, a necessidade de se reformular a lógica da premiação por produtividade. Faziam-se as seguintes perguntas: será que os recursos investidos estão, de fato, incentivando os servidores da melhor maneira? É possível aprimorar o modelo?

### 3.2.2 A segunda lógica de premiação (2007 em diante)

Ter concebido este primeiro modelo de remuneração variável foi fundamental para o aprendizado e a proposição de melhorias. É necessário também dizer que não houve uma ruptura, mas uma revisão das características do sistema. Duas eram as diretrizes: aumentar a percepção do servidor entre seu desempenho direto e sua premiação e estabelecer, na legislação, uma nova modalidade de prêmio, que pudesse possibilitar a todos os órgãos ter uma fonte de pagamento que gerasse um prêmio razoável.

Dessa forma, a nº Lei 17.600/2008 extinguiu a modalidade de economia de despesas e criou uma modalidade com base na receita corrente líquida. Essa nova modalidade de premiação alterava a lógica de que cada órgão deveria buscar uma fonte de recursos para pagamento de seu prêmio e criava uma fonte universal: até 1%<sup>7</sup> da receita corrente líquida do Estado poderia ser revertido em Prêmio por Produtividade.

Assim, foi criada uma lógica de premiação que se tornou um imediato incentivo para que todos os órgãos e entidades tivessem interesse em pactuar Acordos de Resultado: a possibilidade real de pagar premiação sem depender de orçamento próprio, já que essa modalidade de Prêmio utilizava recursos do tesouro do governo estadual.

Há de se reconhecer, nesse ponto, a importância da inédita decisão do Governo de Minas Gerais em utilizar-se de um valor significativo para uma política de remuneração variável.

---

<sup>7</sup> Esse limite de 1% definido em lei foi recentemente revogado. O valor necessário para a implementação da premiação tem ficado por volta de 1,5% da receita corrente líquida.

Entretanto, era ainda necessário fortalecer a vinculação entre a premiação e a produtividade no trabalho. Para isso, a nova legislação<sup>8</sup> trouxe uma revisão geral na metodologia do Acordo de Resultados e na lógica do cálculo individual do Prêmio. O Acordo de Resultados seria pactuado em duas etapas.

Na primeira, o foco seria resultados de impacto para a sociedade, baseados em indicadores finalísticos, como redução da taxa de homicídios e melhoria da qualidade das rodovias estaduais. Seria uma pactuação do Governador com o dirigente máximo de cada órgão e entidade. Na segunda etapa, o foco seria uma pactuação interna, entre o dirigente e seus servidores. Essa segunda etapa seria baseada, então, em indicadores de outputs como, por exemplo, apreensão de armas de fogo (no caso de policiais), e redução dos atrasos em contratos de reforma de estradas (no caso de gestores de contratos na área de transporte).

A segunda etapa do Acordo de Resultados seria composta de compromissos de cada setor dentro da instituição e, a cada um desses setores, seria atribuída uma nota de desempenho em relação às metas pactuadas. A implantação desse modelo proporcionou que cada escola, que cada hospital, que cada unidade prisional do Estado de Minas Gerais tivesse metas específicas pactuadas, e também uma nota avaliando seu desempenho particular.

Complementando o novo modelo, a premiação passou a ser proporcional à nota alcançada no Acordo de Resultados. Se uma escola obtivesse resultado de 90%, os servidores dessa escola teriam uma premiação maior que a escola vizinha, que teve nota de 80%. Essa lógica proporciona também uma certa competitividade saudável entre as unidades.

Dessa forma, o novo cálculo individual da premiação passou a seguir a seguinte lógica:

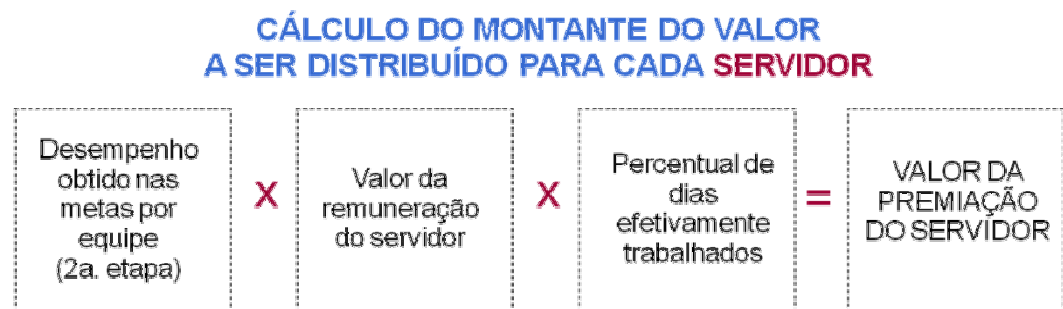


Figura 2: Cálculo da premiação baseado na nova legislação

<sup>8</sup> Lei 17.600/2008 e Decreto 44.873/2008.

Outras duas características se mostram relevantes nesse segundo marco legal, após 2007. Em primeiro lugar, a desvinculação com a avaliação de desempenho individual (ADI). A nota obtida pelo servidor na ADI é utilizada para fins de progressão e promoção na carreira, mas não tem relação com o valor recebido na premiação por produtividade.

Em segundo lugar, o Prêmio passou a ser proporcional ao percentual de dias de efetivo exercício no ano referência. Ou seja, se o servidor trabalhou apenas 50% dos dias no ano, isso passa a ser fator ponderador do valor de seu Prêmio. A lógica é a da participação efetiva na busca pela produtividade. Caso o servidor tenha se afastado por qualquer motivo, esse período não é contabilizado para fins do pagamento.

### 3.2.3 Resultados da nova sistemática de premiação

Como consequência da nova lógica de premiação por produtividade, houve uma rápida expansão da assinatura de Acordos de Resultado, relacionada à facilidade para viabilizar o pagamento do Prêmio, em caso de resultados positivos. Houve súbito interesse de boa parte das instituições em fazer o processo de planejamento/alinhamento estratégico prévio necessário à assinatura do Acordo de Resultados. A facilidade em pagar o Prêmio explica somente parte dessa expansão. É fundamental destacar, também, que houve uma decisão de governo de estender esta lógica para todo o Estado. Se um dirigente optasse por não celebrar o Acordo, ele estaria indo contra uma lógica que estava permeando todo o governo e sua inserção nela era uma questão de sustentação política e cumprimento de determinação de governo.

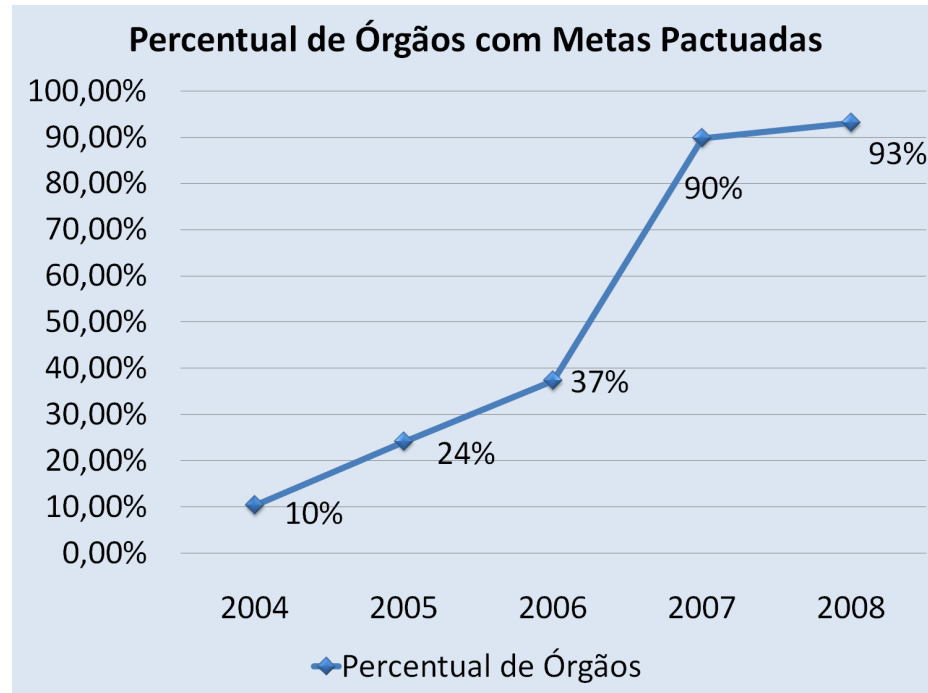


Gráfico 3 – Percentual de órgãos/entidades com metas pactuadas  
 Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

Obviamente, a expansão da política de remuneração variável seguiu na mesma proporção. Tendo como referência os resultados conquistados ao longo de 2007, em 2008 foram pagos 386 milhões de reais a 302 mil servidores públicos tornando a experiência mineira o mais abrangente programa de remuneração variável da administração pública brasileira.

Entretanto, a premiação paga em 2008, embora tenha sido baseada na nova legislação, não pagou Prêmio em valores distintos por unidades, como escolas e hospitais. O Prêmio se baseou na nota do sistema operacional (saúde, educação, transportes), tendo como referência uma única nota para cada sistema. Isto porque em 2008 houve a universalização da pactuação da segunda etapa dos Acordos de Resultados, não havendo, ainda, metas específicas por equipe para balizar a premiação paga neste ano.

Em 2009, pela primeira vez haverá a apuração de nota por cada uma das cerca de 5.500 equipes (unidades gerenciais). O processo de avaliação iniciou-se em janeiro com a publicação dos Relatórios de Execução de cada órgão/entidade. Em seguida, houve a nomeação das Comissões de Avaliação publicadas no Diário Oficial. Em março e abril estão sendo realizadas as reuniões de avaliação, num processo de avaliação que dura cerca de 3 semanas, envolvendo mais de 120 pessoas, entre avaliadores e especialistas em políticas

públicas, que analisam e atribuem nota para cerca de 5 mil indicadores de desempenho. A conclusão desse processo de avaliação, prevista para maio, será a base para a premiação por produtividade de 2009. Tem-se expectativa de pagamento do Prêmio já para o mês julho.

Cabe ainda dizer que todo o processo de avaliação é divulgado na internet, com critérios, metodologia e histórico completo da avaliação, afim de dar transparência ao processo.

A transparência do processo e a possibilidade de pagamento do prêmio têm gerado uma importante mudança no comportamento de todos os agentes envolvidos. Os dirigentes, cientes do rigor e do critério técnico utilizado na avaliação, tem se preocupado e dedicado atenção ao processo de pactuação de metas (a revisão das metas é feita anualmente). Por outro lado, os servidores têm demonstrado interesse em conhecer e atuar no sentido de viabilizar os resultados que devem ser entregues, por saberem que, cumprindo as suas metas, receberão uma premiação e reconhecimento pelo trabalho desempenhado.

## 4 CONCLUSÃO

A Administração Pública trabalha com uma lógica diversa da lógica do mercado. Várias são as diferenças entre estes dois ambientes. A principal delas talvez seja que, 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. A finalidade dos órgãos que compõem a Administração Pública é, em última instância, a busca do bem comum, da justiça social, do interesse público. São óbvias as dificuldades enfrentadas por este setor na tentativa de “medir” o alcance deste tipo de objetivo.

Apesar das dificuldades, a busca por maior eficiência na Administração Pública tem sido objeto de muitos estudos que deixam claro que, nessa empreitada pela modernização do Estado, as pessoas agregam um papel fundamental. São eles os próprios agentes das mudanças e são também, em muitos casos, o público-alvo das mesmas. Nesse sentido, e considerando o ambiente propício gerado pela modelo Gerencial de Administração Pública, a remuneração variável, em suas diversas formas, vem conquistando muito espaço também nesta seara.

À remuneração variável, porém, são atribuídos alguns problemas. Determinados autores acreditam que ela seja incapaz de motivar as pessoas, por ser uma recompensa extrínseca; salientam que acaba havendo punição das pessoas, se, por algum motivo, essa recompensa deixar de existir ou sofrer diminuição em seu valor; acreditam que elas rompem os relacionamentos; desencorajam as pessoas a assumirem riscos; e corroem o interesse.

Entretanto, estes pontos não se mostram suficientes para condenar a utilização da remuneração variável. Os inconvenientes deste tipo de remuneração são perfeitamente gerenciáveis, através de mecanismos como a clareza dos padrões e das regras do jogo; a garantia de iguais oportunidades a todos em obterem os ganhos adicionais; o equilíbrio entre os critérios de grupo e organizacional; 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 caso analisado, do Prêmio por Produtividade implementado no Estado de Minas Gerais, confirma os bons resultados previstos para a utilização da remuneração variável, e pode ser considerado um caso de sucesso, na medida em que:

- o modelo foi definido de forma totalmente alinhada à estratégia governamental e ao planejamento estratégico de cada instituição;
- apresenta um valor suficiente para motivar a mudança de comportamento, sem, contudo, induzir a uma inversão de prioridades;
- o público alvo é abrangente, considerando os servidores independentemente de órgão ou entidade de exercício, carreira ou área de trabalho, evitando conflitos nesse sentido;
- os parâmetros utilizados são o institucional (que garante o alinhamento com a estratégia do Governo e impede a formação de feudos) e o de equipe (que incentiva o trabalho em grupo, a cooperação entre os trabalhadores e permite uma melhor comunicação da contribuição que se espera de cada um), de forma combinada;
- a participação dos servidores ocorre no momento da definição das metas e até mesmo no processo de avaliação, já que, dentre os membros que compõem a Comissão de Acompanhamento e Avaliação, há um representante dos servidores;
- por último, com a implantação da 2ª Etapa do Acordo, na qual são definidas metas para cada equipe de trabalho, permitiu-se a obtenção de clareza na relação recompensa/resultado, em que o servidor percebe mais facilmente qual é a sua contribuição para a execução do planejamento estratégico institucional e governamental.

Não obstante, ainda há oportunidades de melhorias nesse processo, como melhorar o processo de comunicação da estratégia internamente a cada organização (fazendo com todos conheçam suas metas e as características do programa de premiação), aumentar a participação dos servidores na definição de metas no caso de alguns órgãos e entidades e melhorar a transparência do processo, para o qual, inclusive os dois pontos anteriores – comunicação e participação – contribuem significativamente.

O desafio da comunicação é certamente, o mais significativo hoje. Qual o percentual de servidores do Executivo mineiro que realmente conhecem suas metas e as características do programa? Num programa de premiação por resultados, os ganhos para as políticas públicas são proporcionais à compreensão do significado do programa por parte dos servidores. Em Minas Gerais, diversas ações tem sido feitas nesse sentido, mas esse ponto precisa ainda ser melhor trabalhado.



A partir do caso apresentado neste artigo, pode-se concluir que a remuneração variável, se constitui em uma opção absolutamente viável e promissora de política de recursos humanos para a Administração Pública. Num momento em que governos de todos os entes (União, estados e municípios) buscam alternativas e ferramentas práticas para a modernização da gestão pública, a experiência mineira mostra que a implementação da remuneração variável vinculada a uma política de contratualização de resultados é algo possível e viável para o setor público.

As características do modelo mineiro foram remodeladas ao longo da experiência. Isso somente foi possível em razão do longo período de implementação (cinco anos), onde houve tempo e apoio político necessário a melhoria do sistema. Dessa forma, o conjunto final de características do sistema mineiro, bem como sua legislação mais atual, certamente se coloca como um paradigma e uma referência base para outras experiências. Seja por sua abrangência, seja por seu longo período de experiência, seja por seu alinhamento com outras políticas de gestão pública, o programa mineiro de remuneração variável é, hoje, o mais consistente da administração pública brasileira.

Entretanto, não se pode cometer o erro de tomá-la como a solução para os males de ineficiência da máquina e desmotivação dos servidores. Afinal, uma boa administração requer ações integradas e coordenadas entre todos os seus subsistemas. A implantação de política de remuneração variável deve fazer parte de um conjunto maior de políticas. Na experiência mineira, planejamento estratégico, gerenciamento intensivo de projetos, instrumentos de avaliação de desempenho individual, fizeram parte, juntamente com o Prêmio por Produtividade e o Acordo de Resultados, de um conjunto harmônico de instrumentos de gestão pública.

Do ponto de vista da eficiência das maquina pública, e difícil destacar, na experiência mineira, o impacto específico da política de remuneração variável, já que ela foi implementada juntamente com as outras políticas citadas. Entretanto, suas características certamente servirão como referência e como base para replicação dessa lógica em outros setores do serviço público, dentro do crescente movimento de modernização da gestão pública no Brasil.

## 5 REFERÊNCIAS

BEER, M.; WALTON, R. E. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração, 1984, revisto em fevereiro de 1989. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 19-35.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999a. 194p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457p.

FERREIRA, C. M. M. 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.

\_\_\_\_\_. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. In: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. (Org.). **Administração pública gerencial**: a reforma de 1995. Brasília: Universidade de Brasília, ENAP, 1999. p. 63-95.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 87-97.

KOHN, A. Por que os planos de incentivos não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 12-19, nov./dez. 1995.

MINAS GERAIS. **Lei nº 14.693, de 30 de julho de 2003**. Institui o Adicional de Desempenho – ADE -, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 1º abr. 2009.

MINAS GERAIS. **Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008**. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 1º abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008**. Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 1º abr. 2009.

OLIVEIRA, L. M. B. de. Remuneração: estabelecimento e tendências – um estudo nas empresas do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

PONTES, B. R. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTr, 1995.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. A modernização do estado e a gerência pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, ano 48, n. 3, p. 85-104, set./dez. 1997.

---

#### AUTORIA

**Cecília Oliveira Telles** – especialista em políticas públicas e gestão governamental. Graduada em administração pública pela Fundação João Pinheiro (FJP), pós-graduada em gestão estratégica de pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Filiação institucional: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: [cecilia.telles@planejamento.mg.gov.br](mailto:cecilia.telles@planejamento.mg.gov.br)

**Luís Otávio Milagres de Assis** – especialista em políticas públicas e gestão governamental. Diretor central de modernização da gestão da Secretaria de Estado Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Graduado em administração pública pela Fundação João Pinheiro (FJP) e em ciências sociais pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Filiação institucional: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: [luis.assis@planejamento.mg.gov.br](mailto:luis.assis@planejamento.mg.gov.br)