



REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Felipe Vieira FRANCO (PG – FUMEC)

Mário Teixeira REIS NETO (Universidade FUMEC)

Antônio Carlos Moreira DA COSTA JUNIOR (PG – FUMEC)

Gustavo Henrique Bhering HORTA (PG – FUMEC)

RESUMO

A Administração Pública tem empreendido várias formas de modernizar a gestão, e uma dessas inovações é a remuneração estratégica. A busca por uma forma de remuneração que viabilize a recompensa proporcional à competência e ao esforço é um dos grandes desafios. A remuneração por descrição de cargos é a mais comum, no entanto, há alguns exemplos de órgãos que têm inovado na forma de remuneração, considerando a formação e o desempenho dos servidores públicos. Dessa forma, a remuneração variável se coloca como prática indispensável perante este contexto e pode estar atrelada a vários indicadores, no entanto, esse trabalho trata principalmente da remuneração como fator de incentivo ao desempenho e ao desenvolvimento acadêmico-profissional. O texto demonstra qual a influência da remuneração variável no desempenho do servidor público e a importância da recompensa monetária pelo desenvolvimento e qualificação. O trabalho foi feito por meio de revisão de artigos publicados sobre administração, administração pública, formas de remuneração e remuneração estratégica.

Palavras-chave: Remuneração Estratégica. Administração Pública. Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

Nesse trabalho, procurou-se abordar a remuneração estratégica, mais especificamente a remuneração variável, na Administração Pública. Há vários estudos relacionados a este tema sob a perspectiva das organizações privadas, no entanto, buscamos adaptar esses estudos e analisá-los sob a ótica do serviço público e, também, analisaram-se estudos já específicos no campo da Administração Pública.

As administrações públicas federais e estaduais têm experimentado a remuneração variável, com mais intensidade das esferas estaduais, mas não têm alcançado o resultado esperado. Dessa forma, por meio dessa análise bibliográfica, buscaremos levantar as razões e indicações para o desenvolvimento de sistemas de recompensas adaptados à realidade do setor público.

Esse trabalho surgiu da observação de uma determinada situação e progrediu com a análise de estudos elaborados sobre o tema. Os aspectos relacionados à remuneração variável, para este estudo, focam o incentivo ao desempenho e à capacitação por meio de educação e de treinamento. A abordagem do incentivo à capacitação tem importância devido à influência direta no desempenho dos servidores públicos.

O objetivo do presente trabalho é analisar qual é o impacto do modelo de remuneração adotado pela Administração Pública no desempenho e na decisão dos servidores públicos em buscarem desenvolvimento profissional e no desempenho de suas atividades laborais.

2. FORMAS DE REMUNERAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública, em grande parte, remunera seus servidores basicamente utilizando um sistema baseado na descrição de cargos. Os planos de carreira são divididos em níveis que são alcançados por critérios objetivos e básicos, como tempo de serviço público, ignorando o potencial individual ou o desempenho diferenciado de cada servidor público.

Os servidores públicos recebem retribuição pecuniária por meio de vencimento(s) ou subsídio. A remuneração por vencimento permite que sejam agregados ao vencimento básico as vantagens pecuniárias de várias modalidades, tais como gratificações por tempo de serviço, abono, prêmio ou títulos de pós-graduação, adicional por desempenho e outros. O subsídio, no entanto, não permite que sejam agregados outros valores, é uma remuneração por parcela única sem vencimentos adicionais. No entanto, a Emenda Constitucional nº 19/1998 (Artigo 39 § 4º), que instituiu o subsídio para determinadas carreiras do serviço público federal, permitiu o pagamento de certas gratificações e indenizações, como a gratificação natalina, adicional de férias e determinadas verbas indenizatórias.

Com a instituição do subsídio para determinadas carreiras do serviço público federal, a remuneração variável foi extinta nessa modalidade de remuneração. Dessa forma, os servidores públicos federais ligados à gestão estratégica e ao planejamento da administração pública deixaram de ter qualquer incentivo pecuniário para que tenham perfil profissional ou desempenho diferenciado. Isso impacta diretamente na capacidade de inovação e de melhor desempenho dos servidores públicos.

2.1 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Para que se possa estabelecer uma remuneração variável na Administração Pública, deve-se buscar uma diferenciação entre órgãos e servidores que justifiquem a flexibilidade salarial que naturalmente se baseará na eficiência e nos resultados. Esse sistema se integra à Administração Pública Gerencial que, conforme Pereira (2006), se baseia nas práticas modernas de administração adaptadas à realidade do Estado e à sua essência como entidade que visa ao interesse público. O autor enfatiza em sua obra a necessidade de se combater a corrupção e defende a descentralização da administração em prol de sua orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados.

Nesse cenário de modernização do serviço público, a Nova Gestão Pública surge a partir da busca de uma alternativa ao modelo burocrático e de novas exigências econômicas, políticas e sociais colocadas para o Estado. A gestão por contratos, por exemplo, com estipulação de metas e resultados, tem como objetivo tornar a gestão menos rígida (característica típica do modelo burocrático). Assim, estabelecem-se metas, indicadores e instrumentos de acompanhamento e de cobrança claramente definidos para que seja possível um maior controle por parte do Estado e da Sociedade. Esses contratos de gestão dão maior flexibilidade aos órgãos, porém esses devem cumprir as metas estipuladas. O objetivo desse modelo de gestão é proporcionar eficácia, efetividade e eficiência na gestão dos serviços e na construção de políticas públicas (MOYSÉS; MOYSÉS, 2012). Essas metas e objetivos são utilizados como justificativa para estabelecer maior orçamento para órgãos e legitimar uma remuneração diferenciada para servidores mais comprometidos.

Com relação ao sistema tradicional, que se aplica à administração pública brasileira, Wood Jr, Thomaz e Picarelli (2004) apresentam limitações relacionadas à simplificação e ao engessamento desse modelo. Essa forma de remuneração basicamente se resume a tomar como parâmetro descrições das atividades e responsabilidades de cada função para definir os salários. No caso do serviço público, mais especificamente das carreiras que são remuneradas por parcela única (subsídio), sem parte variável, há um pequeno avanço em relação a esta modalidade tradicional, que são os planos de cargos e salários. No entanto, mesmo com essa pequena evolução, esse sistema é pouco eficiente no contexto das novas formas de organização de trabalho e da administração estratégica.

O maior problema apontado nessa forma de remuneração é a inflexibilidade e a não diferenciação entre profissionais que se destacam, todos são vistos de uma mesma forma, o foco está na descrição dos cargos e não no profissional que se diferencia dos outros por esforços próprios e individuais. Esse tipo de remuneração não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. Ao contrário desse sistema utilizado pela Administração Pública, o Sistema de Remuneração Estratégica reúne várias formas de recompensas pecuniárias, tais como remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, previdência complementar, remuneração variada, participação acionária dentre outras formas.

O Decreto Presidencial Nº5707 de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, é um instrumento legal que define gestão por competência como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desenvolvimento das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

2.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E HABILIDADES PESSOAIS

As competências e as habilidades pessoais devem ser desenvolvidas por interesse do próprio servidor público, no entanto, a remuneração de acordo com o investimento em cursos e treinamentos é um incentivo extrínseco que valoriza a manutenção dos melhores talentos e desenvolvimento dos que já fazem parte do corpo funcional da organização. Ioschpe (2004) ilustra bem como a valorização da aprendizagem pode representar um ganho competitivo para as organizações, e isso também deve ser enquadrado na Administração Pública. Segundo o autor, a teoria do capital humano reforça a tese de que o conhecimento adquirido por meio de formação acadêmica promove o aumento de produtividade, a adaptação a novos processos e a prática de novas tecnologias. Dessa forma, a remuneração variável também deve servir de incentivo à capacitação e ao desenvolvimento profissional e acadêmico, o que acarreta em maior produtividade e inovação.

Schoultz (1961), por sua vez, também reforça os conceitos explorados por Ioschpe (2004), destacando a importância da educação para desenvolver competências e habilidades para que as pessoas estejam mais bem preparadas para enfrentar crises dentro das organizações. Segundo o autor, profissionais que investem em conhecimento têm mais facilidade para gerenciar recursos em situações extremas. A promoção da educação se traduz em desenvolvimento econômico e melhoria da renda do trabalhador.

Nelson e Phelps (1966), ademais, explicitam de forma ainda mais clara a importância da educação formal para o desenvolvimento das economias. Segundo os autores, a educação formal superior potencializa a incorporação de novos métodos e tecnologias. Os países de economias mais desenvolvidas tendem a valorizar mais as pesquisas e os cursos universitários para que os trabalhadores se adaptem a novos desafios e promovam processos mais eficientes.

Corroborando com os autores citados sobre a importância do desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, Braun e Muller (2014) ressaltam que o conhecimento é resultado de uma ação, um produto em movimento contínuo, como um ciclo que se reinicia no momento de apropriação da informação, pela interação da pessoa com a informação. O que diferencia a informação do conhecimento é que o fator humano interage sobre a informação, potencializa e gera o conhecimento por meio da interpretação e do desenvolvimento de habilidades e competências humanas à informação, pois o conhecimento é uma produção, uma interpretação elaborada da informação recebida, que acrescenta e agrega um novo valor à informação.

Além da importância do desenvolvimento pessoal dos servidores públicos, é importante atentar para a retenção dos talentos. A prática da administração do conhecimento nas empresas públicas tem sido analisada por diversos autores, principalmente no que se refere aos entraves que ainda se impoem a seu pleno desenvolvimento e que dificultam sua eficácia. Como grande parte do conhecimento gerado acaba sendo armazenado somente na mente das pessoas, a rotatividade, as aposentadorias e as transferências de pessoal acarretariam a perda de *know-how* e capital intelectual (CAVAZOTTE; MORENO; TURANO, 2015). Para evitar a perda de talentos para outros órgãos ou empresas, a remuneração relacionada à formação dos funcionários pode ser uma forma de evitar esse problema.

Segundo Cavazotte, Moreno e Turano (2015), elementos estruturais e culturais em empresas privadas favoreceriam muito mais a aprendizagem contínua, enquanto a ausência desses mesmos elementos e os prejuízos causados pelas descontinuidades e interferências políticas, burocracia e estruturas centralizadas de autoridade, representariam barreiras à criação de uma cultura com foco em aprendizagem contínua no segmento público. No entanto, Araújo e Martins (2016) demonstram o esforço da Administração Pública em superar tais obstáculos, argumentando citando o Decreto 5.707 de 2006 instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal. O desenvolvimento de habilidade e conhecimentos dos indivíduos reflete na competência da organização. Por isso, a gestão pública também deve se voltar para uma atividade mais eficaz e que se baseie em desenvolver competências necessárias para atingir os resultados esperados. Assim, com a instituição de tal decreto, a gestão por competências foi consolidada como um dos modelos a ser seguido pelo Estado.

Braun e Mueller (2014) também levantam essa questão da otimização do conhecimento adquirido em benefício das organizações. Segundo os autores, a forma de aplicar esse saber, até então subjetivo, ocorre a partir da sua relação e capacidade de se comunicar, se utilizando ferramentas e técnicas que podem ser aprendidas e treinadas para aprimorar esse exercício em seu cotidiano. Essa comunicação pode ocorrer de modos diversos, por meio de linguagens múltiplas, como: a fala, os gestos, os símbolos, a representação gráfica. A escrita é uma forma de sistematizar esse saber, formalizar o conhecimento adquirido em materialidade, em informações e processos descritos. Esse conhecimento é chamado de explícito, que tem origem no latim = *explicitus* e tem por significado o termo explicar, declarar. A informação é base da gestão e do planejamento da administração pública; a falta de acesso às informações e a falta de veracidade podem distorcer ou ignorar fontes para a tomada de decisão.

A prática da administração do conhecimento nas empresas públicas tem sido analisada por diversos autores, principalmente no que se refere aos entraves que ainda se impoem a seu pleno desenvolvimento e que dificultam sua eficácia. Como grande parte do conhecimento gerado acaba sendo armazenado somente na mente das pessoas, a rotatividade, as aposentadorias e transferências de pessoal acarretariam a perda de *know-how* e capital intelectual (CAVAZOTTE; MORENO; TURANO, 2015).

Diante de tantos argumentos a favor do desenvolvimento e da aprendizagem, é compreensível que as gestões mais modernas valorizem a formação acadêmica e profissional e recompense o profissional de acordo com seus conhecimentos e habilidades, já que se refletirão nos resultados da organização. E o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos deve ser valorizado e reconhecido pela administração pública e refletido, inclusive, na remuneração diferenciada de acordo com o perfil de cada servidor público.

2.3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR DESEMPENHO

A alta expectativa em relação à remuneração variável na Administração Pública no Brasil não encontra respaldo na teoria relacionada ao tema. Haja vista as experiências realizadas em outros países onde não houve êxito e seu alcance foi muito limitado (ASSIS; REIS NETO, 2011). No entanto, como em outras áreas da Administração, não existe um modelo de gestão pré-definido para todas as organizações em qualquer contexto. Sendo assim, deve-se buscar novos estudos e novas experiências com relação à remuneração dos servidores públicos. Segundo Assis e Neto (2011), houve dois momentos que marcaram a tentativa de implementar o sistema de remuneração variável na Administração Pública brasileira, a experiência do governo federal pós-FHC e a recente expansão dessas iniciativas nas administrações estaduais brasileiras.

Boyne e Hood (2010), em estudos realizados junto à Administração Pública britânica, observaram que sistemas de incentivos similares aos aplicados em empresas privadas têm sido implementados na Administração Pública com a promessa de aumento dos orçamentos para órgãos bem-sucedidos e benefícios para os gestores seniores. No entanto, segundo os autores, esses sistemas não têm a mesma eficácia.

Perry, Engbers e Jun (2009) observam o ressurgimento dessa modalidade de remuneração na Administração Pública e citam as iniciativas do congresso americano nesse sentido, aprovando a remuneração por performance em duas grandes agências durante o governo Bush, o “department of home land security” e o “department of defense”. O sistema de remuneração variável foi amplamente utilizado no passado e, após um período de uns 15 anos, voltou a ser visto como uma forma efetiva de motivação dos servidores públicos. Segundo este estudo, que reforça o pessimismo de Boyne e Hood, os sistemas de remuneração por performance continuam não sendo tão eficientes como é esperado pelos gestores públicos. No entanto, os autores ressaltam exceções a esta afirmação relatando que o êxito da implementação depende da área da Administração Pública no nível organizacional junto ao qual os servidores estão lotados e outros detalhes.

A saúde pública, por exemplo, é uma área em que os autores encontraram resultados positivos na implementação do sistema de remuneração variável, assim como os níveis mais operacionais de outros setores da Administração Pública. O estudo aponta como possíveis motivos para a falta de êxito na implementação do PRP no serviço público as regras específicas da Administração Pública, a incapacidade dos gestores em promovê-la ou a falta de adaptabilidade aos valores da remuneração variável e a incompatibilidade desse sistema de incentivos com outros fatores motivacionais mais fortes que são característicos do serviço público. As diferenças institucionais entre o setor público e privado são provavelmente as principais causas do fracasso na implementação do PRP, essas diferenças incluem transparência e restrições orçamentárias. Outro fator que contribuiria para o sucesso do PRP seria a percepção de que o sistema é válido, confiável e não político. Por isso, não se deve adotar o PRP apenas porque outras organizações, principalmente privadas, a adotam com êxito. Deve-se considerar os contextos contingenciais como os citados acima (PERRY; ENGBERS; JUN, 2009).

Segundo um estudo realizado por Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014), a motivação dos servidores públicos se mostrou influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela auto-eficácia no alcance das metas. Os fatores que se mostraram muito influentes na motivação dos servidores são a especificidade e o feedback em relação às metas. Ao contrário do que muitos gestores acreditam, a importância das metas, a valência das recompensas extrínsecas, a expectativa, a equidade, a participação na definição das metas, a dificuldade das metas e a avaliação dos sistemas de metas e de recompensas não exerceram motivação direta na motivação. Assim, os principais determinantes na motivação dos servidores públicos são: a auto-eficácia (autopercção com relação ao desempenho próprio do servidor público), a valência da missão e a instrumentalidade, que correspondem à percepção do desempenho influencia a recompensa. De maneira geral, a avaliação geral do sistema de metas e a avaliação do sistema de recompensa não mostram influências significativas sobre a motivação. A auto-eficácia é influenciada pela especificidade das metas.

Apesar de todo esforço para legitimar a remuneração variável no setor público, não existe diferença de percepção com relação à justiça organizacional entre empregados públicos que recebem remuneração fixa e os que recebem remuneração variável. Essa afirmação foi obtida em estudo realizado por Odelius e Santos (2008), porém, segundo os próprios autores, não deve ser generalizado. No entanto, esse estudo serve como indício de que a remuneração variável não é percebida como um grande motivador para melhor desempenho dos empregados públicos.

Segundo Gomes e Amorim (2008), em geral, as recompensas extrínsecas não promovem alterações verdadeiras no comportamento humano, apenas incentivam ações imediatas em função de prêmios ou punições. Além disso, promovem valores prejudiciais à equipe, como o individualismo e a competitividade exacerbada, não dando espaço para a promoção de confiança organizacional. Dessa forma, os gestores têm de ficar atentos às limitações da utilização de recompensas extrínsecas e como se deve utilizá-las em benefício da empresa, mesmo que de forma indireta.

Assis e Reis Neto (2011) sugerem que, conforme literatura sobre o assunto, para que remuneração variável funcione, seria necessário garantir que o modelo incentive o comportamento e os resultados na direção adequada. Metas que são artificialmente criadas com objetivo de justificar a remuneração variável não são consideradas sérias. A remuneração variável tem de ser parte de um sistema mais amplo de gestão de resultados e metas, com clara informação sobre o desempenho e que essa informação seja último para o processo decisório. Os incentivos, tais como remuneração variável, devem ser adaptados à medida que prioridades específicas das organizações forem identificadas.

3. PROBLEMAS PARA IMPLANTAÇÃO DO PRP

Segundo Assis e Reis Neto (2011), a literatura sobre remuneração variável no setor público não respalda o otimismo de quem aposta, especialmente gestores públicos, no sucesso dessa modalidade de remuneração. O sucesso da implantação da remuneração variada é limitado a poucos casos de sucesso, podendo ocasionar em efeitos negativos na motivação dos servidores públicos.

Um estudo realizado por Bevan (2015) sobre remuneração variável na Administração Pública mostra que esse sistema de recompensa influencia negativamente a eficiência e os resultados, pois esse sistema poderia anular ou prejudicar a motivação intrínseca. Segundo Deci (1972), corroborando com as observações de Bevan, incentivos monetários diminuem a motivação intrínseca, enquanto que a motivação não financeira (verbal) aumenta a motivação intrínseca.

Segundo o autor, a motivação extrínseca inclui status, aprovação ou promoção. O autor especifica que as motivações “verbais” só são positivas quando relacionadas à informação ou feedback, pois aumentam a percepção do funcionário com relação competência e autodeterminação. As observações verbais relacionadas a controle têm impacto negativo na motivação intrínseca.

Para evitar esse efeito, o sistema de recompensa por desempenho deveria ser elaborado de forma colaborativa, para assegurar que os objetivos profissionais estejam alinhados com os objetivos dos empregados e também para considerar outras formas não financeiras de motivação para melhorar o desempenho. Outro fator que pode prejudicar esse sistema de remuneração variável seria a falta de um método eficaz de mensurar os resultados, de verificar se os resultados correspondem ao que se espera do pagamento por performance quando se compara com outras formas de motivação (BEVAN, 2015).

Segundo Muller (2011), em seu estudo sobre remuneração por desempenho no serviço público alemão, há diversas formas de pagamento por desempenho. Nem todos estes sistemas de remuneração são bem-sucedidos e a participação dos servidores na escolha e na implantação do sistema de remuneração por desempenho é fundamental. A análise deste autor é similar ao de Bevan quando se referem à má influência deste sistema nas motivações intrínsecas. A implementação do sistema de remuneração por desempenho deve ter uma perspectiva organizacional, menos personalista. Segundo o autor, deve-se o uso racional do sistema de remuneração por desempenho deve levar em consideração o nível organizacional, o setorial e o individual.

A experiência brasileira também demonstra outros fatores que dificultam a implementação do PRP. Durante o governo Lula, os valores variáveis passaram a representar a maior parte da remuneração de dos servidores que recebiam parcela variável (ASSIS; REIS NETO, 2011). Isso ocorreu para que o Governo pudesse atender às demandas dos servidores públicos federais ativos, dando aumento salarial real, enquanto que os salários dos aposentados, que não recebiam parcela variável, tivessem contínua defasagem. Isso foi uma estratégia para evitar greves e pressões por parte dos servidores. No entanto, essa “desvirtuação” da remuneração variável foi contestada pelas organizações representativas das carreiras públicas e o governo foi forçado a incorporar a parcela variável ao vencimento básico das carreiras típicas de estado.

Ainda segundo Assis e Reis Neto (2011), desde 2008 as administrações públicas estaduais têm adotado a remuneração variável por meio de pagamento de bônus de eficiência semestrais ou anuais. Esta experiência foi amplamente implantada no governo de Minas Gerais, atingindo 90% dos servidores. Houve uma experiência no mesmo sentido na esfera federal com a aprovação da Lei 12155 de 23/12/2009, conferindo bônus aos servidores do Departamento Nacional de Infra Estrutura (DNIT), como incentivo ao cumprimento das metas do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Assis & Neto ainda citam, em seu artigo, os prêmios concedidos a policiais civis e militares em função das metas de redução da criminalidade. Esse último pode gerar muitas controvérsias devido à essência da função social que esses agentes exercem.

Outro ponto importante levantado por Assis e Reis Neto (2011), é que avaliações de comportamento podem prejudicar o êxito de um programa de remuneração variável, pois pode haver um grau de subjetividade comprometedora, já que pode levar a uma tendência benevolente. Segundo os autores, seria mais adequado estruturar a mensuração do trabalho em equipe e, dessa forma, representar o esforço e os produtos/serviços de responsabilidade das organizações públicas como um todo. Os resultados do trabalho de equipe demonstram melhor o desempenho e são mais úteis para a tomada de decisão em curto prazo. Segundo os autores, é recomendável que a equipe seja composta por indivíduos que respondam pela

produção de um único serviço ou produto. Equipes menores favorecem o controle pelos pares, mas equipes ampliadas, mesmo que subdivididas, fortalecem a cooperação. Os autores ressaltam que, de acordo com a experiência internacional, distintas modelagens e estratégias de implementação são variáveis relevantes para justificar o êxito ou ineficiência de sistemas de incentivo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a análise dos diversos estudos sobre remuneração variável na Administração Pública relacionada ao desempenho e aos incentivos para o desenvolvimento e habilidades e conhecimentos, pode-se perceber que a adaptação dos sistemas de remuneração estratégicos já utilizados em empresas e órgãos da iniciativa privada requer muita atenção e mudanças para atenderem às especificidades da Administração Pública.

Segundo a análise dos artigos, a remuneração variável por desempenho apresenta resultados limitados e às vezes negativos. Esse tipo de remuneração não muda a atitude do servidor público, pode impactar apenas determinadas atividades e por tempo limitado. Não há uma motivação intrínseca.

Os incentivos “verbais” são mais significativos que os monetários, principalmente quando se referem a “feed-back” ou informação. Dessa forma, podemos concluir que a remuneração variável pode ser aplicada a outros fatores que influenciam o desempenho, e não relacionada diretamente ao desempenho. Assim, confirma-se a importância dada ao incentivo para desenvolvimento de conhecimentos e habilidades. Se há um incentivo para que o servidor se qualifique, essa será uma motivação extrínseca, mas que terá impacto direto no seu desempenho, pois a qualificação será refletida no desenvolvimento das atividades.

O desempenho também está influenciado pela percepção de auto-eficácia, o que corrobora com o efeito indireto dos incentivos à capacitação, pois a formação torna o servidor público mais apto a desenvolver tarefas mais complexas, isso é resultado de desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimento.

Conclui-se, então, que ao estudar os temas propostos, inferimos que os objetivos propostos na execução deste trabalho foram alcançados em seus dois principais questionamentos. Com relação à remuneração por desempenho, observou-se que a remuneração variável relacionada diretamente à produtividade não promove resultados positivos. Dessa forma, o que se propõe a fazer é incentivar outras atitudes que influenciem positivamente na produtividade do servidor público, como o incentivo remuneratório à qualificação. De acordo com os autores citados no trabalho, o incentivo remuneratório tem eficácia por tempo limitado em relação à mudança de atitude, o que nos leva a acreditar que teria um impacto positivo no incentivo à capacitação e desenvolvimento. Por exemplo, se há um ganho salarial por aquisição de um título de graduação, esse incentivo seria adequado a mudar a atitude do servidor público incentivando-o e motivando-o a realizar tal capacitação, pois estaria mais motivado durante o período de formação que é limitado para uma atividade específica. Assim, concluímos que apesar do impacto limitado em relação à produtividade diretamente, o incentivo remuneratório pode ser eficaz do desenvolvimento profissional, que levará a um impacto mais duradouro na produtividade do funcionário.

Como revisão e análise da bibliografia existente, a maior limitação encontrada para o desenvolvimento deste trabalho foi a escassez de literatura específica sobre a gestão na Administração Pública. E, como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se um estudo sobre outros fatores intrínsecos que poderiam influenciar a produtividade e desempenho do servidor público que estariam relacionados à remuneração.

5. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO JUNIOR, José Alves; MARTINS, Igor. **Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006**. Revista Gestão. Org, v.12, n.2, 2014. p 153-162, 2016
- ASSIS, L. O. M.; REIS NETO, M. T. **Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o estado brasileiro**. Gestão.Org, v. 9, p.585-614, 2011.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F.F.; TERRA, J. C. C. **O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público**. Brasília, 2005. Disponível em < http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf>
- BOYNE, George; HOOD, Christopher. **Incentives, new research on an old problem**. Journal of Public Administration Research and Theory v 20 p. i177 – i180, 2010.
- BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. **A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA** . Organizational Knowledge Assessment; 2014
- BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz, PAULA VILHENA, Rosa Maria de. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas – FGV, 2009.
- CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO, Valter de Assis; TURANO, Lucas Martins. **Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 49(6):1555-1578, nov./dez. 2015.
- DECI, Eduard L.; ENGBERS, Trent A.; JUN, So Y. **Back to the future? Performance-Related-Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence**. Public Administration Review, p 39 – 51, jan/fev 2009.
- DITTERICH, R. G.; MOYSÉS, S. T.; MOYSÉS, S. J. **O uso de contratos de gestão e incentivos profissionais no setor público de saúde**. Caderno Saúde Pública, rio de Janeiro v 28, n 4, p 615-627, abr, 2012.
- FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA JR, M.M. - **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo, Makron Books, 2002. p.18
- IOSCHPE, G. **A ignorância custa um mundo: o valor da educação no desenvolvimento do Brasil**. São Paulo: Francis, 2004.
- MOSCOZO, P. Q.; PAIXÃO, R. B. **Necessidades Humanas, Remuneração e Avaliação de Desempenho: Dilemas da Gestão de Pessoas na Mix Utilidades**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, Vol. 4, Num. 2, pp. 137-153. (2014).
- NELSON, R.R.; PHELPS, E.S. **Investment in humans, tech diffusion and economic growth**. American Economic Review, 1966.
- ODELIUS, C. C; SANTOS, A. R. D. **Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas**. Revista Alcance, v 15 n. 2, p. 226-242, 2008.
- OLIVEIRA JR, M. M. **Competências essenciais e conhecimentos na empresa**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.) **Gestão estratégica do**

Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121–156.

OLIVEIRA, F. B. (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo. Pearson Prentice Hall-FGV, 2005.

RODRIGUES, W. A. ; REIS NETO, M. T. ; GONCALVES FILHO, C. . **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 48, p. 253-273, 2014.

RODRIGUES, W. A., REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. Revista de Administração Pública, v 48, n 1, Rio de Janeiro, jan/fev 2014.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, CLAUDIA.S; BOFF, LUIZ (Orgs). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre. Bookman, 2005.

WEIBEL, Antoniette; ROST, Katja; OSTERLOH, Margit. **Pay for Performance in the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs**. Journal of Public Administration Research and Theory v.20 p 387-412; 2009.

WERNER Schmidt Nele; TRITTEL Andrea Müller. **Performance-related pay in German public services**. Employee Relations, v.33 Iss 2 pp. 140 – 158. 2011.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicent. **Remuneração Estratégica - a Nova Vantagem Competitiva - 3ª Ed.** 2004.

ZOFIA M Bajorek; STEPHEN M Bevan. **Performance-related-pay in the UK public sector: A review of the recent evidence on effectiveness and value for money**. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 2 Iss 2 pp. 94 – 109. 2016.