



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA –
MPAC 2012-2014

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A REMUNERAÇÃO POR
RESULTADOS EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ

LAURA CAROLINA GONÇALVES

Fortaleza – CE
2014

LAURA CAROLINA GONÇALVES

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E REMUNERAÇÃO POR
RESULTADOS EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos. Linha de pesquisa: estudos organizacionais e gestão de pessoas.

Orientador: Prof. Dr. João Mário de França

**Fortaleza – CE
2014**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- G1c GONÇALVES, LAURA CAROLINA GONÇALVES.
O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS EM
UM ÓRGÃO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ / LAURA CAROLINA GONÇALVES GONÇALVES. –
2014.
110 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,
Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2014.
Orientação: Prof. Dr. João Mário de França .
1. Comprometimento organizacional. . 2. Remuneração por resultados. . 3. Setor público. . I. Título.
CDD 658
-

LAURA CAROLINA GONÇALVES

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E REMUNERAÇÃO POR
RESULTADOS EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Linha de pesquisa: estudos organizacionais e gestão de pessoas.

Orientador: Prof.Dr. João Mário de França

Aprovada em: __ / __ / __

Banca examinadora:

Prof. Drº. JOÃO MÁRIO DE FRANÇA (Orientador)
FEAAC - Universidade Federal do Ceará

Prof. Drº. SERAFIM FERRAZ
FEAAC - Universidade Federal do Ceará

Drº. JIMMY LIMA DE OLIVEIRA
IPECE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará

*Ao meu Senhor Jesus dedico, sem Ele esta conquista
não seria possível.*

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão eterna a Deus que sonhou este sonho junto comigo, deu-me a oportunidade de realizar esse mestrado e esteve ao meu lado em todos os momentos dessa jornada enchendo-me de força para continuar e nunca desistir.

A todos os meus familiares e amigos que sempre acreditaram em mim, em especial a minha tia Elizete, meu tio Antônio, minha irmã Maria Luiza e minhas primas Thaís e Luana, obrigada por todo o apoio e compreensão nos momentos em que não pude estar tão presente como gostaria. Agradeço à minha mãe Elizabete (*in memoriam*) que no tempo em que esteve comigo sempre me incentivou a estudar e dar o melhor de mim em tudo o que fizer.

Agradeço ao meu Orientador, Prof. João Mário, por toda a ajuda e confiança em mim depositada para a realização deste trabalho. Agradeço de forma especial ao Prof. Serafim Ferraz pela contribuição não só na elaboração deste trabalho, mas em toda essa jornada do mestrado. Agradeço também ao Prof. Jimmy Lima pela disponibilidade em participar da banca e pelas contribuições a essa pesquisa.

Agradeço a todos os funcionários da SEFAZ que participaram dessa pesquisa, em especial ao Jarbas Mesquita, à Vanda, à Lurdinha e ao Paulo Sergio, sem vocês nada disso seria possível.

Agradeço aos colegas do IPECE que me apoiaram de forma direta ou indireta em especial o Prof. Flávio Ataliba que sempre acreditou em mim e me proveu de condições para realizar este projeto, à Ana Cristina Medeiros por toda a compreensão, confiança e orações, à Fabiana Silva pelas palavras de incentivo e por acreditar em mim. Minha eterna gratidão aos colegas Ana Cristina Gouveia e Fátima Juvenal por toda a ajuda. Gostaria de agradecer de forma especial ao Prof. Claudio André que me auxiliou sobremaneira na orientação e realização desta pesquisa.

Agradeço aos meus colegas de mestrado que me proporcionaram momentos que jamais esquecerei, ensinaram-me o quanto a união e o auxílio mútuo fazem a diferença. Em especial, agradeço à Rejane por sempre estar ao meu lado, ouvindo meus desabafos acerca deste desafio, trazendo-me alegria e coragem. Agradeço aos colegas Vladson e Osmar que muito me auxiliaram nesta caminhada.

RESUMO

As organizações, preocupadas em alcançar resultados, procuram por práticas que proporcionam maior interação, participação e comprometimento do seu quadro funcional através de programas de incentivo. A remuneração variável possibilita o alinhamento entre os objetivos da empresa e os dos trabalhadores, motivando o comprometimento do funcionário em prol do atingimento dos objetivos organizacionais. No contexto da administração pública, alguns órgãos têm lançado mão de políticas de remuneração para comprometer os servidores e aprimorar a gestão baseada em resultados. O presente estudo tem como objetivo geral analisar a importância relativa da remuneração por resultados para o comprometimento do servidor da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Realizou-se uma pesquisa descritiva e analítica, utilizando-se de método quantitativo, por meio da aplicação de um questionário semiestruturado baseado no instrumento de Mayer e Allen, junto aos servidores da SEFAZ-CE. A pesquisa envolveu cento e dez respondentes de diversos setores da sede I da Secretaria. Os dados foram tratados quantitativamente através do MAGIQ (*Multi-Attribute Global Inference of Quality*), que é um método de análise multicritério de decisão e através de análise de frequências e de histogramas, média aritmética amostral, desvio-padrão amostral e coeficiente de variação. A pesquisa constatou que a política de remuneração por resultados da Sefaz-CE é relativamente importante para o comprometimento do servidor da SEFAZ-CE. No entanto, quando comparado a outros fatores do comprometimento, não demonstra um grande destaque, principalmente quando é considerado um incentivo à maior dedicação ao trabalho. Esse resultado pode estar relacionado ao fato de que os resultados alcançados pela organização não demonstram correlação com os indicadores de desempenho estabelecidos ou ainda podem indicar que o Prêmio por Desempenho Fiscal tem pouco impacto na remuneração total do servidor.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Remuneração por resultados. Setor público.

ABSTRACT

The organizations, concerned with achieving results, look for practices that provide more interaction, participation and commitment of its staff through incentive programs. The variable remuneration enables the alignment between business objectives and the workers, motivating the employee's commitment towards the achievement of organizational goals. In the context of public administration, some agencies have used remuneration policies to compromise servers and enhance results-based management. This study has the general objective to analyze the relative importance of remuneration for results to the commitment of the Secretariat of Finance of the State of Ceará (SEFAZ-CE) server. We conducted a descriptive and analytical study, using a quantitative method, by applying a semi-structured questionnaire based on the instrument by Mayer and Allen, along with SEFAZ-CE servers. The study involved one hundred and ten respondents from various sectors of the Secretariat's Headquarters I. The data were analyzed quantitatively by MAGIQ (Multi-Attribute Global Inference of Quality), which is a method of multi-criteria decision analysis and through frequency analysis and histograms, sample arithmetic average, sample standard deviation and coefficient of variation. The survey found that the remuneration policy for results at SEFAZ-CE is relatively important for the employee's commitment. However, when compared to other factors of commitment, it does not show a major highlight, especially when it is considered an incentive to greater dedication to work. This result may be related to the fact that the results achieved by the organization show no correlation with established performance indicators or they may indicate that the Fiscal Performance Award has little impact on the total remuneration of the server.

Keyword: Organizational Commitment. Remuneration for results. Public Sector.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AHP -	Analytical Hierarchy Process
BID -	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CATRI -	Coordenadoria de Administração Tributária
CEFIT -	Célula de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias
CO -	Comprometimento Organizacional
GAP -	Gratificação por Aumento de Produtividade
GDF -	Gratificação por Desempenho Fazendário
GPR -	Gestão por Resultados
ICMS -	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte
IPVA -	Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores
ITCD -	Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doações
MAGIQ -	Multi-Attribute Global Inference of Quality
NUDFI -	Núcleo de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias na dívida
NUFIS -	Núcleo de Fiscalização e Monitoramento Eletrônico
NUFTRAN -	Núcleo de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias da Região Metropolitana
NUPRO -	Núcleo de Processamento de Notas Fiscais
PCC -	Plano de Cragos e Carreiras
PDF -	Prêmio por Desempenho Fiscal
PG -	Peso Global
PL -	Peso Local
SEFAZ-CE -	Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará
SPSS -	Statistical Package for the Social Sciences
TAF -	Tarifação, Arrecadação e Fiscalização
ZOPP -	Ziel Orientierte Projekt Planung

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações21

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faixa Etária dos Servidores	69
Gráfico 2 - Gênero dos Servidores.....	69
Gráfico 3 - Nível de Escolaridade dos Servidores	70
Gráfico 4 - Cargos Efetivos dos Servidores	71
Gráfico 5 - Tempo de Serviço na SEFAZ-CE	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões e autores do comprometimento.....	23
Tabela 2 – Fatores de Comprometimento Organizacional	30
Tabela 3 - As Vantagens e Desvantagens da Remuneração por resultados.....	50
Tabela 4 - Relação de Respondentes na SEFAZ	59
Tabela 5 - Fatores e subfatores do Comprometimento Organizacional	60
Tabela 6 - Percepção da importância dos Enfoques do Comprometimento	72
Tabela 7 - Percepção da importância dos Fatores para o Comprometimento Organizacional	73
Tabela 8 - Percepção dos Fatores Afetivos do Comprometimento.....	75
Tabela 9 - Percepção dos Fatores Normativos do Comprometimento.....	77
Tabela 10 - Percepção dos Fatores Calculativos do Comprometimento.....	78
Tabela 11 - Ranking Percepções Ideais e Reais - Enfoques.....	81
Tabela 12 - Ranking Percepções Ideais e Reais - Fatores	82

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Relevância da pesquisa e problemática	15
1.3 Objetivos	15
<i>1.3.1 Objetivo geral</i>	15
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	15
1.4 Hipóteses	16
1.5 Estratégia metodológica	16
1.6 Estrutura da dissertação	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Comprometimento	18
<i>2.1.1 Motivação humana: base para o comprometimento</i>	18
<i>2.1.2 As características motivacionais do servidor público</i>	20
<i>2.1.3 Conceituação do comprometimento organizacional: principais vertentes</i>	22
<i>2.1.4 Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional: ênfase no modelo de Meyer e Allen</i>	26
<i>2.1.5 Os enfoques do comprometimento e seus fatores antecedentes</i>	29
<i>2.1.5.1 Enfoque afetivo</i>	30
<i>2.1.5.1.1 Autonomia</i>	31
<i>2.1.5.1.2 Realização</i>	31
<i>2.1.5.1.3 Participação</i>	32
<i>2.1.5.1.4 Clima organizacional</i>	32
<i>2.1.5.1.5 Valores</i>	33
<i>2.1.5.2 Enfoque calculativo</i>	34
<i>2.1.5.2.1 Remuneração fixa</i>	36
<i>2.1.5.2.2 Remuneração variável</i>	36
<i>2.1.5.2.3 Carreira</i>	36
<i>2.1.5.2.4 Capacitação e aprendizagem</i>	36
<i>2.1.5.3 Enfoque normativo</i>	37
<i>2.1.5.3.1 Estabilidade</i>	38

2.1.5.3.2 Condições de trabalho.....	38
2.1.5.3.3 Experiência/tempo de serviço	39
2.1.5.3.4 Responsabilidade social.....	39
2.1.5.3.5 Missão.....	40
2.1.6 Comprometimento no Setor Público	40
2.1.7 Remuneração	41
2.1.7.1 Evolução da gestão de RH e da remuneração nas organizações	42
2.1.7.2 Sistema de Remuneração Tradicional	44
2.1.7.3 Sistema de remuneração estratégica.....	45
2.1.7.4 Remuneração variável por resultados.....	45
2.1.7.5 Remuneração variável por resultados no setor público.....	51
2.1.7.6 O sistema de remuneração da SEFAZ - CE.....	54
3. METODOLOGIA	56
3.1 Enquadramento Metodológico	57
3.2 Amostra da pesquisa	58
3.3 Procedimentos para coleta de dados.....	59
3.3.1 Instrumento de coleta	59
3.4 Procedimentos para análise metodológica.....	61
4 A SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ	65
4.1. O Processo de Modernização da SEFAZ-CE	66
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	68
5.1 Caracterização dos respondentes.....	68
5.2 Análise do ranqueamento dos fatores de comprometimento através do método MAGIQ	72
5.3 Análise do nível de comprometimento geral dos servidores	75
5.4 Análise comparativa das percepções ideais e reais dos enfoques e fatores do comprometimento organizacional.....	80
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
6.1 Quanto aos objetivos específicos propostos.....	85
6.2 Quanto ao alcance do objetivo geral.....	86
6.3 Limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos.....	87

REFERÊNCIAS.....	89
ANEXO I – CARTA DE APRESENTAÇÃO	98
ANEXO II – LEI PDF.....	98
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	105

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Em decorrência das mudanças na estrutura e nos ambientes organizacionais, os estudos organizacionais têm demonstrado crescente interesse em estudar as relações entre o indivíduo e o seu trabalho. Nesse sentido, um grande desafio para a gestão de pessoas tem sido conhecer os fatores que influenciam o grau de comprometimento dos seus empregados.

A partir das pesquisas de Marrow (1983), o construto comprometimento passou então a ser cada vez mais discutido pelos estudiosos das organizações o que culminou, conforme esclarecem Bastos *et al* (2008), em uma diversidade de conceitos, modelos e instrumentos destinados a mensurar os níveis de comprometimento.

De maneira geral, observa-se nos estudos sobre comprometimento a predominância da utilização dos modelos propostos pelos estudiosos Meyer e Allen (1997) que defendem a existência da característica tridimensional do comprometimento, destacando os enfoques: afetivo, calculativo e normativo.

Utilizando-se do modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen (1997), autores como Drews (2000); Soares (2001) e Silva (2005) abordaram em suas pesquisas alguns fatores que afetam diretamente o comprometimento do funcionário para com a empresa. Segundo eles, para cada enfoque (afetivo, calculativo e normativo) existem elementos estruturais da organização que podem estimular o trabalhador a comprometer-se com suas tarefas e assim satisfazer as expectativas dos gestores. Dentre esses elementos estruturais, há os resultantes das políticas de remuneração.

Sobre as políticas de remuneração, os conceitos e métodos de gestão mais arcaicos adotam a remuneração funcional, que remunera conforme o cargo. Esse tipo de política, no entanto, passou a não atender as contingências dos novos modelos de gestão, cada vez mais flexíveis e voltados para resultados. Por essa razão, as empresas buscaram práticas de remuneração que destacassem a relação entre a contribuição e o comprometimento do funcionário em prol do alcance dos resultados organizacionais (ANDRADE, 2007).

Neste contexto, a remuneração variável se apresenta como um valioso instrumento de gestão que valoriza os indivíduos, suas potencialidades e sua real contribuição para o desenvolvimento da organização (BECKER, 1998). Além disso, tende a provocar o envolvimento do funcionário rumo ao alcance dos objetivos organizacionais.

1.2 Relevância da pesquisa e problemática

A junção das temáticas comprometimento organizacional e remuneração variável vem ocorrendo nos estudos sobre administração cada vez com mais frequência. Segundo Andrade (2007), as organizações, preocupadas em alcançar seus resultados, procuram por práticas que ocasionem maior interação, participação e comprometimento do seu quadro funcional através de programas de incentivo

Sampaio Neto (2007) confirma essa relação explicando que a remuneração variável possibilita o alinhamento entre objetivos da empresa e dos trabalhadores, motivando maior comprometimento do funcionário em prol do atendimento dos objetivos organizacionais.

Ambos os autores citados acima utilizaram empresas privadas para pesquisar a relação entre as duas temáticas. No entanto, essa pesquisa se propõe a analisar os construtos no contexto da Administração Pública cearense, mais especificadamente na Secretaria da Fazenda do Ceará, pois é um que implantou a política de remuneração por resultados.

A SEFAZ-CE instituiu a política de remuneração por resultados através do Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF que é concedido aos Servidores integrantes do grupo de Tarifação, arrecadação e fiscalização (TAF), todos eles envolvidos nas atividades fins do órgão. Essa é uma prática pouco comum no Setor Público cearense e pode contribuir para o aprimoramento da Gestão Pública voltada para resultados.

Essa contextualização embasa o norteamento dessa pesquisa que parte do seguinte questionamento: qual a importância relativa da remuneração variável para o comprometimento do servidor público da SEFAZ-CE?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a importância relativa da remuneração por resultados para o comprometimento do servidor da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar qual o enfoque de comprometimento predominante na SEFAZ-CE;
- Analisar qual o fator de comprometimento predominante na SEFAZ-CE;

- Analisar a importância do fator remuneração variável para o comprometimento calculativo dos servidores da SEFAZ-CE;
- Verificar se a remuneração por resultados influencia o comprometimento organizacional do servidor da SEFAZ-CE.

1.4 Hipóteses

- H1 – O enfoque do comprometimento predominante na SEFAZ-CE é o calculativo;
- H2 – O fator de comprometimento predominante na SEFAZ-CE é a remuneração variável;
- H3 – A remuneração por resultados é importante para o comprometimento calculativo dos servidores da SEFAZ –CE;
- H4 – A remuneração por resultados influencia o comprometimento organizacional dos servidores públicos da SEFAZ – CE.

1.5 Estratégia metodológica

Quanto aos aspectos metodológicos, essa pesquisa tem caráter descritivo, pois se propõe a especificar, a partir das variáveis que compõem os enfoques do comprometimento, a relação existente entre esse construto e o programa de remuneração por resultados.

Trata-se de um estudo analítico, pois, após descrever como o construto comprometimento e a política de remuneração por resultados se comportam, será analisada a relação existente entre o comprometimento dos servidores e essa política de remuneração.

No que diz respeito aos procedimentos, foi utilizada pesquisa documental e aplicação de questionário utilizando os métodos MAGIQ e *survey* e para o tratamento dos dados será aplicada a abordagem quantitativa utilizando o método MAGIQ e o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

A unidade de análise desta pesquisa é a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará e os sujeitos deste estudo compreendem os servidores do grupo tarifação, arrecadação e fiscalização (TAF) especificadamente da Sede I da SEFAZ CE no município Fortaleza-CE, população da pesquisa, pois é o grupo que é contemplado com a política de remuneração variável que recebe o nome de Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF.

1.6 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis seções, além desta introdução.

Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico que compreende os construtos dos estudos organizacionais que fundamentam esta pesquisa. Ela está subdividida em duas partes. A primeira corresponde ao construto remuneração, abordando a evolução dos sistemas de remuneração, a remuneração funcional, a estratégica, por desempenho, por habilidades e competências e, ainda a remuneração por resultados e participação nos lucros. A segunda parte contempla o construto comprometimento, abordando, inicialmente, as questões motivacionais do trabalhador no âmbito do setor privado e público e, posteriormente, abordam-se as conceituações de comprometimento, sua evolução nos estudos organizacionais e o foco no viés proposto por Meyer e Allen (1991).

Na terceira seção, é apresentada a metodologia utilizada neste estudo, abordando o detalhamento acerca da amostra da pesquisa, os procedimentos para a coleta de dados e da análise metodológica.

A quarta seção é utilizada para a apresentação da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, unidade de análise deste estudo, abordando seu processo de modernização.

Na quinta seção, é apresentada a análise dos dados e os resultados deste estudo em consonância com os objetivos e hipóteses estipuladas inicialmente.

A última seção aborda as considerações finais com as contribuições, as limitações e as sugestões para novas pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comprometimento

Neste capítulo, será realizada uma revisão da literatura sobre comprometimento abordando seus principais conceitos, enfoques, suas bases, principais teóricos, os preceptores do comprometimento e as consequências que determinado tipo de comprometimento pode trazer. Além disso, serão abordadas características motivacionais do indivíduo, tendo em vista o vínculo existente entre esses dois estados.

2.1.1 Motivação humana: base para o comprometimento

Existe certa tendência em fundir os termos motivação e comprometimento, no entanto, é necessário esclarecer que ambos possuem significados diferentes e não são o mesmo “fenômeno”. Este espaço dedica-se a explicar, de forma sucinta, o termo motivação, pois como esclarece Andrade (2007), o construto é considerado uma base para o comprometimento e são complementares quando se leva em conta a procura por competitividade.

As razões de permanência em uma empresa e o aumento da produtividade e do desempenho no trabalho são questões que instigam pesquisadores a estudar o comportamento humano nas organizações. Por essa razão, como explica Bueno (2002), a motivação humana se tornou o alvo principal das pesquisas sobre o comportamento dos indivíduos enquanto membros de uma organização.

Os estudos sobre comprometimento surgem desse mesmo interesse: conhecer o comportamento humano nas empresas. Conforme explica Bergamini (1997), através desses estudos é possível compreender a força que impulsiona a realização das atividades, ou seja, a motivação, assim como o elo que liga o indivíduo à organização e o mantém nela, o comprometimento organizacional (MEDEIROS, 2003).

Andrade (2007) defende que tanto a motivação quanto o comprometimento dizem respeito ao comportamento do indivíduo e entendendo, de forma geral, que a motivação é um estado interior que conduz o comportamento do indivíduo ao alcance de uma meta e o comprometimento é um estado que o indivíduo cria um elo com a organização se identificando com seus valores e crenças.

Siqueira *et al* (2008) deixam clara essa relação ao explicarem que os indivíduos atribuem significados ao seu trabalho de acordo com seu estado motivacional e, tanto significado quanto motivação estão relacionados às suas atribuições e à maneira como se relacionam com o ambiente de trabalho e com a organização. Percebe-se que a motivação pode ser uma base para que o indivíduo se comprometa.

O construto motivação é detentor de diversas teorias e definições. Para entender o contexto no qual esse termo surgiu é necessário observar o movimento das Relações Humanas, ou a abordagem humanística da Administração. Conforme explicam Roethlisberger e Dickson (1949, *apud* CHIAVENATO, 2003), o fundador desse movimento foi Elton Mayo (1889-1949) através do experimento na Western Electric Company, em Hawthorne, Estados Unidos, realizado entre 1924 e 1932. Esse experimento possibilitou um entendimento mais profundo das relações entre os indivíduos que compõem a organização, pois a partir dos resultados dessa pesquisa observou-se a existência de grupos informais formados pelos trabalhadores, bem como a forma através da qual ocorre a comunicação entre os trabalhadores e a gerência.

A partir dos estudos sobre fator humano nas organizações, começaram a surgir um leque de teorias motivacionais. Herzberg (1923, *apud* VERGARA, 2006) trouxe para o campo dos estudos motivacionais a Teoria dos Dois Fatores, sendo eles: os fatores motivadores que são intrínsecos ao indivíduo, se presentes causam satisfação, mas se ausentes não chegam a causar insatisfação; e os fatores higiênicos que são extrínsecos se presentes não causam satisfação, mas se ausentes causam insatisfação (VERGARA, 2006).

Vroom (1932) criou a Teoria da Expectativa que explica que a motivação depende de uma escolha individual e para que ela ocorra deve haver uma combinação de valor, instrumentalidade e expectativa (VIE). O valor representa a satisfação que um indivíduo prevê receber de um determinado resultado. A instrumentalidade diz respeito ao que o indivíduo acredita que deve ser feito para alcançar determinado resultado. Por fim, a expectativa é o quanto o indivíduo acredita, ou espera que suas metas sejam alcançadas (VECCHIO, 2008; WAGNER e HOLLENBECK, 2009; HITT, MILLER e COLELLA, 2011; FLEURY *et al*, 2002).

Maslow (1907) criou a hierarquia das necessidades humanas, na qual estão as necessidades fisiológicas na base, as de segurança, a social, as de estima e autorrealização no topo. Conforme Hanashiro *et al* (2008), na pirâmide de Maslow, as necessidades inferiores devem ser satisfeitas para que as necessidades superiores sejam supridas, no

entanto, uma vez que o ápice da pirâmide for alcançado, as necessidades que estão na base passam a não ser consideradas motivadoras.

A motivação do homem é, sem dúvida, um objeto de estudo desafiador para muitos pesquisadores (psicólogos, gerentes, executivos etc.). Conforme explicado acima, muitas teorias surgem tentando explicar esse fenômeno que provoca ação no indivíduo em prol do alcance de um determinado objetivo.

Bergamini (1997) enfatiza que a motivação em seu sentido real é subjetiva, pois o desejo de realizar uma tarefa surge com naturalidade devido a um amor direcionado à tarefa em si, pois a mesma lhe oferece satisfação. Existem inúmeros conceitos que definem motivação, mas neste trabalho o foco não é discuti-los, e sim de entender, de forma geral, o que é motivação para então concebê-la como base para o comprometimento organizacional.

Em seu trabalho, Santos (2006) estuda a relação entre a motivação e o comprometimento organizacional em uma empresa pública. Nessa pesquisa, a autora explica de maneira geral que se entende por motivação a intenção de realizar alguma coisa, essa intenção movimenta o indivíduo rumo ao alcance de metas ou objetivos. Por outro lado, o comprometimento organizacional pode ser compreendido como sendo um elo entre o indivíduo e a organização com base na identificação, por parte do indivíduo, de crenças e de valores da organização. Apesar de não ser uma regra, percebe-se que a motivação pode servir de base para que o indivíduo se comprometa com a execução de uma tarefa e posteriormente se comprometa com a organização.

Por essa razão, é interessante para este trabalho conhecer o que os estudiosos têm discutido acerca da motivação na administração pública e quais são as características motivacionais do servidor público. Sobre isso, discorre brevemente o tópico a seguir.

2.1.2 As características motivacionais do servidor público

Assim como a estrutura organizacional da administração pública se difere da administração privada, as características motivacionais das pessoas que compõem essas instituições também são diferentes.

Autores como Vieira *et al* (2011), Rodrigues e Neto (2011), e Assis (2012) explicam que o comportamento e a motivação dos servidores públicos recebem influência da estrutura típica de uma instituição pública e não seguem as mesmas tendências das instituições privadas.

No serviço público, o indivíduo desenvolve de forma mais marcante a motivação intrínseca, pois tendem a realizar suas atividades a partir de um senso de dever, e existe, além disso, prazer e lealdade. Assis (2011) cita alguns pesquisadores e estudos que defendem o fato de que no serviço público se dá mais valor às recompensas intrínsecas do que às extrínsecas.

As expectativas dos servidores públicos são diferentes das dos funcionários do setor privado, assim como suas motivações. Enquanto em uma empresa privada o funcionário é condicionado a atentar-se para o nível da produtividade em função do lucro esperado, no setor público o servidor tende a direcionar o foco para a natureza do trabalho em si (RODRIGUES e REIS, 2011).

Além disso, a clareza das tarefas e o quão desafiadoras elas são, motivam os servidores públicos a atuarem nas organizações. A missão do órgão também exerce influência na motivação dos indivíduos e o reconhecimento intrínseco se mostra mais relevante do que recompensas extrínsecas (WRIGHT, 2007, p. 60 *apud* ASSIS, 2011).

Apesar de breve e superficial, a discussão acerca das teorias motivacionais e das características motivacionais no serviço público é importante para a compreensão do comportamento das pessoas que é bastante complexo. Oliveira et al (2010) explica que essa complexidade se deve ao fato de que o comportamento humano é influenciado por fatores internos e externos, sendo os internos destacados na Figura 1.

Figura 1 - Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações



Fonte: Oliveira (*apud* Andrade, 2007).

Conforme explica Andrade (2007), a motivação é um dos fatores internos que exercem influência no comportamento do indivíduo membro de uma organização e é o mais estudado quando se observa atitude e grau de comprometimento. Dito isso, será discutido no tópico a seguir o conceito de comprometimento organizacional.

2.1.3 Conceituação do comprometimento organizacional: principais vertentes

Para entender a definição do termo comprometimento organizacional (CO), é importante, antes de tudo, entender o conceito de organização. Existem muitas definições para o termo e, a partir delas, Moscon (2009) procurou unificar os conceitos entendendo que a organização é uma entidade coletiva que necessita de pessoas atuando de forma coordenada e permanente em cursos de ação específicos. Ao observar o aspecto prático dessa definição e promover o envolvimento das pessoas na execução dessas tarefas, as organizações têm lançado mão de várias ferramentas de gestão que passam desde o enrijecimento das normas até a concessão de benefícios aos funcionários.

Esse envolvimento que as pessoas estabelecem com a organização e com suas tarefas passou a interessar cada vez mais tanto a academia quanto às empresas, tendo em vista a crescente competição do mercado e, por conseguinte, a necessidade do aumento de produtividade e da qualidade na prestação dos serviços. Moscon (2009) defende que esses vínculos são estudados em vários conceitos, como motivação, envolvimento, satisfação, comprometimento etc.

No entanto, o conceito de comprometimento parece explicar de forma mais profunda as peculiaridades desse elo entre indivíduo e organização, além de ser possível identificar em quais situações e frente a que tipos de incentivos os indivíduos se comprometem, bem como o que esse comprometimento pode desencadear em termos de resultados para a organização (DEY, KUMAR e KUMAR, 2014).

Diante dessa possibilidade de aprofundamento da relação entre os atores organizacionais e, conseqüentemente, de entendimento de como essas relações funcionam, o CO passou a ser cada vez mais estudado e o conceito vem evoluindo. Os estudiosos Meyer e Herscovitch (2001) reforçam a pertinência deste crescente interesse pelo construto, quando definem comprometimento como sendo uma força que liga um indivíduo a um curso relevante de ação para um ou mais objetivos.

Na mesma linha de pensamento Chughtai e Zafar (2006) definem comprometimento organizacional como sendo uma força que faz que o indivíduo se identifique e se envolva com uma organização. No entanto, é importante destacar que existem múltiplas definições e viés de pensamento acerca dessa temática, mas, na tentativa de entender de maneira mais objetiva o construto e seus enfoques, faz-se necessário escolher um caminho. Meyer e Allen (1997) explicam que estudiosos de várias linhas de pesquisa têm atribuído significados próprios ao construto, aumentando assim a dificuldade de compreensão do termo. Os autores ainda esclarecem que as definições se diferem sim, mas só podem causar confusão caso não se explique a definição que será utilizada (MEYER e ALLEN, 1997). Por essa razão, neste trabalho serão abordados os seguintes teóricos e suas linhas de pesquisa:

Tabela 1 – Dimensões e autores do comprometimento

Dimensões	Autores
Afiliativa	Mowday, Porter e Steers (1982)
Instrumental	Becker (1960)
Normativa	Wiener (1982)

Fonte: Elaboração Própria

Sabe-se que os estudos sobre o tema comprometimento tiveram início na década de 1960 e desde então o construto tem sido objeto de grande atenção dos teóricos das organizações. Tal interesse ocasionou uma multiplicidade de definições e de modelos que culminaram em uma desintegração conceitual e em um excesso de definições (BASTOS *et al*, 2008).

Os teóricos Meyer e Allen, considerados uns dos principais estudiosos do comprometimento, também compartilham o entendimento de que existe uma pluralidade de definições e a pulverização do que seria, de forma consistente, o vínculo entre o empregado e a organização. Por essa razão, diversos estudos (MEDEIROS, 2003; ANDRADE, 2007; BASTOS *et al*, 2008; SIQUEIRA *et al*, 2008; RODRIGUES e BASTOS, 2011) têm insistido na importância de se investigar a natureza desses vínculos e as dimensões do CO.

A partir do trabalho desenvolvido por Marrow (1983 *apud* SIQUEIRA *et al*, 2008) com o objetivo de conhecer a fundo os conceitos e os instrumentos de mensuração do comprometimento foi possível confirmar a existência dessa variedade de definições existentes para esse construto, pois identificou cerca de 29 conceitos e medidas associadas ao comprometimento.

Além de Marrow (1983), outros autores defendem que essa variedade conceitual, aliada a problemas relacionados à mensuração do comprometimento, demonstra a necessidade de delimitação, tendo vista a crescente tendência de “esticamento” do construto que provoca inconsistências teóricas e empíricas (BANDEIRA *et al*, 2000; MEDEIROS *et al*, 2005; ANDRADE, 2007; SIQUEIRA *et al*, 2008; RODRIGUES e BASTOS, 2011).

Em sua pesquisa, Andrade (2008) explica que existem duas abordagens para se estudar o comprometimento: a atitudinal e a comportamental. A primeira tem como base a relação que o indivíduo estabelece com a organização ao identificar a existência de valores e de objetivos comuns. A segunda abordagem diz respeito a um comportamento que o indivíduo tem frente a um objeto, no caso, a organização (ANDRADE, 2008).

Essas diferentes vertentes sobre o tema são fruto de diferentes percepções do comportamento humano frente às necessidades organizacionais. Os pesquisadores Mowday, Steers e Porter (1979), por exemplo, investigaram o comprometimento a partir de um viés atitudinal, pois entendem que o comprometimento está relacionado à atitude em prol do bem-estar da organização. Sendo assim, estabelecem três fatores que caracterizam o construto CO, são eles: (a) aceitação e crença nos valores e nos objetivos da organização; (b) disposição para realizar esforços em prol da organização; e (c) um grande desejo de continuar fazendo parte da organização (MEDEIROS, 2003). Fruto dessas pesquisas foi a validação do OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire* (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979) que posteriormente foi validado no Brasil por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989).

Em estudos posteriores, Mowday *et al* (1982) defenderam que o comprometimento com a organização vai além de um comportamento passivo do indivíduo para com a empresa, mas muito pelo contrário, tem a ver com uma postura ativa, por meio da qual o funcionário deseja contribuir com algo próprio em prol do benefício de toda a organização. Aqui nasce o conceito de comprometimento atitudinal (SIQUEIRA *et al*, 2008).

Após o viés atitudinal, a vertente que recebeu maior relevância nos estudos sobre CO foi a instrumental ou calculativa, como chamam alguns autores. Medeiros (2003) explica que Becker (1960) foi o precursor do comprometimento instrumental e que o caracteriza como sendo uma força que leva o indivíduo a se envolver em atividades dentro da organização que garantam a sua permanência nela, tendo em vista a percepção da perda de custos e quando leva em consideração sua saída da mesma.

Diante disso, Becker (1960, *apud* MEDEIROS, 2005) atrelou ao conceito de comprometimento a ideia de permanência/continuação do indivíduo na organização. O fato do funcionário manter-se na empresa já era o suficiente para deduzir que o mesmo estava comprometido com ela e com o seu trabalho.

Entretanto, alguns autores como Powell e Mayer (2004, *apud* RODRIGUES e BASTOS, 2011) contradizem as conclusões de Becker (1960) explicando que a consequente “permanência na organização” pode ser ocasionada pela existência de um elevado comprometimento afetivo ou normativo. Ou ainda, como explica Leite (2004), podem deixar a organização, mesmo estando comprometidos ou permanecer nela sem estar. Sendo assim, fica claro que a permanência, por si só, não representa um indicativo de comprometimento como se pensavam os primeiros estudiosos sobre o tema, entretanto o resultado desses estudos agregou à conceituação do construto a base da continuação (BECKER, 1960 *apud* SIQUEIRA *et al*, 2008).

Wiener (1982, *apud* RIBEIRO e BASTOS, 2010) estudou a internalização, por parte do indivíduo, das normas, da cultura e das estratégias da organização e a partir dos seus estudos surge o comprometimento normativo. Para Wiener, o comprometimento normativo tem como foco “o controle instrucional, como normas, regulamentos ou uma missão forte e disseminada” (RIBEIRO e BASTOS, 2010, p. 9). De acordo com Medeiros (2003), o teórico conceitualiza o comprometimento como sendo o conjunto de pressões normativas que são internalizadas pelo indivíduo e o direciona rumo aos objetivos organizacionais.

Conforme defende Wiener (1982, *apud* RIBEIRO e BASTOS, 2010), a aceitação dos valores, das normas e dos objetivos da organização facilita o controle das ações dos indivíduos por parte da organização. A partir daí, o indivíduo esboça um comportamento comprometido por acreditar que é o caminho certo a seguir. Kanter (*apud* MOWDAY, PORTER E STEERS, 1982) compartilha dessa visão ao dizer que as normas e os valores da organização são capazes de orientar o comportamento do indivíduo conforme a necessidade da organização.

Dessa forma, foi possível conhecer as principais vertentes conceituais do comprometimento, esclarecendo acima de tudo que não se pretendeu neste trabalho apresentar todas as linhas de pensamento sobre a temática, pois existem muitas outras além dessas apresentadas. A intenção aqui foi compreender como surgiram os principais enfoques do comprometimento organizacional e quais foram seus precursores.

Em seu estudo, Medeiros (2003), ao realizar uma exposição dos principais conceitos

do CO, observou que a maioria deles abordavam o tema sob uma perspectiva unidimensional e, por muitas vezes, isolada. No entanto, estudiosos do comportamento humano e do fenômeno do comprometimento, como Meyer e Allen (1997) entendem que o construto possui múltiplas dimensões.

Além disso, o Medeiros (2003) explica que ao procurar explorar as dimensões do comprometimento, as pesquisas têm se embasado nos modelos que abordam mais de um componente. No entanto, isso não é uma regra, o que prova que não há consenso sobre isso, demonstrando que o conceito de comprometimento ainda está em construção.

Medeiros (2002) explica que na literatura atual existe a concordância de que o comprometimento é multidimensional podendo apresentar focos e naturezas diferentes. A seguir serão discutidas as bases do comprometimento dando destaque ao resultado das pesquisas de Mayer e Allen (1997).

2.1.4 Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional: ênfase no modelo de Meyer e Allen

Como foi possível perceber no tópico anterior, alguns autores abordam o comprometimento sob a ótica de apenas uma dimensão. Entretanto, alguns pesquisadores começaram a considerar que as definições unidimensionais eram, na verdade, tipos de comprometimento e faziam parte de um mesmo estado psicológico. A partir daí, passaram a considerar a perspectiva multidimensional (BORGES e MEDEIROS, 2007).

Esses autores utilizam terminologias próprias para nominar as dimensões. Por exemplo, Mowday, Porter e Steeres (1982) chamam de tipologias do comprometimento. Já Becker (1992, *apud* BORGES e MEDEIROS, 2007) utiliza a terminologia bases do comprometimento. Meyer e Allen (1991) dão o nome de componentes do comprometimento. Conforme explicam Borges e Medeiros (2007), todos fazem referência aos componentes que o CO possui, porém a terminologia mais apropriada para nominar essas dimensões seria a utilizada por Meyer e Allen (1991), pois quando se fala em componentes é possível identificar cada um deles a partir das relações existentes entre empregado e organização.

Meyer e Allen (2007) destacam que Kelman (1958) argumentou, de forma pioneira (BORGES e MEDEIROS, 2007; ANDRADE, 2007), que o vínculo psicológico existente entre indivíduo e organização pode assumir três formas diferentes, as quais chamou de submissão, identificação e internalização. A submissão acontece quando as atitudes e os comportamentos não ocorrem devido ao compartilhamento de crenças, mas simplesmente

para receber recompensas extrínsecas. A identificação ocorre quando um indivíduo recebe influência para manter uma relação satisfatória com a organização, dessa forma ele respeita os valores e as realizações do grupo do qual faz parte, mas sem assumi-los como sendo seus. Por fim, a internalização ocorre quando o indivíduo aceita a influência, pois sua atitude e seu comportamento são congruentes com os valores da organização, ou seja, os valores de ambos são os mesmos.

Os autores O'Reilly e Chatman (1986), ao analisarem os componentes apresentados por Kelman, desenvolveram um instrumento que buscou mensurá-los. No entanto, como explicam Borges e Medeiros (2007), os pesquisadores defenderam que maiores estudos precisam ser realizados acerca da temática e da ferramenta de mensuração.

Outro pesquisador que propôs dimensões ao construto comprometimento foi Gouldner (1960, apud BORGES e MEDEIROS, 2007) que em seu trabalho buscou conhecer os componentes do CO. A partir de sua pesquisa, Gouldner (1960) verificou a existência de pelo menos duas dimensões para o CO, são elas a integração que se refere a quando o indivíduo atua e se sente integrante de uma organização, e a introjecção que diz respeito à inclusão de valores e de características da organização na imagem do indivíduo. Borges e Medeiros (2007) e Andrade (2007) explicam que, para Gouldner, o sentimento de pertencer a uma organização não significa o mesmo que introjectar os valores e as peculiaridades da mesma.

Mowday, Porter e Steers (1982) abordaram em seu trabalho a contribuição do teórico Amitai Etzioni (1961) para a relação entre empregado e organização sugerindo que essa ligação pode ocorrer das seguintes formas: 1) envolvimento moral que é bastante intenso e diz respeito à internalização de valores, de nomes e de objetivos da organização; 2) envolvimento calculativo, que ocorre a partir de trocas desenvolvidas entre o indivíduo e a organização, e essa relação não é tão intensa quanto o primeiro caso, pois só ocorre quando há percepção de justiça entre a contribuição e a recompensa; 3) envolvimento alienativo que é considerado negativo, pois ocorre a partir de um relacionamento repressivo e coercitivo.

Borges e Medeiros (2007) colocam que Kanter (1968) também estabeleceu uma importante contribuição para os estudos dos componentes do CO, pois ao desenvolver uma escala com 36 indicadores, foi capaz de descobrir três formas de comprometimento. O primeiro é o comprometimento de coesão que ocorre quando a organização deixa claro, de forma pública, o envolvimento ou papel de um membro. O segundo é o comprometimento de continuação que exige do membro a prática de realizar sacrifícios pessoais que acabam dificultando sua saída da organização. O terceiro e último é o comprometimento de controle que é resultante do elo que o indivíduo tem com as normas da organização da qual faz parte, e

esse elo modela e direciona o comportamento do indivíduo rumo aos objetivos da organização.

Morrow (1993 *apud* CAVALCANTE, 2005) concorda com a pluralidade das bases do comprometimento ao estabelecer cinco formas de vínculo. A primeira forma diz respeito ao que o indivíduo poderá perder se deixar a organização (comprometimento organizacional calculativo). A segunda retrata a identificação do indivíduo com alguma organização específica (comprometimento organizacional atitudinal). A terceira tem a ver com a percepção dos ganhos que o indivíduo poderá ter caso ingresse em uma outra organização (comprometimento organizacional instrumental). A quarta reflete a vontade que o indivíduo tem de permanecer na organização devido a uma ligação afetiva com a mesma (comprometimento afetivo). A quinta forma traduz um senso de obrigação em continuar na organização, de ser leal a ela (comprometimento normativo).

A pluralidade de conceitos e como consequência de bases e de enfoques do comprometimento fez com que muitos modelos se destacassem sobre outros. Quando se trata da característica multidimensional do comprometimento, um dos modelos mais utilizados é, sem dúvida, o de John Meyer e Natalie Allen (1997)

Conforme evidencia Andrade *et al* (2008), o modelo de três componentes proposto por Meyer e Allen (1997) foi validado em diversos contextos culturais e constitui uma ferramenta aceita internacionalmente. Essas três dimensões, como esclarecem Campos *et al* (2009), dizem respeito à adesão afetiva à organização aos custos relacionados à saída da organização quando percebidos pelo indivíduo e ao dever de permanecer na organização.

Diante disso, as dimensões do comprometimento, também chamadas de estados psicológicos (FONSECA e BASTOS, 2003) são o *affetive commitment* ou comprometimento afetivo; a *continuance commitment* ou calculativo ou instrumental e o *obligation* ou *normative* ou comprometimento normativo. Além de estabelecerem a junção desses enfoques e elaborarem a escala para mensurar o comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1997) identificaram que para cada dimensão do comprometimento existem fatores antecedentes.

O instrumento de mensuração proposto pelos autores foi, conforme citam Borges e Medeiros (2007), sua contribuição mais importante para os estudos sobre o comprometimento. A primeira ferramenta possuía 24 itens e em seguida foi proposta outra reduzida com 18 itens, ambas traziam afirmativas para serem avaliadas a partir da escala *Likert* e cada dimensão do CO é contemplada no questionário com o mesmo número de assertivas.

No Brasil, o instrumento foi validado por Medeiros (1997), Siqueira (1995), Ricco (1998), Bandeira et al (1999), Medeiros *et al* (1999), Bastos e Menezes (2003), dentre outros. Alguns desses autores constataram que alguns indicadores que compunham a ferramenta estavam com baixa adequação (BANDEIRA et al, 1999), outros verificaram a possibilidade de haver mais um componente além dos que já existiam (Medeiros, 1999).

Diante disso, esses autores sugerem em seus trabalhos direcionamentos para futuras pesquisas na área. Medeiros e Enders (1999), por exemplo, sugeriram caminhos através dos quais a pesquisa sobre comprometimento organizacional (CO) deve percorrer. O primeiro aspecto levantado pelos autores é a necessidade de conhecer e entender o caráter multidimensional do construto CO. O segundo aspecto diz respeito à importância de se estabelecer uma métrica capaz de captar as várias dimensões do construto. Por fim, os estudiosos da temática devem empreender esforços para validar os instrumentos de mensuração em diversos contextos culturais.

Ao considerar válida e necessária essa sugestão é importante esclarecer que este trabalho não tem a pretensão de validar métricas do construto ou descobrir novas dimensões, mas sim de investigar a relação entre os fatores/dimensões do Comprometimento e seus possíveis antecedentes dentro da organização. Por essa razão, o próximo tópico abordará de forma individual e seus possíveis fatores.

2.1.5 Os enfoques do comprometimento e seus fatores antecedentes

Autores como Drew (2000), Castro (2002), Silva (2005) e Andrade (2007) analisaram o comprometimento organizacional como consequente de práticas de Recursos Humanos. Para tanto, estabeleceram fatores de comprometimento que, de acordo com Andrade (2007), é tudo aquilo que estabelece o envolvimento do indivíduo na execução de suas tarefas. Como o objetivo deste trabalho é verificar a influência da política de remuneração sobre o comprometimento dos servidores, esses fatores serão direcionados a cada enfoque do comprometimento conforme norteia Andrade (2007) e os demais autores citados. Na tabela abaixo, é possível observar os fatores responsáveis pela ocorrência de cada enfoque do comprometimento.

Tabela 2 – Fatores de Comprometimento Organizacional

Fatores de comprometimento afetivo	Fatores de comprometimento calculativo	Fatores de comprometimento normativo
Autonomia Realização Participação Clima Organizacional Valores da Empresa	Remuneração Fixa Remuneração Variável Carreira Capacitação e Aprendizagem	Experiência e Tempo de Serviço Condições de Trabalho Responsabilidade Social Missão Estabilidade

Fonte: Adaptado de Drews (2000), Castro (2002) e Andrade (2007)

2.1.5.1 Enfoque afetivo

Esse enfoque é considerado o mais abordado nas pesquisas sobre comprometimento e foi estruturado, como visto no tópico anterior a partir dos estudos de Mowday, Porter e Steers na década de 1970 (ANDRADE, 2007; RIBEIRO e BASTOS, 2010; BASTOS *et al*, 2008; TAMAYO *et al*, 2001). Esses pesquisadores, a partir de seus trabalhos sobre comprometimento organizacional, elaboraram a escala chamada *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) para medir o enfoque afetivo ou atitudinal, como nomeiam os autores.

Bastos *et al* (2008) explicam que para definir o comprometimento afetivo, Mowday *et al* (1982) basearam-se em três dimensões, sendo elas: a crença e aceitação dos valores e dos objetivos da organização; o desejo de permanecer vinculado; e a predisposição em esforçar-se a favor da organização.

Apoiados nessa perspectiva, Meyer e Allen (1997) explicam que o comprometimento afetivo diz respeito ao envolvimento emocional do funcionário com a organização, através do qual se estabelece uma relação de doação e de lealdade do primeiro para com a segunda. Arelado a isso, estão os sentimentos de pertencimento, o desejo de continuidade, um maior envolvimento com os processos de trabalho e, antes de tudo, a identificação e aceitação dos valores da empresa (ANDRADE *et al*, 2008).

Diante disso, é possível conceber que o comprometimento afetivo se dá a partir de um forte elo emocional, da identificação com os valores, da percepção do clima organizacional, da autonomia concedida para a execução de tarefas, dentre outros fatores que serão detalhados a seguir.

2.1.5.1.1 Autonomia

A autonomia é definida como sendo a capacidade de agir por conduta própria e o direito de se autodeterminar (ANDRADE, 2007). Já Mendes e Tamayo (2001) consideram que uma organização que concede autonomia a seus funcionários dá prioridade à criatividade humana, à independência de pensamentos e de condutas e à capacidade própria de procurar subir na carreira.

Em seu trabalho, Tamayo (2008) buscou estudar os valores inseridos na organização e sua relação com o comprometimento. Dentre os valores identificados está o fator autonomia, representado pelas motivações autodeterminação e estimulação. De acordo com Tamayo (2008), o fator autonomia diz respeito ao estabelecimento de metas, práticas e políticas com o objetivo de tornar o trabalho mais atrativo, desafiador e variado, e assim estimular a postura criativa e inovadora. Como resultado dessa pesquisa, o autor percebeu que a autonomia está entre os três fatores que mais influenciam o comprometimento no seu enfoque afetivo.

Além de Tamayo (2008), Hackman e Oldham (1981) pesquisaram a influência de fatores e práticas organizacionais que podem influir no comprometimento afetivo com a organização. Sobre a autonomia, os autores explicam que a percepção desse fator mostra ao empregado o quão responsável ele é pelo que executa, aumentando assim o seu comprometimento com a tarefa.

Medeiros e Cavalcante (2007) identificaram que autonomia é uma das dimensões que compõem a estrutura do trabalho e influencia positivamente no comprometimento organizacional afetivo.

Diante desses estudos é possível constatar que a autonomia pode ser considerada um fator de influência para o comprometimento organizacional. Andrade (2007) defende que a autonomia, em seu aspecto instrumental, serve como instrumento de gestão, pois imputa no indivíduo o desejo de criar estratégias inovadoras de trabalho. Essa relação, como coloca a autora, pode enfraquecer o relacionamento entre os grupos de trabalho, mas fortalecer o relacionamento que indivíduo tem com a organização.

2.1.5.1.2 Realização

Tamayo *et al* (2001) buscaram estabelecer relações entre as propriedades axiológicas e o comprometimento organizacional, entre os tipos motivacionais de valores está o de realização que, segundo os autores, é o “sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência” (p. 29).

Andrade (2007) dá a definição de realização profissional como sendo o alcance de determinado objetivo resultante do sucesso na execução de tarefas desempenhadas no cotidiano. Essa realização provoca, segundo a autora, maior envolvimento do indivíduo com suas tarefas e, por conseguinte, com a organização da qual faz parte.

2.1.5.1.3 Participação

Segundo Castro (2002), para que haja comprometimento, o indivíduo deve ser levado a se sentir parte de um todo; a participação e a sensação de posse devem ser estimuladas pela organização. Dessler (1996), ao investigar práticas organizacionais que incentivam o comprometimento, defendeu que a participação do indivíduo tanto nos bens quanto no trabalho é de grande importância para o estabelecimento do elo entre funcionário e organização.

Coutinho (2002) confirma a importância desta prática quando esclarece que as organizações procuram cada vez mais estratégias que promovam o envolvimento dos funcionários a partir do estímulo à participação dos mesmos no trabalho.

Andrade (2007) demonstra que existem estudos que associam o estímulo da participação dos funcionários como sendo uma forma de manipulação. No entanto, mesmo com essas limitações, a participação dos trabalhadores pode ser entendida como distribuição de poder entre os atores organizacionais.

2.1.5.1.4 Clima organizacional

De acordo com Siqueira *et al* (2008), clima organizacional refere-se às influências que o ambiente de trabalho exercem sobre o comportamento do indivíduo. Puente-Palacios *et al* (2014) definem o construto como sendo as percepções dos membros da organização acerca de suas relações com as práticas, as políticas e os processos organizacionais, e tais percepções são compartilhadas.

Puente-Palacios *et al* (2014), em seu trabalho, diz que no nível do indivíduo o clima organizacional é a manifestação de características que se referenciam ao significado

psicológico que o ambiente de trabalho tem para este indivíduo. Os mesmos autores trazem a concepção do termo para um contexto mais abrangente quando práticas organizacionais recebem significados dos funcionários que os compartilham com as equipes e com toda a organização.

Em seu trabalho, Puente-Palácios *et al* (2014) investigaram a relação entre clima organizacional e comprometimento entre equipes de trabalho em uma organização, e os resultados da pesquisa demonstraram que o clima organizacional atua, em muitos casos, como preditor do comprometimento.

2.1.5.1.5 Valores

Em Siqueira *et al* (2008), Tamayo explica que o conceito de valores organizacionais se estabelecem a partir de quatro aspectos. O primeiro deles é que através dos valores é possível conhecer a realidade de uma organização, pois expressam o acúmulo de experiências e de aprendizado que a organização vivenciou e a partir disso a empresa cria sua filosofia acerca do que é bom e ruim para ela.

O segundo aspecto diz que os valores servem como metas que orientam o comportamento dos indivíduos, ou seja, se uma organização estabelece como importante determinado valor, esse fator pode influenciar os esforços que os membros terão para alcançar esses interesses organizacionais.

O terceiro explica que os valores atuam como fundamentos que sustentam e orientam o trabalho e o ambiente organizacional de modo que os valores individuais estejam subordinados aos da organização. Isso não significa a negação dos valores particulares, mas sim a necessidade de orientar os comportamentos de forma coletiva rumo ao alcance de objetivos maiores.

Por fim, o quarto elemento traduz a necessidade de compartilhamento dos valores, pois de acordo com o autor, eles só se tornam valores organizacionais se são compartilhados pelos membros da empresa.

A partir dessa conceituação, Tamayo (2008) a relação entre os valores organizacionais e o comprometimento afetivo e pôde constatar que três fatores que constituem esses valores foram preditores do comprometimento organizacional afetivo, sendo eles, o prestígio, o bem-estar e a autonomia. Andrade (2007) também utilizou o construto 'valores' como fator preditivo do comprometimento e em seu trabalho indica que esses valores influenciam a cultura organizacional, ou seja, a forma através da qual a organização estabelece os seus

processos de trabalho e a identificação do indivíduo com esses processos e com a cultura. Os valores influenciam no estabelecimento do elo afetivo entre a empresa e seu funcionário.

2.1.5.2 *Enfoque calculativo*

Como visto anteriormente, o enfoque instrumental surgiu com base nos estudos de Backer (1960) e, conforme Bastos (1994), ele assume várias nomenclaturas na literatura sobre o tema como: calculativa, instrumental, continuação ou *side bes*. Além disso, constitui a segunda dimensão mais utilizada nos estudos sobre a temática. Nesse enfoque, o comprometimento se estabelece, de acordo com Meyer e Allen (1997), pela necessidade que o indivíduo tem de permanecer na organização devido ao que pode perder caso saia dela.

Conforme Moraes *et al* (1998), esse tipo de comprometimento demonstra o quanto o indivíduo se sente apegado à organização quando considera os custos relacionados à sua saída da empresa. Esse enfoque abrange os aspectos de custo – benefício associados às recompensas como remuneração (fixa e variável), benefícios, promoções, capacitação, dentre outros (ANDRADE, 2008).

Dessa forma, Ribeiro e Bastos (2010) esclarecem que a dimensão instrumental do comprometimento ocorre através de um sentimento de ponderação ocasionado pela percepção do custo/benefício de permanecer ou de ingressar em outra empresa. Essa reflexão é fortemente influenciada pelo sentimento de segurança que ocorre como consequência das experiências vividas pelo indivíduo dentro da organização.

Ainda segundo Ribeiro e Bastos (2010), o empregado que desenvolve o comprometimento instrumental é guiado pela racionalidade da troca, da reciprocidade e da equidade.

Meyer e Allen (1997) identificaram duas variáveis para a análise dos antecedentes do comprometimento instrumental. São elas: os investimentos que o indivíduo realiza no decorrer da sua permanência na organização (custos financeiros, esforço humano, tempo empregado em treinamentos específicos para a organização), e as alternativas que dizem respeito à diversidade de oportunidades de escolha externas à empresa da qual faz parte. Quanto mais opções, menos comprometimento instrumental (ANDRADE, 2008, p. 91).

2.1.5.2.1 Remuneração fixa

De acordo com Hanashiro *et al* (2008), a remuneração consiste em uma relação de troca: as organizações remuneram o empregado, em contrapartida, o mesmo apresenta resultados. Andrade (2007) explica que a remuneração fixa consiste em um salário definido de forma prévia pelo empregador em troca dos serviços prestados pelo empregado.

Chiavenato (1999) define remuneração como sendo um conjunto de recompensas que a organização concede a seu empregado pelo trabalho realizado. Esse conjunto de recompensas é composto pela remuneração fixa, pelos incentivos salariais e pelos benefícios.

A remuneração fixa pode ser um preditor de comprometimento calculativo, pois como explica Hanashiro *et al* (2008), a remuneração atua nas necessidades básicas das pessoas, aumentando o envolvimento das mesmas com a organização concessora e fazendo que o índice de rotatividade diminua.

2.1.5.2.2 Remuneração variável

Andrade (2007) salienta que a remuneração variável são políticas adotadas nas organizações para atuar como ferramenta motivacional e estimular o comprometimento do funcionário a fim de que o mesmo contribua de forma eficiente e produtora com a organização.

Existe uma diversidade de tipos de remuneração variável como a participação nos lucros que é concedida aos trabalhadores por meio da divisão dos lucros obtidos pela empresa em um dado período de tempo. Existe a participação nos resultados, através da qual, o indivíduo é remunerado a partir do alcance de metas que a organização propõe (HANASHIRO *et al*, 2008).

Além dessas, existe a remuneração por resultados que, conforme explica Xavier *et al* (1999), está vinculada às metas de desempenho individual, grupal (equipes) e organizacional. Esta forma de remuneração busca a combinação entre a concessão de bônus e uma gestão participativa, de modo que, todas as etapas do cálculo desses prêmios sejam conhecidas pelos funcionários que serão beneficiados.

Costa *et al* (2009) explica que quanto mais explícito for o vínculo entre a remuneração e a tarefa a ser executada, maior será o envolvimento do indivíduo na realização desse trabalho.

Autores como Andrade (2007), Costa *et al* (2009), Assis e Neto (2009), Telles e Assis (2009) estudaram a relação entre a remuneração variável e o comprometimento calculativo e todos eles perceberam a existência de uma influência positiva sobre os construtos.

2.1.5.2.3 Carreira

A definição de carreira pode ser entendida como o seguimento de cargos e de posições que um indivíduo ocupa durante a vida pessoal e profissional. Pode ser fruto de um planejamento do funcionário ou da organização e é um conjunto de experiências, percepções, atitudes e comportamentos que aprimoram competências e habilidades (TAMAYO *et al*, 2001).

Os teóricos London e Stumpf (1982, *apud* Costa *et al*, 2013) explicam que a progressão na carreira ocorre quando existem modificações no trabalho que são ocasionadas por bons resultados profissionais e pessoais. Essas modificações podem estar relacionadas ao aumento salarial, à ocupação de um cargo mais amplo, à percepção de recompensas financeiras, de prestígio e de poder.

Essas percepções fazem que o indivíduo se sinta mais satisfeito, se valorize, se sinta mais capaz. Em seu trabalho, Costa *et al* (2013) pesquisou as influências da percepção do sucesso na carreira sobre o comprometimento organizacional de professores universitários. Com esse trabalho, os autores objetivaram fomentar a elaboração de políticas organizacionais que desenvolvam estratégias com a finalidade de alinhar os interesses do funcionário no que diz respeito à sua carreira e às necessidades da organização da qual faz parte.

2.1.5.2.4 Capacitação e aprendizagem

Andrade (2007) define capacitação como sendo um aglomerado de ações organizacionais que são realizadas a fim de assegurar que a organização tenha as habilidades necessárias para o alcance de seus objetivos. A ação de treinar os funcionários para que os mesmos tenham condições de executar as tarefas propostas é propiciar o desenvolvimento das tarefas da maneira mais eficiente possível.

Hanashiro *et al* (2008) explica que o treinamento procura dar ao funcionário o conhecimento e as habilidades necessárias para a execução de tarefas em curto prazo. Já a

capacitação procura aperfeiçoar o indivíduo de modo que seja capaz de alcançar uma ascensão na carreira.

Andrade (2007) explica que o grande objetivo da capacitação é elevar os níveis de produtividade do trabalho e ocasionar maior satisfação a ele.

A aprendizagem quando é organizacional diz respeito à capacidade que a organização possui de aplicar as experiências adquiridas para seu crescimento. Quando a aprendizagem é individual, diz respeito à capacidade de memorizar e aplicar modelos mentais que são conceitos ou ideias fortemente enraizadas (HANASHIRO, 2010).

Dessa forma, entende-se que em uma organização existe a competência de criar, adquirir e transformar conhecimentos para aplicá-los rumo ao alcance de seus objetivos (ANDRADE, 2007).

2.1.5.3 *Enfoque normativo*

Ribeiro e Bastos (2010) assinalam que o primeiro estudioso a tratar do enfoque normativo foi Wiener (1982), considerando-o como sendo resultado da internalização, por parte do indivíduo, das normas, da cultura e das estratégias da organização. Para Wiener, o comprometimento normativo tem como “foco o controle instrucional, como normas, regulamentos ou uma missão forte e disseminada” (RIBEIRO e BASTOS, 2010, p. 9).

Para Andrade (2008), a dimensão normativa compõe uma união de crenças que partem do indivíduo e que culminam em sentimentos de obrigação e dever para com a organização. Por essa razão, o funcionário assume um comportamento moldado por pressões normativas que são interiorizadas por ele. Diante disso, o comprometimento é configurado como sendo o vínculo que o indivíduo estabelece com a cultura e a estratégia da organização (BANDEIRA *et al*, 2000; RIBEIRO e BASTOS, 2010).

Wiener (1982), Medeiros *et al* (2005) entendem que os indivíduos comprometidos normativamente demonstram comportamentos condizentes com suas crenças acerca da cultura organizacional, direcionados pelo senso de dever para com a organização. Dessa forma, há doação e lealdade que levam o empregado querer permanecer na organização.

A partir das discussões acima, é possível observar que o comprometimento assumiu inicialmente um caráter unidimensional, tendo em vista que o enfoque afetivo/atitudinal foi abordado isoladamente por Mowday *et al* (1979), o instrumental/calculativo por Becker (1960) e o normativo por Wiener (1982). Através dos estudos de Meyer e Allen (1997), o construto comprometimento ganhou uma abordagem multidimensional e com isso se tornou

um dos modelos mais utilizados pelos estudiosos das organizações (RIBEIRO e BASTOS, 2010).

Partindo da premissa de que comprometimento é um construto detentor de várias significações e de que para seu estudo e sua mensuração existem diversas possibilidades e ferramentas, optou-se neste estudo pela abordagem de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), que é considerada uma das mais utilizadas nas pesquisas sobre o tema (TAMAYO *et al*, 2001).

2.1.5.3.1 Estabilidade

As crescentes mudanças no mercado de trabalho e a competitividade cada vez mais atenuada tende a provocar nos indivíduos insegurança sobre essas modificações. As exigências do mercado causam incertezas acerca da permanência dos funcionários em seus postos de trabalho e estas incertezas fazem com que a estabilidade no emprego se torne um alvo a ser alcançado por muitas pessoas, pois a garantia de permanência em um trabalho possibilita um planejamento de vida mais sólido.

Diniz et al (2012) define estabilidade como sendo uma característica própria do setor público que garante uma contínua prestação do serviço público de forma permanente. O autor ainda afirma que a estabilidade é justificada pela necessidade indispensável de justiça e isonomia na atuação dos serviços públicos.

A estabilidade que o servidor público possui, como explica Souza (2002), não deve ser visto como um privilégio de permanência vitalícia no cargo, mas como sendo uma ferramenta de garantia de bons serviços prestados à população. Pereira Jr (1999) defende que a estabilidade é de grande importância para um bom desempenho do servidor público, pois o mesmo sente que deve agir, observando as leis e cumprindo seu dever sem sentir insegurança de receber represálias ou perseguições políticas.

Por reconhecer a importância da estabilidade para os indivíduos economicamente ativos, sejam eles servidores ou não, e principalmente sabendo que esta é uma característica peculiar das organizações públicas, é importante verificar qual a influência que esse fator exerce sobre o comprometimento do servidor.

2.1.5.3.2 Condições de trabalho

O termo 'condições de trabalho' diz respeito aos aspectos que exercem influência

sobre o trabalho, abrangendo questões como o ambiente, a duração do expediente, a ligação entre as tarefas executadas e a remuneração, o transporte, a alimentação, dentre outros aspectos (ANDRADE, 2007).

Por essa razão, para que o indivíduo se sinta satisfeito em seu ambiente de trabalho não basta somente que esse ambiente tenha os equipamentos e os locais adequados, mas, sobretudo, que a organização estruture políticas que atendam às questões sociais de seus funcionários para que eles possam desempenhar melhor suas funções e assim colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.1.5.3.3 Experiência/tempo de serviço

Tempo de serviço representa a duração de um contrato de trabalho ou, no caso das organizações públicas, a duração da carreira do servidor em um órgão. Esse período corresponde ao momento da posse do servidor até o momento de sua aposentadoria, ou à saída da organização por interesse ou por medidas administrativas previstas em lei.

A experiência no trabalho está relacionada ao tempo e às vivências que o indivíduo tem na organização. Essa experiência, conforme explica Pinto (2011), influencia no comportamento do funcionário de modo que suas ações são direcionadas com base nos resultados dessas vivências. O comportamento então é moldado a partir de sentimentos, crenças e valores, motivações, expectativas e necessidades.

2.1.5.3.4 Responsabilidade social

Os autores Bragato *et al* (2008) explicam que a responsabilidade social em uma organização deve traduzir os valores éticos, o respeito às pessoas, à comunidade e ao meio-ambiente que a mesma possui quando procura alcançar seus objetivos.

Mortati (2009) defende que a responsabilidade em organizações é uma obrigação de pensar em metas, objetivos e estratégias que procurem sempre promover benefícios à sociedade.

A autora explica que o construto agrega o conceito de sustentabilidade, de desenvolvimento sustentável e de cidadania. Torna-se uma orientação para a formulação de estratégias e para a tomada de decisões.

A responsabilidade social traduz o quanto a organização está moralmente desenvolvida, pois demonstra que os valores norteiam as políticas e as decisões. A percepção

dessa característica pelo funcionário pode influenciar o comprometimento, pois ele pode entender que atua em uma organização que se preocupa e se mobiliza em prol de bens maiores que não só lucro e alcance de metas para benefício próprio.

2.1.5.3.5 Missão

Conforme explica Mota e Fossá (2007), a missão organizacional é composta por princípios que norteiam e reforçam o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização. A missão de uma empresa/órgão não está ligada diretamente aos lucros e ao alcance de metas, mas está mais relacionada com seus valores e sua ideologia.

Flauzino e Borges-Andrade (2008) investigam o comprometimento organizacional e sua relação com a missão de uma organização, pois explicam que a missão integra objetivos e valores. Deve haver clareza e ser bastante disseminada entre os membros, pois assim, ele poderá internalizá-la e direcionar seu comportamento para cumpri-la dentro de suas atribuições.

2.1.6 Comprometimento no Setor Público

Assim como em qualquer outra organização, o estudo sobre comprometimento em órgãos do setor público é de grande relevância, tendo em vista a constante atribuição, em grande parte, aos servidores, em relação ao desempenho insatisfatório da administração pública (BRANDÃO e BASTOS, 1993).

Torna-se um grande desafio para a gestão de Recursos Humanos da administração pública criar mecanismos que motivem os servidores a se comprometerem com a organização, pois os fatores como estabilidade, natureza, rotinas de trabalho e cristalização dos planos de cargos e de carreiras impedem a adoção de políticas e de métodos mais eficazes que exigem uma estrutura organizacional mais flexível.

Brandão e Bastos (1993), após realizarem uma análise sobre a trajetória das tentativas de reformas administrativas no setor público, perceberam a dificuldade de implantação efetiva de medidas que remediasses os déficits de motivação, de desempenho e de produtividade dos servidores.

No entanto, a percepção de que o Estado tem assumido funções cada vez mais importantes e diversificadas na sociedade e, por consequência disso, exigido aumento

quantitativo e qualitativo na força de trabalho, torna urgente a necessidade de estratégias que motivem e estimulem o desempenho do servidor público (BASTOS *et al*, 1997).

Partindo dessa necessidade, estudiosos como Brandão e Bastos (1993), Borges-Andrade (1994), Bastos *et al* (1997), Campos *et al* (2009) e Flauzino e Borges-Andrade (2007) dedicaram atenção ao comprometimento organizacional no âmbito da administração pública. No entanto, as pesquisas sobre o construto no setor público ainda são escassas.

Brandão e Bastos (1993), por exemplo, realizaram sua pesquisa em uma universidade pública com o objetivo de conhecer os antecedentes de comprometimento dos servidores e a fim de auxiliar na gestão de Recursos Humanos da organização. Nos resultados os estudiosos detectaram como antecedentes do comprometimento a “oportunidade de crescimento profissional, a centralidade do trabalho na vida do servidor e a qualidade da supervisão recebida.” (BRANDÃO e BASTOS, 1993, p. 50).

Já a pesquisa de Flauzino e Borges-Andrade (2007) foi realizada em órgãos da administração direta nas áreas de saúde, de educação e de segurança com o intuito de verificar a relação entre o comprometimento e as metas organizacionais (reais e percebidas). Constatou-se que existe comprometimento afetivo a partir das metas percebidas pelos servidores e não a partir das metas reais da organização. Além disso, os servidores da área de segurança demonstraram-se mais comprometidos em detrimento aos servidores da área de saúde e de educação.

A partir desses exemplos, percebe-se a crescente necessidade de compreender a relação entre indivíduo (servidor) e organização (órgão público) para que assim seja possível aprimorar práticas de gestão de pessoas no serviço público e garantir maior satisfação ao servidor e conquistar melhores resultados.

Alguns órgãos públicos têm lançado mão de políticas de remuneração estratégica a fim de estimular o comprometimento de seus servidores e tornar mais eficiente as práticas de gestão por resultados. Diante disso, é importante discutir os aspectos referentes aos sistemas de remuneração e suas peculiaridades, conforme será visto a seguir.

2.1.7 Remuneração

A remuneração tem papel fundamental nas relações de trabalho, pois através dela se estabelece o contrato entre empregador e empregado. Além disso, ela representa o valor que o serviço prestado tem para a organização. Por essa razão, as organizações se interessam sobremaneira por todos os aspectos que envolvem a remuneração, pois ela representa seu

maior custo operacional, além de ser considerada uma ferramenta de atração e de retenção de funcionários, quando se leva em conta seu objetivo motivacional (LUTHANS, 2011; HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACARRELLI, 2008; IVANCEVICH, 2008; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000; MILKOVICH e NEWMAN, 1993).

Partindo do conhecimento de que a remuneração é substancial para a existência e o funcionamento de uma organização, é interessante analisar de que maneira os teóricos organizacionais chegaram à conclusão de sua relevância. Neto (2006) explica que as políticas de remuneração refletem, dentre outras coisas, a importância que os funcionários têm para a empresa, bem como, o quanto eles podem contribuir para o sucesso da mesma. Dessa forma, entende-se que a importância dada às políticas de remuneração parte da percepção de quão crucial o recurso humano é para a empresa.

Diante disso, é relevante apresentar, mesmo que brevemente, a evolução do setor de RH nas empresas, acreditando que, quanto maior atenção for dispensada ao Recurso Humano, melhor planejada e eficiente será a política de remuneração.

2.1.7.1 Evolução da gestão de RH e da remuneração nas organizações

Buscando entender a relação entre empregador e empregado, é possível enxergar diversas possibilidades de contratos inseridos neste contexto. Esses contratos são de ordem econômica e psicológica. Econômica porque o indivíduo se insere em uma empresa, em primeiro lugar, porque precisa satisfazer suas necessidades primárias, ter poder de compra, ter capital e, não somente isso. O indivíduo sente a necessidade de pertencer a um grupo, ter um *status* na sociedade, poder realizar sonhos, poder sentir-se útil e funcional (ASSIS, 2012).

No entanto, no decorrer da história, é possível perceber que esse relacionamento não favorecia de forma justa os dois lados participantes, pois, na perspectiva do pensamento capitalista, o empregado configura-se como sendo moeda de troca, vendedor de sua força de trabalho e as empresas são compradores dessa “mercadoria”. Já Weber (1864-1920) entende o capitalismo como sendo o ápice da valorização do trabalho, explicando essa relação trabalho e indivíduo como sendo uma oportunidade de crescimento e de grande importância social (CLEGG e HARDY, 2007).

No princípio, com a administração científica de Taylor (1911), a relação entre empresa e empregado era ditada basicamente pelo aspecto econômico. A empresa queria produtividade e lucro e o empregado estava ali interessado somente em seu salário. A partir disso, os estudiosos das organizações concentravam seus esforços em elaborar receitas que

enquadrassem, em organogramas rigorosamente definidos, os cargos e as suas tarefas todas rigidamente ligadas ao alcance dos objetivos (REED, 2007).

Teixeira (2003) explica que, na década de 1970, os recursos Humanos eram vistos como um mero custo que a organização possuía e todo este contingente deveria ser rigorosamente dirigido pelos gestores no sentido de fazê-lo cumprir sua tarefa de forma organizada. Nos anos 1980, as organizações começaram a perceber, de forma pontual, os recursos humanos como investimento, tendo em vista que o mercado estava cada vez mais competitivo e os funcionários poderiam significar uma fonte estratégica.

Da década de 1990 em diante, essa percepção com relação aos empregados se ampliou ao ponto de percebê-los como agentes dotados de habilidades, conhecimentos e iniciativas. Por essa razão, deixaram de ser vistos como meros recursos humanos e passaram a ser considerados fonte de vantagem competitiva. Por isso, as empresas adotaram o termo “gestão de pessoas”. Telles e Assis (2008) explicam que a partir daí as organizações começam a perceber o funcionário como membro parceiro, atuante, criador e tomador de decisões.

Hanashiro, Teixeira e Zacarrelli (2008) explicam que essa nova forma de pensar o recurso humano exigiu que a organização modificasse aspectos estruturais na forma de gerir seus funcionários. Por essa razão, algumas empresas organizaram a gestão de Recursos Humanos, estruturando-a em subprocessos considerados essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Conforme Andrade (2007), entre esses subprocessos encontra-se a política de remuneração, que representa, sem dúvida, um grande desafio na gestão de pessoas.

A política de remuneração de uma empresa diz muito sobre ela na medida em que o salário é uma das formas que a organização tem de demonstrar para aquele funcionário o quanto o trabalho dele é importante para a organização, mas somente ele não é o bastante para fazer entendê-lo o quanto ele precisa se esforçar para realizar suas tarefas.

Considerar implantar uma boa política de remuneração significa valorizar a força de trabalho e unir esforços para o alcance dos objetivos da organização. Pensar nas políticas de remuneração como sendo um instrumento de estratégia pode garantir vantagem competitiva na medida em que objetiva atrair, comprometer e reter seus funcionários e equipes rumo ao alcance das metas institucionais.

Com a finalidade de conhecer as formas de remuneração, serão discutidos a seguir os sistemas de remuneração tradicional e estratégica, para que assim seja possível compreender as características de cada um deles.

2.1.7.2 Sistema de Remuneração Tradicional

Sobre a remuneração tradicional, autores como Ivancevich (2008); Milkovich e Boudreau (2000) explicam que remuneração, em seu formato tradicional, é ditada fortemente pelo valor do cargo que o funcionário ocupa na organização. Desta forma, todo o sistema remuneratório está engessado e condicionado a essa perspectiva.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) defendem que o modelo tradicional de salários se estrutura a partir da necessidade de determinação do salário-base do funcionário e se baseia no cargo e nas funções que ele exige. Por essa razão, a remuneração tradicional pode ser abordada com a nomenclatura de remuneração funcional.

Wood JR. e Picarelli Filho (1999) explicam a razão pela qual as empresas ainda utilizam de forma predominante este sistema de remuneração, ela se deve por três motivos. O primeiro deles é o fato de que esse tipo de remuneração é estabelecido em conjunto com uma política já estruturada de cargos e salários. O segundo é porque acompanha os valores pagos ao cargo no mercado externo à organização. O terceiro proporciona censo de justiça e equidade entre os funcionários da empresa.

No entanto, o sistema de remuneração funcional apresenta algumas limitações, como: burocratização da gestão, limitação da criatividade e do empreendedorismo e destaque para as relações de poder entre superior e subordinado. Em decorrência disso, o desejo e, em partes, a necessidade de desenvolver conhecimentos e habilidades não é estimulado (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1999).

Oderich (2009) defende que o sistema tradicional de remuneração apresenta limitações como inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo e anacronismo que não atendem de forma eficaz às necessidades das organizações que primam pela retenção de funcionários competentes e comprometidos, pelo conhecimento e bom desempenho.

Ao entender a importância do fator humano e a atual e persistente tendência de que esse contingente seja a principal fonte de vantagem competitiva, as organizações devem buscar estratégias que atraiam, utilizem e retenham, da melhor maneira, os seus funcionários.

Milkovich e Boudreau (2000) explicam que ao buscar um sistema de remuneração, a empresa deve partir da filosofia de que ela obtém os serviços (dedicação) pelo qual pagou e

não poderá esperar receber pelo que não pagou. Diante disso, os sistemas de remuneração têm propósitos que vão de encontro ao questionamento: pelo quê a empresa quer pagar? Com base na resposta tem início a definição dos objetivos que se pretende alcançar com a política de remuneração.

É importante observar o quanto esses objetivos se alinham aos objetivos da organização de modo que apoiem o alcance dos mesmos. Além disso, deve-se levar em conta a adequação desse sistema aos outros aspectos dentro da estrutura organizacional, pois uma empresa que apresenta características descentralizadas, prioriza o trabalho em equipe e é transparente em seus processos dificilmente se adequaria a uma política de remuneração mais centralizada e sigilosa/confidencial (CARDOSO, 2006). Para esses autores, o grande objetivo do sistema de remuneração é estimular a produtividade, controlar os custos e proporcionar maior satisfação aos empregados.

Conforme é possível observar, o foco da remuneração é o empregado e como evidencia Hanashiro, Teixeira e Zacarrelli (2008), os sistemas tradicionais que estão centrados na remuneração fixa não consideram a compensação do funcionário levando em conta seus resultados individuais ou das equipes das quais faz parte. Já remuneração estratégica, em especial a remuneração variável, possibilita o reconhecimento desses resultados, pois observa o desempenho dos funcionários através de indicadores específicos para isto.

A fim de entender as características e os conceitos dos sistemas de remuneração estratégica a seguir serão apresentados alguns autores que abordaram o assunto tanto no setor público quanto no setor privado.

2.1.7.3 Sistema de remuneração estratégica

A remuneração estratégica tem como objetivo principal alinhar os interesses dos funcionários aos da organização. Vários autores dedicam estudos acerca dessa temática que cresce cada vez mais no mundo dos negócios e na academia. De acordo com Hanashiro *et al* (2008), o sistema estratégico de remuneração tem como objetivo maior agregar valor ao empregado, à organização, ao cliente e ao acionista, quando houver.

Malanovicz e Weber (2010) explicam que a remuneração estratégica se define como sendo um aglomerado de diferentes formas de remunerar os funcionários que representa uma ligação entre os indivíduos e a nova estrutura organizacional. Além disso, as autoras defendem que uma organização que deseja implantar uma política de remuneração estratégica

deve observar o contexto no qual está inserida, quais são suas características e seu planejamento estratégico.

Snell e Bohlander (2010) falam sobre planejamento estratégico de remuneração explicando que se trata da remuneração voltada para a satisfação do funcionário buscando seu comprometimento e motivação, assim como procura alinhar o comportamento do indivíduo aos objetivos, aos valores, à filosofia e à cultura da organização. Os autores destacam que essa remuneração vai além dos valores monetários que o mercado padroniza, embora sirvam como base, a organização tende a adequá-los às metas e à missão da empresa.

Sobre a utilização da política de remuneração como estratégia, Milkovich e Boudreau (2000) explicam que, entre os diversos objetivos que a organização deseja alcançar com o sistema de remuneração, estão: melhor produtividade e satisfação do cliente; controle dos custos; equidade entre os funcionários; cumprimento das exigências legais e estimular o desempenho individual e de equipe.

Como verificado acima, ao perceber que o fator humano é fonte importante para o bom desempenho da organização, a gestão de pessoas se viu motivada a pensar novas formas de remuneração com a finalidade de atrair, de motivar, de comprometer e de reter o contingente humano necessário para a execução dos objetivos organizacionais.

Essas novas formas de remunerar surgiram, de acordo com Teixeira (2003), a partir da substituição das características de gestão herdadas pela revolução industrial por políticas focadas na capacitação, no crescimento, na cultura organizacional, no desempenho e nos resultados.

Como cada organização deve pensar qual o sistema de remuneração atende à sua necessidade, acaba existindo uma multiplicidade de formas de remunerar. Seguindo essa perspectiva, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) explicam que existem algumas tipologias para classificar as formas de remuneração. São elas: a remuneração por habilidade; por competência; e a remuneração por desempenho. No presente estudo, cada forma será conceituada de forma breve, pois a intenção da pesquisa é tratar de maneira mais específica a remuneração por desempenho, e, ainda de forma mais pontual, a remuneração por resultados.

Sobre a remuneração por habilidades, sabe-se que seu principal objetivo, como o nome já diz, é remunerar conforme as habilidades que o funcionário possui, bem como o número de tarefas que ele executa em sua função, procurando alinhar sempre suas capacidades pessoais às necessidades da organização (IVANCEVICH, 2008). Além disso, a remuneração por habilidades propicia a circulação de conhecimento e,

consequentemente, estimula o aprendizado organizacional e transpõe as barreiras das políticas de remuneração arcaicas cada vez mais obsoletas (ANDRADE, 2007).

Ainda sobre este sistema, Marras (2000), em seu artigo, acrescenta que a remuneração por habilidades remunera, antes de tudo, o desenvolvimento cognitivo dos empregados, pois busca avaliar o processo de conquista e de aplicabilidade de conhecimentos e de habilidades. Por essa razão, as organizações devem direcionar especial atenção a programas de capacitação e treinamento. Andrade (2007) diz que pode trazer muitas vantagens para a organização, por exemplo: a atenção voltada para a pessoa e não para a função/cargo que ela ocupa. Em consequência disso, a gestão de RH ganha caráter bem mais estratégico, tendo como missão integrar os programas de capacitação e de treinamento às reais necessidades da empresa; além da estrutura organizacional se tornar mais flexível e competitiva.

A remuneração por competência, por sua vez, vem sendo cada vez mais utilizada pelas organizações devido aos seguintes fatores: crescimento do setor de serviços, o que aumenta a necessidade de profissionais qualificados; e a modificação estrutural das empresas, tendo em vista a nova configuração menos hierarquizada e mais flexível; dentre outros.

Ivancevich (2008) explica que a remuneração por competência é uma espécie de combinação entre habilidades, conhecimentos e credenciais. Seu método de avaliação é bastante abstrato, pois utilizam medidas subjetivas ou cognitivas que geralmente não são levadas em consideração em uma análise de cargos. O autor pontua que neste sistema de remuneração são avaliados os valores, os traços de personalidade, o papel social e a autoimagem.

Milkovich e Boudreau (2000) explicam que os tipos de profissionais remunerados por competência são, em geral, ocupantes de funções gerenciais e/ou executivos que atuam em ambientes dinâmicos, abstratos, incertos e que demandam bastante criatividade. Andrade (2007) defende que este tipo de remuneração é ideal para empresas que atuam em mercados de alta competitividade e para as que dependem de inovação como garantia de sucesso.

Acerca da remuneração por desempenho, Assis (2012) esclarece que se trata de uma estratégia inteligente para alcançar objetivos de motivação, comprometimento e produtividade. Para Arruda e Rodriguez (2012) a remuneração por desempenho é uma parcela da remuneração que o funcionário recebe de forma periódica que está relacionada ao alcance de resultados estabelecidos pela organização. Além disso, a remuneração por

desempenho procura demonstrar a ligação entre o desempenho do indivíduo e o de toda a organização.

O tipo mais comum de remuneração por desempenho é a remuneração variável (RV) que, conforme Hanashiro *et al* (2008), tem como ideia central o compartilhamento entre empresa e empregados dos riscos e sucessos da organização, ou seja, o empregado se torna um parceiro que pode dar sua contribuição para o alcance dos objetivos e receber por isso parte dos resultados alcançados. Dessa forma, a RV sempre está relacionada ao desempenho seja individual, de equipe ou organizacional. Este desempenho é medido por meio de metas e indicadores definidos de forma prévia pela organização (ANDRADE, 2007).

A fim de observar onde se insere a RV é importante destacar que o sistema de recompensas total concedido em uma organização que adota esta política de remuneração é composto pela remuneração fixa (salário e benefícios) e pela RV que pode ser com base nos lucros ou nos resultados (TELLES e ASSIS, 2009).

A participação nos lucros (PL) é um sistema de RV por meio da qual a organização compartilha parte dos lucros obtidos com os funcionários. Esse sistema foi regulamentado no Brasil pela Lei nº 10.101 em 19 de dezembro de 2000.

Hanashiro *et al* (2008) definem a PL como sendo o pagamento de uma parcela já determinada do lucro de uma organização a todos os seus funcionários. Millkovich e Boudreau (2000) explicam que a PL mede o desempenho global da empresa e esse resultado deve ser perseguido de maneira unida, com transparência e confiança. Além disso, a PL prevê a redução de custos, aumento de produtividade, de qualidade e mais envolvimento entre empregado e organização.

No entanto, Andrade (2007) demonstra que este sistema de RV pode apresentar algumas desvantagens como pouca transparência por parte da organização na divulgação dos lucros, o que pode gerar desmotivação nos funcionários devido a sentimentos de injustiça ou desconfiança. Millkovich e Boudreau (2000) também apontam que as limitações deste método estão na dificuldade de se estabelecer metas e objetivos exequíveis, na necessidade de pagamento independente de obtenção de lucro, nos conflitos entre setores da organização devido à concorrência, na insatisfação e no sentimento de injustiça por parte dos funcionários produtivos frente aos que não cumprem suas funções de maneira satisfatória, dentre outros.

Como forma de RV, a participação nos resultados (PR) da organização compreende uma parcela no salário do funcionário relativa aos resultados globais da organização em

determinado período. Na PR, diz Hanashiro *et al* (2008), a organização geralmente propõe ou negocia (administração participativa) com seus funcionários acordos com metas que se cumpridos geram bônus para os mesmos.

Ao procurar atender ao objetivo do presente trabalho, a remuneração por resultados será tratada de forma mais aprofundada a seguir, tendo em vista a similaridade desta política de remuneração com o modelo adotado pela SEFAZ-CE. Por essa razão, serão abordados alguns conceitos gerais da política de forma breve, em seguida serão analisados alguns estudos sobre o tema no contexto público bem como suas limitações e desvantagens.

2.1.7.4 Remuneração variável por resultados

Biar (2012) considera que existe a tendência em confundir ou relacionar a participação nos lucros e a remuneração por resultados, no entanto a autora explica que as duas formas se diferenciam. A primeira, como já foi visto, consiste na divisão de uma parte dos lucros da organização entre toda a empresa com o objetivo principal de provocar satisfação e motivação. Já a segunda diz respeito à concessão de ganhos aos funcionários com base no alcance de metas e de indicadores propostos pela organização. Sua função é aumentar a qualidade e a produtividade.

Andrade (2007) e Hanashiro *et al* (2008) explicam que na remuneração por resultados o desempenho individual ou de equipe é vinculado à produtividade e à qualidade dos resultados alcançados pela organização. Desta forma, o empregado se sente estimulado a melhorar seu desempenho em busca do alcance das metas propostas pela empresa.

Silva (2009) concorda com as autoras ao dizer que a remuneração por resultados vincula uma parte da remuneração dos funcionários com a finalidade de melhorar o desempenho da organização. Arruda e Rodriguez (2012) explicam que este sistema de remuneração está condicionado a metas de desempenho e elas podem estar relacionadas à qualidade, à redução de custos, à produtividade, dentre outras.

Existem alguns fatores que favorecem à implantação do sistema de remuneração por resultados tais como a estrutura organizacional, as características dos funcionários, as formas de comunicação, as ações e habilidades da gestão. Lawler (1990) diz que o objetivo deste sistema é alcançando no momento em que os funcionários conseguem notar e compreender a

relação de casualidade entre as tarefas que eles executam e os valores que a organização distribui.

Além disso, é crucial que os empregados estejam abertos ao sistema e se interessem pelo valor que podem receber, pois a participação deles é condição para que a política tenha sucesso. Andrade (2007) explica que o ideal é que todos sintam desejo de contribuir para o cumprimento das metas determinadas e se satisfaçam com o aumento concedido.

Outro aspecto importante para o sucesso do programa é a relação de confiança e a comunicação entre as partes, pois os funcionários precisam compreender a dinâmica do sistema, bem como confiar que o sistema garantirá de forma justa o seu aumento caso seu desempenho melhore. Por essa razão, Neto (2006) destaca a importância de uma relação comunicativa entre empresa e empregado, pois desta forma existe mais transparência e participação.

Oyadomari *et al* (2009) explicam que grande parte das organizações que optam por implantar essa política de remuneração alcançam seu objetivo inicial. Porém, existem alguns casos de insucesso devido à definição de indicadores e de cálculos de difícil compreensão, fazendo que o processo de implantação seja ineficaz ou que os valores concedidos aos funcionários não sejam relevantes.

Andrade (2007) explica que as deficiências do sistema podem ser corrigidas a partir do estabelecimento de indicadores mais abrangentes e mais exequíveis de modo que possa facilitar o monitoramento e o desempenho da organização. A autora identifica, em seu estudo, as vantagens e as desvantagens do sistema de remuneração por resultados, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 3 - As Vantagens e Desvantagens da Remuneração por resultados

Vantagens	Desvantagens
Permite alcançar objetivos ;	Pagamento mesmo em situações de prejuízo;
Maior credibilidade por parte dos funcionários;	Conhecimento específico para avaliação de resultados;
Maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados;	Unidades menores para melhor controle;
Pressupõe espírito de equipe;	Possibilidade de concorrência entre unidades gerando conflitos;
Minimiza resistência à implantação do modelo;	Dificuldade de atingir objetivos mal definidos ou intangíveis.
Redução de custos;	

Melhora a qualidade do serviço, promovendo inovações de processo e produtos.
--

Fonte: Adaptado de Rosa (2006, *apud* Andrade, 2007)

O estabelecimento de metas e o vínculo do pagamento ao alcance dos resultados fazem com que o sistema possa ser utilizado de acordo com a necessidade de cada organização, podendo ser aplicado a setores específicos ou para toda a empresa. Andrade (2007) explica que os resultados são apurados de maneira simples quando os indicadores propostos fazem parte das rotinas de trabalho dos funcionários e por essa razão já são familiares para eles. Além de provocar maior confiança, credibilidade e participação entre as partes.

A autora ainda destaca que a política de remuneração tende a promover maior interação entre os membros e o fortalecimento do trabalho em equipes. Telles e Assis (2009) explica que uma desvantagem deste sistema seria o sentimento de pressão causado no funcionário em decorrência da alta dependência da remuneração variável frente à dificuldade de executar algumas metas de elevado grau de dificuldade.

Embora as maiores experiências da remuneração por resultados tenham sido vivenciadas no setor privado, é cada vez mais recorrente a utilização dessa ferramenta de gestão no contexto do setor público como objetivo principal de motivar e comprometer os servidores e melhorar a qualidade na prestação dos serviços públicos. Por essa razão, a seguir serão expostos alguns estudos acerca da prática de remuneração variável no setor público brasileiro.

2.1.7.5 Remuneração variável por resultados no setor público

No contexto do setor público, as práticas disseminadas no setor privado foram sendo implantadas nas organizações públicas a partir do movimento do *New Public Management* (NPM) ou Nova Administração Pública, o qual foi iniciado nos anos 1980, propondo transformações na gestão pública e orientado-a para o foco em resultados.

Diante disso, o setor público passou a utilizar arranjos inovadores que exigiam mais eficiência, empreendedorismo, comprometimento e capacitação, todos esses aspectos voltados para resultados. Holanda e Rosa (2004) explicam que o estado assumiu uma gestão empreendedora que se volta para resultados e que se preocupa com as necessidades dos clientes e por essa razão procura atuar com maior eficácia, flexibilidade, transparência e otimização dos recursos públicos.

Sendo assim, elaborar políticas públicas e adotar práticas de gestão que possibilitem o alcance desses objetivos passam a ser o negócio da organização, e o cidadão, a sociedade, de forma geral, são os principais clientes. Holanda e Rosa (2004) explicam que gestão por resultados (GPR) é:

Um modelo em que o Setor Público passa a adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência. É uma gestão que busca reduzir custos para a sociedade e compromete o Estado com a satisfação dos cidadãos. É um modelo em que o Governo é um meio e não um fim em si mesmo (HOLANDA e ROSA, 2004, p. 6).

Essa forma de gestão pública passa a incorporar estratégias e ferramentas do setor privado e, segundo Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010), programas de remuneração variável, projetos de planejamento estratégico e de gestão de projetos e de competências são algumas dessas práticas.

Diante disso, é possível perceber que a abordagem burocrática fundamentada no cargo não é mais a única alternativa existente para determinar a remuneração do funcionário (IVANCEVICH, 2008). Uma das soluções trazidas pela NPM foi a introdução da remuneração por resultados como ferramenta das reformas administrativas (KATULA e PERRY, 2003).

No Brasil, segundo Assis e Reis Neto (2011), duas situações marcam a implementação de sistemas de remuneração variável no setor público: a experiência do governo federal iniciada em meados dos anos 1990 e a recente expansão dessas iniciativas nas administrações estaduais brasileiras.

Este formato constitui uma política de remuneração por resultados, visto que vincula uma parte da remuneração aos resultados alcançados por todo o órgão e ao cumprimento de metas pré-estabelecidas por parte dos servidores (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACARRELLI, 2008).

Um dos desafios na implantação de um sistema de remuneração por resultados no setor público é a definição de metas e indicadores alinhados de forma clara e objetiva aos resultados organizacionais. Além disso, o servidor precisa conhecer bem a relação entre seu desempenho e sua remuneração variável e enxergar como seu desempenho individual ou de equipe será mensurado (KATULA e PERRY, 2003).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), para que a política de remuneração variável tenha êxito, é necessário existir um relacionamento construtivo e de mútua confiança entre

empregador e empregados, critérios claros, justos e de fácil entendimento, retorno das informações e alguma flexibilidade nas regras. Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008) reforçam esta ideia e acrescentam que o sucesso pressupõe uma cultura de gestão participativa e vínculo com o planejamento estratégico da organização. Alertam, no entanto, que uma organização com estilo de gestão autocrático e centralizador, com estruturas organizacionais rígidas, dificilmente terá credibilidade e comprometimento necessários para a implantação efetiva de um plano de remuneração por resultados.

Para que programas de remuneração variável implantados no setor público não fracassem, Assis e Reis Neto (2011) recomendam seis práticas que podem contribuir para melhorar os resultados desses sistemas, que são:

- 1) a construção de uma agenda estratégica para toda a organização; 2) o estabelecimento preferencial resultados quantitativos do trabalho da equipe, como base da premiação; 3) a estruturação do modelo em torno de equipes e não em torno de indivíduos; 4) o uso de uma unidade de inteligência contra o gaming; 5) a realização de um processo formal e periódico de contratualização de metas e 6) a criação de sistemas de incentivo diferenciados em função do tipo de tarefa (ASSIS e REIS NETO, 2011, p. 585).

No entanto, os autores alertam para a tendência da universalização dos valores concedidos de forma que haja um “comportamento oportunista e conservador na definição de metas, contribuindo negativamente para sua efetividade” (ASSIS e REIS NETO, 2010, p. 89). Além do que, registram que, apesar do modelo ser eficaz em algumas situações, a literatura sobre o tema demonstra que as políticas de remuneração variável no setor público tendem a fracassar ou terem um desempenho bastante limitado.

Orientada pela inserção dessas novas práticas de gestão, a Secretaria da Fazenda do estado do Ceará instituiu em 2004 o Prêmio por Desempenho Fiscal com a finalidade de estimular os aumentos de produtividade da Secretaria. A partir do aumento da arrecadação tributária anual e do cumprimento dos indicadores de desempenho, os servidores do grupo TAF recebem um valor variável acrescido ao seu salário base. A política foi instituída a fim de promover um maior envolvimento com as funções para que cada servidor se sentisse comprometido a realizar seu trabalho e cumprisse os indicadores propostos.

A seguir, será exposta a evolução do sistema de remuneração na SEFAZ-CE tendo como base a legislação disponível no endereço eletrônico do órgão e os trabalhos acadêmicos que tratam do tema.

2.1.7.6 O sistema de remuneração da SEFAZ - CE

Com as mudanças na estrutura organizacional da SEFAZ, foram instituídas modificações importantes no sistema de remuneração. Oliveira (2008) em seu trabalho faz um levantamento histórico da composição da remuneração do Servidor Fazendário. O autor explica que, no ano de 1996, o servidor tinha apenas 20% de seu salário como remuneração fixa e o restante era composto de remuneração variável, como se segue:

- “Gratificação de Representação”, recebida por ocupantes de cargos comissionados;
- “Gratificação por Aumento de Produtividade (GAP)”, composta de uma parcela fixa, calculada através da atribuição de um número de pontos que variava de acordo com a função e a unidade de trabalho; e uma parcela variável, correspondente a um percentual sobre os autos de infração efetivamente pagos;
- “Gratificação por Desempenho Fazendário (GDF)”, que correspondia ao percentual de 100% que incidia sobre os vencimentos, a Gratificação de Representação e a Gratificação por Aumento de Produtividade (GAP);
- “Gratificação por Antiguidade Funcional”, que se tratava de uma remuneração por tempo de serviço, a qual representava um incremento de 5% sobre os vencimentos a cada 5 anos trabalhados;
- “Gratificação de Risco de Vida/Saúde”, concedidas aos servidores lotados na Fiscalização do Trânsito de Mercadorias.

Esse sistema gerava um sentimento de insegurança no servidor, tendo em vista que o mesmo não sabia ao certo qual seria seu salário no final de cada mês. Além disso, o deslocamento de unidade e a mudança de atividades poderiam influenciar no valor final de sua remuneração.

- Nesse contexto, surge a publicação da Lei nº 12.582 de 30 de abril de 1996, por meio da qual, foi instituído o Plano de Cargos e de Carreiras (PCC) do grupo ocupacional tributação, arrecadação e fiscalização (TAF). Melo (2004) trouxe as principais alterações que essa Lei provocou no que diz respeito à remuneração: A parcela fixa da Gratificação por Aumento de Produtividade (GAP) passou a ser variável e a estar condicionada ao alcance de metas gerais, por unidade de trabalho e individuais;

- A Gratificação por Desempenho Fazendário (GDF) e a parcela variável da Gratificação por Aumento de Produtividade (GAP) foram extintas e seu valor médio no período compreendido entre os meses de junho/1995 a fevereiro/1996 foi utilizado para o enquadramento dos servidores em cada referência;
- Foi criada a “Gratificação de Localização”, que concedia até 30% sobre o vencimento-base da Classe A, referência I do novo PCC;
- O vencimento passou a corresponder a 60% (em média) da remuneração do servidor;
- O processo de ascensão funcional, que antes era por tempo de serviço, passou a considerar o mérito do servidor. Assim, anualmente, eram ofertadas vagas para ascensão em cada referência, sendo que 50% ascendiam na carreira por desempenho e 50% por tempo de serviço.

Esse plano trouxe benefícios para os servidores. No entanto, Oliveira (2008) relata algumas inconsistências que provocaram insatisfação como a subjetividade da avaliação para ascensão funcional, o reenquadramento de referências, no qual, alguns servidores que estavam em um patamar anterior foram rebaixados em função das novas regras e com alguns servidores aconteceu o contrário. Sobre isso, alguns fazendários entraram na justiça e obtiveram parecer favorável.

Em 1999, na gestão do governador Tasso Ribeiro Jereissati, foram extintas a “Gratificação por Antiguidade Funcional”, concedida a cada 05 anos de serviço; a “Licença-Prêmio”, que concedia 03 meses de licença remunerada a cada 05 anos de serviço ininterruptos; e a “Gratificação de Representação” a cada 06 anos para servidores que exerciam cargo comissionado (FURTADO, 2004).

- Oliveira (2008) explica que foi somente em 2004, atendendo à solicitação da categoria fazendária, foi publicada a Lei nº 13.439 em 16 de Janeiro de 2004, instituindo o “Prêmio por Desempenho Fiscal (PDF)”. Essa gratificação é concedida mensalmente e apurada bimestralmente, seguindo os critérios abaixo: O percentual de incremento real da receita tributária estadual;
- O percentual de incremento real da receita tributária da unidade de trabalho do servidor;
- Os valores efetivamente arrecadados com multa e juros provenientes de auto de infração, aviso de débito ou de pagamento espontâneo;
- O alcance das metas de gerenciamento de custeio;

- O alcance das metas de qualidade no atendimento.

De acordo com a referida Lei, o PDF corresponderá cumulativamente a:

- De 15% (quinze por cento) a 20% (vinte por cento) do incremento real da receita tributária estadual, exceto multas e juros, rateados entre todos os beneficiários do PDF;
- 50% (cinquenta por cento) do valor arrecadado a títulos de multas e juros de auto de infração, aviso de débito ou pagamento espontâneo, rateados entre todos os beneficiários do PDF;
- Os valores do bimestre anterior excedentes à remuneração máxima do PDF, que equivale ao valor da última referência da carreira fazendária.

Oliveira (2008) afirma que as medidas adotadas na lei trouxeram satisfação aos servidores, atuando diretamente na motivação dos mesmos. Desta forma, o PDF passa a ser considerado uma conquista valorosa para os fazendários, haja vista as frustrantes reformas já realizadas e também passa a ser um instrumento eficaz no aumento da motivação e no combate à sonegação de tributos (MARINO, 2004). Com base nessas informações acerca da estrutura de remuneração da Secretaria da Fazenda do Ceará (SEFAZ-CE), percebe-se que a implantação da remuneração variável e alguns estudos relatados aqui (FUTADO, 2004; MELO, 2004; OLIVEIRA, 2008) comprovam aumento motivação e nos indicadores de desempenho da organização.

O presente trabalho procura conhecer a importância da relação existente entre essa política de remuneração e o comprometimento do servidor público lotado na SEFAZ-CE. Para tanto serão descritos a seguir os métodos utilizados para a pesquisa.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, será exposta a metodologia utilizada nesta pesquisa. Para tanto, ele está organizado em 4 partes. Na primeira parte, será apresentado o enquadramento metodológico, classificando o tipo de pesquisa que possui caráter descritivo e analítico. Na segunda parte, será descrita a amostra da pesquisa que é realizada com servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. No tópico seguinte, serão apresentados os procedimentos para a coleta de dados e, em seguida, serão discutidos os procedimentos para a análise metodológica.

A fim de atender aos critérios exigidos para a realização de uma pesquisa acadêmica foram utilizadas as seguintes referências: Collis e Hussey (2005); Sampieri, Collado e Lucio (2006); Hair Jr *et al* (2005) e Barbie (2005), entre outros.

3.1 Enquadramento Metodológico

Neste tópico, será apresentado o tipo de pesquisa utilizada para atingir os objetivos deste estudo. A pesquisa tem caráter descritivo, pois se propõe a especificar, a partir das variáveis que compõem os enfoques do comprometimento, a relação existente entre esse construto e o programa de remuneração variável. Para tanto, pretende-se descrever o comportamento de um fenômeno coletando informações sobre as características do mesmo. Uma pesquisa descritiva, conforme explica Collis e Hussey (2005), é utilizada para identificar e obter informações acerca das peculiaridades de um construto ou de uma questão de pesquisa. Nesse tipo de estudo, mede-se, avalia-se e coletam-se dados acerca de diversos aspectos e questões sobre o fenômeno a ser estudado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

O estudo é analítico, pois após descrever como o constructo comprometimento e a política de remuneração por resultados se comportam, será analisada a relação existente entre o comprometimento dos servidores e essa política de remuneração. A pesquisa analítica ou explanatória é uma extensão da pesquisa descritiva, pois, após a descrição das características, o pesquisador analisa e explica o porquê ou como os fenômenos acontecem. Sendo assim, a pesquisa analítica tem como função compreender, descobrir e mensurar as relações existentes entre fenômenos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

No que diz respeito aos procedimentos, foi utilizada pesquisa documental e aplicação de questionário utilizando os métodos MAGIQ e *survey*. A pesquisa documental

será utilizada, tendo em vista a necessidade de conhecer a legislação referente ao Prêmio por Desempenho Fiscal (PDF) da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.

A utilização do método MAGIQ justifica-se pela necessidade de conhecer a importância de um atributo quando comparado a outro do mesmo conjunto de definição. A partir de uma pergunta orientadora, o respondente é convidado a atribuir importância a cada atributo elegendo o mais importante, ao final para cada atributo é atribuído um peso indicando, ao final, o ranqueamento dos atributos (MCCAFFREY; KOSKI, 2006).

A utilização do método de coletas de dados *survey* ocorre, conforme esclarecem Hair Jr *et al* (2005), quando se pretende coletar informações de uma extensa amostra de indivíduos. Através desse método é possível testar postulados complexos que envolvem muitas variáveis em interação simultânea, pois busca obter dados ou informações quantitativas sobre peculiaridades, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa ou questionário (BARBIE, 2005).

Para tratamento dos dados, será aplicada a abordagem quantitativa utilizando o método MAGIQ e o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). A seguir, será detalhada a população, amostra, coleta de dados e procedimentos metodológicos.

3.2 Amostra da pesquisa

A unidade de análise é a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará e a população da pesquisa compreende os servidores do grupo tarifação, arrecadação e fiscalização (TAF), especificadamente, da Sede I da SEFAZ-CE no município Fortaleza-CE, pois esse grupo é contemplado com a política de remuneração variável que recebe o nome de Prêmio por Desempenho Fiscal – PDF.

Importante destacar que o PDF alcança os servidores do referido grupo em todas as sedes da secretaria. No entanto, por razões institucionais, a pesquisa ocorreu na Sede I que possui 224 servidores e todos pertencem ao grupo TAF. Do total dessa população, a pesquisa obteve uma amostra de 49%, ou seja, 110 servidores, distribuídos da seguinte forma:

Tabela 4 - Relação de Respondentes na SEFAZ

Cargo	Qtd
Fiscal da Receita Estadual	-
Auditor Fiscal da Receita Estadual	19
Auditor Fiscal Adjunto da Receita Estadual	24
Auditor Fiscal Assistente da Receita Estadual	20
Auditor Fiscal Jurídico da Receita Estadual	11
Auditor Fiscal Contábil-Financeiro da Receita Estadual	20
Auditor Fiscal Tecnologia da Informação da Receita Estadual	16

Fonte: Elaboração própria

3.3 Procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira, foi realizada uma pesquisa documental, em que foram pesquisados e analisados documentos formais como leis, decretos, medidas provisórias sobre a política de remuneração.

A segunda etapa ocorreu por meio da aplicação do questionário estruturado e autoadministrado com o método MAGIQ e tipo *survey* com corte transversal (*cross section*). Todos os participantes foram informados sobre a pesquisa e convidados a respondê-la conforme autorização prévia do chefe imediato. O instrumento foi entregue em meio impresso com a carta de apresentação e as devidas explicações e instruções sobre o preenchimento.

3.3.1 Instrumento de coleta

O questionário aplicado está dividido em três partes. A primeira pretende caracterizar os respondentes por meio de perguntas como idade, gênero, escolaridade, cargo efetivo, tempo no cargo e tempo de serviço na organização. Na segunda parte, são realizadas 4 questões que solicitam um ranqueamento dos enfoques e dos fatores de comprometimento, apresentados na tabela abaixo:

Tabela 5 - Fatores e subfatores do Comprometimento Organizacional

Enfoques do comprometimento	Fatores
Afetivo	Autonomia
	Realização
	Participação
	Clima organizacional
	Valores da empresa
Normativo	Estabilidade
	Condições de trabalho
	Experiência/tempo de serviço
	Responsabilidade social
	Missão
Calculativo	Remuneração fixa
	Remuneração variável
	Carreira
	Capacitação e aprendizagem

Fonte: Adaptado de Andrade (2007)

Mais especificamente, o que se pretendeu nessa parte é que os respondentes compreendessem o significado de cada enfoque e fator, de forma a elencá-los conceitualmente e em conformidade com suas concepções e preferências, considerando-se a seguinte pergunta orientadora: “*quais são os enfoques e fatores que mais influenciam o seu comprometimento com a organização?*”. Essas respostas serviram como base de comparação para as análises que foram efetuadas a partir das assertivas que compõem a terceira parte do questionário, como será mais bem detalhado na próxima subseção.

Finalmente, a terceira parte do questionário foi constituída por 21 assertivas que pretendem explicar o sentimento e as percepções do respondente para com a organização, considerando-se, mais uma vez, os enfoques e os fatores do comprometimento organizacional.

No caso, cada assertiva foi avaliada pelos respondentes por meio da utilização de uma escala *Likert* autoadministrada de 5 (cinco) pontos (1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente). De acordo com Collis e Hussey (2005), uma escala do tipo *Likert* possibilita várias afirmações em uma mesma lista que não ocupa muito espaço e é mais simples tanto para o respondente como para o pesquisador na fase de codificação e a análise.

Essa parte do instrumento foi elaborada a partir da escala desenvolvida por Meyer e Allen (1997) com adaptações propostas por Andrade (2007). Vale destacar que o referido instrumento foi validado no Brasil por Medeiros (1997), em seguida por Ricco (1998) e logo após por Bandeira *et al* (1999).

Além disso, é importante ressaltar que, para essa pesquisa, foi realizado um pré-teste com alguns servidores da SEFAZ para fins de ajustamento de terminologias. As sugestões foram incorporadas ao instrumento sem alterar o conteúdo de seu escopo inicial.

3.4 Procedimentos para análise metodológica

A etapa inicial da análise dos dados coletados consistiu em uma breve caracterização da amostra com base nas variáveis contempladas na primeira parte do questionário (idade, gênero, escolaridade etc.) submetido aos servidores da SEFAZ.

Na próxima etapa, foi efetuada e analisada a ordenação dos enfoques e dos fatores de comprometimento, apresentados anteriormente no quadro 2, por meio do MAGIQ (*Multi-Attribute Global Inference of Quality*), que é um método de análise multicritério de decisão.

Mais especificamente, o método MAGIQ foi desenvolvido por James McCaffrey com o objetivo de determinar uma medida geral de qualidade para cada sistema de um conjunto de sistemas, quando cada um deles é comparado com base em um número arbitrário de atributos (MCCAFFREY e KOSKI, 2006).

Esse método guarda semelhanças com outros métodos de análise multicritério, tal como o *Analytical Hierarchy Process – AHP* (MOTA; NOGUEIRA e OGASAVARA, 2011; SAATY, 1977 e 2008), que é muito utilizado em aplicações práticas. Entretanto, o MAGIQ é muito mais intuitivo, mais fácil e rápido de se aplicar e, potencialmente, apresenta menos inconsistências nos resultados em comparação ao AHP (MCCAFFREY e KOSKI, 2006). No caso, a sua aplicação facilita a aplicação do questionário, levando menos tempo, e os respondentes sentem-se menos confusos durante a sua aplicação, pois, não envolve a utilização de comparações dois a dois de itens com uma escala complexa (como no caso do AHP), mas sim uma simples ordenação de fatores e subfatores, como será explicado em maiores detalhes adiante.

É importante salientar que as aplicações do método MAGIQ seguem exatamente a metodologia original de McCaffrey ou integram-na a métodos mais complexos de avaliação de sistemas computacionais. Exemplos de aplicações desse método podem ser mencionados nos estudos de Gherasim (2010), McCaffrey (2009), Ravi (2012) e de Yahlali e Chouarfia (2014).

O presente estudo tem a proposta de trazer o MAGIQ para o ambiente da pesquisa em Administração, de forma semelhante ao que foi feito pelo AHP, que atualmente é amplamente disseminado na literatura de várias áreas do conhecimento. Em específico, o tipo de aplicação aqui contemplado foi inspirado em artigos como o de Mota, Nogueira e Ogasavara (2011), em que a importância relativa de fatores e subfatores relacionados a uma questão ou decisão básica é determinada por meio da atribuição de pesos comparáveis, como será explicado abaixo.

O primeiro passo da análise com o método MAGIQ é determinar os pesos relativos dos fatores nos níveis mais elevados da hierarquia para cada respondente “j”, utilizando-se o conceito de “centróides de ordem de classificação” (*rank order centroids - ROCs*), que permitem a conversão de ordens de classificação (ex.: 1º, 2º, 3º etc.) em valores numéricos. A equação utilizada para tanto é a seguinte:

$$W_j^L(k) = \left(\sum_{i=k}^n \frac{1}{i} \right) / n$$

em que “ W^L ” representa o peso local, do fator “k” (F_k), e “n” indica o número total de fatores considerados. Assim, no caso de três fatores, ter-se-ia que:

$$W_j^L(1) = \left(\frac{1}{1} + \frac{1}{2} + \frac{1}{3} \right) / 3 = 0,6111$$

$$W_j^L(2) = \left(0 + \frac{1}{2} + \frac{1}{3} \right) / 3 = 0,2778$$

$$W_j^L(3) = \left(0 + 0 + \frac{1}{3} \right) / 3 = 0,1111$$

Para cada respondente “j”, deve-se ter que:

$$\sum_{k=1}^n W_j^L(k) = 1$$

como o caso acima exemplifica.

A etapa seguinte consiste em efetuar o mesmo procedimento para todos os subfatores que compõem um fator, determinando os pesos locais dos mesmos para cada respondente.

Contudo, os resultados obtidos nessas duas etapas ainda não permitem que os pesos globais de cada subfator sejam determinados. Quando há apenas um respondente, cada peso global pode ser obtido pelo produto entre o peso local do fator e o peso local do subfator. Porém, quando há um grande número de respondentes, a literatura não indica claramente como se deve proceder.

Assim, visando resolver esse problema, optou-se no presente trabalho utilizar uma propriedade interessante dos pesos locais calculados pelo método MAGIQ: a soma das médias de cada um dos pesos dos fatores e subfatores considerando todos os respondentes também é igual a 1. Assim, inspirado na solução descrita por Lipovetsky (2009), no caso do método AHP, no presente estudo, os pesos globais dos subfatores foram calculados, em cada caso, por meio do produto entre a média dos pesos locais do fator e a média dos pesos locais do subfator.

Nesse ponto, é importante lembrar que a análise de quais são os enfoques e fatores que mais influenciam o comprometimento dos indivíduos com a organização, feita a partir do método descrito acima, tem uma perspectiva geral e, portanto, não descreve necessariamente o caso de uma organização em específico.

Assim, se o objetivo do trabalho é verificar o quão importantes é o programa de remuneração variável para o comprometimento dos funcionários de determinada organização, a SEFAZ-CE, então, faz-se necessário verificar a percepção dos mesmos acerca das assertivas propostas no questionário de Meyer e Allen (1991), validado no Brasil por Medeiros (2003) e adaptado por Andrade (2007). A correspondência dos itens do questionário com os fatores de comprometimento é apresentada nas tabelas no capítulo de análise.

Nessa etapa, a análise das assertivas que, como foi indicado anteriormente, utilizam uma *Likert* de 5 (cinco) pontos (1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente) será feita por meio de percentuais de concordância das respostas, isto é, o percentual de respondentes que optaram por 4 ou 5, além de ferramentas estatísticas tais como análise de frequências e de histogramas, média aritmética amostral, desvio-padrão amostral e coeficiente de variação (PIRES, 2011).

Em seguida, é possível comparar os resultados dessa análise com os obtidos com a utilização do método MAGIQ. No caso, é importante verificar se há diferenças importantes entre as ordenações que os respondentes fizeram de maneira mais conceitual com aquelas feitas levando-se em consideração os percentuais de concordância e as

médias das assertivas contempladas e, caso existam, é fundamental investigar que razões podem ter contribuído para tanto.

Ademais, de forma a tornar a comparação entre os ranqueamentos decorrentes das percepções ideais e reais dos fatores de comprometimento, é possível efetuar o cálculo da correlação ordinal de Spearman (BISQUERRA, SARRIERA e MARTINEZ, 2004). No caso, se for encontrada uma correlação positiva e significativa, isto significará que as ordenações dos fatores obtidas nas duas análises são relativamente similares. Quanto mais intensa for a relação (isto é, quanto mais próximo o coeficiente for de 1), então, mais semelhantes elas tenderão a ser.

4 A SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ

Criada em 26 de setembro de 1836, pelo então presidente da Província do Ceará, José Martiniano de Alencar, a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ-CE) é uma instituição pública da administração direta do Poder Executivo Estadual.

A SEFAZ-CE tem como missão institucional: captar e gerir os recursos financeiros para o desenvolvimento sustentável do estado e promover a cidadania fiscal. Possui como visão institucional: alcançar até 2014 a excelência no desempenho da administração fazendária, com a satisfação dos clientes, gestão participativa e inovadora e a prática da responsabilidade fiscal e social. Sua atuação é arrecadação, tributação e fiscalização dos impostos estaduais: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte (ICMS); Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA); e Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doações (ITCD).

Possui como competências:

- Auxiliar diretamente e indiretamente o governador na formulação da política econômico-tributária do estado;
- Realizar a administração fazendária pública;
- Dirigir, superintender, orientar e coordenar as atividades de arrecadação, tributação, fiscalização, recolhimento e controle dos tributos;
- Elaborar, em conjunto com a Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG, o planejamento financeiro do estado;
- Administrar o fluxo de caixa de todos os recursos do estado e desembolso dos pagamentos;
- Gerenciar o sistema de execução orçamentária financeira e contábil-patrimonial dos órgãos e entidades da administração estadual;
- Superintender e coordenar a execução de atividades correlatas na administração direta e indireta;
- Exercer outras atribuições necessárias ao cumprimento de suas finalidades nos termos do regulamento.

Para que todas essas competências sejam exercidas com excelência, a SEFAZ-CE construiu sua estrutura organizacional da seguinte forma: direção superior; gerência superior; órgãos de assessoramento; órgãos de execução pragmática; órgãos de execução instrumental; e órgãos setoriais de execução.

Na esfera da execução pragmática, estão a Coordenadoria de Administração Tributária (CATRI), que compreende a célula de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias (CEFIT). A essa Célula estão subordinados: o Núcleo de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias da Região Metropolitana (NUFTRAN); o Núcleo de Processamento de Notas Fiscais (NUPRO); o Núcleo de Fiscalização e Monitoramento Eletrônico (NUFIS); e o Núcleo de Fiscalização do Trânsito de Mercadorias na Dívida (NUDFI), responsável pelos postos fiscais de divisa.

4.1. O Processo de Modernização da SEFAZ-CE

Desde 1993, a SEFAZ-CE já passava modificações de ordem tecnológica e estrutural e foi neste contexto que a valorização do servidor entrou como pauta nas prioridades da gestão. Oliveira (2008) expõe em seu estudo que, mesmo com a ocorrência das mudanças, existia entre os servidores, uma tendência à desmotivação, o que provocava um comportamento passivo que afetou a produtividade. De acordo com Melo (2004), essa desmotivação se deve à falta de alinhamento entre os objetivos do servidor com os da organização.

Diante desse cenário, a SEFAZ-CE promoveu o seminário QUALPLAN com o objetivo de estimular os servidores a juntarem esforços rumo à qualidade no alcance das metas organizacionais, o que culminou na elaboração do PROMOFAZ, iniciando um processo de modificações nos valores da organização. Assim, conforme Oliveira (2008) substituiu-se o modelo de gestão tradicional pelo modelo de gestão participativo.

Foi instituído o método *Ziel Orientierte Projekt Planung* (ZOPP), termo alemão para planejamento de projetos orientado por objetivos. Esse plano tem como finalidade:

- Permitir uma visão clara dos objetivos do projeto com uma perspectiva de longo prazo;
- Melhorar a comunicação e cooperação entre as partes interessadas no projeto através de um planejamento conjunto, utilizando documentos precisos e com definições claras;
- Definir a área de responsabilidade da equipe do projeto;
- Estabelecer indicadores de monitoramento e avaliação do projeto (CHAPADEIRO, 2011).

A partir daí os coordenadores e gerentes receberam treinamentos para conduzirem as mudanças que a organização vinha sofrendo. Então, a estrutura organizacional da SEFAZ, que era predominantemente burocrática e extensa, foi tornando-se cada vez mais enxuta (OLIVEIRA, 2008). As práticas manuais foram substituídas por sistemas de computadores, o

que trouxe maior dinamismo à arrecadação, mais rapidez na geração de informações e, por conseguinte, melhor atendimento aos usuários (MELO 2004).

Conforme destaca Oliveira (2008), em 1996, a SEFAZ buscou junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID um empréstimo no valor de US\$ 23 milhões com o objetivo de apoiar a instituição no processo de modernização, de capacitação, de investimentos na estrutura física, de aquisição de veículos, de equipamentos e de novas tecnologias.

Logo após isso, foi elaborado o MASTER-PLAN, plano resultante do “I Seminário para Liderar Mudanças” que surgiu, de acordo com Oliveira (2008), para dar um norteamento em questões como estrutura organizacional, recursos físicos, tecnologia da informação, recursos humanos, planejamento, comunicação e estratégias de execução do programa de modernização.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos através do instrumento de ranqueamento proposto pelo método MAGIQ, descrevendo qual o peso atribuído pelo indivíduo a cada fator de comprometimento proposto. A análise será realizada a partir dos valores dos pesos globais atribuídos a cada um dos fatores. Desta forma será possível conhecer quais fatores, de forma geral, levam os funcionários da SEFAZ-CE a comprometerem-se, classificados como fatores ideais.

Em seguida, serão analisados os dados obtidos através do questionário adaptado de Meyer e Allen (1991), validado no Brasil por Medeiros (2003) e utilizado na pesquisa de Andrade (2007) da qual se replicou a forma de atribuição dos fatores a cada assertiva do questionário, tendo em vista a verificação da adequação dos fatores à intenção da presente pesquisa, sendo necessárias adaptações de algumas terminologias próprias do setor público em estudo. A análise será feita com base no percentual de concordância dos respondentes para assim buscar entender a partir de quais fatores o servidor se sente comprometido com os valores, objetivos e políticas da organização, verificando assim a situação real de comprometimento.

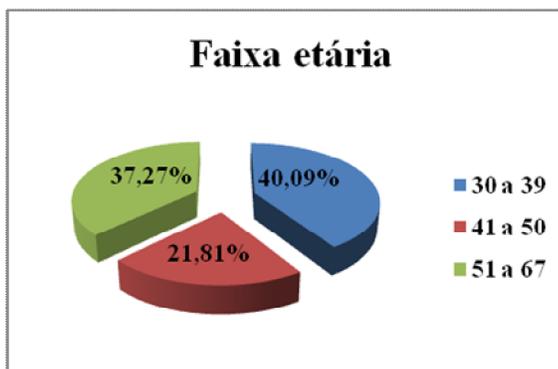
No terceiro momento, serão comparados os resultados da 1ª e da 2ª fase para que assim seja possível verificar se a situação ideal está correlacionada à situação real da organização, para que desta forma seja possível atender ao objetivo dessa pesquisa que é Analisar a importância relativa da remuneração por resultados para o comprometimento do servidor da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.

5.1 Caracterização dos respondentes

O questionário foi aplicado a 110 servidores da SEFAZ-CE Sede I no município de Fortaleza. A fim de conhecer o perfil desses respondentes, serão apresentados gráficos com informações acerca da faixa etária, gênero, escolaridade, cargo efetivo e tempo de serviço na organização.

No que diz respeito à faixa etária, constatou-se que a maioria (40,09%) dos servidores tem de 30 a 39 anos. Os que têm idade entre 41 e 50 anos representam 21,81% dos respondentes e 37,37% deles têm entre 51 a 67 anos, conforme mostra o Gráfico 1.

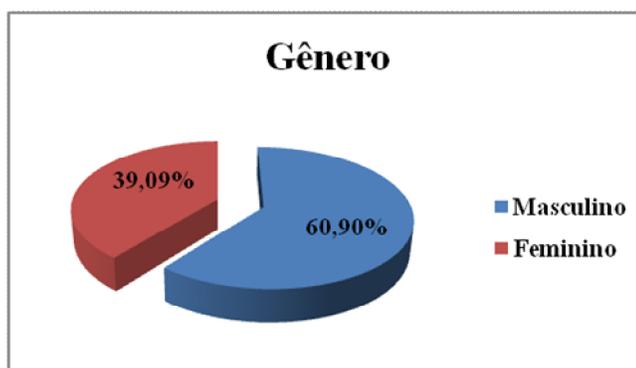
Gráfico 1- Faixa Etária dos Servidores



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao gênero, verificou-se que na sede analisada há predominância do gênero masculino (60,90%) sobre o gênero feminino (39,09%), como pode ser visto no Gráfico 2. Por ser um órgão público e o ingresso ocorrer por meio de concurso público, não se pode afirmar a preferência da organização em contratar mais homens que mulheres ou que a natureza do trabalho atraia mais pessoas do gênero masculino.

Gráfico 2 - Gênero dos Servidores

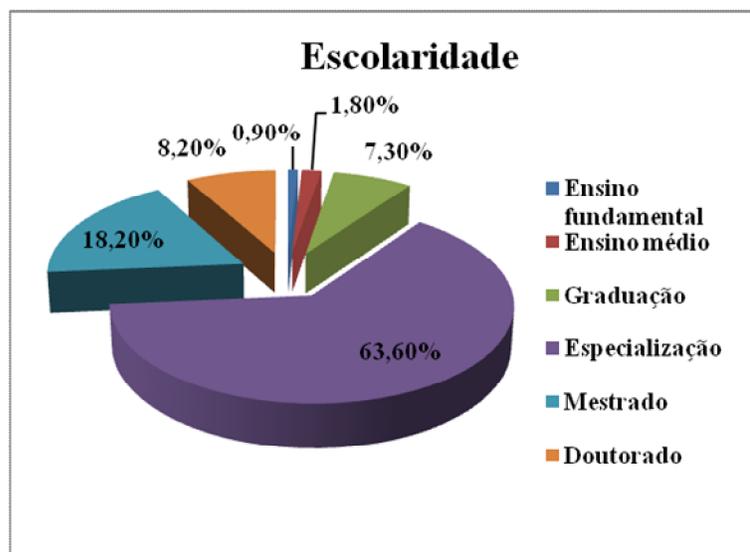


Fonte: Dados da Pesquisa

O grau de escolaridade é importante, pois pode influenciar na capacidade de compreensão dos processos organizacionais da SEFAZ-CE. Através do Gráfico 3, é possível observar que a maioria dos servidores (63,60%) possui especialização, 18,20% possui mestrado, 8,20% doutorado, 7,3% possui graduação, 1,8% possui o ensino médio completo e apenas 0,09% possui somente o ensino fundamental. Esse cenário pode justificar-se pela existência do instrumento da Gratificação por Titulação existente no órgão, o qual concede acréscimos no salário base de 15%, 30% ou 60% para os títulos de especialização, mestrado e

doutorado, respectivamente. Tal incremento pode ser considerado um estímulo à busca pela capacitação pelos servidores, assim como a importância do quesito intelectual na carreira dentro da organização.

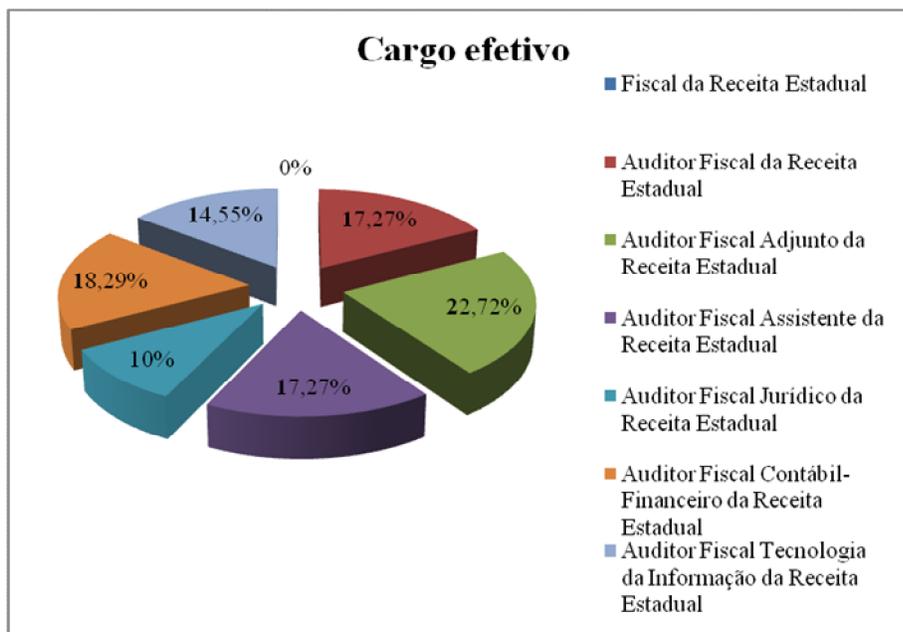
Gráfico 3 - Nível de Escolaridade dos Servidores



Fonte: Dados da Pesquisa

O Plano de Cargos e Carreiras da SEFAZ-CE prevê 7 tipos de cargos efetivos. O Gráfico 4 mostra que, na Sede I, 22,72% são auditores fiscais adjuntos da Receita Estadual, 18,29% são auditores fiscais contábeis-financeiro da Receita Estadual, 17,2% são auditores fiscais assistentes da Receita Estadual e também tem-se na mesma porcentagem os auditores fiscais assistentes da Receita Estadual. Finalmente, 14,55% são auditores fiscais jurídicos da Receita Estadual. Nenhum Fiscal da Receita Estadual participou da pesquisa.

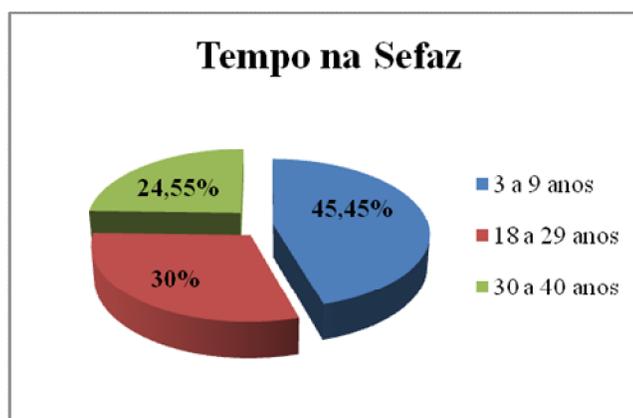
Gráfico 4 - Cargos Efetivos dos Servidores



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao tempo de serviço no órgão, o Gráfico 5 mostra que 45,45% possui entre 3 e 9 anos na Sefaz, 30% está entre 18 a 29 anos no órgão e 24,55% tem de 30 a 40 anos na organização.

Gráfico 5 - Tempo de Serviço na SEFAZ-CE



Fonte: Dados da Pesquisa

5.2 Análise do ranqueamento dos fatores de comprometimento através do método MAGIQ

A partir do método Multi-atributo Global Inferência de Qualidade – *MAGIQ*, é possível atribuir pesos a cada atributo em comparação a outros, estabelecendo uma ordem hierárquica a cada um deles. Desta forma, o respondente expressa a ordem de importância que cada fator tem para o estímulo do seu comprometimento.

No primeiro momento, o respondente foi convidado a ranquear o enfoque do comprometimento que considera mais importante em uma organização, em uma perspectiva real. Para esta análise, foram elencados os enfoques de Meyer e Allen (afetivo, normativo e calculativo). O peso global dos fatores representa a média das avaliações dos respondentes e foram atribuídos da seguinte forma:

Tabela 6 - Percepção da importância dos Enfoques do Comprometimento

ENFOQUES	PESO LOCAL/GLOBAL
Afetivo	0,3293
Normativo	0,3096
Calculativo	0,3611
SOMA	1,0000

Fonte: Dados da Pesquisa

Os enfoques do comprometimento possuem conceituação própria e representam um elo com determinados fatores que são considerados, por alguns autores, características organizacionais. Utilizando o modelo tridimensional de Meyer e Allen (2007), o instrumento forneceu ao respondente uma noção conceitual de cada dimensão e, a partir disso, foi possível identificar qual dimensão lhe pareceu mais relevante no que diz respeito a comprometimento com a organização.

Conforme visto na Tabela 6, os pesos foram distribuídos de maneira razoavelmente balanceada, ou seja, a percepção de importância de cada um dos fatores não se difere muito. No entanto, percebe-se que o enfoque calculativo que foi definido como sendo a “crença de que não existem muitas alternativas de trabalho que o motivem a deixar a organização” teve um peso ligeiramente maior que os demais, isso pode representar um forte envolvimento com a organização quando o servidor leva em conta a possibilidade de sair dela. Isso pode ocorrer devido o fato do servidor, por ter estabilidade, política de remuneração variável, dentre outros fatores, se sinta comprometido calculativamente ao pensar no que poderia perder se deixasse a organização.

O enfoque afetivo foi o segundo mais importante, com peso global de 0,3293. Definido como sendo a “identificação com a filosofia, valores e objetivos da organização”, representa um fator relevante para os respondentes. Isso justifica-se pela crença de que os valores do órgão, a autonomia concedida, o clima organizacional, dentre outros fatores, são importantes para o comprometimento do servidor com a organização.

O enfoque que recebeu menor peso foi o normativo com 0,3096, definido como a “crença de que existe uma obrigação moral em permanecer na organização”. No entanto, como os pesos globais dos enfoques estão próximos, não é possível afirmar que o enfoque normativo não seja relevante para o servidor. É possível supor que os dois mais importantes possuem, em sua definição, características mais atrativas ao comprometimento.

Tabela 7 - Percepção da importância dos Fatores para o Comprometimento Organizacional

ENFOQUE	FATORES	PESO LOCAL	PESO GLOBAL	RANKING GLOBAL
Afetivo	Autonomia	0,2103	0,0693	6
	Realização	0,2627	0,0865	4
	Participação	0,1995	0,0657	8
	Clima Organizacional	0,1717	0,0565	10
	Valores da Empresa	0,1558	0,0513	11
Normativo	Tempo de Serviço	0,1362	0,0422	13
	Condições de Trabalho	0,2212	0,0685	7
	Segurança no Trabalho	0,1588	0,0492	12
	Estabilidade no Trabalho	0,2976	0,0921	3
	Responsabilidade Social	0,1862	0,0577	9
Calculativo	Remuneração fixa	0,3462	0,1250	1
	Remuneração variável	0,2314	0,0836	5
	Carreira	0,3163	0,1142	2
	Capacitação e aprendizagem	0,1061	0,0383	14
SOMA	-	-	1,0000	-

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela acima, é possível verificar o peso global (PG) e o ranking global dos fatores do comprometimento. Em cada item de classificação, o respondente ranqueou os fatores, comparando-o com os outros pertencentes ao mesmo enfoque de comprometimento. No entanto, para fins de análise, os pesos foram calculados de forma global, pois assim é possível enxergar quais fatores são mais relevantes de acordo com a percepção dos servidores.

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que os fatores Remuneração Fixa (PG = 0,1250), Carreira (PG = 0,1142) e Estabilidade (PG = 0,0921) alcançaram os três primeiros

lugares no ranqueamento global. Este resultado traduz o contexto do setor público, pois de acordo com Brandão e Bastos (1993), a remuneração, o plano de carreira e a estabilidade são os grandes motivadores para o ingresso em uma organização pública, como são também os antecedentes de comprometimento mais influentes entre os servidores. É importante ressaltar que o fator remuneração fixa alcançou o primeiro lugar, o que pode ter ocorrido tanto pelo fato do servidor não perceber a parcela variável no final do mês, quanto pelo fato da remuneração variável não proporcionar a segurança que a parte fixa garante.

O quarto fator no ranking foi Realização (PG = 0,0865) que traduz a importância de se alcançar um objetivo resultante do sucesso das ações realizadas no cotidiano, ou seja, os servidores entendem que o sentimento de realização é importante para que haja envolvimento com a organização. No quinto lugar, está a Política de Remuneração Variável (PDF) com peso global de 0,0836, indicando ser um fator relativamente importante para o comprometimento.

No entanto, quando se observa o fator Remuneração Variável (PL 0,2314) isolado no enfoque calculativo percebe-se que ele não predomina sobre os fatores Remuneração Fixa (PL 0,3462) e Carreira (PL 0,2314), demonstrando que o servidor atribui mais importância a esses dois fatores quando consideram a possibilidade de deixar a organização. Esta resposta pode significar, como já foi destacado, que o servidor considera mais importantes fatores mais seguros que já estão previstos, como o salário base e o plano de cargos e carreiras.

Os cinco fatores que receberam menor peso foram Capacitação e Aprendizagem (PG = 0,0383), Tempo de Serviço (PG = 0,0422), Clima Organizacional (PG = 0,0565), Valores da organização (PG = 0,0513) e Segurança no trabalho (PG = 0,0492).

Através do MAGIQ foi possível conhecer a opinião dos servidores sobre qual enfoque seria considerado o mais importante para influenciar seu comprometimento com a organização. Desta forma, verificou-se que o enfoque mais relevante foi o calculativo e os fatores que os servidores consideraram como antecedentes ao comprometimento foram Remuneração Fixa, Carreira e Estabilidade, seguidos por Realização e Remuneração Variável.

Em seguida, serão apresentados os resultados do questionário elaborado inicialmente por Meyer e Allen (1991), validado por Medeiros (2003) e com adaptações de Andrade (2007).

5.3 Análise do nível de comprometimento geral dos servidores

Nesta seção, procura-se analisar o nível de comprometimento dos servidores sobre uma perspectiva real, ou seja, a partir de assertivas que tratam de aspectos da realidade organizacional. Os fatores do comprometimento não estão mais expostos, mas implícitos em cada item e o respondente indicou o grau de concordância com cada afirmação seguindo a escala *Likert* de 5 pontos, em que 1 representa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo Muito”, 3 “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo Muito” e 5 “Concordo Totalmente”. Como visto no capítulo dedicado à metodologia, os resultados serão apresentados a partir do percentual de concordância, ou seja, o percentual de respondentes que “Concordaram Muito” (ponto 4) ou “Concordaram Totalmente” (ponto 5).

A Tabela 8 apresenta a percepção dos servidores acerca de fatores pertencentes ao enfoque afetivo.

Tabela 8 - Percepção dos Fatores Afetivos do Comprometimento

AFIRMAÇÕES	FATORES	% CONCORDÂNCIA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	C.V.
(1.1) A autonomia que disponho para executar o meu trabalho me estimula a me dedicar à SEFAZ.	Autonomia	58,00%	3,52	0,965	0,27
(1.2) A participação na formulação e acompanhamento das metas da SEFAZ desperta a vontade de me dedicar mais ao órgão.	Participação	42,72%	3,25	1,044	0,32
(1.3) A SEFAZ se destaca entre os servidores por ter como valor o respeito ao ser humano e à sociedade.	Valores do órgão	56,36%	3,5	1,082	0,31
(1.4) O tipo de trabalho que executo na SEFAZ me realiza pessoal e profissionalmente.	Realização	70,00%	3,77	1,114	0,30
(1.5) As interações com meus colegas me estimulam a me dedicar mais à SEFAZ.	Clima Organizacional	67,27%	3,72	1,015	0,27
(1.6) As interações com meus superiores hierárquicos me estimulam a me dedicar mais à SEFAZ.	Clima Organizacional	67,27%	3,62	1,023	0,28
(1.7) A SEFAZ se destaca por buscar constantemente ajustar as responsabilidades e atribuições do servidor ao seu potencial e talento.	Valores do órgão	34,54%	2,79	1,101	0,39

(1.8) A estipulação das metas e vinculação delas com a PDF provoca uma competição saudável entre os setores o que me estimula a me dedicar mais à SEFAZ.	Clima Organizacional	21,81%	2,65	1,105	0,42
--	----------------------	--------	------	-------	------

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme indica a tabela acima, grande parte dos servidores pesquisados (70%) se sentem realizados com o tipo trabalho que executam na SEFAZ-CE, indicando que o fator Realização é importante para estimular o comprometimento afetivo com a organização. O 2º fator do comprometimento afetivo com maior percentual de concordância (67,27%) foi Clima Organizacional nas assertivas que dizem respeito especificamente à influência da interação com os colegas de trabalho e com superiores hierárquicos na dedicação do servidor.

De acordo com 58% dos respondentes, o 3º fator mais influente para o comprometimento afetivo na SEFAZ-CE é a Autonomia, pois os servidores afirmam que a autonomia na realização de suas tarefas estimula sua dedicação ao órgão.

Os dois fatores que obtiveram menores percentuais de concordância foram Valores Organizacionais (34,54%), no que concerne à iniciativa da SEFAZ-CE em procurar conciliar as responsabilidades funcionais dos servidores ao seu talento e potencial; e Clima Organizacional (21,81%), no que diz respeito à ideia de competição entre as equipes para o alcance de metas que se vinculam ao PDF (afirmação - 1.8).

Na tabela 9 serão apresentados os resultados das assertivas sobre os fatores do comprometimento normativo.

Tabela 9 - Percepção dos Fatores Normativos do Comprometimento

AFIRMAÇÕES	FATORES	% CONCORDÂNCIA	MÉDIA	D. P.	C.V.
(2.1) A estabilidade que tenho na SEFAZ influencia a minha decisão de permanecer trabalhando no órgão.	Estabilidade	83,63%	4,37	0,945	0,22
(2.2) A SEFAZ se destaca por oferecer aos seus servidores boas condições de trabalho.	Condições de Trabalho	56,36%	3,31	1,217	0,37
(2.3) A experiência adquirida com o tempo de trabalho dedicado à SEFAZ desperta a vontade de me dedicar ao órgão.	Experiência/ Tempo de Serviço	60,09%	3,75	0,921	0,25
(2.4) A missão da SEFAZ “Captar e gerir os recursos financeiros para o desenvolvimento sustentável do Estado e promover a cidadania fiscal.” me estimula a dedicar-me mais ao órgão.	Missão	56,36%	3,59	0,998	0,28
(2.5) As ações sociais desenvolvidas pela SEFAZ estimulam a minha dedicação ao órgão.	Responsabilidade Social	38,18%	3,2	0,937	0,29
(2.6) As ações em prol do desenvolvimento sustentável são qualidades da SEFAZ.	Responsabilidade Social	37,27%	3,03	1,027	0,34

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados apontam que 83,63% dos respondentes consideram o fator Estabilidade como sendo um grande estímulo para sua permanência na organização. De fato, grande parte dos servidores públicos sentem-se atraídos a prestar concursos devido à condição de estabilidade que o serviço público proporciona (BRANDÃO e BASTOS, 1993; OLIVEIRA, 2008; DINIZ *et al*, 2012). Essa condição tende a gerar no servidor um senso de obrigação com o órgão, fazendo que ele sinta o dever de permanecer, pois se sente favorecido pelo vínculo estável.

O segundo fator do comprometimento normativo mais relevante foi o Tempo de Serviço (60,09%). Uma parte importante dos servidores indica que o tempo de experiência que adquiriram na SEFAZ-CE produz, assim como ocorre com o fator Estabilidade, um sentimento de obrigação em continuar na organização devido a todos os investimentos que o órgão realizou em favor dele.

Neste enfoque, o fator Responsabilidade Social tanto no âmbito da realização de ações sociais quanto em realização de ações voltadas para o desenvolvimento sustentável foi

considerado o menos relevante (38,18% e 37,27% respectivamente) para a permanência do indivíduo no órgão.

Na tabela a seguir, será verificado o percentual de concordância das assertivas referentes aos fatores do comprometimento calculativo.

Tabela 10 - Percepção dos Fatores Calculativos do Comprometimento

AFIRMAÇÕES	FATOR	% CONCORDÂNCIA	MÉDIA	D. P.	C.V.
(3.1) A gratificação de desempenho vinculada a metas (PDF) influenciam a decisão de continuar trabalhando na SEFAZ.	Remuneração Variável	67,27%	3,75	1,192	0,32
(3.2) A estipulação de metas e sua respectiva vinculação à (PDF) desperta a vontade de me dedicar à SEFAZ.	Remuneração Variável	44,54%	3,26	1,106	0,34
(3.3) A remuneração fixa (salário base acrescido da gratificação por titulação) recebida na SEFAZ me estimula a permanecer a serviço da organização.	Remuneração Fixa	70,90%	3,73	1,133	0,30
(3.4) A SEFAZ possibilita oportunidade de promoção na carreira.	Carreira	74,54%	3,87	0,978	0,25
(3.5) A SEFAZ estimula a participação dos servidores em programas de capacitação.	Capacitação	55,45%	3,47	1,147	0,33
(3.6) A estipulação das metas e sua respectiva vinculação à PDF estimula meu comprometimento para a realização de um melhor trabalho.	Remuneração Variável	43,63%	3,22	1,128	0,35
(3.7) A estipulação de metas desafiadoras, porém exequíveis, me estimula a executar um melhor trabalho na SEFAZ.	Remuneração Variável	47,27%	3,29	1,078	0,33

Fonte: Dados da Pesquisa

No enfoque calculativo do comprometimento, 74% dos respondentes concordaram que a SEFAZ-CE oferece oportunidades de promoção na carreira, o que parece contribuir para o comprometimento do servidor, tendo em vista que o fator estabilidade garante, em tese, a permanência do indivíduo durante bastante tempo. Diante disso, um bom plano de cargos e carreiras, com oportunidades de crescimento reconhecidas pelos servidores, reforça a crença de que não existem alternativas no mercado que os façam deixar a SEFAZ-CE. Sendo assim, nota-se que o fator Carreira influencia o comprometimento calculativo do servidor.

A Remuneração Fixa é o segundo fator calculativo mais importante para os servidores da SEFAZ, pois 70,90% dos respondentes sentem-se estimulados a permanecer na organização quando consideram seu salário base acrescido da gratificação por titulação.

Em seguida, 67,27% dos servidores concordaram que Prêmio por Desempenho Fiscal influencia na decisão de continuar na SEFAZ-CE. Oliveira (2008) explica que a remuneração dos servidores na SEFAZ-CE, em alguns casos, está muito dependente do PDF, e por essa razão esse fator torna-se tão relevante. No entanto, as afirmações 3.2; 3,6 e 3.7 que vinculam o PDF ao comprometimento com as tarefas e a maior dedicação ao trabalho apresentaram baixo percentual de concordância (44,54%, 43,63% e 47,27%, respectivamente). Desta forma, percebe-se que o PDF é importante para a permanência do indivíduo na SEFAZ-CE. No entanto, ele não se mostra relevante quando colocado como fator de estímulo ao comprometimento com as tarefas e a dedicação ao trabalho.

A partir desta análise, foi possível conhecer a percepção dos servidores acerca dos fatores do comprometimento embutidos em cada afirmativa. Dentre os 5 fatores com maior percentual de concordância, constatou-se que o fator mais relevante na opinião dos servidores foi a Estabilidade (83,63%), que é preditora do comprometimento normativo. Conforme explica Diniz *et al* (2012), a estabilidade torna-se uma grande aspiração, pois proporciona ao indivíduo uma base sobre a qual é possível fazer um planejamento profissional e pessoal para a vida.

Em seguida, vieram os fatores Carreira com 74,64% e Remuneração Fixa com 70,90% de concordância. De acordo com Costa *et al* (2013), o conceito de carreira está relacionado à percepção do indivíduo acerca do que deseja para sua vida profissional e, em seguida, a sequência de posições que ocupou ou que precisa ocupar para concretizar seu planejamento. Como forma de realizar seus projetos pessoais, o indivíduo tende a procurar o ingresso em organizações que possibilitem seu crescimento na carreira. Os resultados mostram que os servidores reconhecem que a SEFAZ-CE é uma organização que possibilita esse crescimento.

A remuneração fixa, da mesma forma, demonstrou ser importante para grande parte dos respondentes, o que demonstra a satisfação do servidor em perceber que sua contribuição é reconhecida pelo órgão do qual faz parte.

Este reconhecimento estimula o comprometimento do servidor com seu trabalho e proporciona satisfação na execução das tarefas sob sua responsabilidade. Essa satisfação cria no indivíduo um sentimento de realização pessoal e profissional. Na SEFAZ-CE, 70% dos servidores concordam que se sentem realizados com as tarefas que executam na organização.

A política de remuneração variável da SEFAZ-CE, o (PDF) demonstrou ser importante para a permanência do servidor na organização (67,27%), mas não pareceu influenciar no envolvimento com as atividades do trabalho em si (afirmações 3.2; 3.6; 3,7), demonstrando que talvez a conexão entre os indicadores, as metas e a remuneração variável não esteja sendo disseminada de forma clara entre os servidores ou os mesmos não estejam estabelecendo a conexão entre as metas/indicadores, o seu desempenho e o PDF.

É importante destacar que as médias de todas as assertivas, confirmam, de maneira geral, os percentuais de concordância alcançados (<5,00), assim como os resultados dos coeficientes de variação demonstram a confiabilidade das médias alcançadas, pois possuem valores menores que 0,50.

No tópico a seguir, serão apresentadas as percepções ideais dos enfoques e os fatores do comprometimento do servidor em comparação com as percepções reais resultantes de afirmações condizentes com características organizacionais vivenciadas pelos respondentes.

5.4 Análise comparativa das percepções ideais e reais dos enfoques e fatores do comprometimento organizacional

Nos tópicos acima, foram analisados os resultados da aplicação de duas ferramentas de pesquisa, a primeira não comumente utilizada nas pesquisas em Administração, mas comprovadamente capaz de identificar o peso de atributos e classificar a importância de um fator sobre o outro, trouxe o quanto de importância cada fator apresenta quando relacionado ao seu comprometimento com a organização de forma geral.

Neste instrumento, cada enfoque/fator foi brevemente conceitualizado a fim de que o respondente fosse capaz de atribuir-lhes peso sem necessariamente inseri-los ou enquadrá-los em características e processos organizacionais, mas somente considerando sua percepção como servidor de uma organização, sobre o que é mais importante para comprometê-lo.

Já a segunda ferramenta utilizada, conforme explicado no capítulo metodológico, estrutura-se a partir de frases afirmativas que traduzem processos e características da organização nas quais estão embutidos os enfoques e fatores do comprometimento organizacional. Por meio desse questionário, o servidor pôde indicar seu nível de concordância com as afirmações que procuraram representar suas percepções sobre fatores que influenciam sua afinidade, sua dedicação e sua permanência na SEFAZ-CE.

Para fins de análise, os pesos da escala de ranqueamento e o percentual de concordância da escala *Likert* foram ranqueados, traduzindo a colocação de cada enfoque em sua percepção ideal e em seguida real, como se observa na Tabela 11. No primeiro caso, os respondentes estabeleceram o peso de cada enfoque de maneira direta e a partir do peso global de cada um foi possível verificar a importância de cada um deles. No segundo caso, através da soma dos percentuais de concordância pode-se estabelecer um *ranking*.

Tabela 11 - Ranking Percepções Ideais e Reais - Enfoques

ENFOQUES	RANKING	
	Percepções Ideais	Percepções Reais
Afetivo	2º	3º
Normativo	3º	2º
Calculativo	1º	1º

Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se, a partir do *ranking*, que tanto na percepção ideal de qual fator seria o mais importante para o comprometimento quanto na percepção real dos processos e características próprios da organização, o enfoque calculativo foi considerado o mais importante. Com este resultado, o servidor demonstra acreditar que não teria boas alternativas caso deixasse a SEFAZ-CE. O comprometimento calculativo com a organização é reflexo do conjunto de fatores e de características organizacionais que o indivíduo reconhece como sendo raros ou até mesmo inexistentes em outras organizações.

Esta percepção pode ter sido ocasionada pelo medo de perdas sociais, relacionadas ao prestígio, às amizades com os colegas de trabalho, à estabilidade que o serviço público oferece; às perdas das retribuições, dos benefícios, da remuneração fixa e variável que a organização concede; ou ainda ao medo de perder os avanços obtidos na carreira e todo o aprendizado adquirido na organização.

O enfoque afetivo alcançou o segundo lugar no ranking das percepções ideais e o terceiro nas percepções reais. A mesma inversão ocorreu com o enfoque normativo que alcançou na coluna de percepções ideais, o terceiro lugar, e na de percepções reais, o segundo. Este resultado pode ser explicado pelo fato de que, no primeiro caso, os respondentes puderam estabelecer a importância de cada enfoque de forma objetiva, considerando somente os outros dois enfoques com base em uma definição bastante ampla.

Já no segundo caso, os respondentes não puderam atribuir um grau de concordância de forma direta aos enfoques. Pelo contrário, as assertivas não indicavam a qual deles se

referiam, e por essa razão a importância de cada enfoque foi atribuída a partir da concordância com as afirmações que se relacionavam aos fatores que influenciam cada um dos enfoques de forma direta.

A segunda colocação do enfoque normativo no *ranking* das percepções reais ocorreu devido aos elevados percentuais de concordância dos fatores Estabilidade e Experiência e Tempo de Serviço que também alcançaram pesos importantes nas percepções ideais como pode ser observado na Tabela 12.

Tabela 12 - Ranking Percepções Ideais e Reais - Fatores

FATORES	RANKING IDEAL	FATORES	RANKING REAL
Remuneração fixa	1º	Remuneração Fixa	3º
Carreira	2º	Carreira	2º
Estabilidade	3º	Estabilidade	1º
Realização	4º	Realização	4º
Remuneração variável	5º	Remuneração Variável	11º
Autonomia	6º	Autonomia	6º
Condições de Trabalho	7º	Condições de Trabalho	7º
Participação	8º	Participação	13º
Responsabilidade Social	9º	Responsabilidade Social	14º
Clima Organizacional	10º	Clima Organizacional	10º
Valores da Empresa	11º	Valores da Empresa	12º
Missão	12º	Missão	8º
Experiência e Tempo de Serviço	13º	Experiência e Tempo de Serviço	5º
Capacitação e aprendizagem	14º	Capacitação e Aprendizagem	9º

Fonte: Dados da Pesquisa

No *ranking* que traduz as percepções ideais, os cinco primeiros fatores foram: Remuneração fixa, Carreira, Estabilidade no Trabalho, Realização e Remuneração Variável. Nota-se que os fatores que mais importam para o comprometimento organizacional dos servidores fazem parte do enfoque calculativo, e isso se confirma ao verificar o ranqueamento na coluna de percepções reais em que Remuneração Fixa e Carreira alcançam o 2º e 3º lugar. Por esta razão, é possível afirmar que o enfoque predominante na SEFAZ-CE é o calculativo.

Em seu trabalho, Oliveira (2008) pesquisou o grau de satisfação dos fazendários com relação a algumas características organizacionais da SEFAZ-CE, dentre elas estão a Remuneração Fixa e o Plano de Cargos e Carreiras. Seu resultado explica, de certa forma, as percepções aqui encontradas, pois a pesquisa mostrou que 35,29% dos servidores pesquisados disseram estar satisfeito com o sistema de remuneração da SEFAZ-CE e 52,94% está

razoavelmente satisfeito, afirmando que o salário se torna muito dependente do PDF e como ele é variável causa certa insegurança.

Por outro lado, quando questionados acerca da possibilidade do teto salarial do Estado atingir R\$ 15.600, 61,77% dos servidores indicaram que ficariam satisfeitos com o sistema de remuneração. Em 2008, o teto estava fixado em R\$ 11.299,40 e atualmente o teto é aproximadamente R\$14 mil, ultrapassando o valor esperado pelos servidores. Este fator pode contribuir com a elevada importância que os servidores atribuíram à remuneração fixa.

Com relação à carreira, os resultados obtidos na pesquisa de Oliveira (2008) mostram que 55,55% dos servidores estavam satisfeitos com o Plano de Cargos e Carreiras da SEFAZ-CE e o principal fator dessa satisfação seria a criação da “Gratificação de Titularidade”, que busca recompensar os indivíduos que escolhem aprimorar suas habilidades através de cursos de especialização, de mestrado e de doutorado. De fato, é possível observar que 90% dos servidores da SEFAZ-CE possuem pós-graduação e, portanto são beneficiados com a gratificação de titularidade.

O fator Estabilidade no trabalho, como já discutido anteriormente, está entre os fatores que mais influenciam o comprometimento do servidor tanto na percepção ideal quanto na real. Essa postura se explica, dentre outras coisas, pelo fato de ser este fator um dos principais atrativos do serviço público.

O fator Realização aparece como o 4º mais importante em ambas as perspectivas. No primeiro aspecto, a Realização foi conceituada como sendo a efetivação de atividades que levam o indivíduo a atingir um objetivo que considera como sendo ideal. Já no segundo, o respondente concordou que a natureza dos trabalhos que executa na SEFAZ-CE faz que se sinta realizados. Este fator pode estar fortemente ligado ao fator Autonomia que alcançou a 6ª posição em ambos os *rankings*, pois o servidor concorda que a autonomia que a organização concede para a execução das tarefas estimula sua dedicação.

Por fim, em 5º lugar no *ranking* das percepções ideais, está o fator Remuneração Variável (PDF), que foi considerado importante para o comprometimento calculativo do servidor. Tal fator recebeu a seguinte definição: “programas de remuneração adotados pela empresa com o objetivo de melhorar o fator motivacional e de comprometimento do trabalhador e, conseqüentemente, aumentar a produtividade organizacional”.

Na pesquisa de Oliveira (2008), como visto anteriormente, 61,77% dos servidores se sentem satisfeitos com o sistema de remuneração do órgão, e em contrapartida, 64,71% se sentem inseguros com a alta dependência do PDF em sua remuneração total. Esse resultado contribui para explicar a 11ª colocação da Remuneração Variável no *ranking* de percepções

reais. Os servidores concordam que o PDF é importante para sua permanência na organização, pois exerce grande participação na constituição da remuneração total, mas não concordam tanto assim que ele chegue a despertar vontade de dedicação ao órgão ou que estimule a realização de um trabalho melhor.

Ao realizar uma correlação ordinal entre os *rankings*, verificou-se um coeficiente de: 0,56, demonstrando uma preservação moderada das posições entre o ranqueamento das percepções ideais e das percepções reais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comportamento humano em ambientes organizacionais tem sido objeto de estudo recorrente nas pesquisas em Administração. A compreensão de como o indivíduo se comporta em seu contexto de trabalho possibilita a análise de quais ferramentas e políticas a organização pode lançar mão para envolver seus funcionários e direcioná-los rumo a seus objetivos.

Nesta perspectiva, os estudos sobre o comprometimento organizacional trouxeram teorias e medidas capazes de explicar e de analisar, em partes, a natureza do elo entre o funcionário e a organização da qual faz parte. Essa natureza pode ter um viés afetivo, normativo ou calculativo, e por trás de cada um deles estão características organizacionais que influenciam no estabelecimento e na intensidade deste envolvimento.

Com base nisso, estudos comprovam que uma das ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações no intuito de “provocar” este comprometimento em seu viés calculativo é a remuneração variável. Tal ferramenta foi utilizada inicialmente no contexto privado, mas tem sido incorporada de forma crescente na gestão pública.

No entanto, existem poucos estudos que investigam a eficácia dessa estratégia no contexto do setor público. Por esta razão, o presente trabalho foi direcionado a descrever e analisar a relação entre o comprometimento organizacional do servidor e a política de remuneração variável por resultados implantada pelo órgão do qual faz parte.

A Secretaria da Fazenda do estado do Ceará, a SEFAZ-CE, foi a unidade de análise, pois instituiu em 2004, o Prêmio por Desempenho Fiscal com a finalidade de estimular os aumentos de produtividade do órgão. A partir do aumento arrecadação tributária bimestral e do cumprimento dos indicadores de desempenho, os servidores recebem um valor variável acrescido a seu salário base. Esta realidade direcionou o objetivo dessa pesquisa que será explorado a seguir.

6.1 Quanto aos objetivos específicos propostos

O objetivo geral dessa pesquisa foi “analisar a importância relativa da remuneração por resultados para o comprometimento organizacional do servidor da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará”. Para alcançá-lo foram propostos 4 objetivos específicos, os quais serão analisados de forma detalhada abaixo.

O primeiro objetivo específico pretendia analisar qual o enfoque de comprometimento predominante na SEFAZ-CE. Este objetivo foi atendido através do método MAGIQ e do *ranking* dos percentuais de concordância gerados pelo questionário em escala *Likert*. Comparando os resultados das duas ferramentas de pesquisa, é possível observar que o enfoque predominante na SEFAZ-CE é o calculativo, não rejeitando assim a hipótese 1, apresentada na introdução desta dissertação.

O segundo objetivo específico buscou analisar qual o fator de comprometimento predominante na SEFAZ-CE. Através da comparação entre os *rankings* das percepções ideais e das percepções gerais dos servidores, foi possível identificar os fatores Remuneração Fixa, Carreira e Estabilidade como os 3 fatores mais importantes na SEFAZ-CE, rejeitando assim a hipótese 2 desta dissertação que acreditava ser a remuneração variável, o fator de comprometimento predominante na SEFAZ-CE.

O terceiro objetivo teve o intuito de analisar se o fator Remuneração Variável é importante para o comprometimento calculativo dos servidores da SEFAZ-CE. Analisando cada enfoque de forma isolada, percebe-se que os fatores predominantes no enfoque calculativo foram Remuneração Fixa, Carreira e em seguida a Remuneração Variável. Este resultado representa que o PDF é importante para que o servidor permaneça no órgão. Por esta razão, a hipótese 3, que indica a importância do referido fator, é aceita.

Por fim, o quarto objetivo procurou verificar se o fator remuneração por resultados influencia o comprometimento organizacional do servidor da SEFAZ-CE. Através do *ranking* resultante do método MAGIQ, é possível observar que a remuneração variável é considerada importante para o comprometimento do servidor, já que o percentual de concordância das assertivas que tratam especificadamente do PDF (3.2; 3.6 e 3.7) demonstram que o indivíduo não considera a influência do fator sobre sua dedicação e sua vontade de realizar um trabalho melhor na SEFAZ –CE, mas influencia sua decisão de permanecer no órgão. Desta forma, a hipótese 4, que afirma a influência do PDF sobre o comprometimento organizacional dos servidores, foi aceita. Portanto, a análise dos resultados confirma três hipóteses sugeridas pela pesquisa, rejeitando apenas uma.

6.2 Quanto ao alcance do objetivo geral

A partir dos resultados obtidos foi possível constatar que a política de remuneração por resultados da SEFAZ-CE é relativamente importante para o comprometimento do servidor da SEFAZ-CE. No entanto, quando comparado a outros fatores presentes na organização não

demonstra um grande destaque, principalmente quando é considerado um incentivo à maior dedicação ao trabalho.

Desta forma, entende-se que o PDF apesar de ser considerado relativamente importante, parece não atingir o seu objetivo principal. Existem razões que podem colaborar para que isso ocorra, uma delas pode estar relacionada ao fato de que os resultados alcançados pela organização não demonstram correlação com o alcance das metas estabelecidas. Em outras palavras, a arrecadação pode não depender tanto assim do desempenho dos servidores, o que pode provocar a sensação de que não é preciso ter um melhor desempenho ou se dedicar mais, pois o PDF não depende de seu esforço individual. A outra hipótese pode estar relacionada ao percentual da remuneração variável, pois ele pode não ser tão relevante quando comparado à remuneração fixa.

A SEFAZ-CE instituiu o Prêmio por Desempenho Fiscal com a finalidade de estimular os aumentos de produtividade da Secretaria. A partir do aumento arrecadação tributária bimestral e do cumprimento dos indicadores de desempenho, os servidores do grupo TAF recebem um valor variável acrescido a seu salário base.

Diante disso, os resultados desta pesquisa sugerem a necessidade de verificar o real impacto dos indicadores de desempenho dos servidores sobre o PDF para que esses indicadores sejam estruturados de forma que os servidores percebam, de maneira mais clara, a correlação entre sua contribuição e a remuneração variável recebida. Pois, assim como evidencia Assis (2012), apesar da política de remuneração por resultados apresentar uma elevada importância, ela apresenta também um grande risco de fracassar, principalmente no contexto público em virtude do não amadurecimento da administração pública no que diz respeito a práticas de gestão inovadoras.

Esse fracasso pode estar associado ao fato de que a remuneração variável pode acabar se incorporando ao salário base, quebrando, dessa forma, o elo entre o PDF e o desempenho do servidor.

Outra resultado relevante foi a constatação da relevância do fator Carreira o que pode representar que a SEFAZ-CE proporciona um Plano de Cargos e Carreiras bem desenhado de modo que atenda às expectativas dos servidores.

6.3 Limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos

Devido à dificuldade na coleta dos dados e do retorno dos questionários, a pesquisa foi realizada apenas na Sede I da SEFAZ-CE. Isso impediu a obtenção das percepções dos

servidores lotados em outras unidades. Por essa razão, seria interessante, para novos estudos, a ampliação da pesquisa para outras unidades da SEFAZ-CE.

Outra limitação diz respeito aos métodos utilizados que podem não traduzir de forma clara as reais percepções dos servidores. Sendo assim, sugere-se que sejam utilizados métodos qualitativos para aprofundamento do tema e da própria política de remuneração.

Para próximas pesquisas, sugere-se a investigação das percepções dos coordenadores acerca do PDF sobre o desempenho dos seus coordenados, assim seria possível verificar a percepção da gestão do órgão sobre a eficácia do PDF.

Além disso, outras pesquisas podem procurar comparar os resultados organizacionais antes e depois da implantação do PDF, caso a secretaria disponibilize os dados.

Por fim, o presente trabalho deixa claro a importância de se investigar novas práticas de gestão no serviço público que estimulem o comprometimento organizacional dos servidores e, assim, auxiliem no alcance dos objetivos pretendidos e em melhores serviços prestados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.M.S.J, *et al.* Programas de Participação nos lucros e resultados e comprometimento funcional em indústrias de fertilizantes. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 4., 2008, Niterói. **Anais...** ,

ANDRADE, M.M.S.J. **Programas de Participação nos lucros e resultados – LEI Nº 10.101/200 e comprometimento funcional em indústrias baianas de fertilizantes. 2007.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

ARRUDA, J. F.; RODRIGUEZ, M.V. **A Influência da Remuneração por Desempenho na Satisfação dos Trabalhadores. Estudo de Caso em uma Empresa Comercial.** VIII Congresso Nacional de Excelencia em Gestão. 2012.

ASSIS, Luís Otávio Milagres de. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EaespFGV), 2012. BRASIL.

ASSIS, L. O. M.; Mário Teixeira Reis Neto, M. T. **Remuneração Variável no Setor Público: Investigação das causas do fracasso e implicações para o estado brasileiro.** Revista Gestão.Org – Vol. 9, No. 3 p. 585 - 614, set. / dez. 2011.

BANDEIRA, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000, maio/agosto). **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT.** *RAC*, 4, 2.

BANDEIRA, M.L; MARQUES, A.L.; VEIGA, R. T. **Validando um instrumento de medidas de comprometimento:** Uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. *Anais do 23º Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu, set.1999.

BARBIE, E. **Métodos e Pesquisa de Survey.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento Organizacional. *In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). Medidas do Comportamento Organizacional.* Porto Alegre: Artmed, 2008..

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel na explicação do comportamento humano no trabalho. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 18, 1994, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no seu cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, A. V. B., MORAIS, J. H. M; MENEZES, I. G. RIOS, M. **Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do construto.** *In: 3º*

Congresso Norte-Nordeste de Psicologia: construindo a psicologia brasileira – Desafios da ciência e prática psicológica. João Pessoa, 2003.

BECKER, G. V. **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre 1998.

BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J.C.; MARTINEZ, F. **Introdução à Estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa e Slangé Aparecida Visconti. 14^a ed. Norteamericana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BORGES-ANDRADE, J.E., AFANASIEF, R.S. e SILVA, M.S. **Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas**. In: XIX Reunião Anual de Psicologia 1989. **Anais da 19ª Reunião Anual de Psicologia**, p. 236. Ribeirão Preto, 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia - Psicologia Social e Organizacional**, n.1, p. 81-103, 1994.

BORGES, E. F.; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento afetivo e afiliativo: uma abordagem comparativa entre os enfoques no contexto profissional dos Contadores atuantes na Cidade de Natal/RN. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 12, n. 3, p. 1-11, 2007.

BRAGATO, I. R.; SIQUEIRA, E. S.; GRAZIANO, G. O.; SPERS, E. E. **Produção de açúcar e álcool vs. responsabilidade social corporativa: as ações desenvolvidas pelas usinas de cana-de-açúcar frente às externalidades negativas**. *Gestão e Produção (UFSCar)*, vol 15, pp 89-100, 2008.

BUENO, M. **Programas de qualidade no setor avícola brasileiro: o caso da Granja Planalto**. 2002. 196f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

CAMPOS, J. G. F *et al.* **Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo(USP)**. In: SEMEAD, São Paulo: Programa de Pós-graduação em Administração da FEA-USP, 2009.

CASTRO, Renan Ribeiro da Silva de. **Comprometimento de trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas de prestação de serviços**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

CAVALCANTE, A. B. **Gestão de pessoas e comprometimento**: um estudo de caso da Nexcom. 210f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, 2005.

Cavalcante, C. E., de Oliveira, J. A., Medeiros, C. A. F., de Souza, W. J., & Neto, J. A. M. (2011). **No Trabalho Voluntário: Estudo das Relações entre Comprometimento Organizacional e Desenho do Trabalho**. *Estudos do CEPE*, (33), 206-230.

CEARÁ. Lei nº 13.439 em 16 de Janeiro de 2004. Diário Oficial do Estado: Fortaleza, 2004. Caderno 01, p. 01.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. 3.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3, ed. rev. e atualizada. Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Luciano Venelli; CHIUZI, Rafael Marcus; DUTRA, Joel Souza. Relações entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de administração. **Revista de Administração da Unimep**, v. 11, n. 2, p. 103-118, 2013.

COUTINHO, M.C. **Entre o velho e o novo**: estratégia de participação no trabalho. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Campinas, Campinas, 2002.

Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). **Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers**. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.

CLEGG, S., R.; HARDY, C. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R. & MARQUES, Antônio Luiz. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 12, 1998. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

Dessler, G. (1996). **Conquistando comprometimento: como construir uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books.

DEY, T.; KUMAR A.; KUMAR, Y. L. N. **A New Look at the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Conceptual Study**. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 4 No. 1; January 2014.

DINIZ, Talita da Gama Silva et al. Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende/RJ**, p. 16, 2012.

DREWS, G. A.. **Gestão de recursos humanos orientada ao comprometimento: a prática em cooperativas do noroeste do RG**. 2000. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento de Servidores Públicos e Alcance de Missões Organizacionais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, abr. 2008.

FLEURY, M.T.L. Mudanças e persistências no modelo de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta: o caso brasileiro em contraponto com o chinês. *In*: HIRATA, H.S. (Org.). **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.

FONSECA, C.A.M.; BASTOS, A.V. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2003, Salvador. **Anais ...Curitiba: ANPAD**, 2003.

Fossá, M. I. T., de Souza Mota, M., Huppés, D., & Pedrozo, D. D. **GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS**. 2007.

GHERASIM, Z. Competitiveness in organizational integrated computer system project management. **Annals of Spiru Haret University, Economic Series**, v. 1, n. 2, p. 215-220, 2010.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quaterly**. 4, 468-490, 1960

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. **Gestão do fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

HOLANDA, M. C.; ROSA, Antônio Lisboa T. **Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado Do Ceará**. Nota Técnica, n.11. Fortaleza: IPECE, 2004.
IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KATULA, M.; PERRY, J. L. Comparative performance pay. *In*: PETERS, B. G; PIERRE, J. (orgs). **Handbook of Public Administration**. London: SAGE Publications, 2003..

LAWLER, E. E. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems**. São Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LIPOVETSKY, S. Comparison of a dozen AHP techniques for global vectors in multiperson decision making and complex hierarchy. *In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS*, 10, 2009, Pittsburgh (EUA). **Anais...** Pittsburgh: ISAHP, 2009.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: Um estudo de caso em uma universidade estadual**. 214f. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Vitória da Conquista, 2004.

LUTHANS, F. **Organizational Behavior: an evidence-based approach**. 12 ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.

MARINO, C. E.S. Opinião das Entidades Fazendárias. **SEFAZ Novo Tempo**. Fortaleza, v. 11, n.65, p.02, dez. 2003/fev. 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 3. edição. São Paulo: Futura, 2000.

MALANOVICZ, Aline Vieira; WEBER, Letícia. **Práticas de remuneração como estratégica para reter talentos: Um estudo de caso em uma empresa de serviços**. In: 1º Simpósio Brasileiro de Ciência de serviços, 2010, Brasília. **Anais...** Brasília: Reser, 2010.

McCaffrey, D. J. **Using the Multi-Attribute Global Inference of Quality (MAGIQ) technique for software testing**. Sixth International Conference on Information Technology: New Generations, 2009

McCaffrey, D. J.; Koski, N. Competitive analysis using MAGIQ. **MSDN Magazine**, v. 21, n. 11, p. 35–39, out. 2006. Disponível em: <http://msdn2.microsoft.com/enus/magazine/cc300812.aspx>.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Componentes do comprometimento organizacional e desempenho: identificando uma estrutura de relacionamentos. *In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE*, 4, 2005, Lisboa. **Anais...**

MEDEIROS, C. A. F.. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 166f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional e características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. 1997. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F., MONTEIRO, T. C. C. **Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional**. Anais do ENANPAD 1999.

MELO, S. M. V. C. B.. **O Desafio da Gestão Participativa: O Caso da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará**. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, 2004.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USE*, V. 6, N. 1, pp.39-47, 2001.

MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. . **Commitment in the workplace: Theory, research and applications**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89, 1991.

MEYER, J.; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace: toward a general model**. *Human Resource Management Review*, n.11, pp. 299-326, 2001.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J.M. **Compensation**. 4.ed. Boston: Printer: R.R Donnelley e Sons Company, 1993.

Mowday, R.T., Steers, R. M. & Porter, L.W. (1979). **The measurement of organizational commitment**. *Journal of Vocational Behaviour*, No. 14, pp. 224-247.

MORROW, P.C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, Birmingham, v.8, n.3, p. 486-500, jul. 1983.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: Uma contribuição ao construto. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 22., 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...**, 1998.

MORTATI, Isabella Borghi. **Relacionando o comprometimento organizacional e a responsabilidade social corporativa**. 2009.

MOSCON, D.C. B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa**. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

MOTA, M. O.; NOGUEIRA, C. A. G.; OGASAVARA, M. H. The internationalization strategies of information technology firms from Brazil: an AHP analysis of Ivia's case. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 1, p. 21–41, jan./jun. 2011.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro 44(6):1453-75, nov./dez. 2010.

OLIVEIRA, S. L. X.. **O Sistema de Remuneração da Sefaz-Ce e a Satisfação dos Servidores Fazendários do Posto Fiscal de Aracati: Um Estudo de Caso**. Monografia (Especialista em Administração) – Faculdade 7 de Setembro, Limoeiro do Norte, 2008.

OLIVEIRA, C. A. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. Dissertação de Mestrado, PPGEP/UFSC. Florianópolis. 2002.

O'REILLY III, C. e CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, 71(3), 492-99, 1986.

OLDHAM, Greg R.; HACKMAN, J. Richard. Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. **Administrative Science Quarterly**, p. 66-83, 1981.

OYADOMARI, J. C. T.; CÉSAR, A. R. V. C.; SOUZA, E. F.; OLIVEIRA, M. A; Remuneração Variável e Congruência de Metas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v.1, n. 12, p. 53-74, 2009.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Da Reforma Administrativa Constitucional**. Rio de Janeiro: Renovar, 1999.

PIRES, I.J.B. **A estatística à luz do cotidiano**. 2. ed. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2011.

PUENTE-PALACIOS, Katia; ALMEIDA, Rúbia Sousa; REZENDE, Daniela Vilarinho. O Impacto da Interdependência no Trabalho Sobre a Efetividade de Equipes. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, 2014.

RAVI, V. Evaluating overall quality of recycling of e-waste from end-of-life computers. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, p. 145-151, 2012.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, 30(1), p. 4-21, 2010.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do centro técnico aeroespacial**. PPGA/FEA/USP. Tese de mestrado, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Rodrigues, Wesley Alves & Reis Neto, Mário Teixeira. (2011). **A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro**. Anais do ENAMPAD 2011. Rio de Janeiro.

RODRIGUES, A. C. **Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: evidências da sobreposição entre os construtos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

SAMPAIO NETO, H. V. **Remuneração Variável: Uma Análise Econométrica com Dados em Painel**. 2007. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

SAATY, T.L. Decision making with the analytic hierarchy process. **Int. J. Services Sciences**, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.

SAATY, T.L. A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. **Psychology**, v. 15, 1977.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, Livia Pontes. **Relações entre Motivação e Comprometimento Organizacional em uma Empresa Pública**. Monografia apresentada a Faculdade de Ciências da Saúde (FACS), do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Brasília, junho de 2006.

SELDEN, S. C. **Innovations and Global Trends in Human Resource Management Practices**. In: *In*: PETERS, B. G; PIERRE, J. (orgs). **Handbook of public administration**. London: SAGE Publications, 2003..

SILVA, V. C. C. **Comprometimento dos empregados de empresas terceirizadas**. 2005. 98f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, S. M. O. **As práticas de responsabilidade social corporativa e seus impactos no comprometimento do funcionário com a empresa: Uma análise em empresas cearenses de serviços**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará: UFC, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Satisfação no trabalho**. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA NETO, J. Participação nos lucros ou resultados no Brasil. **Trabalho & Processo, Revista Jurídica Trimestral**, n. 6, set. 1995.

Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização**. Em: Borges-Andrade, J. E, Zanelli, J. C., Bastos, A.V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.

SOARES, A. C.. **Comprometimento dos funcionários das empresas atacadistas do ramo de confecções femininas. Um estudo de caso de shopping centers na cidade de Maringá.** 2001. 210f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. **Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento no servidor público.** 2002. 123 p. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

TAMAYO, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S, Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. . Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 17(1), p.27-35, 2001.

TAMAYO, A.; SIQUEIRA; M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. B. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA; Mirlene M. M. (Org) **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, pp. 49-96, 2008.

TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, 2008.

TELLES C. e ASSIS L. O. **Inovações Recentes na Remuneração Variável em Minas Gerais: Características da Premiação por Produtividade Baseada no Modelo de Gestão por Resultados.** 2008. Disponível: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/>

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, C. B. *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2013.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. O; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto.** São Paulo: Makron Books, 1999.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, 7(3), 418-428, 1982.

YAHLALI, M.; CHOUARFIA, A. SCAE: Software Component Assembly Evaluation. **International Journal of Software Engineering and Its Applications**, v. 8, n. 3, p. 255-268, 2014.

ANEXO I – CARTA DE APRESENTAÇÃO**Carta de Apresentação**

Fortaleza, 13 de janeiro de 2014.

**Ao Excelentíssimo Senhor,
João Marcos Maia
Secretário da Fazenda do Ceará
Nesta**

Exmo Senhor Secretário,

A compreensão dos efeitos das práticas de remuneração variável sobre o comprometimento dos servidores públicos se constitui matéria de grande interesse para dirigentes, pesquisadores e o conjunto de atores interessados no fenômeno organizacional. Esse fato motivou o PPAC-Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da UFC – Universidade Federal do Ceará, a apoiar e estimular uma série de estudos que procura aprofundar o conhecimento no referido campo, tanto na dimensão técnica como comportamental, objetivando contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão em organizações brasileiras.

Em vista do exposto, solicitamos autorização para que a pesquisadora Laura Carolina Gonçalves (e-mail – laura.cgoncalves.mg@gmail.com - fones (85) 3101-3499 e (85) 8723-2357, aluna do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da UFC, possa desenvolver sua pesquisa acerca das percepções dos servidores públicos dessa Secretária a respeito do PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS em comparação com outros fatores de comprometimento organizacional. Tal pesquisa será realizada através de um breve questionário (anexo) nas quatro Sedes da SEFAZ em Fortaleza, pretendendo alcançar a população total de 504 servidores.

Ressaltando não ser o foco central dos nossos estudos o detalhamento operacional do modelo de remuneração desse órgão, torna-se relevante informar que o acesso às sínteses e conclusões do estudo serão prioritariamente repassados para este órgão, podendo este, inclusive, decidir pela identificação ou omissão do seu nome dos relatórios finais. A coordenação do PPAC e os seus pesquisadores estão à disposição de V.Ex^a para eventuais esclarecimentos.

Agradecemos antecipadamente,

Prof. Dr. João Mário França
Universidade Federal do Ceará – UFC – FEAAC – Departamento de Administração
E-mail: joao.franca@ufc.br /

ANEXO II – LEI PDF**PODER EXECUTIVO LEI Nº13.439 , de 16 de janeiro de 2004.**

INSTITUI PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS INTEGRANTES DO GRUPO OCUPACIONAL TRIBUTAÇÃO, ARRECADAÇÃO E FISCALIZAÇÃO - TAF, O PRÊMIO POR DESEMPENHO FISCAL (PDF) E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ Faço saber que a Assembléia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art.1º Fica instituído para os servidores públicos integrantes do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização - TAF, ativos e aposentados, o Prêmio por Desempenho Fiscal (PDF), a ser concedido mensalmente desde que implementadas as condições previstas para a sua concessão, nos valores variáveis e limites fixados nesta Lei, com o objetivo de estimular os aumentos de produtividade da Secretaria da Fazenda que impliquem no incremento:

I - da arrecadação tributária anual, inclusive multas e juros e outras receitas previstas na legislação tributária;

II - de outros indicadores de desempenho referidos nesta Lei ou que venham a ser estabelecidos em regulamento.

§1º O Prêmio por Desempenho Fiscal (PDF) de que trata o caput será extensivo a pensionistas de servidores fazendários, conforme disposto em regulamento.

§2º Os servidores do Grupo TAF afastados do exercício do cargo ou função, com ônus para a origem, perceberão o Prêmio de Desempenho Fiscal (PDF) na forma prevista em regulamento.

§3º Os servidores do Grupo TAF afastados do exercício do cargo ou função, sem ônus para a origem, não farão jus à percepção do Prêmio por Desempenho Fiscal (PDF), exceto aqueles em que o Órgão ou instituição de destino ressarcir integralmente o Estado.

Art.2º O valor do PDF será apurado bimestralmente considerando-se os indicadores a seguir:

I - o percentual de incremento real da receita tributária estadual, no período;

II - o percentual de incremento real da receita tributária da unidade de trabalho do servidor, no período;

III - os valores efetivamente arrecadados, no período, com multa e juros provenientes de auto de infração, aviso de débito ou pagamento espontâneo;

IV - o alcance das metas de gerenciamento de custeio, no período;

V - o alcance das metas de qualidade no atendimento, no período.

§1º Considera-se incremento real da receita, o resultado maior

que zero na diferença entre o valor arrecadado no bimestre considerado comparado com o valor arrecadado no mesmo bimestre do exercício anterior, descontado o índice de inflação registrada no intervalo de tempo entre os dois períodos, utilizando-se como índice o indicado no regulamento desta Lei, admitida a utilização de cesta de índices.

§2º Considera-se o valor efetivamente arrecadado aquele que de fato ingressa no Tesouro, proveniente:

- I - da arrecadação dos tributos estaduais; e,
- II - da obrigação tributária principal ou acessória.

§3º As metas de gerenciamento de custeio e as metas de qualidade no atendimento são as fixadas no regulamento desta Lei.

§4º O valor apurado, nos termos deste artigo e do seguinte, será creditado ao servidor fazendário nos dois meses subsequentes ao bimestre da apuração.

Art.3º Observado o disposto no artigo anterior, o valor total do Prêmio por Desempenho Fiscal (PDF) corresponderá cumulativamente a:

I - conforme disposto em regulamento, 15% (quinze por cento) a 20% (vinte por cento) do incremento real da receita tributária estadual, excluídos as multas e juros, rateado entre todos os beneficiários do PDF;

II - 50% (cinquenta por cento) do valor arrecadado a títulos de multas e juros, oriundos de auto de infração, aviso de débito ou pagamento espontâneo, rateado entre todos os beneficiários do PDF;

III - os valores excedentes do bimestre anterior, nos termos do parágrafo único do artigo seguinte.

§1º Os valores do PDF, oriundos do inciso I do caput deste artigo, percebidos no exercício serão consolidados a cada ano civil para fins de comparação com o aumento real da arrecadação no ano considerado, procedendo-se aos devidos ajustes caso tenha havido pagamento de valores acima do incremento real anual.

§2º Na hipótese do parágrafo anterior, caso tenha havido o pagamento de valores acima do incremento real da arrecadação no ano, far-se-á compensação com os valores a serem auferidos no exercício seguinte, limitada, esta compensação, a 30% (trinta por cento) do valor obtido em cada bimestre subsequente.

Art.4º O PDF terá como limite máximo mensal, para cada servidor fazendário, o valor correspondente ao vencimento-base da classe F, nível 5, do Grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização - TAF.

Parágrafo único. Os valores do PDF que excedem o limite previsto no caput deste artigo e os valores do PDF que não sejam pagos devido a limitações constitucionais serão incorporados ao valor do PDF do bimestre subsequente.

Art.5º O Chefe do Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Lei, detalhando os critérios e condições para sua execução, com a correta avaliação e pagamento do PDF.

Art.6º A Gratificação de Aumento de Produtividade tratada nos arts.132, item XII, e 139 da Lei nº9.826, de 14 de maio de 1974, e na Lei nº10.294, de 17 de julho de 1979, e suas alterações posteriores, e nos arts.34, 35 e 47 da Lei nº12.582, de 30 de abril de 1996, será gradualmente extinta, para os servidores públicos integrantes do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização - TAF, nos seis primeiros meses do ano de 2004, na razão de 1/6 (um sexto) por mês, sem redução vencimental, na forma prevista neste artigo.

§1º O valor percebido a título da Gratificação de Aumento de Produtividade extinta na conformidade deste artigo passará gradualmente a integrar o vencimento-base de cada nível vencimental do Grupo TAF, com a incorporação do valor da gratificação ao vencimento-base, nos seis primeiros meses do exercício de 2004, a razão de 1/6 (um sexto) por mês até a

completa absorção, com a extinção da gratificação pela total incorporação ao vencimento-base.

§2º A extinção e incorporação da Gratificação de Aumento de Produtividade será realizada na forma deste artigo, sem prejuízo da eventual incidência do índice de revisão geral da remuneração dos servidores públicos porventura concedido no referido período de seis meses.

§3º Fica assegurada a gradual integração da Gratificação de Aumento de Produtividade ao vencimento-base de cada nível vencimental, na conformidade deste artigo, àqueles integrantes do grupo TAF que não se encontram percebendo-a em razão de afastamento temporário do efetivo exercício do cargo, o que se procederá no valor correspondente ao que estariam percebendo se no efetivo exercício do cargo estivessem.

Art.7º Os efeitos decorrentes da Lei nº13.377, de 29 de setembro de 2003, sobre a receita tributária estadual no exercício de 2004, não serão considerados para efeito do inciso I do art.3º fazendo-se os ajustes necessários aos fins comparativos, conforme disposto em regulamento.

Art.8º As despesas decorrentes da aplicação desta Lei correrão à conta dos recursos consignados no orçamento do exercício.

Art.9º Revogam-se as disposições em contrário, especialmente os arts.34, 35 e 47 da Lei nº12.582, de 30 de abril de 1996, e as constantes da Lei nº10.294, de 17 de julho de 1979, e de suas alterações posteriores.

Art.10. Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, produzindo efeitos a partir de 1º de janeiro de 2004.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, 16 de janeiro de 2004.

Lúcio Gonçalo de Alcântara
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

LEI Nº 14.969, DE 01 DE AGOSTO DE 2011 * Publicada no DOE em 16/08/2011

ALTERA DISPOSITIVOS DA LEI Nº 13.439, DE 16 DE JANEIRO DE 2004, QUE INSTITUI O PRÊMIO POR DESEMPENHO FISCAL - PDF, PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS INTEGRANTES DO GRUPO OCUPACIONAL TRIBUTAÇÃO, ARRECADAÇÃO E FISCALIZAÇÃO - TAF, E DÁ AS PROVIDÊNCIAS QUE INDICA.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ.

Faço saber que a Assembleia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O **caput** do art.1º e o §2º do art.3º da Lei nº13.439, de 16 de janeiro de 2004, passam a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 1º Fica instituído para os servidores públicos ativos, integrantes do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização - TAF, o Prêmio por Desempenho Fiscal - PDF, a ser concedido mensalmente, desde que implementadas as condições previstas para a sua concessão, nos valores e limites fixados nesta Lei, com o objetivo de estimular os aumentos de produtividade da Secretaria da Fazenda que impliquem no incremento.

Art.3º...

§2º Na hipótese do parágrafo anterior, caso tenha havido o pagamento de valores acima do incremento real da arrecadação no ano, ou de ocorrência da suplementação prevista no §2º do art.4º-A, far-se-á compensação com os valores a serem auferidos no exercício seguinte, limitada esta a 30% (trinta por cento) do valor obtido em cada bimestre subsequente.” (NR).

Art. 2º Ficam acrescidos os arts. 1º-A, 4º-A, 5º-A e 8º-A à Lei nº13.439, de 16 de janeiro de 2004.

“Art.1º-A Aos aposentados na data da publicação desta Lei e aos que estejam em processo de aposentadoria instaurados nesta mesma data, bem como aos pensionistas de ex-servidores fazendários é devida gratificação em substituição ao valor percebido no mesmo título, na data de vigência desta Lei, totalmente desvinculado da sistemática de apuração e distribuição prevista na Lei nº13.439, de 16 de janeiro de 2004, correspondente a 97,34% (noventa e sete vírgula trinta e quatro por cento) do valor da 1ª Classe, referência “C” da Tabela B, do anexo III, da Lei nº13.778, de 6 de junho de 2006, com a redação dada pela Lei nº14.350, de 19 de maio de 2009, e alterações posteriores, observando-se, para os pensionistas, a proporcionalidade da pensão, submetida exclusivamente à revisão geral dos servidores, a serem custeados com recursos do PDF, Grupo I, conforme disposição em regulamento.

Parágrafo único. No prazo de 90 (noventa) dias, a contar da data da publicação da presente Lei, a Secretaria da Fazenda - SEFAZ, juntamente com a Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG, e Procuradoria Geral do Estado-PGE, deverão apresentar os atos normativos e legais necessários à realização dos ajustes dos atos de aposentadoria, concedidas até a data de publicação desta Lei.

Art.4º-A Fica estabelecido o limite mínimo mensal de PDF, composto dos valores apurados de PDF, Grupos I e II, definidos em regulamento, correspondente ao valor da 3ª Classe, referência “A” da Tabela B, do anexo III, da Lei nº13.778, de 6 de junho de 2006, com redação dada pela Lei nº14.350, de 19 de maio de 2009 e alterações posteriores.

§1º Para os servidores ativos em condições especiais estabelecidas em regulamento, será concedido um valor a título de PDF, em substituição ao valor percebido no mesmo título, na data de vigência desta Lei, correspondente a 97,34% (noventa e sete vírgula trinta e quatro por cento) do valor da 1ª Classe, referência "C" da Tabela B, do anexo III, da Lei nº13.778, de 6 de junho de 2006, com a redação dada pela Lei nº14.350, de 19 de maio de 2009, e alterações posteriores, a serem custeados com recursos do PDF, Grupo I, enquanto permanecerem nesta situação, conforme disposição em regulamento.

§2º Caso o valor apurado, nos termos do art.3º da Lei nº13.439, de 16 de janeiro de 2004, seja insuficiente para o pagamento do limite mínimo previsto nos arts. 1º- A e 4º-A desta Lei, o Tesouro do Estado aportará os recursos necessários à complementação, os quais correrão à conta dos valores consignados no orçamento da Secretaria da Fazenda, sujeito à regra de compensação prevista no §2º do art.3º da Lei nº13.439, de 16 de janeiro de 2004, alterado por esta Lei.

§3º Os gastos totais relativos ao pagamento dos valores previstos neste artigo não ultrapassarão os valores efetivamente pagos no ano de 2010, a título de PDF, ressalvados os acréscimos reais de arrecadação acima dos implementados no mesmo exercício, que resulte em valores de PDF superiores aos estabelecidos no caput deste artigo.

Art.5º- A O Prêmio por Desempenho Fiscal - PDF, será devido ao servidor efetivo do grupo TAF que venha a se aposentar após a publicação desta Lei, nos seguintes termos:

I - aos servidores que implementarem as regras dos arts.3º ou 6º da Emenda Constitucional nº41, de 19 de dezembro de 2003, ou do art.3º da Emenda Constitucional nº47, de 5 de julho de 2005, o Prêmio por Desempenho Fiscal - PDF, será calculado pela média aritmética simples de valores mensais percebidos, a esse título, pelo servidor fazendário nos 24 (vinte e quatro) meses anteriores ao pedido de aposentadoria;

II - para os servidores que implementarem as regras dos arts.3º ou 6º da Emenda Constitucional nº41, de 19 de dezembro de 2003, ou do art.3º da Emenda Constitucional nº47, de 5 de julho de 2005, cujo período de percepção por ocasião do pedido de aposentadoria seja menor do que 24 (vinte e quatro) meses, será observada a média aritmética do período de percepção, multiplicado pela fração cujo numerador será o número correspondente ao total de meses trabalhado e o denominador será sempre o numeral 24;

III- para os que implementarem os requisitos de aposentadoria previstos no art.40, da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº41, de 19 de dezembro de 2003, nos termos da legislação federal.

Parágrafo único. Nas hipóteses dos incisos I e II deste artigo, o PDF não poderá ser inferior ao limite mínimo definido no art.4º-A desta Lei.

Art.8º- A O Prêmio de Desempenho Fiscal - PDF, será considerado para fins de cálculo dos valores pertinentes ao adicional de férias e ao décimo terceiro salário, devendo, em relação ao primeiro, incidir sobre o valor pago no referido mês de gozo e, quanto ao segundo, ser calculado sobre a média anual percebida.“ (NR).

Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, produzindo efeitos financeiros a partir de 1º de abril de 2011.

Art. 4º Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, 01 de agosto de 2011.

Cid Ferreira Gomes
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ
Carlos Mauro Benevides Filho
SECRETÁRIO DA FAZENDA
Antônio Eduardo Diogo de Siqueira Filho
SECRETÁRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO SOBRE COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Este questionário é parte de pesquisa científica sobre fatores de comprometimento no trabalho em organizações públicas que está sendo desenvolvida pela aluna do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, Laura Gonçalves. Suas respostas serão anônimas e utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica. É importante que, ao respondê-lo seja expressa percepção verdadeira e atual para garantir validade ao trabalho. O questionário subdivide-se em duas partes: a primeira contendo dados pessoais/funcionais do respondente, a segunda sobre opiniões em relação a aspectos do cotidiano do trabalho. Agradecemos sua participação.

PARTE I – DADOS PESSOAIS/FUNCIONAIS

1. Idade: _____

2. Gênero:

Masculino

Feminino

3. Escolaridade (a mais elevada):

Ensino fundamental

Ensino médio

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

4. Cargo efetivo

Fiscal da Receita Estadual

Auditor Fiscal da Receita Estadual

Auditor Fiscal Adjunto da Receita Estadual

Auditor Fiscal Assistente da Receita Estadual

Auditor Fiscal Jurídico da Receita Estadual

Auditor Fiscal Contábil-Financeiro da Receita Estadual

Auditor Fiscal Tecnologia da Informação da Receita Estadual

5. Tempo de serviço na SEFAZ: _____

6. Tempo de serviço na função atual: _____

PARTE II – PERCEPÇÕES DOS ENFOQUES E FATORES DO COMPROMETIMENTO

Fatores que Influenciam o Comprometimento com a Organização

Enfoques/Fatores	Definição
<u>AFETIVO</u>	Identificação com a Filosofia, Valores e Objetivos da Organização.
Autonomia	Autonomia é a faculdade de se governar por capacidades, valores e decisões próprias; direito ou faculdade de autodeterminação.
Realização	A realização profissional corresponde à efetivação de uma atividade desempenhada por uma pessoa, de modo a conquistar o seu objetivo ideal.
Participação	A participação no trabalho pode ser compreendida como forma da distribuição do poder entre os diversos agentes inseridos em uma determinada relação de trabalho.
Clima Organizacional	Percepções que os funcionários desenvolvem através de seu relacionamento com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais.
Valores da empresa	Conjunto de normas internas que definem a Visão e Missão da Organização.
<u>NORMATIVO</u>	Crença de que existe uma obrigação moral em permanecer na organização.
Tempo de serviço	Duração do contrato de trabalho, ressalvadas as suspensões e interrupções previstas em lei.
Condições de trabalho	Tudo o que influencia o próprio trabalho, considerando não só o posto de trabalho e seu ambiente, como também as relações entre produção e salário, duração da jornada, horário, alimentação, serviço médico e transporte.
Segurança no trabalho	Conjuntos de medidas adotadas pelas empresas, visando a minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do trabalhador.
Estabilidade no trabalho	Estabilidade é a qualidade de estável; firmeza, solidez, segurança no Trabalho.
Responsabilidade social	Ética e transparência da organização para com todos, bem como, a atenção para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
<u>CALCULATIVO</u>	Crença de que não existem muitas alternativas de trabalho que o motivem a deixar a organização.
Remuneração fixa	Remuneração fixa é o salário previamente definido pelo empregador e recebido pelo funcionário na forma de salário-base.
Programas de Remuneração Variável (Prêmio por Desempenho Fiscal)	Programas de Remuneração adotados pelas empresas com o objetivo de melhorar o fator motivacional e de comprometimento do trabalhador e, conseqüentemente, aumentar a produtividade organizacional.
Carreira	Plano de Cargos e Carreiras da categoria.
Programas de capacitação e aprendizagem	Conjunto de ações organizacionais realizadas para garantir que a base de habilidades da organização seja adequada para o alcance das metas organizacionais e para manter a qualidade.

1. Considerando os enfoques do comprometimento com a organização, favor ordenar a importância de cada enfoque em uma escala de 1 a 3, em que 1 representa o mais importante e 3 o menos importante (não pode haver empate).

Afetivo	
Normativo	
Calculativo	

2. Considerando os determinantes do fator afetivo que afetam o seu comprometimento com a organização, favor ordenar a importância de cada um deles em uma escala de 1 a 5, em que 1 representa o mais importante e 5 o menos importante (não pode haver empate).

Autonomia	
Realização	
Participação	
Clima Organizacional	
Valores da empresa	

3. Considerando os determinantes do fator normativo que afetam o seu comprometimento com a organização, favor ordenar a importância de cada um deles em uma escala de 1 a 5, em que 1 representa o mais importante e 5 o menos importante (não pode haver empate).

Tempo de serviço	
Condições de trabalho	
Segurança no trabalho	
Estabilidade no trabalho	
Responsabilidade social	

4. Considerando os determinantes do fator calculativo que afetam o seu comprometimento com a organização, favor ordenar a importância de cada um deles em uma escala de 1 a 4, em que 1 representa o mais importante e 4 o menos importante (não pode haver empate).

Remuneração fixa	
Programas de Remuneração Variável (Prêmio por Desempenho Fiscal)	
Carreira	
Programas de capacitação e aprendizagem	

PARTE III – PERCEPÇÕES E OPINIÕES SOBRE O TRABALHO

Abaixo estão listadas frases que descrevem diversas características relativas ao modelo de gestão da SEFAZ. Gostaríamos de saber o seu grau de concordância (ou discordância) de cada uma delas. Por favor, leiam com atenção e assinale com um “x” na coluna que possui o número que melhor representa sua resposta, em conformidade com a tabela inserida abaixo e que consta no início de cada página.

1 = Discordo totalmente	3 = Nem concordo, nem discordo	4 = Concordo muito
2 = Discordo muito		5 = Concordo totalmente

1.	A autonomia que disponho para executar o meu trabalho me estimula a me dedicar à SEFAZ.					
2.	A participação na formulação e acompanhamento das metas da SEFAZ desperta a vontade de me dedicar mais ao órgão.					
3.	A SEFAZ se destaca entre os servidores por ter como valor o respeito ao ser humano e à sociedade.					
4.	O tipo de trabalho que executo na SEFAZ me realiza pessoal e profissionalmente.					
5.	As interações com meus colegas me estimulam a me dedicar mais à SEFAZ.					
6.	As interações com meus superiores hierárquicos me estimulam a me dedicar mais à SEFAZ.					
7.	A SEFAZ se destaca por buscar constantemente ajustar as responsabilidades e atribuições do servidor ao seu potencial e talento.					
8.	A estipulação das metas e vinculação delas com a PDF provoca uma competição saudável entre os setores o que me estimula a me dedicar mais à SEFAZ.					
9.	A estabilidade que tenho na SEFAZ influencia a minha decisão de permanecer trabalhando no órgão.					
10.	A SEFAZ se destaca por oferecer aos seus servidores boas condições de trabalho.					
11.	A experiência adquirida com o tempo de trabalho dedicado à SEFAZ desperta a vontade de me dedicar ao órgão.					
12.	A missão da SEFAZ “Captar e gerir os recursos financeiros para o desenvolvimento sustentável do Estado e promover a cidadania fiscal.” me estimula a dedicar-me mais ao órgão.					
13.	As ações sociais desenvolvidas pela SEFAZ estimulam a minha dedicação ao órgão.					
14.	As ações em prol do desenvolvimento sustentável são qualidades da SEFAZ.					
15.	A gratificação de desempenho vinculada a metas (PDF) influenciam a decisão de continuar trabalhando na SEFAZ.					
16.	A estipulação de metas e sua respectiva vinculação à					

	(PDF) desperta a vontade de me dedicar à SEFAZ.					
17.	A remuneração fixa (salário base acrescido da gratificação por titulação) recebida na SEFAZ me estimula a permanecer a serviço da organização.					
18.	A SEFAZ possibilita oportunidade de promoção na carreira.					
19.	A SEFAZ estimula a participação dos servidores em programas de capacitação.					
20.	A estipulação das metas e sua respectiva vinculação à PDF estimula meu comprometimento para a realização de um melhor trabalho.					
21.	A estipulação de metas desafiadoras, porém exequíveis, me estimula a executar um melhor trabalho na SEFAZ.					