

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

NATHÁLIA LUIZA FARIAS DA SILVA

**A REMUNERAÇÃO E SEUS REFLEXOS NAS PRÁTICAS DE ATRAÇÃO E
RETENÇÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS EM PERNAMBUCO**

RECIFE

2015

NATHÁLIA LUIZA FARIAS DA SILVA

A REMUNERAÇÃO E SEUS REFLEXOS NAS PRÁTICAS DE ATRAÇÃO E
RETENÇÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS EM PERNAMBUCO

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco como requisito para a obtenção do Título de Mestre, na linha de pesquisa Gestão Estratégica das Organizações Públicas.

Orientadora: Prof^a Dr^a Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura

RECIFE

2015

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586r Silva, Nathália Luiza Farias da
A remuneração e seus reflexos nas práticas de atração e retenção de
pessoas nas Universidades Federais em Pernambuco / Nathália Luiza Farias
da Silva. - Recife: O Autor, 2015.
74 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Prof^a. Dra. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de
Pernambuco, CCSA, 2015.
Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Administração pública. 2. Administração de pessoal. 3. Equidade
(Direito). I. Moura, Alexandrina Saldanha Sobreira de
(Orientadora). II. Título.

351 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2015 – 047)

Dissertação de Mestrado apresentada por **Nathália Luiza Farias da Silva** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“A remuneração e seus reflexos nas práticas de atração e retenção de pessoas nas Universidades Federais em Pernambuco”** orientada pela Professora Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Presidente

Mônica Maria Barbosa Gueiros
Examinador Interno

Maria Cristina Falcão Raposo
Examinador Externo

Recife, 30 de janeiro de 2015.

Prof^a. Dr^a. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Coordenadora

Dedico este trabalho ao meu esposo Aluisio,
pela paciência e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e oportunidade de concretizar esse objetivo pessoal e ampliar meus conhecimentos.

À minha mãe, Sandra, que sempre prezou pela minha formação pessoal e profissional.

Ao meu marido, Aluisio, minha avó, Maria, minha tia, Silvia, minhas irmãs, Dayse e Denise, pelo incentivo, estímulo e compreensão das minhas ausências.

A todo o corpo docente do MGP que tanto somaram para minha formação intelectual e especialmente as professoras Alexandrina Sobreira, minha orientadora, pela dedicação e competência, Mônica Gueiros que despertou em mim o interesse pelo tema desse estudo e Cristina Raposo, pelos conselhos e apoio incondicional em todos os meus projetos acadêmicos e de vida.

Aos meus colegas de turma pela oportunidade de conhecê-los e trocar experiências. E, sobretudo aos amigos Germana, Mariana, Renata e Renato, pela ajuda mútua e palavras de apoio.

A todos que participaram da pesquisa respondendo ao questionário, pela contribuição e atenção dispensada a essa pesquisa.

À UFPE pela oportunidade concedida aos seus servidores de se capacitarem e em troca serem melhores profissionais no serviço à sociedade.

Enfim a todos que não foram incluídos aqui, mas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Romanos 8:28
“E sabemos que todas as coisas contribuem
juntamente para o bem daqueles que amam a Deus”

RESUMO

O estudo da gestão da remuneração tem, nos últimos tempos, sido objeto de inúmeras pesquisas na área de ciências humanas e sociais. No entanto a temática da remuneração no setor público ainda é pouco explorada, sobretudo nas instituições de ensino. Constituiu objetivo geral desta pesquisa identificar se a remuneração, à luz da teoria da equidade – decorrente da comparação constante que o indivíduo faz, em seu ambiente de trabalho, de suas contribuições e os resultados que recebe – ,de Adams (1965), e como um instrumento de Gestão de Pessoas, é capaz de auxiliar na atração e retenção de novos servidores públicos. A pesquisa realizada de agosto a outubro de 2014, nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco – Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal do Vale do São Francisco e Universidade Federal Rural de Pernambuco – constituiu de um determinado estrato dos servidores técnico-administrativo, de nível médio e nível superior, ingressantes em 2013 e ativos na posição do mês de dezembro. O procedimento de análise dos resultados constou de testes estatísticos e demonstrou que a remuneração não é um instrumento de atração de profissionais, o atrativo dos servidores é o instituto da estabilidade. Ao mesmo tempo, levando-se em consideração que a remuneração foi apresentada como principal motivo para busca de novos concursos públicos, vê-se que ao invés de funcionar como instrumento de atração ela é uma das principais causas de perda de profissionais. Dessa forma, também não cumpre seu outro papel analisado que é o de reter talentos. Conclui-se com Vieira (*et.al.*, 2011) que a ausência de uma política de remuneração adequada e de uma estrutura de cargos e salários compatível com as funções exercidas, e da rigidez excessiva do processo de contratação e demissão do servidor – características marcantes do mercado de trabalho do setor público –, terminam por tolher o desenvolvimento de uma administração pública moderna, com ênfase nos aspectos gerenciais e na busca de resultados.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão de Pessoas. Equidade.

ABSTRACT

The study of the remuneration of management has, in recent times, been the subject of numerous studies in the humanities and social sciences. However the issue of remuneration in the public sector is still little explored, especially in educational institutions. Constituted general objective of this research is to identify the remuneration in the light of equity theory - due to the constant comparison that individuals make, in their work, their contributions and the results that you receive -, of Adams (1965), and as an instrument of People Management, is able to assist in the attraction and retention of new public servants. The survey conducted from August to October 2014, the Federal University of Pernambuco - Federal University of Pernambuco, Federal University of São Francisco Valley and the Federal Rural University of Pernambuco - was a certain stratum of technical-administrative servers level middle and upper level, freshman in 2013 and active in the position of December. The analysis procedure results consisted of statistical tests showed that the remuneration is not an instrument of attracting professionals, the appeal of the servers is the stability institute. At the same time, taking into consideration that the remuneration was presented as the main reason for seeking new open, we see that instead of functioning as an instrument of attraction it is a major cause of loss professionals. Thus, also does not meet your other analyzed role is to retain talent. It concludes with Vieira (et.al., 2011) that the absence of adequate remuneration policy and a framework for jobs and wages compatible with the duties performed, and excessive rigidity of the hiring process and server resignation - features striking the labor market in the public sector - end up stunting the development of a modern public administration, with emphasis on managerial aspects and in search results.

Keywords: Public Management. People Management. Equity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama conceitual da pesquisa.....	20
Figura 2: A lógica da remuneração.....	27
Figura 3: Modelo da Teoria de Conteúdo da Motivação.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 segundo o Sexo e a Instituição.....	46
Gráfico 2: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 segundo o Sexo e a Faixa Etária.....	47
Gráfico 3: Principais razões para os técnicos, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013, escolherem as UF's de PE para trabalharem	49
Gráfico 4: Razões para os técnicos, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013, nas UF's de PE, fazerem outro concurso público.....	51
Gráfico 5: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 segundo o conhecimento do PCCTAE.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fases do RH no Brasil.....	24
Quadro 2: Percentuais de Incentivo à Qualificação para as Classes D e E.....	38
Quadro 3: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 segundo o Sexo e a Escolaridade.....	48
Quadro 4: Técnicos das UF's de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 quanto a situação da remuneração ser um fator motivador (Y=1 sim e Y=0 não), segundo a Classe, a Instituição, o Sexo e a Faixa Etária.....	50
Quadro 5: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade interna (avaliação quanto à remuneração).....	53
Quadro 6: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade externa (avaliação quanto à remuneração).....	53
Quadro 7: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 quanto a situação dos benefícios do Plano de Cargos e Carreiras ser um fator motivador (X=1 sim e X=0 não), segundo, a Instituição, a Classe, o Sexo, a Faixa Etária e o Plano de Cargos e Carreiras.....	55
Quadro 8: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade interna (avaliação quanto aos benefícios do Plano de Cargos e Carreiras).....	55
Quadro 9: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade externa (avaliação quanto aos benefícios do Plano de Cargos e Carreiras).....	56
Quadro 10: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 quanto a situação da estabilidade ser um fator motivador (Z=1 sim e Z=0 não), segundo, a Instituição, a Classe, o Sexo, a Faixa Etária e a Estabilidade.....	57
Quadro 11: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade interna (avaliação quanto à Estabilidade).....	57
Quadro 12: Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade externa (avaliação quanto à Estabilidade)	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CF de 88** – Constituição Federal de 1988
- CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho
- Dasp** – Departamento Administrativo do Setor Público
- EC** – Emenda Constitucional
- Enap** – Escola Nacional de Administração Pública
- ERC** – Existência, Relacionamento e Crescimento
- GAE** – Gratificação de Atividade Executiva
- Ifes** – Instituições Federais de Ensino Superior
- LOA** – Lei Orçamentária Anual
- Mare** – Ministério da Administração e Reforma do Estado
- MEC** – Ministério da Educação
- MPOG** – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- PCCTAE** – Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
- PDRAE** – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
- Pnage** – Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal
- PPA** – Plano Plurianual
- Progepe** – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
- Promoex** – Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros
- Reuni** – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
- RH** – Recursos Humanos
- SESu** – Secretaria de Educação Superior
- SGP** – Secretaria de Gestão de Pessoas
- Sugep** – Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
- TAEs** – Técnicos Administrativos em Educação
- UFs** – Universidades Federais
- UFPE** – Universidade Federal de Pernambuco
- UFRPE** – Universidade Federal Rural de Pernambuco
- UNIVASF** – Universidade Federal do Vale do São Francisco
- UR** – Universidade do Recife

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
1.1	Contexto da Pesquisa	Erro! Indicador não definido.
1.2	Cenário	16
1.3	Problema	17
1.4	Objetivos	18
1.5	Justificativa	19
2	MARCO TEÓRICO	Erro! Indicador não definido.
2.1	A evolução da Administração Pública no Brasil	20
2.2	A Gestão de Pessoas no Brasil	Erro! Indicador não definido.
2.2.1	A Gestão de Pessoas e os sistemas remuneratórios na Administração Pública Brasileira	28
2.2.2	A atração e retenção de profissionais à luz da Teoria da Equidade	32
2.3	O Plano de Cargos e Carreiras das Universidades Federais	37
2.3.1	O PCCTAE na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	40
2.3.2	O PCCTAE na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)	41
2.3.3	O PCCTAE na Universidade do Vale do São Francisco (UNIVASF)	42
3	MÉTODO	Erro! Indicador não definido.
3.1	Caracterização da pesquisa	43
3.2	Etapas da pesquisa de campo	43
3.3	Lócus de investigação	44
3.4	População e amostra	44
3.5	Método de coleta e tratamento dos dados	45
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	Erro! Indicador não definido.
4.1	Perfil dos servidores nas UF's	46
4.2	Instrumentos de gestão de pessoas	48
4.3	Grau de adequação dos cargos classe D e E nas funções desempenhadas	53
4.4	Resultados entre as UF's de Pernambuco	54
5	CONCLUSÃO	Erro! Indicador não definido.
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A – E-mail enviado para os entrevistados	69
	APÊNDICE B – Questionário	70

ANEXO A – Carta-convite à UFPE	72
ANEXO B – Carta-convite à UFRPE	73
ANEXO C – Carta-convite à UNIVASF	74

1 INTRODUÇÃO

Em geral, definir a política remuneratória da população é um dilema para qualquer gestor. Para ajudar a determinar a natureza do que as pessoas recebem, Dessler (2003) aponta quatro fatores: legais, sindicais, políticos e equitativos. Os fatores legais dizem respeito às leis que estipulam o quanto cada funcionário ou servidor deverá receber. Os fatores sindicais são os que defendem os interesses e direitos dos colaboradores. Os políticos determinam as diretrizes que irão estipular os valores dos salários. E, sob a perspectiva do fator equitativo, o funcionário precisa perceber que sua remuneração recebida é igual ao valor do seu trabalho realizado, ou seja, uma remuneração justa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Na busca por manter os funcionários motivados e satisfeitos, a gestão da remuneração obteve grandes avanços nas empresas privadas pela adoção de métodos capazes de associar competência a resultados alcançados pelos profissionais. Paralelamente, na esfera pública, pode ser observado, desde 2000, que alguns governos estaduais como Minas Gerais, Ceará, Pernambuco, e instituições como o Tribunal de Contas da União passaram a adotar ferramentas gerenciais, no âmbito salarial, com êxitos para o setor (TELLES; ASSIS, 2009; GONDIM, 2009; ASSIS, 2012; FERREIRA, 2011).

Tendo em vista a necessidade do fortalecimento da gestão pública por meio da mão de obra qualificada e comprometida com os objetivos organizacionais, é importante compreender os fatores envolvidos na atração e retenção de talentos. Nesse estudo serão focalizadas as Universidades Federais (UF's) do Estado de Pernambuco. Buscar-se-á identificar a relevância da remuneração, à luz da teoria da equidade, nas variáveis atração e retenção dos novos servidores dessas UF's, tendo como hipótese, de base empírica, de que a remuneração não é um fator de atração e de retenção nas Universidades.

O marco teórico, objeto do Capítulo 2, apresenta temas como a evolução da administração pública, a gestão de pessoas no Brasil, a remuneração no setor público e o contexto remuneratório das Universidades Federais.

A metodologia empregada, a descrição das etapas da pesquisa e sua articulação com a teoria e os procedimentos metodológicos adotados no tratamento dos dados empíricos integram o conteúdo do Capítulo 3.

A análise e o detalhamento dos resultados estão apresentados no Capítulo 4, o qual reúne os resultados encontrados em confronto com as questões norteadoras do trabalho, os

dados coletados e as implicações institucionais, envolvendo as partes interessadas no problema focalizado.

No Capítulo 5 estão apresentadas as principais conclusões obtidas, reflexões e propostas de estudos futuros.

1.1 Contexto da Pesquisa

Este capítulo descreve o contexto em que a pesquisa se insere, compreendendo o cenário e o problema de pesquisa, acompanhado dos objetivos que se pretende alcançar e da justificativa para a escolha do tema da pesquisa.

1.2 Cenário

A crise fiscal dos anos 1980 trouxe à tona questionamentos sobre o papel do Estado na economia e sobre quais seriam suas funções relativas ao bem estar da sociedade e promoção da competitividade do país. Levando em conta o contexto de demandas sociais crescentes, de crise fiscal e de que a ideia liberal de estado mínimo havia se mostrado superada face à necessidade de seu fortalecimento como instrumento fomentador do desenvolvimento, o Estado teve que apresentar uma maior eficiência. Nesta perspectiva o modelo de gestão burocrática weberiano com suas estratégias de controle hierárquico e formalista ou legal sobre os procedimentos não mais atendia (PEREIRA e SPINK, 1998).

A Reforma da Administração Pública nos anos 1990 alterou o foco da gestão pública, antes voltado para a definição legal dos processos, para os resultados das políticas públicas, tornando indispensável a formação de um quadro de servidores públicos capazes e motivados no sentido de alcançar os objetivos organizacionais. Decorre então, que os novos modelos de gestão preconizam uma esfera pública mais ágil e efetiva. Não faz mais sentido o burocrata direcionado exclusivamente ao atendimento de normas e procedimentos, sem necessariamente comprometer-se com o resultado. Oliveira (2007) corrobora este entendimento ao afirmar que:

Nos anos 1990, havia um consenso na literatura de que o modelo burocrático era ineficiente, dispendioso e que não tinha espaços para mecanismos de controle de

resultados e de desempenho dos agentes públicos, importantes para o acompanhamento pela sociedade das ações empreendidas pelos governos (OLIVEIRA, 2007, p. 272).

No Brasil, a reforma ganhou força com a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 (EC nº 19/98), que, entre outras coisas, estabeleceu nos princípios norteadores da administração pública brasileira, o da Eficiência. À época, o então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Bresser Pereira (1996), defendeu a aproximação da situação dos servidores públicos a dos empregados de empresas privadas, a criação de carreiras de Estado e a correção de distorções na metodologia remuneratória dos servidores públicos.

A mudança de paradigma na gestão pública requer uma revisão na relação entre a administração pública e seus servidores. Para atender as demandas sociais cada vez mais complexas é necessária a formação de um quadro funcional capaz de fazer frente a essa nova realidade. Nesse sentido, a adoção de ferramentas pela Administração com o intuito de captar e reter profissionais competentes é uma exigência para atingir os objetivos institucionais. Entre esses instrumentos, a remuneração se apresenta como um dos fatores capazes de conduzir o comportamento do indivíduo dentro da organização (BERGUE, 2010).

1.3 Problema

O Estado contemporâneo se apresenta numa conjuntura de acirramento da competição internacional, pelo aumento das demandas da sociedade por mais e melhores serviços. Cada vez mais a estrutura estatal é cobrada por agilidade e eficiência, onde o excesso de burocracia torna-se um fator impeditivo de desenvolvimento (SOBRAL; PECI, 2008). No âmbito da gestão da mão de obra pública no governo federal do Brasil, as transformações “sucessivas no foco das políticas públicas de emprego e suas reformas, ao longo do tempo, resultaram em mudanças fragmentadas e incompletas, com pouca direção geral estratégica e sucessivas políticas descontinuadas em relação ao número de pessoal e remunerações” (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE, 2010, p.11).

Essa fragmentação reflete a ausência de planos de carreira estruturados fazendo com que os candidatos aos concursos criem expectativas irreais em torno do funcionalismo, ao mesmo tempo em que consolida a “figura do concurseiro”. Decorre desse fato, a constante

rotatividade dos servidores efetivos, revelada pelos dados levantados pelo Ministério do Planejamento no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) (AMORIM; COSTA, 2014).

Assim, tanto para atrair, quanto para reter profissionais é preciso fortalecer a carreira pública. O fortalecimento da carreira perpassa por uma maior motivação dos servidores e a motivação está intrinsecamente ligada à satisfação pessoal. Uma baixa remuneração, afeta sobremaneira a motivação do servidor e pode resultar numa má prestação do serviço público (VIEIRA et al., 2011; KLEIN; MASCARENHAS, 2014).

São recorrentes as greves e reivindicações sindicais em busca de melhores condições de trabalho. “Muitos servidores públicos sentem-se insatisfeitos com as relações altamente hierarquizadas, as atividades repetitivas e burocratizadas, a falta de reconhecimento de seus superiores e a política remuneratória governamental” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 79). Reconhecendo a remuneração, como elemento integrante de uma maior satisfação no trabalho, elegeu-se como pergunta norteadora: a remuneração, à luz da teoria da equidade, é um fator de atração e/ou retenção para os novos servidores, ingressantes em 2013 e ativos na posição do mês de dezembro, classe D (nível médio) e classe E (nível superior), nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco?

1.4 Objetivos

- **Objetivo geral**

Identificar a relevância da remuneração, à luz da teoria da equidade, nas variáveis atração e retenção de novos servidores, ingressantes em 2013 e ativos na posição do mês de dezembro, classes D e E nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco.

- **Objetivos específicos**

Os objetivos específicos delineados para o trabalho são os seguintes:

- a) Traçar o perfil dos novos servidores das Universidades Federais de Pernambuco, ingressantes e ativos nessas Universidades em dezembro de 2013;

- b) Verificar a existência de outros instrumentos da gestão de pessoas que fazem diferença na atração e retenção de servidores classe D e E nas UFs de Pernambuco;
- c) Avaliar o grau de adequação dos cargos de classe D e E às funções desempenhadas pelos servidores no dia a dia;
- d) Comparar os resultados entre as UFs observando diferenças e semelhanças entre elas.

1.5 Justificativa

Diante dos novos desafios do setor público torna-se necessário atribuir maior importância à área de gestão de pessoas, tendo em vista que um corpo de funcionários públicos tecnicamente capazes e engajados com os objetivos das instituições possibilita tornar a estrutura estatal adequada para enfrentar cenários cada vez mais competitivamente turbulentos (DAVEL; VERGARA, 2009). As pessoas são a essência da dinâmica das organizações, “conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam e recriam contextos e situações” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 31) em prol de uma instituição diferenciada e competitiva.

Na prática, a importância desse estudo se revela ao tratar a remuneração como um dos instrumentos capazes de contribuir para formação eficiente do quadro de servidores públicos, por meio do cumprimento de seu papel de atração e retenção de profissionais. É preciso considerar que,

Se a organização perder alguns de seus profissionais, ela não está perdendo apenas alguns recursos humanos e sim uma parte intangível do seu capital – o humano – porque esses profissionais, já capacitados e alinhados aos objetivos do negócio, estarão levando consigo todo o conhecimento sobre o negócio e sua operação (WOOD JR. ; PICARELLI FILHO, 2004, p.72).

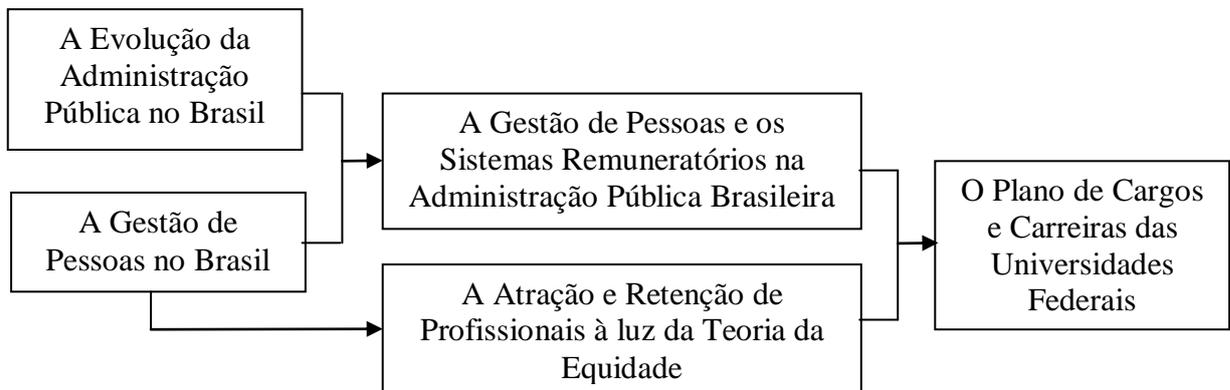
Compreender as causas da evasão de servidores é fundamental para que gestores adotem políticas de retenção eficazes. A saída voluntária de profissionais faz com que a organização incorra em custos (tangíveis e intangíveis) que prejudicam a qualidade e a continuidade do serviço público (KLEIN; MASCARENHAS, 2014).

De forma a fundamentar conceitualmente as questões pertinentes a essa pesquisa, será apresentado, a seguir, o marco teórico.

2 MARCO TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as referências conceituais da pesquisa. O diagrama apresentado na figura 1 tem por finalidade evidenciar as relações entre os conceitos abordados e a influência deles no fato estudado.

Figura 1- Diagrama conceitual da pesquisa



Fonte: elaboração própria

2.1 A evolução da Administração Pública no Brasil

A linha do tempo da administração pública brasileira é marcada por momentos de mudanças estruturais e institucionais do aparelho do Estado, entendidos como reformas. Nesse ínterim, podem ser identificados inicialmente três modelos de administração: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Tais modelos se sucedem no tempo, sem serem inteiramente suplantados (KLERING et al., 2010).

O primeiro modelo advém com a chegada da família real portuguesa ao Brasil nos anos de 1808. À época, o aparelho do Estado era usado sem maiores conflitos para fins privados, pois não havia divisão entre o patrimônio público e o privado, entre o político e o administrador público (KLERING et al., 2010), outras características dessa fase apontadas por Arno e Maria José Wehling (1999 apud COSTA, 2008) fazem menção à centralização, ao mimetismo, ao formalismo e à morosidade. Havia ainda um campo fértil para a prática da corrupção e do nepotismo.

No entanto, na ocasião em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. É nessa fase, que tendo em vista os problemas inerentes ao patrimonialismo, surge o modelo burocrático, que emerge no Brasil nos anos 1930, buscando eliminar os desvios da máquina pública, segundo Klering et al., (2010, p. 6) por meio das “ideias de profissionalização, de carreira, de hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo”, qualidades do poder racional-legal – idealizado pelo alemão Max Weber. A reforma administrativa de pessoal foi a característica mais marcante dessa época (WAHRLICH, 1974).

Então, num período de aceleração da industrialização brasileira, o Estado assumiu papel decisivo no fomento ao setor produtivo de bens e serviços, como também empreendeu um processo de racionalização na administração pública instituindo as primeiras carreiras burocráticas, seguidas da criação do Departamento Administrativo do Setor Público (Dasp). Nesse tempo, o presidente Getúlio Vargas adotou princípios da Administração Científica de Taylor, como o da padronização e da aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos. Não obstante, todas as iniciativas da burocracia tiveram bastante êxito enquanto o Estado concentrava seus esforços na manutenção da ordem e na administração da justiça. A burocracia foi efetiva no controle dos abusos decorrentes da corrupção e do nepotismo, e o controle administrativo nos processos era o instrumento utilizado pelo governo para evitar tais práticas (KLERING et al., 2010). No entanto, tal controle dos processos foi se tornando mais rígido, transformando-se no foco da ação do governo, e posteriormente se apresentou numa das principais disfunções por meio da ineficiência e da incapacidade no atendimento das demandas sociais, haja vista a expansão das funções econômicas e sociais do Estado e o desenvolvimento tecnológico em conjunto com a globalização mundial. “No seu conjunto essas características [da burocracia] acabaram dando à reforma a feição de um sistema fechado” (WAHRLICH, 1974, p.29).

Foram então expostas as fragilidades estatal e econômica do modelo burocrático, as quais abriram espaço, conforme Pereira (2010):

ao ataque da ideologia neoliberal, a qual afirmava que a oferta e o consumo privado eram intrinsecamente mais eficientes do que a oferta pública e o consumo coletivo. Entretanto, não obstante a grande pressão da hegemonia neoliberal na época, a sociedade continuava a demandar os serviços públicos – continuava a preferir o consumo coletivo que se traduzia em serviços sociais e científicos gratuitos ou quase-gratuitos, e continuava a apoiar um sistema de previdência social estatal garantidor de uma renda básica (PEREIRA, 2010, p. 115).

Assim, diante de sucessivas tentativas de desburocratizar a máquina pública, no fim dos anos 70 e início dos anos 80, a administração pública “entra numa crise de paradigma, não conseguindo dar respostas às demandas sociais e superar as suas dificuldades de ordem gerencial/organizacional” (SOUZA; ARAÚJO, 2003, p. 64). Era consenso que o modelo burocrático era ineficiente, pouco flexível e inadequado em cenários dinâmicos. E, em resposta ao novo padrão funcional requerido, ascende o modelo pós-burocrático (GOMES; OLIVEIRA, 2010) ou modelo da Administração Pública Gerencial.

O novo modelo sobrevém, em 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo então ministro Bresser Pereira – do Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare). Nesse período, a administração pública mundial passava por grandes mudanças e Bresser foi o primeiro a perceber que elas também eram necessárias ao Brasil (ABRUCIO, 2007). Para Pereira (2010) a Reforma Gerencial foi a resposta ao desafio de modificar a forma de administrar a oferta de serviços, tornando os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, ao invés de obrigados a seguir regulamentos rígidos; premiando os servidores por bons resultados e os punindo pelos maus; realizando serviços que envolvem poder de Estado através de agências executivas e reguladoras; e mantendo o consumo coletivo e gratuito, porém transferindo a oferta dos serviços sociais e científicos para organizações sociais por meio do contrato de gestão. Nessa perspectiva, o modelo era pautado pela eficiência na administração pública e desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Desse modo, são criadas novas instituições e técnicas com a finalidade de transformar os burocratas clássicos em gestores públicos mais capacitados, autônomos e responsáveis. Era preciso valorizar os servidores públicos, inclusive no plano da remuneração (PEREIRA, 2005). Assim, destaca-se a Nova Política de Recursos Humanos adotada na época do presidente Fernando Henrique Cardoso, baseada em dois principais pontos-chave: a reestruturação das carreiras e a reorganização das carreiras e cargos e desenvolvimento profissional dos servidores. A primeira se concretizaria por meio da revisão da política de concursos e da política remuneratória das carreiras de Estado, enquanto que a segunda por meio da consolidação da avaliação de desempenho como principal ferramenta para a concessão de incentivos, assim como para o diagnóstico das necessidades e ajustamento das políticas da capacitação (BRASIL, 1997).

No sentido de viabilizar alguns dos objetivos traçados pela Nova Política de Recursos Humanos, foi lançada a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais por meio do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. O governo seguinte, do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, ampliou os esforços na promoção da capacitação dos servidores federais, e publicou o Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que revogou o Decreto nº 2.794 (de 1º de outubro de 1998) e instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. O Decreto tem como premissa fundamental a gestão por competência, definida, em seu art. 2º inciso II, como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Apesar dos esforços, há indícios de que a implementação dessa política não ocorreu segundo o esperado. É de se considerar que o fato de haver um decreto não implica a efetivação da política na prática. Segundo relatório OCDE, (2010, p.12) “[...] as práticas de gestão de recursos humanos no Governo Federal tendem a concentrar-se mais no controle do cumprimento das regras e normas básicas, com pouco espaço para a gestão estratégica baseada em competências e desempenho”. Este relatório sinaliza que a gestão por competência ainda é incipiente no Brasil, sua plena execução é prejudicada pelo rígido sistema de carreiras, assim como pela falta de capacidade das unidades de gestão de pessoas para tratar das reformas estratégicas para além das atividades operacionais e administrativas cotidianas (OCDE, 2010).

É preciso salientar que o modelo gerencial enfrentou muitas resistências e de fato não se consolidou totalmente, no entanto conseguiu outros avanços, como com a EC nº19/98, por meio do princípio da eficiência na gestão pública; a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), buscando o equilíbrio fiscal; a coalizão em torno do PPA e da ideia de planejamento, por meio da adoção de indicadores; o governo eletrônico, na tentativa de aproximar os cidadãos à política; os programas Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (Pnage) e o de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (Promoex), ambos com o objetivo de modernizar a administração pública das instâncias subnacionais, particularmente no nível estadual; e a orientação do Ministério da Educação (MEC) de que as universidades federais que adotam o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) elaborem planos para suas estratégias (ABRUCIO, 2007; PEREIRA, 2010).

Considerando as limitações da Administração Pública Gerencial, novos conceitos vêm tendo destaque. Surgem com o intuito de agregar valor às conquistas obtidas e permitir maior participação cidadã na formulação de políticas públicas, monitoramento dos projetos e controle dos recursos financeiros. Nesse contexto, tem-se o governo empreendedor e a governança pública. O primeiro “compartilha as ideias de produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, uso de mecanismos de mercado e *accountability*¹” (GOMES; OLIVEIRA, 2010, p. 116). A segunda, “significa um resgate da política dentro da administração pública, diminuindo a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública” (SECCHI, 2009, p. 359).

E mais uma vez, a renovação da agenda reformista passa pela definição de quais são as questões centrais para a modernização do Estado brasileiro. É preciso estabelecer novos caminhos em busca de uma gestão pública eficiente, efetiva, transparente, responsável e acima de tudo profissional. “A profissionalização [...] é condição *sine qua non* para o bom desempenho das políticas públicas” (ABRUCIO, 2007, p. 80). A partir dela, é possível implementar a mudança cultural em prol de uma gestão por resultados orientada pelo atendimento de metas e indicadores visando a eficiência e efetividade das políticas públicas. Destarte, aumentando a transparência e a responsabilização do poder público.

2.2 A Gestão de Pessoas no Brasil

O termo gestão pode ser entendido como sinônimo de administração, que por sua vez corresponde ao “conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum” (LACOMBE, 2004 apud ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 1). Nesse sentido, como especialidade, a administração de pessoal, tem como seu maior desafio

¹ Responsabilidade objetiva ou obrigação do detentor da função pública de responder por algo. A *accountability* está relacionada à democracia. “Quanto mais avançado o estágio democrático, maior o interesse pela *accountability*” (CAMPOS, 1990, p.33).

gerir os recursos de natureza humana, mediar e reduzir conflitos entre as pessoas e as organizações (SOBRAL; PECI, 2008).

O desafio apresentado encontra sua origem na evolução da administração de pessoal no Brasil. Didaticamente, dividem-se os períodos marcantes em cinco fases (quadro 1). Em cada fase encontram-se implicações dos condicionantes político, econômico e social na função de Recursos Humanos (RH).

Quadro 1- Fases do RH no Brasil

Período	Fase
Até 1930	Fase contábil – empregado como insumo; inexistência de legislação trabalhista e de uma área específica de RH
De 1930-1945	Fase legal – empregado como recurso a ser controlado; surgimento do "departamento pessoal" para atendimento das exigências legais
De 1945-1964	Fase tecnicista – empregado como recurso eficiente; implantação da indústria automobilística
De 1965-1984	Fase sistêmica – empregado como recurso a ser desenvolvido; surgimento das "gerências de recursos humanos" e dos responsáveis por "relações industriais"
Da redemocratização (após 1985)	Fase estratégica – empregado como recurso estratégico; surgimento do movimento da qualidade

Fonte: adaptado WOOD JR e PICARELLI FILHO (2004); HANASHIRO et al. (2008).

Durante muitos anos a administração de pessoal teve como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas (ARAUJO; GARCIA, 2009), desenvolvidas, quase que concomitantemente e, por profissionais de diversas áreas. No período da República Burguesa² no Brasil, por exemplo, a indústria era rudimentar e o país passava pela transição do regime servil para o assalariado. Ao mesmo tempo, o trabalhador livre não era qualificado, contribuindo para relação de emprego exploratória, uma vez que recebia baixos salários em troca de uma maior produtividade. Acrescenta-se também que na época não havia legislação trabalhista, o foco das indústrias era todo no custo (HANASHIRO et al., 2008).

O período seguinte, que inclui o Estado Novo, na década de 30, marca decisivamente o início sistematizado e regulado por documentos legais da administração de pessoal, não à

² República Oligárquica ou Primeira República, período de 1889 a 1930.

toa é caracterizado como a "fase legal" da gestão de pessoas. Houve a “criação de um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho; a formação de uma estrutura jurídica para mediar conflitos; a criação do Ministério do Trabalho” (HANASHIRO et al., 2008, p. 349), a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) em 1947 e o surgimento dos sindicatos. Esse período também sofreu forte influência do pensamento administrativo clássico, profundamente assentado na ideia de eficiência. Com a crise econômica e financeira mundial de 1929, a produção interna foi bastante incentivada, para substituir as importações, fazendo o país entrar num processo de industrialização (HANASHIRO et al., 2008), ainda que tardia, tendo em vista os países europeus. À época, os departamentos de gestão de pessoas cuidavam basicamente de rotinas trabalhistas, processos de admissão e demissão realizados em grande parte por profissionais da área de Direito (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Havia nesse tempo a busca pelo melhor arranjo formal das estruturas e dos processos organizacionais.

As complexas dimensões comportamentais do indivíduo no ambiente laboral não encontravam espaço no pensamento daqueles que se debruçaram sobre as organizações [...]. O objeto de análise para o qual convergiam preponderantemente os esforços de reflexão sobre a estrutura e o funcionamento das organizações estava associado essencialmente à eficiência produtiva (BERGUE, 2010, p. 46).

As mudanças de postura em relação à valorização dos recursos humanos no Brasil foram lentas e graduais. Os anos compreendidos entre 1945 e 1964 foram marcados por transformações políticas e econômicas. Houve a saída de Getúlio Vargas da presidência, a Segunda Guerra Mundial e o início da produção da tecnologia brasileira em convênio com a indústria americana. Instalaram-se muitas indústrias automobilísticas no Estado de São Paulo e ao mesmo tempo toda a malha viária precisou ser fortalecida. O país também abriu sua economia ao capital estrangeiro, fazendo com que vários empreendimentos estrangeiros aqui se instalassem. Foram necessários mais profissionais e com melhores qualificações ao passo que as técnicas de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho precisaram ser aperfeiçoadas, fazendo emergir nas organizações estruturas de recursos humanos mais consolidadas para atender aos novos requisitos e políticas de cargos e salários e benefícios a fim de atrair e manter os funcionários (HANASHIRO et al., 2008).

Em seguida, o Brasil passou por um período obscuro e rigorosamente restrito, foram os anos de 1964 a 1985, de ditadura militar. Os militares se apoiavam no rígido cumprimento legal e, os movimentos sociais foram em grande parte reprimidos. Mesmo assim, alguns movimentos tiveram expressivo destaque, como: o movimento sindical liderado por Luiz

Inácio Lula da Silva e as “Diretas Já”, em 1980, que aboliu de vez a ditadura. Esse período caracteriza a fase sistêmica da gestão de pessoas, marcada pelo surgimento das "gerências de recursos humanos". Nos anos consecutivos restou ao povo uma nova Constituição Federal (1988) e a garantia de direitos cidadãos, alguns jamais vistos, como o direito dos índios (HANASHIRO et al., 2008).

No âmbito das instituições públicas a Constituição Federal de 1988 (CF de 88) gerou um grande problema, até hoje não solucionado, na gestão da previdência, em decorrência da efetivação sem concurso de milhares de empregados, que trabalhavam nos órgãos da administração indireta, em servidores públicos, assegurando-os a aposentadoria com salário integral. Além disso, a Constituição eliminou de vez a flexibilidade que ainda contava a administração indireta, setor dinâmico da administração pública à época (COSTA, 2008).

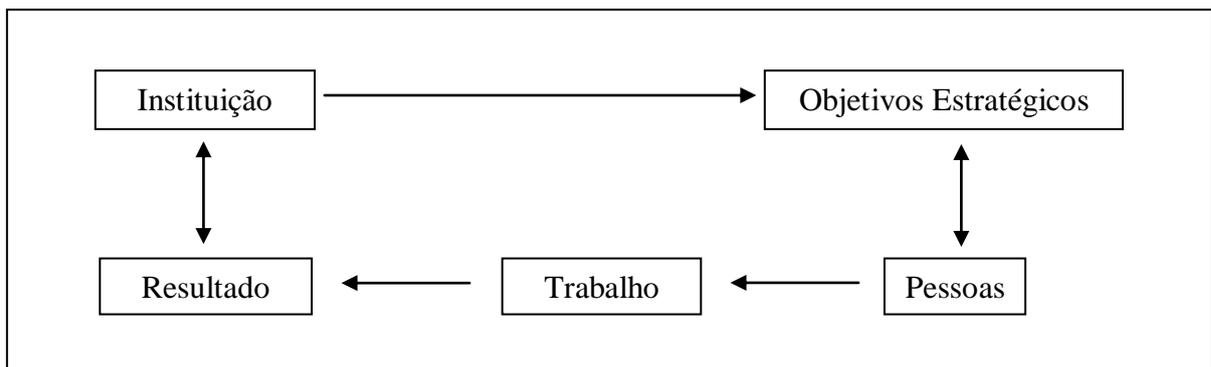
Embora tenha havido avanços no que tange à democracia no Brasil, Pereira (1997, apud BERGUE, 2010) destaca que os princípios sacramentados na CF de 88 apenas reforçaram os valores de uma administração pública obsoleta e rigidamente burocrática, incapaz de perceber o novo. Uma vez que na década de 90, a globalização da economia e o aumento da competitividade no mundo marcaram o crescimento da importância e dos estudos na área de gestão de pessoas. “Muitas empresas passaram a reconhecer a importância estratégica que as pessoas têm para seu sucesso” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 330).

A abertura da economia brasileira provocou um profundo processo de transformação modernizadora, a mídia especializada e a imprensa passaram a trazer a público temas relacionados às novas práticas gerenciais de Recursos Humanos (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004). Houve uma forte introdução da informática, de terceirização, de reengenharia e de *downsizing* nas organizações privadas, muitas das práticas reflexo do que se praticava nos Estados Unidos (HANASHIRO et al., 2008). Na administração pública, a adoção de práticas voltadas para a estratégia em gestão de pessoas veio reproduzir as técnicas utilizadas no setor privado com as devidas adaptações em cada instituição. É possível perceber que a evolução do RH no Brasil foi marcada por dois fatores: “a presença do Estado, legislando sobre a relação entre capital e trabalho intervindo nas negociações salariais, e a pequena importância historicamente dada pelas empresas ao chamado fator humano” (WOOD JR. ; PICARELLI FILHO, 2004, p.71).

2.2.1 A gestão de pessoas e os sistemas remuneratórios na administração pública brasileira

A remuneração na gestão de pessoas se revela como uma ferramenta capaz de estabelecer uma relação de parceria. Ao mesmo tempo em que ela é uma das recompensas dos servidores pelo trabalho realizado, ela é um dos elementos motivadores dos comportamentos e desempenho das pessoas. Ou seja, a instituição apresenta seus objetivos estratégicos e as pessoas se engajam neles a fim de serem recompensadas como demonstrado na figura 2 (HANASHIRO et al., 2008).

Figura 2 - A lógica da remuneração



Fonte: adaptado de HANASHIRO et al. (2008).

Na esfera pública, e no sentido jurídico, o sistema remuneratório dos agentes públicos é composto por três categorias distintas: 1) subsídio, 2) vencimento e 3) salário. Antes de explaná-las, faz-se necessário elucidar alguns conceitos, como o de agente público ou agente administrativo, que além dos agentes políticos, segundo Paulo e Alexandrino (2009), é todo ocupante de cargo, emprego ou função pública. Quando ocupante de cargo público, o agente a que se refere é considerado servidor público estatutário ou “em comissão”, o primeiro ocupante de cargo efetivo, mediante concurso público e que após cumpridos os requisitos constitucionais pode adquirir a estabilidade, e o segundo ocupante de cargo “em comissão”³. Quando ocupante de emprego público, o agente é um empregado público que embora ingresse

³ Os ocupantes desse cargo são livremente nomeados e livremente exonerados, independente do tempo em que permaneçam no cargo (PAULO; ALEXANDRINO, 2009).

nessa condição via concurso público, não adquire a estabilidade, peculiar ao servidor estatutário. E quando ocupante de função pública, pode-se dizer que o agente é um exercedor de função pública, se enquadrando nessa condição as pessoas que exercem função temporária e não remunerada, como por exemplo, a de jurado ou mesário nas eleições. Enquanto que o agente político é todo detentor de mandato eletivo, os agentes de primeiro escalão (ministros de estado, secretários de estado e distritais e secretários municipais), os juízes, os membros do Ministério Público e os ministros ou conselheiros dos tribunais de contas.

Relacionando os agentes públicos e o sistema remuneratório, juridicamente existente, tem-se que o subsídio é devido aos agentes políticos, o vencimento aos servidores estatutários e o salário aos empregados públicos. Em se tratando de administração pública, desde os anos 1990, apresentam-se basicamente dois sistemas remuneratórios, um baseado na remuneração fixa e outro na remuneração variável (ASSIS; REIS NETO, 2011).

O sistema de remuneração fixa tem previsão no texto constitucional e visa ao pagamento de subsídio (parcela única). Nesse sistema de remuneração são vedados acréscimos de gratificação, adicional, abono, prêmio ou outra espécie remuneratória, com uma exceção para as verbas indenizatórias. Estas são compostas por ajuda de custo, diárias, indenização de transporte e auxílio moradia e visam ressarcir gastos do servidor. Como não incorporam o vencimento ou o provento podem ser percebidas pelos servidores que recebem subsídio.

De acordo com o art. 39, §4º, da CF de 88, o subsídio é devido para “o membro de Poder, o detentor de mandato eletivo, os Ministros de Estado e os Secretários Estaduais e Municipais”. Além dessas carreiras, recebem subsídio as carreiras policiais da Polícia Federal, da Polícia Civil, da Polícia Rodoviária Federal, da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros, de acordo com o disposto no § 9º do mesmo artigo.

Ainda de acordo com a CF de 88, “o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderá ser fixado ou alterado por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices” (art. 37, inciso X da CF de 88). Entre os objetivos do subsídio está acabar com as diferenças entre as remunerações percebidas pelos servidores além de dar transparência, por meio dos valores que serão fixados por lei.

Por outro lado, o sistema remuneratório variável consiste na percepção de uma parcela denominada vencimento ou salário, adicionado das vantagens (parcela pecuniária variável

composta pelas gratificações, adicionais e auxílios). Em se tratando de servidor estatutário, o vencimento corresponde à retribuição paga a ele pelo efetivo exercício no cargo e seu valor é fixado em lei. Essa forma de remuneração, em geral, visa o desempenho do servidor e, às vezes, visa também os resultados do seu trabalho. Para Bergue (2010, p. 380), “o desempenho do indivíduo está relacionado com a forma mediante a qual emprega os recursos de trabalho, ou seja, com a execução de uma atividade. O resultado, de outro lado, refere-se ao alcance de objetivos e metas de trabalho”. Logo, o resultado pressupõe o alinhamento do sistema de remuneração à estratégia organizacional.

A remuneração variável pautada no desempenho requer do servidor uma avaliação baseada no seu desempenho. A prática da avaliação existe na administração pública desde os anos 1970 e serve de instrumento para fins de progressão funcional. A base legal desse instrumento se encontra na Lei nº 8.112, de 1990, na CF de 88 e em leis específicas dos órgãos da Administração (BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2013). Para fins de medição de desempenho, de acordo com o art. 20 da 8.112/90, são utilizados, por exemplo, critérios de “assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade” a fim de conferir aprovação do servidor no estágio probatório. A respeito da avaliação de desempenho individual na perspectiva da remuneração variável Ferreira (2011) argumenta que:

A existência de um programa de avaliação não pressupõe sua vinculação com a remuneração, porém, para a implementação de um sistema de remuneração variável é condição *sine qua non* um programa bem estruturado e confiável de avaliação do desempenho individual e institucional (FERREIRA, 2011, p.27)

Avançando nas discussões a respeito desse sistema remuneratório e das peculiaridades que fazem parte da natureza das suas atividades, a Reforma da Nova Gestão Pública, no fim dos anos 90, introduz a visão de remuneração por resultados e a quebra de paradigmas no que tange à remuneração dos seus servidores. Apesar das dificuldades e complexidades da administração pública, a EC nº 19/88, trouxe mudanças e perspectivas significativas para o surgimento de um novo sistema remuneratório para o setor público (BERGUE, 2010).

Nesse sentido, uma mudança significativa é observada na administração pública a partir do Decreto nº 7.133, de 2010. Na busca de um modelo que seja adequado à realidade organizacional, uma prática crescente no setor é a associação da avaliação do desempenho individual com o desempenho institucional e a remuneração dos servidores. A evidência dessa prática, reforçada com a publicação desse decreto pelo Executivo Federal, abarca cerca de 80

órgãos e regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações individuais e institucionais, que servirão de base para o pagamento de gratificação por desempenho (FERREIRA, 2011).

É preciso considerar que a remuneração variável por si só não é condição de sucesso organizacional, pois ela deve atentar para a modelagem dos incentivos, às características estruturais do serviço público e para os elementos que motivam as pessoas a ter um melhor desempenho (ASSIS; REIS NETO, 2011).

Assim, dentro da proposta de remuneração variável, baseada em resultados, apresenta-se um conceito novo conhecido como remuneração estratégica, que “constitui um sistema que combina múltiplas e diferentes formas de remuneração, conforme o contexto em que se encontra a organização” (BERGUE, 2010, p. 398). A remuneração estratégica se mostra como uma alternativa viável ao modelo de remuneração funcional, o qual segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) tem a retribuição financeira centrada no cargo e não na pessoa ou em seus atributos. Embora o modelo baseado em cargos tenha a finalidade de garantir a equidade interna, a remuneração estratégica permitirá introduzir nesse sistema de recompensas, competências não avaliadas no serviço público, mas que impactam positivamente na dimensão de resultado do trabalho (BERGUE, 2010).

Mostra-se também como uma alternativa entre os extremos da remuneração baseada em desempenho ou da remuneração baseada em resultados. Com a combinação, é possível agregar o melhor dos sistemas num modelo que permita o alinhamento entre os interesses financeiros dos servidores com medidas relacionadas ao sucesso da organização (HANASHIRO et al., 2008). Que possibilite ainda à remuneração o cumprimento de seu papel como instrumento de atração, retenção e valorização do profissional, quer na esfera pública ou na privada. De forma abrangente, Reis Neto coloca que:

Quando se ajusta o sistema de remuneração simultaneamente à estratégia, à estrutura, aos processos e às pessoas de uma forma que todos esses elementos se integrem equilibradamente, há uma condição para a constituição de uma organização eficaz. O sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional, bem como a criar valores, influenciar as mudanças nos processos e estruturas segundo os objetivos e resultados que se pretende alcançar. Mais especificamente, ele se presta a atrair, incentivar, gerenciar, desenvolver e reter os talentos estratégicos necessários às organizações na busca de objetivos individuais e organizacionais. Por isso, ele deve ser dinâmico, ajustando-se continuamente às mudanças do ambiente (REIS NETO, 2006, p. 2).

A despeito de tudo que foi colocado sobre remuneração variável, acrescenta-se ao empregado público a possibilidade de ter na sua parcela variável os ganhos com lucros ou

resultados auferidos pela empresa pública, com normatização pela Lei 10.101, de 26 de outubro de 2000.

2.2.2 A atração e retenção de profissionais à luz da Teoria da Equidade

Entre os processos de administração de recursos humanos, a atração e retenção de profissionais figuram no recrutamento e na motivação dos servidores para continuar na organização. O recrutamento consiste na atração de pessoas capazes de suprir as necessidades de recursos humanos da instituição. Ele sucede o planejamento de recursos humanos, onde se identifica as necessidades de pessoal e precede a seleção de pessoal, que na administração pública se dá, desde a CF de 88, por meio do concurso público de provas ou provas e títulos (SOBRAL; PECI, 2008).

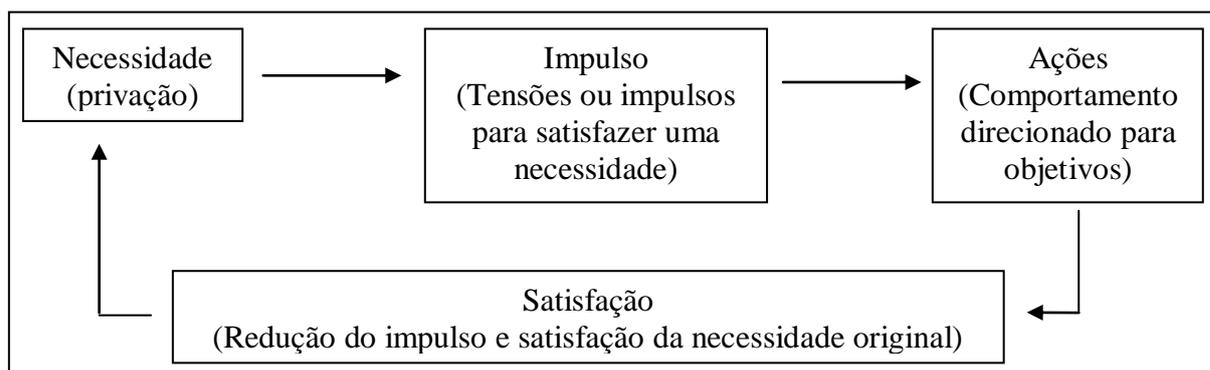
O recrutamento pode ser interno ou externo. No primeiro caso é quando se procura dentro da própria instituição o candidato mais adequado a determinado perfil necessário, no segundo caso, é quando se procura essa pessoa externamente à organização. Essa decisão dependerá da cultura da organização. Após essa fase, a seleção escolhe o candidato que apresentar melhor desempenho (HANASHIRO et al., 2008). No caso das organizações públicas, é selecionado o candidato de melhor colocação nas provas e que preencha todos os requisitos para o cargo.

Passada essa etapa, a gestão de recursos humanos tem pela frente, como alguns desafios, o de manter esses profissionais motivados para o trabalho, motivados a permanecerem na organização e a terem um bom desempenho. Etimologicamente, a palavra motivação deriva do latim *movere* que diz respeito a noção de dinâmica, movimento, para Vergara (2009, p. 42), ela é definida como “uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”. Para atender aos anseios da organização, essa força precisa alinhar três elementos: intensidade, direção e persistência. O primeiro refere-se à quantidade de esforço que a pessoa despenderá, no entanto não adianta muito esforço se ele não for numa direção favorável à organização. E, além disso, é preciso medir por quanto tempo essa pessoa consegue manter esse esforço. “Os indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 197).

As teorias sobre motivação tentam explicar o comportamento das pessoas através do estudo de variáveis que focalizam não só o indivíduo, mas também a situação com a qual ele interage. Não se pretende apresentar aqui todas as teorias existentes sobre motivação, entretanto cabe expor um dos critérios de classificação empregados. De acordo com Stoner e Freeman (2010), essas teorias podem ser classificadas em: teorias de conteúdo, teoria do reforço e teorias de processo.

As teorias de conteúdo tratam das necessidades internas que motivam o comportamento. Têm seu foco sobre os fatores que provocam a busca ou a escolha de estratégias que satisfaçam certas necessidades em busca do estado de equilíbrio, como evidenciado na figura 3.

Figura 3 - Modelo da Teoria de Conteúdo da Motivação



Fonte: Stoner e Freeman (2010).

Essa abordagem é associada às teorias: Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow; ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento –, de Clayton Alderfer; das Necessidades, de David C. McClelland; e dos Dois Fatores da Motivação, de Frederick Herzberg (STONER; FREEMAN, 2010).

Já a teoria do reforço é associada ao psicólogo B. F. Skinner. Essa teoria busca identificar “como as consequências de comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico” (STONER; FREEMAN, 2010, p. 332). Ela enfatiza a forma como se aprende o comportamento desejado.

Enquanto que as teorias de processo tratam não apenas do estímulo, mas dos fatores que dão direção para o comportamento motivado, ou seja, estudam os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir. Enfatizam o “como” da motivação (SOBRAL; PECI, 2008). Dentro dessa abordagem se encontram as teorias: da

Expectativa, de Victor Vroom; do Estabelecimento de Objetivos, de Edwin Locke; e da Equidade, de J. Stacy Adams. Sendo essa última, objeto desse estudo.

A teoria da equidade foi desenvolvida na década de 60, e, como exposto, enquadra-se no grupo das teorias motivacionais de processo, ou seja, trata dos “fatores que canalizam ou direcionam o comportamento” (BOWDITCH; BUONO, 2006, p. 56). Nessa perspectiva, as pessoas se sentirão “mais ou menos motivadas para o trabalho à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho” (VERGARA, 2009, p. 46). Hanashiro (et al., 2008) argumentam que a teoria da equidade pode ser interpretada pela motivação para participar. Essa motivação se revela quando as pessoas comparam seu trabalho e os resultados obtidos com os de outras pessoas e agem no sentido de eliminar as injustiças percebidas (VERGARA, 2009; ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para explicar melhor a teoria da equidade, Adams (1965) apresenta outros dois conceitos: o de privação relativa e o de justiça distributiva. Embora não tenha sido formalmente definida, a privação relativa se apresenta como a relação observada entre uma variável independente, como nível de escolaridade e taxa de promoção, por exemplo, e a variável dependente, satisfação com algum aspecto da vida profissional (MERTON; KIT, 1950 apud ADAMS, 1965). Pesquisas apontavam que soldados de maior escolaridade estavam menos satisfeitos com suas carreiras do que soldados com níveis de escolaridade mais baixos. Da mesma forma, pilotos da força aérea estavam menos satisfeitos com as oportunidades de promoção, apesar de terem muito mais oportunidades de promoção, do que os policiais militares. Acontece que quanto maiores expectativas, maiores podem ser as frustrações ao não conseguir alcançá-las. Assim, a privação relativa se revela como o julgamento de que estamos sempre numa situação pior em comparação com uma determinada situação padrão, em decorrência disso, podem surgir sentimentos de raiva e ressentimento (ADAMS, 1965).

A existência de privação relativa levanta necessariamente a questão da justiça distributiva ou repartição equitativa dos benefícios. Nesse caso, a justiça distributiva refere-se à percepção acerca da justiça da distribuição em uma relação de troca. A justiça ocorre quando existe uma proporcionalidade de lucros em relação aos investimentos, em outras palavras, quando “existe uma proporcionalidade entre os salários de cada trabalhador e as suas contribuições” (CORREIA, 2010, p. 11). Esse é o dilema perene dos empregadores: manter uma justa relação de recompensas para si e para os funcionários. Uma vez que quando

há uma desigualdade entre as proporções, os envolvidos na troca irão experimentar um sentimento de injustiça e um ou outro experimentará a privação (HOMANS, 1961 apud ADAMS, 1965).

A privação relativa e a justiça distributiva especificam algumas das condições que provocam percepções de injustiça, mas não conseguem explicar teoricamente quais são as consequências da injustiça sentida, com exceção da insatisfação. No entanto, os homens não ficam simplesmente insatisfeitos quando percebem uma injustiça, eles geralmente agem sobre ela. Com o intuito de especificar tanto os antecedentes percebidos na injustiça e suas consequências, Adams, apresenta a teoria da equidade, não como uma nova teoria, mas sim, como uma derivação de grandes proposições da teoria da dissonância cognitiva de Leon Festinger. Pela teoria da dissonância cognitiva,

O ser humano, mediante um processo individual de auto-avaliação, configura seu próprio conceito (auto-imagem), utilizando-o como parâmetro ou padrão referencial da medida na sua auto-apreciação e também na comparação que faz das outras pessoas com características individuais que considera como equivalentes às próprias. Quando percebe que existem incongruências ou discordâncias entre ambas as avaliações surge a “dissonância cognitiva” que, em geral, se traduz por um estado de stress, mais ou menos intenso, que leva o indivíduo a desenvolver comportamentos dirigidos à superá-lo, para assim restituir a suposta condição original de “consonância” ou equilíbrio psicológico (FESTINGER, 1954 apud PEREZ-RAMOS, 1990, p. 133).

Para Adams (1965), o indivíduo, no trabalho, compara constantemente suas contribuições e os resultados que recebe. Dessas comparações resulta a percepção individual de equidade e inequidade (PEREZ-RAMOS, 1990). Os antecedentes da inequidade remontam uma situação de troca. Nessa situação, há sempre a possibilidade de um ou os dois sentirem que a troca foi desigual. O possuidor de um atributo espera que sua contribuição tenha um retorno justo, no entanto, seu atributo precisa ser reconhecido pela outra parte como uma entrada na relação de troca. Por exemplo, um homem pode achar antiguidade irrelevante na concessão de promoções, e apenas o mérito como relevante, no entanto, o empregador pode considerar que a antiguidade é altamente relevante. Em consequência, o empregado pode sentir que sofreu uma injustiça (ADAMS, 1965).

De forma análoga às entradas, os resultados também devem ser percebidos em termos de reconhecimento e relevância. O destinatário deve considerá-los relevantes num processo de troca para que eles tenham alguma utilidade. Assim, um empregador pode dar um tapete a um funcionário em vez de, por exemplo, um aumento salarial, todavia, o funcionário gostaria, na verdade, de um reconhecimento em termos de status. Da mesma forma, um brinquedo pode

ser irrelevante para uma criança, quando o que ela busca é uma demonstração de afeto, carinho (ADAMS, 1965).

Existem expectativas sobre o que seria “justo” numa correlação entre entradas e resultados, as expectativas são formadas no processo de socialização, em casa, no trabalho, na escola. Baseiam-se na observação de correlações tendo uma pessoa ou um grupo como referência. Ou seja, um funcionário pode determinar se seus resultados e entradas estão em equilíbrio ao comparar-se com outro funcionário ou um grupo de funcionários da mesma especialidade (ADAMS, 1965).

Partindo desses pressupostos de comparação, a inequidade se exprime quando existe uma relação de desigualdade. Sempre que a pessoa percebe que a proporção de seus resultados para suas entradas é desigual em comparação a proporção de resultados e entradas de um terceiro. De modo análogo, há uma situação de equidade quando se percebe que a razão entre o que se recebe por um trabalho em relação ao esforço empreendido para realizá-lo comparado com a relação entre resultado-esforço de outro funcionário são similares (ADAMS, 1965). Na situação de inequidade, existe um estado de tensão de equidade e é este estado de tensão negativa que fornece a motivação para fazer algo a fim de corrigi-la (VIEIRA et al., 2011). Na percepção de uma injustiça, Robbins (2005) afirma que o funcionário é motivado a fazer menos esforço, modificar seus resultados, distorcer sua autoimagem, distorcer a imagem dos outros, buscar outro ponto de referência ou ainda, em caso extremo, deixar o emprego.

Originalmente a teoria da equidade foi amplamente aplicada no estudo das discrepâncias no campo da remuneração, nesse campo alguns achados foram que pessoas super recompensadas produzem mais, assim como podem aumentar os resultados de outros. No entanto, cabe saber até quando as pessoas se sentem super recompensadas (BOWDITCH; BUONO, 2006). Nessa mesma ideia, é o salário fator atrativo de profissionais e mantenedor deles, sob o aspecto de equidade, nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco? Para Glueck (1978, apud HANASHIRO et al.2008) o salário é considerado motivador do maior desempenho se percebido como justo e não será motivador se percebido como injusto. É sabido, no entanto, de outras pesquisas, que além da remuneração, outros elementos tais como: autonomia de independência na realização e tarefas, oportunidades de ascensão na carreira, segurança no trabalho, flexibilidade para equilibrar questões pessoais e atividades

interessantes são capazes de elevar a satisfação no trabalho (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010) e podem atuar também como elementos de atração de talentos para a organização.

Hanashiro et al. (2008) apontam que para ser justo o Plano de Cargos e Salários deve ter consistência interna e competitividade externa. Para obter a consistência interna, o gestor de pessoas deve avaliar os diferentes cargos da organização, levando em conta a descrição e os requisitos de cada cargo. E para ser competitivo externamente, é preciso uma pesquisa salarial perante seu mercado de trabalho.

2.3 O Plano de Cargos e Carreiras das Universidades Federais

A origem das Universidades Federais (UFs) no Brasil, na estrutura estabelecida hoje, é a Universidade Federal do Rio de Janeiro, criada em 1920 (AMARAL, 2008). Desde então, várias outras UFs foram surgindo, e em 2014, de acordo com consulta ao sistema e-MEC, tem-se 63 instituições.

Segundo Amaral (2008, p. 650), as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), incluindo assim as UFs, “não possuem patrimônio e fundos que gerem recursos financeiros relevantes, quando comparados com os seus orçamentos”. Também não está definida a forma de se estabelecer o montante de recursos que assegurem a sua manutenção e seu desenvolvimento, à exceção de alguns indicadores como o denominado "aluno equivalente"⁴. De forma genérica, em relação às necessidades da universidade, a Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/96), dispôs em seu artigo 55, que “Caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas”.

A manutenção das UFs é assegurada por matriz de distribuição orçamentária adotada pela Secretaria de Ensino Superior (Sesu) do MEC, composta pelo Orçamento de Manutenção

⁴ Integra quatro indicadores parciais, referentes às atividades educacionais nos seguintes níveis: Graduação, Mestrado stricto sensu, Doutorado e Residência médica. Incluem-se no cálculo todos os cursos de caráter permanente, e que não sejam auto financiados, mantidos por recursos especiais de convênios ou parcerias com instituições públicas ou privadas (BRASIL, 2004).

e pelo Orçamento de Investimento. Além dos recursos do tesouro, as UFs recebem recursos de convênios e próprios.

Com base no Limite Orçamentário estabelecido pela SESu/MEC, fazem a composição da Proposta Orçamentária da Instituição pela distribuição de valores por ações componentes de programas, previamente definidos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Uma vez aprovada pelo Congresso Nacional, a proposta se incorpora a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Desse modo, as políticas de gestão das UFs estão em determinado grau vinculadas aos ditames legais dos seus órgãos superiores, embora, gozem da prerrogativa da autonomia universitária prevista no artigo 207 da CF de 88. Dentro dessa concepção, entre outras coisas, as Universidades podem "propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis", conforme especificado no artigo 54, da Lei nº 9.394/96.

De maneira geral, as normas de gestão de pessoas no âmbito federal se encontram, principalmente na Lei nº 8.112, de 1990, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. E, especificamente no que diz respeito às carreiras, todas as UFs têm essencialmente duas, a de Docentes e a de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), ambas com seus respectivos Planos de Carreira. Especialmente no que tange à carreira dos TAEs, o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) atual foi criado pela Lei nº 11.091 de 2005 e representa um grande avanço no sistema remuneratório das instituições federais. Antes dele, o sistema existente era baseado apenas na percepção do vencimento acrescido de uma gratificação fixa com base no tempo de serviço, criada em 1992 e extinta em 2002, chamada de Gratificação de Atividade Executiva (GAE). Não existiam, portanto a progressão por capacitação e o incentivo a qualificação, benefícios esses obtidos no PCCTAE e aperfeiçoados com a Lei nº 12.772, de 2012.

O PCCTAE atual está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação – A, B, C, D, E –, com 4 (quatro) níveis de capacitação cada. Essas cinco classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de alguns requisitos, como escolaridade. Os servidores podem progredir, dentro de uma classe, entre os quatro níveis de capacitação e os dezesseis padrões de vencimento. Por meio da progressão por capacitação profissional, eles ascendem de um nível para outro, e por meio da progressão por mérito funcional, eles sobem de padrão de vencimento a cada 18 meses de efetivo exercício, condicionados ao resultado da

avaliação de desempenho. Os servidores, no entanto, não ascendem de uma classe para a outra, a não ser por um novo concurso público. Cada classe tem estabelecida sua carga horária mínima de capacitação e deve respeitar o interstício de 18 meses para progressão por capacitação. O servidor que possuir educação formal superior à exigida para o cargo de que é titular faz jus ao incentivo à qualificação, o qual corresponderá a um percentual calculado sobre seu padrão de vencimento. Esse percentual será máximo quando o título em área de conhecimento tiver com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor, quando o título tiver com relação indireta o percentual a ser recebido será o mínimo. Esses percentuais são fixados em tabela e variam de 5% a 75% do padrão de vencimento, conforme quadro 2 (BRASIL. Lei nº 11.091, de 2005; Lei nº 12.772, de 2012).

Quadro 2 - Percentuais de Incentivo à Qualificação para as Classes D e E

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Percentuais de Incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
D	Ensino médio completo	15%	-
D	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
D	Curso de graduação completo	25%	15%
D / E	Especialização, superior ou igual a 360h	30%	20%
D / E	Mestrado	52%	35%
D / E	Doutorado	75%	50%

Fonte: BRASIL. Lei 11.091/2005.

Destacam-se ainda na gestão do PCCTAE, a observância a alguns princípios e diretrizes como a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições, o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais, a oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas e a avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários. Conquanto, também cabem às instituições, "avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação,

se for o caso, o seu redimensionamento" (art. 4º, 12.772/2012), considerando algumas variáveis como demandas institucionais e modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

2.3.1 O PCCTAE na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

A história da UFPE se inicia em 11 de agosto de 1946, data da fundação da Universidade do Recife (UR) - composta pela Faculdade de Direito do Recife; Escola de Engenharia de Pernambuco; Faculdade de Medicina do Recife, e suas escolas anexas de Odontologia e Farmácia; Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife. Sua criação foi por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. E em 1948, começou-se a construção do campus universitário num loteamento na Várzea, atual endereço da Universidade. A concepção do projeto arquitetônico do campus foi do arquiteto veneziano Mário Russo e os recursos para construção foram provenientes do Governo do Estado (UFPE, 2014).

Atualmente a UFPE é considerada a melhor universidade pública da região Nordeste e uma das 10 melhores do Brasil (RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA, 2012). Com sede localizada na cidade da Recife, a universidade abriga uma comunidade de cerca de 45 mil pessoas, sendo desses 4.106 técnicos administrativos em 2013 (PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, 2013-2027).

A Universidade possui sete Pró-Reitorias e doze Centros Acadêmicos, sendo um Centro localizado na cidade de Vitória de Santo Antão e outro em Caruaru. Na UFPE, o PCCTAE é gerido pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), “responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos” (UFPE, 2014). Entre as suas atribuições estão a:

Capacitação e qualificação de pessoal; planejamento da força de trabalho de técnico-administrativo, acompanhamento da execução da folha de pagamento, provimentos, vacâncias, bem como as demais atividades na área de pessoal, acompanhamento e controle de cargos e funções, do Banco de Professor Equivalente e Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPE (UFPE, 2014).

A PROGEPE tem gerência sobre todos os servidores ativos e inativos da instituição. Em decorrência do Reuni, a partir do ano de 2008, a quantidade de vagas para servidores aumentou bastante. Levando em consideração o número de técnicos, o aumento percentual de

2008 a 2013 foi de 17%, ao mesmo tempo, existiu um índice⁵ de rotatividade de técnicos da Universidade da ordem de 2,3% (RELATÓRIO DE GESTÃO UFPE, 2013).

2.3.2 O PCCTAE na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

A UFRPE, conhecida inicialmente como a Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária, foi criada em 3 de novembro de 1912 e inaugurada em fevereiro de 1914, na cidade de Olinda. Pelo Decreto nº 82, de 12 de março de 1938, a Escola Superior de Agricultura foi transferida do Engenho São Bento para o Bairro de Dois Irmãos, no Recife, onde permanece até hoje. A ideia do seu nome atual surgiu na década de 40, por meio do Decreto Estadual nº 1.741, de 24 de julho de 1947, que reunia as Escolas Superiores de Agricultura, Veterinária, escola Agrotécnica de São Lourenço da Mata e pelo Curso de Magistério de Economia Doméstica Rural. Sua federalização foi oficializada em 4 de julho de 1955, pela Lei nº. 2.524 e a denominação Universidade Federal Rural de Pernambuco se tornou oficial com a promulgação do Decreto Federal 60.731, de 19 de maio de 1967 (UFRPE, 2014).

Composta por cerca de 19 mil pessoas, a UFRPE, também conhecida como Universidade Rural, tem sua sede na cidade do Recife e atua de forma descentralizada por meio das unidades acadêmicas – de Garanhuns, de Serra Talhada e do Cabo de Santo Agostinho – e dos campi avançados no Litoral, na Zona da Mata, no Agreste e no Sertão de Pernambuco. Além disso, no município de São Lourenço da Mata, o Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (Codai) mantém os cursos de Ensino Técnico (UFRPE, 2014).

Na Rural, a gestão da remuneração fica a cargo da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Sugep), que tem como atribuições "elaborar e implementar planos, programas e projetos de redimensionamento organizacional, avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências para o trabalho, apoio psicossocial, saúde ocupacional, controle remuneratório e movimentação de pessoas" (UFRPE, 2014). A Superintendência tem gerência sobre quase dois mil servidores ativos, entre docentes e

⁵ O índice foi calculado de acordo com a fórmula = $(((N+E)/2)/T)*100$, onde N corresponde ao número de nomeações, E ao de exonerações de pessoal no ano e T ao total de técnicos do período.

técnicos administrativos, de acordo com dados de dezembro de 2013. E em 2013, a UFRPE teve uma rotatividade⁶ de 4,02% do total de servidores ativos (RELATÓRIO DE GESTÃO UFRPE, 2013).

2.3.3 O PCCTAE na Universidade do Vale de São Francisco (UNIVASF)

A UNIVASF é uma Universidade relativamente nova, sua criação foi legitimada pela Lei nº 10.473, de 27 de junho de 2002. Ela tem sua sede e um campus localizado na cidade de Petrolina, região do semiárido nordestino. A Universidade possui ainda outros três *campi*, situados nas cidades de Juazeiro/BA, Senhor do Bonfim/BA e São Raimundo Nonato/PI. Para 2014 está prevista a atuação também em Paulo Afonso/BA, com a oferta do curso de medicina (RELATÓRIO DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO, 2013). A Universidade abriga uma comunidade de aproximadamente 6,5mil pessoas, sendo, 738 servidores ativos, entre técnicos e docentes, com um índice⁷ de rotatividade em 0,34% para os técnicos (RELATÓRIO DE GESTÃO UNIVASF, 2013).

Na UNIVASF, a remuneração é gerida pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), que tem a competência de "planejar, desenvolver e executar ações que visem à implementação das políticas de gestão de pessoas como órgão articulador dos processos de trabalho relacionados à sua área de atuação" (UNIVASF, 2014). Dentre essas ações, a secretaria é responsável por orientar os servidores técnicos e docentes quanto às carreiras, à remuneração, ao dimensionamento da força de trabalho, ao Plano de Seguridade Social, à saúde ocupacional, à saúde suplementar, aos benefícios e às relações de trabalho.

A seguir, o capítulo imediato exibirá os procedimentos metodológicos de pesquisa.

⁶ A fórmula para o cálculo da rotatividade não foi divulgada no Relatório de Gestão dessa Universidade

⁷ A fórmula para o cálculo desse índice não foi divulgada no Relatório de Gestão dessa Universidade.

3 MÉTODO

Com a finalidade de obter informações importantes para a análise da remuneração como fator de atração e retenção de servidores nas Universidades Federais de Pernambuco, busca-se descrever procedimentos metodológicos de pesquisa que melhor traduzam essa finalidade pela explicitação do método, abordagem e estratégia do estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa está delineada por meio da pesquisa documental e do estudo de campo, que, segundo Marconi (2009) consiste na observação dos fenômenos tal como acontecem na prática, espontaneamente sem a interferência do pesquisador. Esse tipo de pesquisa tem como vantagens o conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez e a capacidade de quantificação, uma vez que os dados obtidos são passíveis de análises estatísticas (GIL, 2010).

A abordagem do problema se dará de forma quantitativa, onde as opiniões serão convertidas em números (LAKATOS, 2003). Foram utilizados na análise técnicas de estatística adequadas à comparação de medidas e proporções, com o objetivo de identificar semelhanças e/ou diferenças entre as três universidades estudadas. O estudo é do tipo transversal e comparativo entre três grupos de universidades e tem como hipótese de que a remuneração não é um fator de atração e de retenção nas Universidades.

3.2 Etapas da pesquisa de campo

O presente estudo foi conduzido em duas fases:

Na primeira fase, foram realizadas as atividades preparatórias para a concretização da pesquisa, tais como: contatos com os gestores responsáveis pelo setor de Gestão de Pessoas das três Universidades, a fim de obter informações básicas relativas aos ingressantes dos cargos de nível médio e de nível superior dessas instituições, no ano de 2013. Para todos os gestores, foi encaminhada uma carta-convite fornecida pela orientadora dessa pesquisa e coordenadora do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública.

Na segunda fase, foi realizada a coleta e análise de dados oriundos das respostas obtidas nos questionários enviados via e-mail.

3.3 Lócus de investigação

Este trabalho teve como lócus de pesquisa as Universidades Federais de Pernambuco (UFPE, UFRPE e UNIVASF) devido ao grau de importância destas instituições para o desenvolvimento do Estado e por possuírem um referencial de tradição e qualidade no ensino na pesquisa e extensão nos diversos campos do conhecimento, tais como: ciências biológicas, humanas, exatas e sociais aplicadas.

Como instituições de produção e difusão do saber, essas universidades têm seus méritos avaliados pela relevância dos trabalhos dos seus profissionais, pelo número de professores pós-graduados, pelas citações dos trabalhos científicos ali produzidos, entre tantos outros indicadores de excelência, mais ou menos fáceis de serem estimados, sendo consideradas as melhores do norte-nordeste.

3.4 População e amostra

A pesquisa considera para o estudo apenas⁸ as classes D (cargos de nível médio) e E (cargos de nível superior) uma vez que elas representam 70% do total de servidores das Universidades. As classes se apresentam aqui em separado porque os requisitos mínimos de ingresso em cada carreira são diferentes. Outra consideração relevante é o fato da pesquisa ser restrita aos servidores ingressantes e ativos no ano de 2013. A delimitação temporal é decorrente da hipótese de que por serem servidores novatos, ainda não têm uma opinião “viciada” acerca do trabalho.

Assim, para testar a hipótese, a coleta dos dados teve como população todos os servidores classe D e classe E, ingressantes em 2013 e ativos na posição do mês de dezembro,

⁸ As Universidades possuem no Plano de Cargos e Carreira dos técnicos administrativos, além das classes D e E, a classe C (nível fundamental).

da UFPE, da UFRPE e da UNIVASF. Na UFPE o número de servidores nas classes referidas era de 116 servidores, na UFRPE esse número foi de 93 servidores e na UNIVASF de 15 servidores. Ao final, a amostra obtida foi 36% da população.

3.5 Método de coleta e tratamento dos dados

Para a coleta de dados fez-se uso da pesquisa documental por meio da consulta a fontes primárias, como relatórios específicos das Universidades, e a fontes secundárias, disponíveis na internet e em livros. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário (Apêndice B).

No intuito de reduzir os erros, foi realizado um pré-teste entre os dias 02 e 04 de julho de 2014 com alguns servidores da UFRPE. Em seguida, após adaptações no instrumento e a obtenção dos dados referentes ao universo da pesquisa, foram enviados e-mails, no período de 24/08 a 24/10/2014, para todos os servidores classe D e E das três UFs, num total de 224. O questionário⁹ aplicado foi feito via plataforma *GoogleDocs*¹⁰. A técnica do questionário foi escolhida por economizar tempo e atingir um maior número de pessoas simultaneamente (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para buscar atender o objetivo geral da pesquisa, com relação à atração de servidores, a pergunta eleita foi a de número 7 do questionário, da mesma forma, para tratar a retenção elegeram-se as perguntas 12, 13 e 14. Sobre a equidade, tem-se as questões 9 e 10. E para a análise dos dados, foi utilizado o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). O tratamento das questões abertas foi feito por agrupamento de dados no software Excel.

⁹ Vide apêndice.

¹⁰ É um pacote de aplicativos baseado na web. Possui processador de textos, planilhas e apresentações gratuitas. Possui a funcionalidade de pesquisa através da criação de formulários, organizando as respostas obtidas em forma de tabelas ou gráficos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

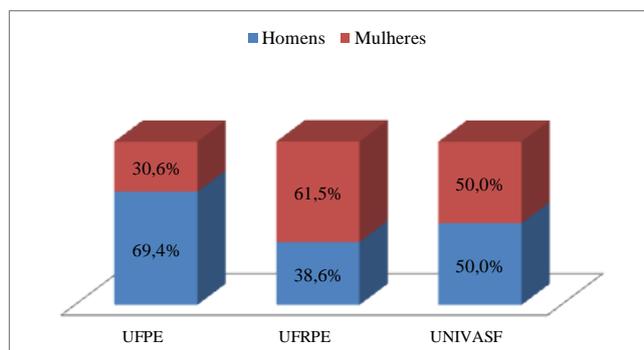
Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, considerando as três instituições pesquisadas (UFPE, UFRPE e UNIVASF) e, em alguns aspectos de forma separada por instituição. Na organização dos resultados apresentados está de acordo com os objetivos específicos elencados para o estudo.

A amostra obtida foi de 81 respondentes, correspondendo a 36% da população, valor este bastante razoável para pesquisa via web, entretanto, como na UNIVASF o universo de interesse era de 15 pessoas e apenas 6 responderam, as conclusões para esta Universidade ficam um pouco prejudicadas do ponto de vista de representatividade e, portanto, os resultados podem ser considerados apenas como uma “indicação”, mas não com representatividade estatística. É preciso salientar também que não houve negativas a pesquisa.

4.1 Perfil dos servidores nas UF's

Na UFPE a amostra foi de 31%, com a maioria de participantes do sexo masculino, na UFRPE foi de 42%, com as mulheres em maior número e na UNIVASF o percentual foi de 40%, com igualdade de respostas entre homens e mulheres, como se vê no gráfico 1.

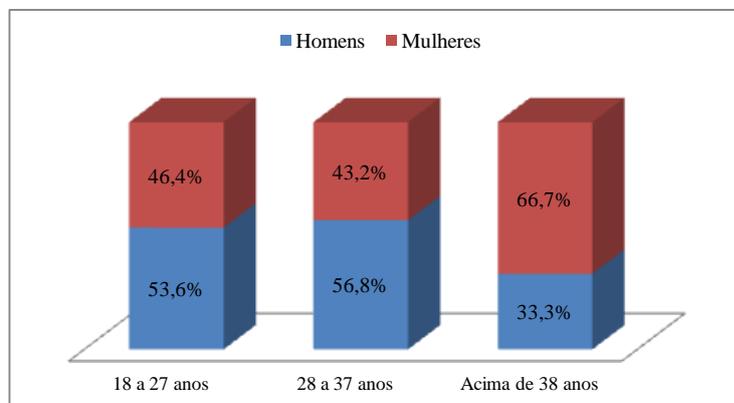
Gráfico 1-Técnicos das UF's de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 segundo o Sexo e a Instituição



Analisando a idade, a média dos servidores pesquisados é de 30 anos e, quanto à distribuição por faixa etária, 34,6% dos respondentes têm entre 18 e 27 anos, 54,3% estão entre 28 e 37 anos e 10,1% têm mais que 38 anos. Relacionando a idade e o sexo, ilustrado no gráfico 3, vê-se que entre 28 e 37 anos a maior parte é do sexo masculino (56,8%) e as mulheres (66,7%) são maioria quando acima dos 38 anos.

O perfil dos servidores das Universidades, nesse estudo, vai ao encontro do perfil dos servidores do executivo federal, como apontado por um estudo (Servidores Públicos Federais: Perfil 2013) da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em que 54% são homens, embora a faixa etária que possua maior número de servidores seja de 51 a 55 anos. O mesmo estudo também revela o aumento da escolaridade dos servidores, demonstrando a preocupação do governo com a melhoria qualitativa do seu corpo funcional. No entanto, é importante considerar no estudo da Enap que entre os servidores do executivo da União, encontram-se distribuídos no Nordeste apenas 21% deles.

Gráfico 2- Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 segundo o Sexo e a Faixa Etária



Fonte: A autora, 2014.

Em relação à escolaridade dos entrevistados, na classe D tem-se que 69% dos servidores possuem curso superior, no entanto apenas 23% possuem alguma pós-graduação, já na classe E, 84,8% possuem alguma pós-graduação. Em ambos os casos, vê-se que os servidores das IF's são em sua maioria qualificados com requisitos acima do mínimo estabelecido para ingresso no cargo. O ideal é associar esse quadro a um sistema de incentivos para o servidor, a fim de contribuir para o aumento da eficiência e eficácia no âmbito do

serviço público (VIEIRA et al., 2011). A ideia de treinamento e desenvolvimento ou corpo funcional qualificado corrobora a opinião de Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 72) ao afirmar que “as pessoas são ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que são os principais responsáveis para desenvolver os negócios”. Logo, é imprescindível fazer a identificação do perfil necessário ao corpo funcional para que as estratégias institucionais sejam alcançadas.

Na distribuição por sexo, apresentada no quadro 3, observa-se que proporcionalmente os homens são mais bem qualificados, no entanto essa diferença não é significativa estatisticamente tendo em vista que o p-valor do teste Qui-quadrado de independência de Pearson foi de 0,342.

Quadro 3 - Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 segundo o Sexo e a Escolaridade

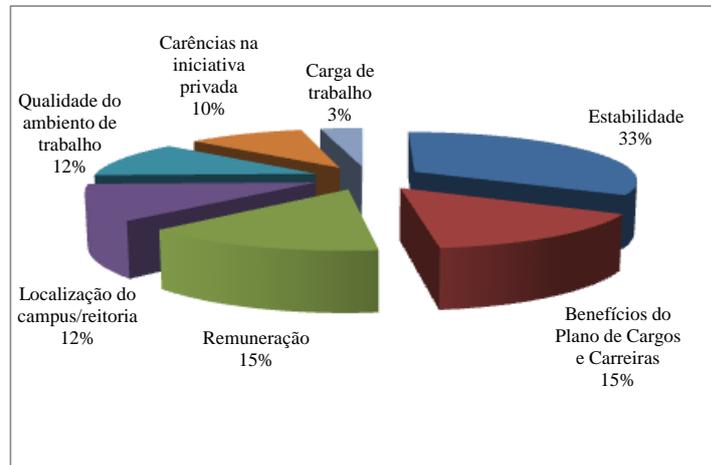
Escolaridade	Masculino	Feminino
2º grau completo	8 (18,6%)	3 (7,9%)
3º grau completo	10 (23,3%)	13 (34,2%)
Especialista	14 (32,6%)	16 (42,1%)
Mestre	10 (23,3%)	6 (15,8%)
Doutor	1 (2,3%)	0 (0%)

Fonte: A autora, 2014.

4.2 Instrumentos de gestão de pessoas

Questionados sobre as três principais razões que os motivaram a escolha por trabalhar na Universidade identificou-se que apenas 15% da amostra referem ter sido a remuneração o fator preponderante da escolha. Os dados demonstraram que o fator mais atrativo, de maior frequência, na UFPE foi a estabilidade (33%), (gráfico 3).

Gráfico 3- Principais razões para os técnicos, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013, escolherem as UF's de PE para trabalharem



Fonte: A autora, 2014.

A elevada indicação da estabilidade pode revelar uma preocupação com a obtenção de uma fonte de renda constante. E embora a estabilidade seja um fator de atração, após o ingresso no serviço público, ela não se configura como um fator motivacional. Pois na medida em que o tempo passa, o servidor se habitua a seu ambiente de trabalho e muda suas expectativas em relação à organização (NUNES et al., 2008). Ao mesmo tempo, a estabilidade pode ser uma armadilha para a instituição na medida em que “ao tornar impossível demitir funcionários de baixa produtividade, o governo proporciona estabilidade aos medíocres” (SCELSA; COSTA, 1991 apud VIEIRA et al., 2011, p. 8).

Considerando uma variável $Y=1$ que significa que a remuneração foi o fator motivador para o servidor vir trabalhar na Universidade e $Y=0$ que a remuneração não foi o motivo e relacionando esta variável com a instituição, a classe, o sexo e a faixa etária, os dados apresentados, no quadro 4, revelam que existe diferença por instituição vez que a proporção dos que indicam a remuneração como maior motivo de escolha pela Universidade é de 50% na UNIVASF. A diferença da proporção por classe indica a opção pela remuneração é de 41,3% na classe E. Enquanto em relação ao sexo a proporção dos que indicam a remuneração como maior motivo de escolha pela Universidade é de 27,9% entre os homens e 52,6% entre as mulheres. Por outro lado, dos servidores mais jovens (com idade até 27 anos) 46,4% escolheram a UFPE devido à remuneração e, dentre os mais velhos, 33,3% indicam essa

razão. Mesmo destacando essas diferenças matematicamente elas não são estatisticamente significativas.

Quadro 4 -Técnicos das UF's de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 quanto a situação da remuneração ser um fator motivador (Y=1 sim e Y=0 não), segundo a Classe, a Instituição, o Sexo e a Faixa Etária

Variáveis		Y		Total	p-valor ⁽¹⁾
		1	0		
Instituição	UFPE	12 (33,3%)	24 (66,7%)	36 (100%)	0,570
	UNIVASF	3 (50,0%)	3 (50,0%)	6 (100%)	
	UFRPE	17 (43,6%)	22 (56,4%)	39 (100%)	
Classe	D	13 (37,1%)	22 (62,9%)	35 (100%)	0,704
	E	19 (41,3%)	27 (58,7%)	46 (100%)	
Sexo	Masculino	12 (27,9%)	31 (72,1%)	43 (100%)	0,023
	Feminino	20 (52,6%)	18 (47,4%)	38 (100%)	
Faixa etária	18 a 27 anos	13 (46,4%)	15 (53,6%)	28 (100%)	0,642
	28 a 37 anos	16 (36,4%)	28 (63,6%)	44 (100%)	
	Acima de 38 anos	3 (33,3%)	6 (66,7%)	9 (100%)	

Fonte: A autora, 2014.

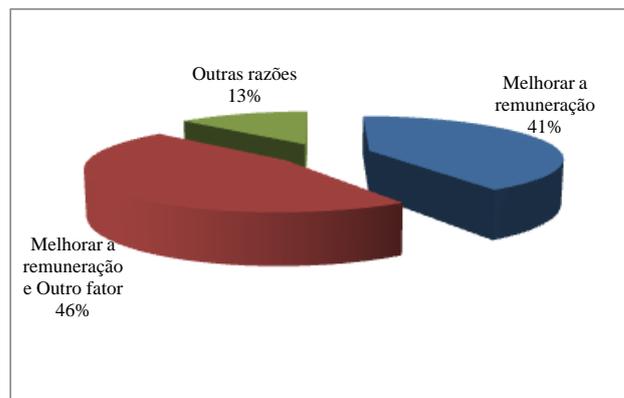
⁽¹⁾ Teste Qui-quadrado de independência de Pearson.

Buscando estudar a associação entre as variáveis de interesse e o fato de achar a remuneração fator de atração profissional, influenciando a escolha do servidor para trabalhar na Universidade, foi utilizado o teste Qui-quadrado de independência de Pearson e observou-se que apenas a diferença proporcional apontada em relação ao sexo é estatisticamente significativa, ou seja, a hipótese nula de independência entre o sexo e a remuneração como fator de atração e retenção é rejeitada ao nível de 5% de significância, ou seja, entre as mulheres, o percentual que considera a remuneração um fator de atração é estatisticamente maior (52,6%) do que o dos homens (27,9%).

Consultados ainda sobre a espera por nomeação em outro concurso com condição melhor do que a que ele se encontra na Universidade, 19,8% afirmam estar nessa espera. Enquanto isso, 79% dos respondentes alegam querer fazer outro concurso dentro de sua área de atuação e entre eles, 87% pretendem fazer outra seleção para melhorar a remuneração, como pode ser observado no gráfico 4. Essa questão pode estar associada ao desequilíbrio do sistema remuneratório da União, em que a remuneração dos servidores públicos é baixa para alguns setores e altas para outros, especialmente na área jurídica. Para Vieira et al. (2011), ao comparar os setores públicos e privados, percebe-se que enquanto os executivos e

profissionais de nível superior recebem salários maiores no setor privado, os de funções operacionais têm remuneração maior no setor público. “A principal consequência dessa situação é a dificuldade em recrutar pessoas mais qualificadas na administração pública, importantes para a renovação, criação e disseminação de métodos que contribuam para a modernização gerencial do Estado” Vieira (et al., 2011, p. 10).

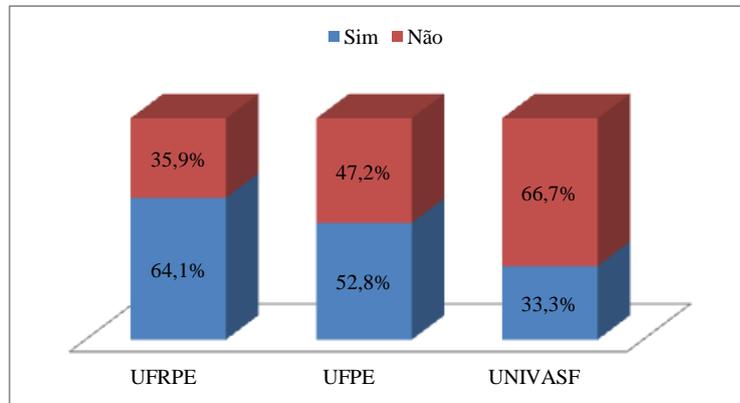
Gráfico 4 - Razões para os técnicos, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013, nas UF's de PE, fazerem outro concurso público



Fonte: A autora, 2014.

A fim de entender um dos porquês para a busca por outro concurso público, perguntou-se aos servidores se eles, ao prestarem concurso para a Universidade, já conheciam o seu Plano de Cargos e Carreira. No geral, 56,8% dos entrevistados disseram conhecer o PPCTAE antes de realizar a prova, sendo desses 64,1% na UFRPE, 52,8% na UFPE e 33,3% na UNIVASF, conforme gráfico 5. Esse evento é notório, pois demonstra que mesmo conhecendo o Plano, ainda sim a maior parte dos profissionais (54,7%) deseja fazer outro concurso público.

Gráfico 5 - Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 segundo o conhecimento do PCCTAE



Fonte: A autora, 2014.

Outras razões elencadas em segundo plano para fazer outro concurso público foram, por exemplo, continuar estudando e buscar novas experiências, atuar na área de formação e seguir a carreira docente. Há ainda técnicos (34,6%) que pretendem fazer concurso fora de suas áreas de atuação, em virtude de também querer melhorar a remuneração, pelas vantagens oferecidas em outras áreas, como a jurídica, por exemplo, e também para ter mais qualidade de vida.

Numa outra questão, foi solicitado aos respondentes para se compararem com seus pares dentro da instituição tendo a remuneração como parâmetro. À luz da teoria da equidade, essa comparação trata da equidade interna e busca aferir o grau de justiça da organização. O resultado obtido, e apresentado no quadro 5, revelou que 82,7% consideram a remuneração como regular, boa ou ótima, ou seja, justa no âmbito interno da universidade. A análise da associação entre equidade interna e se a remuneração foi fator motivador para ingressar na instituição (variável 4) revelou que existe uma certa diferença, destacando-se que dentre os que avaliaram a remuneração de regular a ótima (equidade interna), 43,3% indicaram que a remuneração foi um atrativo e, este percentual foi de 21,4% dentre os que avaliaram a remuneração como ruim ou péssima. Entretanto, esta diferença não é estatisticamente significativa. Assim, considerando que o vencimento de todos os cargos das Universidades numa determinada classe é o mesmo e que a parcela variável da remuneração corresponde a percentuais fixos de acréscimos, é possível acreditar que a organização se encontra numa margem de equilíbrio.

Quadro 5 - Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade interna (avaliação quanto à remuneração)

Equidade Interna	Y		Total
	1	0	
Regular, Boa ou Ótima	29 (43,3%)	38 (56,7%)	67 (100%)
Ruim e Péssima	3 (21,4%)	11 (78,6%)	14 (100%)

Fonte: A autora, 2014.

p-valor do teste Qui-quadrado de independência de Pearson = 0,128

Por outro lado, também foi pedido aos respondentes para se compararem com outros servidores de fora da instituição tendo a remuneração como parâmetro. À luz da teoria da equidade, essa comparação trata da equidade externa e busca aferir a percepção de justiça do servidor em relação ao mercado de trabalho. O resultado obtido, e apresentado no quadro 6, indicou que 56,8% dos respondentes consideram a remuneração como regular, boa ou ótima, ou seja, justa no âmbito externo à universidade.

Quadro 6 - Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade externa (avaliação quanto à remuneração)

Equidade Externa	Y		Total
	1	0	
Regular, Boa ou Ótima	22 (47,8%)	24 (52,2%)	46 (100%)
Ruim e Péssima	10 (28,6%)	25 (71,4%)	35 (100%)

Fonte: A autora, 2014.

p-valor do teste Qui-quadrado de independência de Pearson = 0,079

É válido observar que segundo o teste Qui-Quadrado de independência as relações entre a remuneração como fator de atração e as equidades interna e externa não são significativas ao nível de 5% de significância, entretanto pode-se rejeitar a hipótese de dependência entre a remuneração como fator de motivação e a equidade caso seja considerado um nível de 7,9% de significância.

4.3 Grau de adequação dos cargos classe D e E nas funções desempenhadas

Considerando as atividades desenvolvidas pelos técnicos no seu cotidiano e o grau de adequação dessas atividades à área de formação, tem-se que 48,1% dos respondentes consideram que suas atividades estão completamente dentro da sua área de formação

enquanto que 42% afirmam que suas atividades estão parcialmente dentro da sua área e 9,9% dizem atuar totalmente fora da área de formação, sendo desses últimos, 75% da classe D.

4.4 Resultados entre as UF's de Pernambuco

As comparações realizadas entre as Universidades em cada objetivo específico demonstraram por meio dos dados apresentados, que a hipótese de pesquisa foi confirmada, corroborando a ideia de que a remuneração oferecida pelas Universidades não é o fator determinante na atração de candidatos, nem na retenção de servidores.

Além da análise da remuneração como fator de atração e retenção dos servidores, foi analisado outros fatores como a estabilidade e benefícios do plano de cargo e carreira, visto que 33% dos respondentes afirmaram que o primeiro fator foi determinante para a escolha da universidade para trabalhar enquanto 15% dos respondentes afirmaram que os benefícios do plano de cargo e carreira foi o fator determinante em sua escolha.

Considerando a variável $X=1$ que significa que os benefícios do plano de cargo e carreira foi um fator motivador para que o servidor escolhesse a universidade para trabalhar e $X=0$ indicando que esse fator não foi motivador, essa variável é relacionada no Quadro 7 com as variáveis instituição, classe, sexo e faixa etária, onde observa-se que por instituição existe diferença entre as proporções, visto que 33% dos profissionais da UNIVASF, dentre os entrevistados, consideram esses benefícios como fator de motivação, enquanto aproximadamente 36,1% dos funcionários da UFPE e em torno de 46,2% dos funcionários da UFRPE consideram esses benefícios como fator de atração, a maioria dos respondentes que consideram esse fator como atrativo são da classe E, com relação ao sexo, metade das mulheres (50%) consideram esse fator como motivador e com relação a faixa etária a maior parte dos servidores que consideram esse fator como motivador possuem idade superior a 38, seguidos pelos servidores de idade entre 18 e 27 anos. Entretanto essas diferenças não são significativas ao nível de 5% mas, em relação as diferenças por sexo pode-se comprova-la ao nível de 8% de significância.

Quadro 7 - Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 quanto a situação dos benefícios do Plano de Cargos e Carreiras ser um fator motivador (X=1 sim e X=0 não), segundo, a Instituição, a Classe, o Sexo, a Faixa Etária e o Plano de Cargos e Carreiras

Variáveis		X		Total	p- valor ⁽¹⁾
		1	0		
Instituição	UFPE	13 (36,1%)	23 (63,9%)	36 (100%)	0,63
	UNIVASF	2 (33,3%)	4 (66,7%)	6 (100%)	
	UFRPE	18 (46,2%)	21 (53,8%)	39 (100%)	
Classe	D	14 (40%)	21 (60%)	35 (100%)	0,54
	E	19 (41,3%)	27 (58,7%)	46	
Sexo	Masculino	14 (32,6%)	29 (67,4%)	43 (100%)	0,08
	Feminino	19 (50%)	19 (50%)	38 (100%)	
Faixa Etária	18 a 27 anos	12 (42,9%)	16 (57,1%)	28 (100%)	0,91
	28 a 37 anos	17 (38,6%)	27 (61,4%)	44 (100%)	
	Acima de 38 anos	4 (44,4%)	5 (55,6%)	9 (100%)	

Fonte: A autora, 2014.

⁽¹⁾ Teste Qui-quadrado de independência de Pearson.

A análise da associação entre equidade interna (na variável remuneração) e os benefícios do Plano de Cargos e Carreiras (X) como fator motivador para ingressar na instituição, apresentada no quadro 8, revelou que dentre os que avaliaram a remuneração de regular a ótima (equidade interna), 45% indicaram que os benefícios do PCCTAE foi um atrativo e, este percentual foi de 21,4% dentre os que avaliaram a remuneração como ruim ou péssima. Entretanto, esta diferença não é estatisticamente significativa.

Quadro 8 - Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade interna (avaliação quanto aos benefícios do Plano de Cargos e Carreiras)

Equidade Interna	X		Total
	1	0	
Regular, Boa ou Ótima	30 (44,8%)	37 (55,2%)	67 (100%)
Ruim e Péssima	3 (21,4%)	11 (78,6%)	14 (100%)

Fonte: A autora, 2014.

p-valor do teste Qui-quadrado de independência de Pearson = 0,092

Já em relação à equidade externa associada aos benefícios do PCCTAE, o resultado obtido, e apresentado no quadro 9, indicou que 54,3% dos respondentes que consideram a remuneração como regular, boa ou ótima, foram atraídos para trabalhar nas universidades

pelos benefícios do cargo. Salienta-se que essa diferença é estatisticamente significativa ao nível de 5% de significância.

Quadro 9 -Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade externa (avaliação quanto aos benefícios do Plano de Cargos e Carreiras)

Equidade Externa	X		Total
	1	0	
Regular, Boa ou Ótima	25 (54,3%)	21 (45,7%)	46 (100%)
Ruim e Péssima	8 (22,9%)	27 (77,1%)	35 (100%)

Fonte: A autora, 2014.

p-valor do teste Qui-quadrado de independência de Pearson = 0,004

Por outro lado foi definida a variável $Z=1$ que corresponde à estabilidade como fator de escolha da universidade como ambiente de trabalho e $Z=0$ indica que este fator não foi motivador para a escolha da universidade. Observa-se, no Quadro 10 que existe pequena diferença entre instituições (não significativa), a maior parte dos servidores que consideraram a estabilidade como fator motivador para trabalhar na universidade são funcionários da UFPE correspondendo a 89% dos servidores entrevistados nesta instituição, com relação a classe, a maior parte dos servidores que consideraram esse fator como sendo motivador pertenciam classe D, correspondendo a 94,3% dos entrevistados da classe. Quanto as diferenças por sexo, 86% dos entrevistados do sexo masculino consideram a estabilidade como sendo um fator atrativo e 84,2% do sexo feminino consideraram esse fator como atrativo, sendo esta diferença não significativa. Com relação a faixa etária, o maior percentual de servidores que consideram esse fator de atração e retenção possuem idade entre 28 e 37 anos. Existe diferença significativa por faixa etária ao nível de 6%. Por outro lado existe diferença significativa por classe (p-valor=0,04) com maior percentual de escolha da instituição devido a estabilidade para os técnicos da classe D (94,3%).

Quadro 10 - Técnicos das UF's de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 quanto a situação da estabilidade ser um fator motivador (Z=1 sim e Z=0 não), segundo, a Instituição, a Classe, o Sexo, a Faixa Etária e a Estabilidade

Variáveis		Z		Total	p- valor ⁽¹⁾
		1	0		
Instituição	UFPE	32 (88,9%)	4 (11,1%)	36 (100%)	0,70
	UNIVASF	5 (83,3%)	1 (16,7%)	6 (100%)	
	UFRPE	32 (82,1%)	7 (17,9%)	39 (100%)	
Classe	D	33 (94,3%)	2 (5,7%)	35 (100%)	0,04
	E	36 (78,3%)	10 (21,7%)	46 (100%)	
Sexo	Masculino	37 (86%)	6 (14%)	43 (100%)	0,53
	Feminino	32 (84,2%)	6 (15,8%)	38 (100%)	
Faixa Etária	18 a 27 anos	22 (78,6%)	6 (21,4%)	28 (100%)	0,06
	28 a 37 anos	41 (93,2%)	3 (6,8%)	44 (100%)	
	Acima de 38 anos	6 (66,7%)	3 (33,3%)	9 (100%)	

Fonte: A autora, 2014.

⁽¹⁾ Teste Qui-quadrado de independência de Pearson.

A análise da associação entre equidade interna (na variável remuneração) e a estabilidade (Z) como fator motivador para ingressar na instituição, apresentada no quadro 11, revelou que dentre os que avaliaram a remuneração de regular, boa ou ótima (equidade interna), 82,1% indicaram a estabilidade como fator atrativo e, este percentual foi de 100% dentre os que avaliaram a remuneração como ruim ou péssima. Entretanto, esta diferença não é estatisticamente significativa.

Quadro 11 - Técnicos das UF's de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade interna (avaliação quanto à Estabilidade)

Equidade Interna	Z		Total
	1	0	
Regular, Boa ou Ótima	55 (82,1%)	12 (17,9%)	67 (100%)
Ruim e Péssima	14 (100%)	0 (0%)	14 (100%)

Fonte: A autora, 2014.

p-valor do teste Qui-quadrado de independência de Pearson = 0,085

Já em relação à equidade externa associada a estabilidade, o resultado obtido, e apresentado no quadro 12, indicou que 73,9% dos respondentes que consideram a remuneração como regular, boa ou ótima, foram atraídos para trabalhar nas universidades pela

estabilidade. Salienta-se que essa diferença também é estatisticamente significativa ao nível de 5% de significância.

Quadro12 - Técnicos das UFs de Pernambuco, classes D e E, ingressantes e ativos em 2013 e a equidade externa (avaliação quanto à Estabilidade)

Equidade Externa	Z		Total
	1	0	
Regular, Boa ou Ótima	34 (73,9%)	12 (26,1%)	46 (100%)
Ruim e Péssima	35 (100%)	0 (0%)	35 (100%)

Fonte: A autora, 2014.

p-valor do teste Qui-quadrado de independência de Pearson = 0,001

5 CONCLUSÃO

O aumento das demandas da sociedade por mais e melhores serviços, combinado à aceleração tecnológica e à intensificação da competição, exige um aparato estatal cada vez mais ágil e efetivo, capaz de corresponder aos anseios dos cidadãos. Isso também tem estabelecido como necessária à formação de um quadro funcional capaz de fazer frente a essa nova realidade. Atrair e reter bons profissionais se tornou indispensável ao atendimento dos objetivos institucionais. Nesse sentido, remuneração na gestão de pessoas se revela como uma das ferramentas capaz de conduzir o comportamento do indivíduo dentro da organização, sendo uma aliada no processo de atração e de retenção de pessoas.

Na condução ao comportamento desejado, muitas instituições têm associado a avaliação de desempenho individual com o desempenho institucional e a remuneração dos servidores, prática essa reforçada com a publicação do Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, pelo Executivo Federal. A adoção dessa prática transforma uma parcela da remuneração em parte variável, atrelada ao desempenho e resultados, o que embora não seja a única condição de sucesso organizacional, pode ser fonte de vantagem competitiva se adequada às características do serviço público e aos elementos motivadores de um melhor desempenho.

Entretanto, no ambiente das universidades federais, a remuneração está configurada essencialmente em dois Planos de Carreira: o de Docentes e o de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). No Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) vigente, Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o vencimento dos técnicos é fixo, acrescido das gratificações por capacitação e qualificação, estas últimas aperfeiçoadas com a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

Considerando então que nos processos de administração de recursos humanos, a atração e retenção de profissionais figuram no recrutamento e na motivação dos servidores para continuar na organização. E que as pessoas se sentirão “mais ou menos motivadas para o trabalho à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho” (VERGARA, 2009, p. 46), o Plano de Cargos e Salários não necessariamente precisa ter parcela remuneratória variável, mas para ser justo ele deve ter consistência interna e competitividade externa.

Diante desse contexto, o objetivo geral da pesquisa foi identificar a relevância da remuneração, à luz da teoria da equidade, nas variáveis atração e retenção dos novos

servidores, ingressantes em 2013 e ativos na posição do mês de dezembro, classes D (cargos de nível médio) e E (cargos de nível superior) nas Universidades Federais (UFs) do Estado de Pernambuco. Para tanto, foram traçados objetivos específicos que, de forma comparativa entre as UFs, ajudaram a traçar o perfil dos novos servidores dessas Universidades, ingressantes e ativos em 2013, além de terem ajudado a verificar a existência de outros instrumentos da gestão de pessoas que fazem diferença na atração e retenção de servidores, classe D e classe E, nessas UFs e o grau de adequação dos cargos de classe D e classe E às funções desempenhadas pelos servidores no dia a dia.

Trata-se de um estudo de campo, com dados obtidos passíveis de análises estatísticas. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam ser úteis tanto para as Universidades onde foi realizado o trabalho quanto para outras instituições do ramo educacional. A abordagem do problema é quantitativa, com as opiniões convertidas em números. O estudo é do tipo transversal e comparativo entre três grupos de universidades e teve como hipótese de que a remuneração não é um fator de atração e de retenção nas Universidades. Para a coleta de dados fez-se uso da pesquisa documental por meio da consulta a fontes primárias, como relatórios específicos das Universidades, e a fontes secundárias, disponíveis na internet e em livros. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário, aplicado via plataforma *GoogleDocs*, tendo como amostra 81 respostas.

Entre os respondentes a idade média foi de 30 anos, sendo a maior concentração de servidores na faixa etária entre 28 e 37 anos do sexo masculino. É notório o fato de 69% dos servidores classe D e 84,8% classe E, possuírem grau de escolaridade acima do mínimo exigido para ingresso no cargo. O que pode demonstrar o interesse pela qualificação profissional em contrapartida ao incentivo dado pelas Universidades e concomitantemente, deposita na gestão de pessoas a missão de identificar o perfil necessário ao corpo funcional para que as estratégias institucionais sejam alcançadas.

Os resultados revelaram que a remuneração não foi o fator preponderante nas escolhas dos técnicos de virem trabalhar nas universidades, confirmando a hipótese de que a remuneração oferecida pelas Universidades não é determinante na atração de profissionais. Apesar da política de remuneração oferecida pelas UF's, com os incentivos a qualificação e capacitação, e a localização da Universidade, citadas como outras razões relevantes na escolha do candidato pela Universidade, o fator mais atrativo foi a estabilidade (33%). A elevada indicação da estabilidade e a baixa em outros itens pode revelar uma preocupação

com a obtenção de uma fonte de renda constante, ao mesmo tempo em que pode se tornar uma armadilha para a instituição, ao lidar com servidores de baixa produtividade.

Mesmo que a estabilidade seja fator inerente do serviço público no regime estatutário, 79% dos servidores ainda desejam fazer outro concurso público dentro de suas áreas de atuação com o foco principal de melhorarem a remuneração. Demonstrando nesse caso que a remuneração nas Universidades não é instrumento para retenção de servidores. Para Vieira (et al., 2011) a ausência tanto de uma política de remuneração adequada como de uma estrutura de cargos e salários compatível com as funções exercidas, e da rigidez excessiva do processo de contratação e demissão do servidor – características marcantes do mercado de trabalho do setor público –, terminam por tolher o desenvolvimento de uma administração pública moderna, com ênfase nos aspectos gerenciais e na busca de resultados. É preciso que a gestão de pessoas no setor público seja pensada estrategicamente, e que a remuneração possa cumprir seu papel de atração, retenção e valorização do servidor. Embora, deva-se considerar que ao gerir pessoas os aspectos da subjetividade são decisivos em suas escolhas e estas culminam com as mudanças ao seu redor. Nesse sentido a administração de recursos humanos tem papel decisivo, por meio de uma política capaz de criar mecanismos alternativos ao instituto da estabilidade. Uma alternativa sólida o bastante para atrair e reter excelentes profissionais.

À luz da teoria da equidade, observou-se que tanto interna, quanto externamente, as Universidades, na visão dos pesquisados, encontram-se numa margem de equilíbrio remuneratório, entretanto considerado um nível de 7,9% de significância no teste Qui-quadrado, pode-se rejeitar a hipótese de dependência entre a remuneração como fator de motivação e a equidade. Já em relação ao grau de adequação das atividades desenvolvidas pelos técnicos e as suas áreas, acredita-se que as atividades desempenhadas se encontram dentro do esperado pelas atribuições do cargo.

Como instrumento alternativo a remuneração na atração e retenção dos servidores, tem-se benefícios do plano de cargo e carreira, determinante para a escolha de 15% dos respondentes em trabalhar na universidade, sendo a associação entre benefícios do plano de cargos e carreiras e faixa etária significativa ao nível de 6% de significância no teste Qui-quadrado.

Na análise do papel da remuneração dos servidores, o presente trabalho limitou-se a realizar um estudo de caso somente dos técnico-administrativos de nível médio e superior

ingressantes em 2013 nas Universidades Federais de Pernambuco. Apesar da existência e importância de outras categorias como professores, bolsistas e funcionários contratados, este trabalho não se deteve em pesquisá-los devido à abrangência a ser dada e o cumprimento ao objetivo apresentado inicialmente. Além disso, o fato da autora do trabalho fazer parte da população pesquisada pode influenciar alguns resultados obtidos na pesquisa, dado que a mesma possui opiniões formadas sobre determinados assuntos. Outro limitante da pesquisa foi a necessidade da identificação dos colegas de trabalho ao responder o questionário, o que pode ter constrangido alguns deles e os terem feito omitir algumas informações.

Apesar das limitações apresentadas, a pesquisa conseguiu atender aos objetivos propostos e contribui para a ampliação do conhecimento do campo de estudo da gestão da remuneração. Por fim, sugere-se a replicação da pesquisa nas demais Universidades do Nordeste, em virtude da complexidade do tema e da peculiaridade de cada instituição, assim como incluir na pesquisa os demais tipos de colaboradores das Universidades e expandir o limite temporal de ingresso na instituição. Acrescenta ainda a importância do aprimoramento constante dos instrumentos de gestão de pessoas capazes de atrair os melhores profissionais e mantê-los motivados e comprometidos com o trabalho, a fim de que prestem um serviço de melhor qualidade aos usuários das universidades.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, L. F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 1967-2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000700005&script=sci_arttext>. Acesso em: 30 abr. 2014.
- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. **Advances in experimental social psychology**, New York, v. 2, p. 267-299, 1965. Disponível em: <http://beta.orionshoulders.com/Resources/articles/19_22185_Adams%20J%20%281965%29.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2014.
- AMARAL, N. C. Autonomia e financiamento das Ifes: desafios e ações. **Avaliação**, Campinas, SP, v. 13, n. 3, p. 647-680, nov. 2008.
- AMORIM, D.; COSTA, R. **Estabilidade no emprego público não contém rotatividade de funcionários**. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://www1.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=943595>>. Acesso em: 11 dez. 2014.
- ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração Organizacional**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSIS, L. O. M. de. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais**. 2012. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2012.
- ASSIS, L. O. M. de; REIS NETO, M. T. Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o estado brasileiro. **Gestão organizacional**, v. 9, n. 3, p. 585 - 614, set./dez. 2011.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- BOWDITH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1998**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 mar. 2014.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em: 26 mar. 2014.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 26 mar. 2014.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Nova política de recursos humanos. **Cadernos MARE**. 1997. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno11.PDF>. Acesso em: 9 nov. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma integrada para gestão das IFES - PINGIFES**. 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de orientação para gestão do desempenho**. 2013. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2014.

BRASIL. Portal do Servidor do Governo Federal. **Estudo revela perfil dos servidores públicos federais do Executivo**. 2013. Disponível em: <<http://www.servidor.gov.br/conteudo.asp?p=noticia&ler=10357>>. Acesso em: 3 jan. 2015.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n.2, p.30-50, fev./abr. 1990.

CAMPOS, C. V. de A. ; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.2, p.347-68, mar./abr. 2008.

CORREIA, I. Psicologia Social da Justiça: fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 28, n. 1, p. 7-28, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/aps/v28n1/v28n1a02.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2014.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, SET/OUT. 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2014.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, E. L. **A remuneração variável como instrumento de gestão no Tribunal de Contas da União - TCU**. 2011. [manuscrito].

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, M. L. S.; OLIVEIRA, F. C. Modelos organizacionais de administração pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.12, n. 28, p.105-126, set./dez. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/17475/17427>>. Acesso em: 1 maio 2014.

GONDIM, D. C. M. **Remuneração variável como impulsor na gestão por resultados**. 2009. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., Brasília, 2009.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. **Motivação no Serviço Público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais**. 2014. In: EnANPAD, 38., Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1613.pdf>. Acesso em: 16 dez 2014.

KLERING, L. R.; PORSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A.. Novos caminhos da administração pública brasileira, **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun.2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8231/5903>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, T. A.; AZZONI, C. S. R. Convergência de salários entre as regiões metropolitanas brasileiras: custo de vida e aspectos de demanda e oferta de trabalho. **Pesquisa e planejamento econômico**, v.36, n.3, dez. 2006. Disponível em: <<http://ppe.ipea.gov.br/index.php/ppe/article/viewFile/58/32>>. Acesso em: 30 dez. 2014.

NUNES, G. S. et al. Motivação: o estudo dos fatores que influenciam os indivíduos a optar por ingressar em organização do setor público, do ramo de energia. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 72, art. 95, p. 38-47, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3262/motivacao--o-estudo-dos-fatores-que-influenciam-os-individuos-a-optar-por-ingressar-em-organizacao-do-setor-publico--do-ramo-de-energia>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – Relatório da OCDE.** EditionsOCDE, 2010. Disponível em: <www.fonacate.org.br/v2/?go=downloads&id=17&bin=goto>. Acesso em: 9 nov. 2014.

OLIVEIRA, C. G. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 269-302, jul./set. 2007.

PAULO, V.; ALEXANDRINO, M. **Direito Constitucional descomplicado.** 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n.1, p. 7- 40, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2013.

_____. Instituições, bom Estado e reformas da gestão pública. **RERE, Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Brasília, v.1, p. 1-17, mar./abr./maio 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/rere-1-mar%C3%A7o-2005-luiz%20carlos%20bresser%20pereira.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2013.

_____. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112-116, jan./mar. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000100009&script=sci_arttext>. Acesso em: 1 maio 2014.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PEREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, v.1, n.2, p.127-140, 1990. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2014.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA 2012. **RUF**. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2012/rankings/universidades/universidade-federal-de-pernambuco-8405.shtml>>. Acesso em: 16 out. 2014.

REIS NETO, M. T. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. **Anais do ENANPAD**, Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gprb-2500.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2014.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, A. R.; ARAÚJO, V. C. O estado da Reforma: balanço da literatura em gestão pública (1994/2002). **Revista do Serviço Público**, Ano 54, n. 2, p. 61-98, abr./jun. 2003. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2628>. Acesso em: 1 maio 2014.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

TELLES, C. O.; ASSIS, L. O. M. de. **Inovações recentes na remuneração variável em minas gerais**: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados. 2009. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., Brasília, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **A instituição**. Disponível em: <http://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=178>. Acesso em: 6 maio 2014.

_____. **Plano Estratégico Institucional 2013-2027**. Disponível em: <http://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pei13_27_.pdf>. Acesso em: 16 out. 2014.

_____. **Progepe**. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/progepe/>>. Acesso em: 26 mar. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Relatório de Gestão 2013**. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/proplan/images/relatorios/relatrio%20de%20gesto%202013_verso_final.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Conheça a UFRPE**. Disponível em: <<http://www.ufrpe.br/pagina.php?idConteudo=61>>. Acesso em: 6 maio 2014.

_____. **Relatório de Gestão 2013**. Disponível em: <[file:///C:/Users/Nathalia/Downloads/4616_Relatorio_de_gestao_UFRPE_31032014%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Nathalia/Downloads/4616_Relatorio_de_gestao_UFRPE_31032014%20(1).pdf)>. Acesso em: 16 out. 2014.

_____. **Sugep**. Disponível em: <http://ww3.sugep.ufrpe.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=5>. Acesso em: 6 maio 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Os Campi da UNIVASF**. Disponível em: <<http://www.univasf.edu.br/>>. Acesso em: 6 maio 2014.

_____. **Relatório da Comissão Própria de Avaliação 2013**. Disponível em: <<http://www.cpa.univasf.edu.br/images/relatorios/RelatorioAnualCPA2013Completo.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2014.

_____. **Relatório de Gestão 2013**. Disponível em: <http://www.univasf.edu.br/acessoainformacao/arquivos/relatorio_de_gestao_UNIVASF_2013.pdf>. Acesso em: 16 out. 2014.

_____. **SGP**. Disponível em: <<http://www.sgp.univasf.edu.br/site/>>. Acesso em: 6 maio 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

WAHRLICH, B. M. de S. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.8, p. 27-75, abr./jun. 1974. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/5965/4625>>. Acesso em: 23 out. 2014.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova abordagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

APÊNDICE A – E-mail enviado para os entrevistados

Título do e-mail: Pesquisa sobre a atuação profissional e perspectivas dos novos técnicos das Universidades Federais de Pernambuco

Prezado(a),

Gostaria de convidá-lo(a) a participar da pesquisa, sob a minha (Nathália Luiza Farias da Silva) responsabilidade orientada pela Professora Dra. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura, sobre a atuação profissional e perspectivas dos novos técnicos das Universidades Federais de Pernambuco, dentro da temática da Gestão de Pessoas. Tal pesquisa fará parte de minha dissertação no Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco.

A sua participação é muito importante na obtenção de dados para a referida pesquisa. Desejo ressaltar ainda que sua participação será mantida dentro do mais absoluto sigilo e sua privacidade estará resguardada. Informo que os dados obtidos serão analisados e poderão ser divulgados a comunidade científica por meio de artigo científico e apresentações em eventos científicos, sem a sua identificação. Acrescento ainda que você será informado de todos os resultados obtidos pela pesquisa.

Segue abaixo o link do questionário a ser respondido:

https://docs.google.com/forms/d/1nnOx68euDIGT9PXGpUXc2R7HQSIFOVto_PRKRTlmC1E/viewform

Entendendo a importância das pesquisas para o meio acadêmico e social, conto com sua participação!

Qualquer dúvida pode ser enviada para este e-mail ou entrar em contato pelo telefone (81) 8714-8588.

Obs: Lembre-se de ao final do preenchimento do formulário, clicar no botão enviar.

Atenciosamente,

--

Nathália Farias

APÊNDICE B – Questionário

1. Nome completo ou SIAPE

2. Sexo

1. Masculino
2. Feminino

3. Idade (em anos)

4. Estado Civil

1. Solteiro(a)
2. Casado(a) ou união estável
3. Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)
4. Viúvo(a)

5. Nível de escolaridade (informe o último ano/grau concluído)

6. Tem algum curso em nível de pós-graduação? (informe o de maior nível)

1. Não
2. Sim, especialização
3. Sim, mestrado
4. Sim, doutorado

7. Identifique as três principais razões que o fizeram escolher essa Universidade para trabalhar?

1. Carga de trabalho
2. Qualidade do ambiente de trabalho
3. Remuneração
4. Benefícios do Plano de Cargos e Carreira
5. Localização do campus/reitoria
6. Estabilidade no cargo
7. Carências de alternativa na iniciativa privada

8. Antes de prestar concurso público para a Universidade, você conhecia o Plano de Cargos de Salários dos Técnicos Administrativos em Educação?

1. Sim
2. Não

Caso tenha respondido "não" na questão anterior, favor responder por que?

9. Como você considera sua remuneração em relação a remuneração dos seus colegas de trabalho? (na mesma instituição)

1 2 3 4 5

Péssima Ótima

10. Como você considera sua remuneração em relação a remuneração de outras instituições públicas? *

(para cargos similares)

1 2 3 4 5

Péssima Ótima

11. Você está aguardando nomeação em algum outro concurso público cuja condição seja melhor do que a qual você se encontra na Universidade?

1. Sim
2. Não

12. Você tem pretensão de fazer outro concurso público dentro da sua área de formação?

1. Sim
2. Não

13. Você tem pretensão de fazer outro concurso público fora da sua área de formação?

1. Sim
2. Não

14. Caso tenha pretensão de fazer outro concurso, quais as razões que o fazem ter esse desejo?

15. Quanto as atividades por você desenvolvidas, você considera que as mesmas se encontram:

1. Completamente dentro da sua área de formação
2. Parcialmente dentro da sua área de formação
3. Totalmente fora da sua área de formação

16. Sugestões/Comentários

ANEXO A – Carta-convite à UFPE



Recife, 23 de maio de 2014.

À Sra. Lenita Almeida Amaral,
Pró-reitora de Gestão Pessoas e Qualidade de Vida

Nathália Luiza Farias da Silva, minha orientanda de pós-graduação, está realizando uma pesquisa para sua dissertação com o objetivo de identificar a relevância da remuneração nas variáveis atração e retenção dos novos servidores (ingressantes e ativos no ano 2013, na posição do mês de dezembro) técnicos administrativos das classes D (nível médio) e E (nível superior) nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco. Em sua fase atual, o trabalho possui o seguinte título: **“A remuneração e seus reflexos na Gestão de Pessoas das Universidades Federais do Estado de Pernambuco”**.

Trata-se de um estudo comparativo, delineado por meio de estudo de campo, que utilizará a aplicação de questionários via plataforma *GoogleDocs* (questionários enviados por e-mail) como um dos procedimentos para a coleta de dados. Com o fim de viabilizar a pesquisa, solicito a sua permissão para acessar as informações dos servidores, classe D e E, contratados em 2013 e ativos em dezembro.

Durante o período de análise de dados, destaco a possibilidade da pós-graduanda, Nathália, precisar elucidar ou aprofundar alguns pontos dos questionários respondidos, inclusive podendo ser necessário consultar documentos ou entrar em contato com outras pessoas que também possam colaborar com o trabalho de pesquisa, com a concordância prévia da instituição.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sa., apresento minhas cordiais saudações, ao mesmo tempo em que me coloco ao seu dispor para os esclarecimentos que julgar necessários.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura.

ANEXO B – Carta-convite à UFRPE



Recife, 23 de maio de 2014.

À Sra. Patrícia Gadelha X. Monteiro,
Superintendente de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Nathália Luiza Farias da Silva, minha orientanda de pós-graduação, está realizando uma pesquisa para sua dissertação com o objetivo de identificar a relevância da remuneração nas variáveis atração e retenção dos novos servidores (ingressantes e ativos no ano 2013, na posição do mês de dezembro) técnicos administrativos das classes D (nível médio) e E (nível superior) nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco. Em sua fase atual, o trabalho possui o seguinte título: **“A remuneração e seus reflexos na Gestão de Pessoas das Universidades Federais do Estado de Pernambuco”**.

Trata-se de um estudo comparativo, delineado por meio de estudo de campo, que utilizará a aplicação de questionários via plataforma *GoogleDocs* (questionários enviados por e-mail) como um dos procedimentos para a coleta de dados. Com o fim de viabilizar a pesquisa, solicito a sua permissão para acessar as informações dos servidores, classe D e E, contratados em 2013 e ativos em dezembro.

Durante o período de análise de dados, destaco a possibilidade da pós-graduanda, Nathália, precisar elucidar ou aprofundar alguns pontos dos questionários respondidos, inclusive podendo ser necessário consultar documentos ou entrar em contato com outras pessoas que também possam colaborar com o trabalho de pesquisa, com a concordância prévia da instituição.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sa., apresento minhas cordiais saudações, ao mesmo tempo em que me coloco ao seu dispor para os esclarecimentos que julgar necessários.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura.

ANEXO C – Carta-convite à UNIVASF



Recife, 23 de maio de 2014.

À Sra. Maria Auxiliadora Tavares da Paixão,
Secretária de Pessoas

Nathália Luiza Farias da Silva, minha orientanda de pós-graduação, está realizando uma pesquisa para sua dissertação com o objetivo de identificar a relevância da remuneração nas variáveis atração e retenção dos novos servidores (ingressantes e ativos no ano 2013, na posição do mês de dezembro) técnicos administrativos das classes D (nível médio) e E (nível superior) nas Universidades Federais do Estado de Pernambuco. Em sua fase atual, o trabalho possui o seguinte título: **“A remuneração e seus reflexos na Gestão de Pessoas das Universidades Federais do Estado de Pernambuco”**.

Trata-se de um estudo comparativo, delineado por meio de estudo de campo, que utilizará a aplicação de questionários via plataforma *GoogleDocs* (questionários enviados por e-mail) como um dos procedimentos para a coleta de dados. Com o fim de viabilizar a pesquisa, solicito a sua permissão para acessar as informações dos servidores, classe D e E, contratados em 2013 e ativos em dezembro.

Durante o período de análise de dados, destaco a possibilidade da pós-graduanda, Nathália, precisar elucidar ou aprofundar alguns pontos dos questionários respondidos, inclusive podendo ser necessário consultar documentos ou entrar em contato com outras pessoas que também possam colaborar com o trabalho de pesquisa, com a concordância prévia da instituição.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sa., apresento minhas cordiais saudações, ao mesmo tempo em que me coloco ao seu dispor para os esclarecimentos que julgar necessários.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura.