

## **Sistema de gestão privada para servidor público**

*Marina Gomara*

Para os que consideravam o funcionalismo público engessado, o consultor Luiz Antônio Melo desenvolveu um método para provar o contrário. Seu trabalho começou há catorze anos na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, quando a gestão pública ainda trabalhava com metas individuais de resultado para avaliar os funcionários. Mas Melo, que pertence aos quadros da Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP), elaborou um sistema de remuneração que vem dando certo em várias repartições públicas. "É muito difícil, diria até impossível, medir o resultado individual, porque as pessoas têm tempos, ritmos, valores e culturas muito diferentes. Não dá para saber se ela está ou não agregando valor ao resultado final da operação", explica. Foi assim que implementou o programa de remuneração variável ou participação de resultado no estado. O nome parece complicado, mas o conceito é simples: fazer o funcionário participar do processo decisório com base nos resultados da empresa. Para isso, é preciso estabelecer, primeiro, como os resultados serão medidos.

No caso do Ceará, dois indicadores foram escolhidos: arrecadação e custo da arrecadação. Se os resultados nesses quesitos melhorassem, todos os funcionários receberiam remuneração adicional. Assim, todos se esforçaram para arrecadar mais dinheiro para o estado, para cortar despesas como uso de energia, manutenção de carro, uso do telefone, por exemplo. "Esse tipo de postura você não consegue numa conversa para convencer o funcionário, mas só com uma remuneração", diz Luiz Antônio. Ele conta que soube de servidores, antes desinteressados na receita do estado, com preocupação de descobrir as metas de arrecadação, além de pedir e estimular que outros solicitassem sempre as notas fiscais, já que a verba seria revestida para educação, saúde e outros setores da administração pública.

### **De norte a sul do Brasil**

Do Ceará, Luiz passou por Goiás, Pernambuco, Maranhão, Piauí, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e, agora, está no Acre, onde até o fim do ano que vem o secretário estadual da Fazenda e de Gestão Administrativa, Maneio Lima Cordeiro, pretende implantar a remuneração variável em 100% da máquina pública. "Nós estamos mudando a filosofia da gestão estadual, na qual, até então, o tempo era o senhor de tudo", explica o secretário da Fazenda do Acre. Segundo Maneio Lima Cordeiro, antigamente, as pessoas entravam no serviço público e cresciam na carreira não pelo mérito ou esforço próprio, mas pelo tempo de serviço. Para chegar ao topo eram necessários de 12 a 15 anos de carreira (cerca de 3 anos em cada função). "O que acontecia é que as pessoas entravam no serviço público, cruzavam os braços e chegavam ao fim de carreira por inércia", lembra Cordeiro. A intenção de implantar o programa de participação de resultado é aumentar a produtividade e reduzir a quantidade de pessoas que hoje estão no serviço público. "Tenho certeza de que, da forma como estamos organizando a gestão, teremos um sucesso indubitável", prevê. No Ceará, o subsecretário João Marcos Maia, que acompanha a evolução do programa de remuneração variável desde 1996, quando foi implementado no estado, diz que, já nos primeiros anos de mudança do sistema, do total gasto para pagamento de salários, 60% correspondiam à remuneração fixa e 40%, à variável.

"O servidor ficou estimulado a cumprir as metas e os resultados estabelecidos na expectativa de receber um adicional. Isso gerou impacto considerável na arrecadação institucional", conta.

No ano passado, por causa da crise financeira, a bonificação foi menor e representou 20% do total da folha de pagamento, mas a tendência é de que aumente neste ano com a retomada econômica.

Em outros estados onde o programa foi adotado, nos melhores anos de arrecadação, o consultor da USP Luiz Antônio Melo diz que foi possível dar aos servidores 14º, 15º e 16º salários uma bonificação que raramente era concedida no setor público.

---

## **As Vantagens Do Sistema De Remuneração Variável**

- O servidor público, que ingressava na carreira por concurso e mantinha o emprego sem estímulo para desempenhar melhor a sua função, com o novo programa quer trabalhar mais, pois será remunerado por isso.
  - Ao contrário do sistema de participação de lucros de uma empresa que não deixa claro como os funcionários poderão contribuir com a operação, esse sistema define as regras e as metas a serem atingidas.
  - Avaliar o resultado de uma equipe como um todo sem destacar individualmente um trabalhador específico estimula a cooperação em vez da competição entre as diferentes áreas de uma empresa ou órgão público.
  - Se os resultados, predeterminados pelos chefes, forem alcançados no período estipulado, todos os funcionários vão receber remuneração adicional, em vez de o benefício ser dado a um ou outro que se destacou.
- 

### **Como a gestão era feita há 30 anos.**

O sistema de gerir uma empresa, um negócio ou um setor mudou muito nos últimos 30 anos. Até o começo da década de 1980, a forma de administrar os funcionários, públicos ou do setor privado, baseava-se no controle. Aqueles que ocupavam os cargos mais altos controlavam os que estavam hierarquicamente numa posição inferior. O controle vinha de um padrão preestabelecido pelos presidentes ou diretores da empresa ou órgão do governo, e os trabalhadores seguiam aquela cartilha à risca. Com isso, contava-se apenas com a inteligência, a criatividade e a capacidade dos chefes, já que os funcionários eram treinados a seguir um método específico e determinado de trabalho. No início de 1990, a forma de pensar a gestão começou a mudar e o controle, aos poucos, passou a ser deixado de lado, sendo substituído pela gestão por resultado. Hoje, quando querem reivindicar melhores condições de trabalho, os funcionários públicos adotam operação padrão e obedecem fielmente a norma. Resultado: os aeroportos, por exemplo, param, nada funciona.

**Fonte: Brasil Econômico, São Paulo, 17 mar. 2010, Primeiro Caderno, p. 18-19.**