



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS-UFT
CAMPUS DE PALMAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AGUINEL VALERIO DE SOUZA NETO

**AÇÕES INOVADORAS NA GESTÃO PÚBLICA: A IMPLEMENTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO
POR DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE PARA O ENGAJAMENTO NO TRABALHO NA
SEFAZ – TOCANTINS.**

PALMAS – TO
2021

AGUINEL VALERIO DE SOUZA NETO

AÇÕES INOVADORAS NA GESTÃO PÚBLICA: A implementação da remuneração por desempenho e produtividade para o engajamento no trabalho na SEFAZ – Tocantins.

Monografia apresentada à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas, para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof. Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes

Palmas – TO 2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

N469  Neto, Aguiel Valerio de Souza.

Ações Inovadoras na Gestão Pública:: A implementação da remuneração por desempenho e produtividade para o engajamento no trabalho na Sefaz – Tocantins. . / Aguiel Valerio de Souza Neto. – Palmas, TO, 2021.

65 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins –
Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Administração, 2021.

Orientadora : Suzana Gilirole da Costa Nunes

1. Engajamento. 2. Estratégia. 3. Gestão Pública. 4.
Produtividade. I. Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

AGUINEL VALERIO DE SOUZA NETO

AÇÕES INOVADORAS NA GESTÃO PÚBLICA: A implementação da remuneração por desempenho e produtividade para o engajamento no trabalho na SEFAZ – Tocantins.

Monografia apresentada à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas, para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof. Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes

APROVADO EM: 13 de dezembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dr. Suzana Gilioli da Costa Nunes
Orientadora

Prof. Dr Flavio Augusto da Mota Pacheco

AGRADECIMENTOS

Gratidão à Deus, pelo dom da vida e consolo nos momentos difíceis.

À minha mãe (Aurideia), por ser meu alicerce e minha fonte de inspiração.

À minha tia (Auricelia), pelo “incentivo” e apoio durante essa trajetória.

Gratidão em especial ao meu filho, Filipe Daniel, pelo companheirismo e por sempre trazer alegria e leveza aos meus dias.

A todos os meus amigos que participaram direta ou indiretamente deste processo.

À minha Orientadora, Suzana Gilioli, e demais professores, por todo apoio, paciência e conhecimentos compartilhados.

À Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Proest), pela concessão de bolsa e incentivo à pesquisa.

Aos Servidores da SEFAZ-TO, pela disponibilidade em contribuir com esta pesquisa, respondendo aos questionários.

RESUMO

Esta pesquisa trata das práticas inovadoras na gestão pública: A implementação da remuneração por desempenho e produtividade para o engajamento no trabalho na SEFAZ – Tocantins. A literatura mostrou que existe uma preocupação constante com a eficiência na Administração Pública, seguindo uma tendência mundial que exige mais eficiência em Gestão Pública voltada para atender os interesses da coletividade de forma ágil e com resultados satisfatórios. O objetivo da pesquisa foi: I - analisar quais os impactos que a remuneração por desempenho e produtividade provoca no ambiente de trabalho, identificar as vantagens e desvantagens deste tipo de remuneração; II - analisar se as metas e objetivos propostos pela SEFAZ estão sendo alcançados; e ainda, III - identificar qual a percepção dos servidores em relação a remuneração por desempenho e produtividade adotada na instituição. Para o desenvolvimento da pesquisa a amostra foi coletada na Agência de Atendimento em Palmas, através de questionário online com 24 servidores. Ainda, foram analisados 36 meses de metas estabelecidas e os resultados alcançados. Os resultados indicam que a estratégia adotada na pasta promoveu o engajamento dos servidores, porém nota-se um certo grau de insatisfação no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão Pública. Engajamento. Produtividade.

ABSTRACT

This research deals with innovative practices in public management:: The implementation of remuneration for performance and productivity for work engagement at SEFAZ – Tocantins. Literature has shown that there is a constant concern with efficiency in Public Administration, following a global trend that requires more efficiency in Public Management aimed at meeting the interests of the community in an agile manner and with satisfactory results. The objective of the research was: I - to analyze the impacts that remuneration for performance and productivity causes in the work environment, to identify the advantages and disadvantages of this type of remuneration; II - analyze whether the goals and objectives proposed by Sefaz are being achieved; and also, III - identify the perception of public servants in relation to remuneration for performance and productivity adopted in the institution. For the development of the research, the sample was collected at the Service Agency in Palmas, through an online questionnaire with 24 servers. In addition, 36 months of established goals and achieved results were analyzed. The results indicate that the strategy adopted in the folder promoted the engagement of servers, however there is a certain degree of dissatisfaction in the work environment.

Keywords: Public Management. Engagement. Productivity.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação e Tipos de Pesquisa	26
Tabela 2: Percentual x Índice de atingimento de arrecadação	30
Tabela 3: Total de Pontos x Índice de Desempenho Profissional Individual	31
Tabela 4: Cota I Desempenho e Produtividade	31
Tabela 5: Cota II - Assiduidade e Pontualidade	32
Tabela 6: Distribuição de cargos dos servidores lotados na Agencia de Atendimento em Palmas	33
Tabela 7: Arrecadação de ICMS no Tocantins em 2018	33
Tabela 8: Arrecadação de ICMS no Tocantins em 2019	34
Tabela 9: Arrecadação de ICMS no Tocantins em 2020	35
Tabela 10: Arrecadação de ICMS no Tocantins em 2021	36
Tabela 11 Metas alcançadas nos meses estudados	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Meta x Arrecadação 2018	34
Gráfico 2: Meta x Arrecadação 2019	35
Gráfico 3: Meta x Arrecadação 2020	36
Gráfico 4: Meta x Arrecadação 2021	37
Gráfico 5: Meta X Arrecadação no período estudado.....	38
Gráfico 6: Tempo de trabalho na SEFAZ	39
Gráfico 7: Grau de satisfação com o trabalho	39
Gráfico 8: Grau de motivação no trabalho	40
Gráfico 9: Oportunidades e crescimento	40
Gráfico 10: Opinião x tomada de decisões	41
Gráfico 11: Infraestrutura do ambiente de trabalho	41
Gráfico 12: Metas estabelecidas	42
Gráfico 13: Avaliação de desempenho	42
Gráfico 14: Satisfação com PDAAF.....	43
Gráfico 15: Renuncia a direitos	43
Gráfico 16: Possibilidade de migrar para outra secretaria	44
Gráfico 17: Possíveis Vantagens da PDAAF.....	44
Gráfico 18: Possíveis Desvantagens da PDAAF	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa e Relevância	12
1.2 - Formulação da Situação – Problema	13
1.3 – Objetivos	14
1.3.1 - Objetivo Geral	14
1.3.2 - Objetivos Específicos	14
1.4 - Delimitação do Estudo	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 a nova administração pública	15
2.2 Avaliação de Desempenho e Competências	17
2.3 Remuneração	20
2.3.1 Remuneração Tradicional:	20
2.3.2 Remuneração Estratégica	21
2.4 Engajamento no Trabalho	23
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	25
3.1 - Tipo da pesquisa	25
3.2 – População e Amostra	27
3.3- Procedimento para coleta de dados	28
3.4 - Procedimento para análise de dados	29
3.5 - Devolução dos dados	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1 Produtividade por desempenho de atividade administrativa fazendária – PDAAF.	30
4.2 Distribuição de Cargos dos Servidores lotados na Agência de atendimento em Palmas	33
4.3 Meta global de arrecadação ICMS Tocantins	33
4.4 Percepção dos servidores quanto a Remuneração por desempenho e produtividade suas vantagens e desvantagens.	38
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICES	51
ANEXO I	62

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Vieira e Tonet (1994) a crise em que se encontrava a administração pública brasileira, na época, com o sucateamento dos serviços essenciais, evidenciava a necessidade de um esforço sistemático de melhoria desses serviços, através da implantação de uma nova filosofia de trabalho em que o compromisso com a qualidade como um dos pilares básicos. Eles ressaltavam que a adoção dessa nova filosofia pressupõe um esforço de mudança nos padrões culturais vigentes na administração pública, de forma a viabilizar a introdução de práticas inovadoras, de trabalho mais eficientes e de modelos de gestão mais democráticos no serviço público.

O grande desafio da administração pública é desenvolver competências individuais e organizacionais, para isso é preciso implementar novos modelos de gestão. Para Franco et al.(2017) a Administração Pública tem buscado várias formas de modernizar a gestão, e uma dessas inovações é a remuneração estratégica. “A remuneração por descrição de cargos é a mais comum, no entanto, há alguns exemplos de órgãos que têm inovado na forma de remuneração, considerando a formação e o desempenho dos servidores públicos” (FRANCO et al, 2017).

A fim de manter a qualidade do serviço público, utiliza-se deste modelo de flexibilidade salarial que naturalmente se baseará na eficiência e nos resultados. Esse sistema se baseia nas práticas modernas de administração adaptadas à realidade do Estado e à sua essência como entidade que visa tanto conseguir a qualidade do serviço prestado, quanto, ao engajamento dos servidores.

A discussão contemporânea sobre engajamento no trabalho, é um tema que predomina frequentemente nas organizações privadas. Para Silva et al. (2015), no mercado de trabalho atual, dificilmente uma organização poderá sobreviver sem o comprometimento e esforço dos seus colaboradores, tendo em vista que, grande parte do sucesso da organização depende do fator humano. O colaborador motivado e satisfeito realiza suas atividades com mais qualidade e eficiência. A motivação pessoal é um assunto de extrema importância na relação entre o homem e seu trabalho.

De acordo com Oliveira e Rocha (2017) “o engajamento é influenciado por diferenças individuais, medidas pelo construto avaliações autorreferentes, pela avaliação das práticas de recursos humanos e pela qualidade da relação líder-liderado”. Para isso, é importante que a organização busque por inovações e sempre se mantenha atualizada nos assuntos sobre liderança.

Farias e Miranda (2017) dizem que inovação e liderança já não são temas exclusivos de organizações do setor privado. Ainda argumentam que os discursos e as práticas, até então dominante do ambiente empresarial, vão sendo incorporadas no cotidiano da gestão estatal. Mesmo assim, as organizações estatais ainda são vistas com resquícios de disfunções burocráticas, prevalecendo a ausência de competição, estabilidade funcional excessiva e regimentos rígidos, interferindo de forma negativa no desempenho dos líderes do setor público.

Para manter seus colaboradores engajados e garantir o endomarketing, as organizações têm procurado novas formas de remuneração, também conhecidas como remuneração estratégica, além de um amplo pacote de benefícios. Para isso utilizam a avaliação de desempenho e produtividade como ferramenta para medir a perfeição dos resultados operacionais das atividades e tarefas executadas pelos funcionários (VIEIRA, et al.2017)

Brandão e Guimarães (2001 apud CINTRA et al., 2017) ponderam que tanto a gestão de desempenho (GD) quanto a gestão de competências (GC) são mecanismos estratégicos utilizados pelo gestor de RH com objetivo de integrar a gestão estratégica com as funções de atrair, desenvolver e manter pessoas como diferenciais competitivos. Segundo eles, as organizações precisam adotar modelos de gestão de desempenho que sejam capazes de integrar o nível corporativo ao individual, pois o desempenho no trabalho é consequência dessa associação: competências individuais, ambiente de trabalho e valores institucionais.

Para Silva et al., (2018) A avaliação de desempenho com a concepção de “competências” baseia-se nos conhecimentos, habilidades e iniciativas dos servidores que são necessárias para a realização da atividade fim dos órgãos. Esta ferramenta é um fator que contribui para a implantação do princípio da eficiência no setor público, a partir da identificação da aptidão do servidor para o exercício de suas

funções. Sendo assim seriam produzidas informações gerenciais capazes de contribuir para a política de engajamento no ambiente de trabalho.

De acordo com Mendes (2012) foi a partir dos anos 70 que iniciou-se a introdução de um conjunto de novas políticas e práticas na Administração Pública de vários países, denominado de “New Public Management” ou Nova Gestão Pública. Esse novo jeito de fazer Gestão Pública originou-se inicialmente no Reino Unido, motivado pela necessidade de inovar o serviço público.

No Brasil a remuneração por desempenho e produtividade teve início no final da década de 1990, quando o governo federal iniciou a implementação de remuneração variável na forma de gratificações por desempenho acrescidas ao salário mensal na administração pública federal. Entre 1995 e 2002, foram criadas várias gratificações de desempenho, possibilitando a concessão de aumentos diferenciados, a gratificação permitiu desvincular a remuneração dos ativos da dos inativos e, assim, conceder aumentos maiores aos ativos.(ASSIS e NETO, 2012 apud PACHECO, 2009).

Em 2010, no Estado do Tocantins, é instituída a Produtividade por Desempenho de Atividade Administrativo Fazendária – PDAAF:

A título de produtividade, aos servidores administrativos lotados na Secretaria da Fazenda, desprovida de característica salarial, com valor mensal estabelecido nos termos de regulamento que “consiste na concessão de um incentivo funcional decorrente do cumprimento de metas de arrecadação do ICMS e do esforço progressivo de alcançar maiores e melhores níveis de produtividade e eficiência em seu desempenho profissional individual.”(ADMINISTRATIVO-FAZENDA, 2010).

Partindo deste contexto, o presente artigo tem por objetivo: I - analisar quais os impactos que a remuneração por desempenho e produtividade provoca no ambiente de trabalho, identificando as vantagens e desvantagens deste tipo de remuneração; II - analisar se as metas e objetivos propostos pela SEFAZ estão sendo alcançados; e ainda, III - identificar qual a percepção dos servidores em relação a remuneração por desempenho e produtividade adotada na instituição.

1.1 Justificativa e Relevância

O trabalho científico desde sempre visualizou o conhecimento e o aprimoramento de novas técnicas para o desenvolvimento tecnológico e social. As

motivações para o estudo dos dilemas organizacionais estão associadas à necessidade do gestor de tomar uma decisão frente a um dilema, uma vez que a maioria deles precisa de mais informações para avaliar os caminhos de ação quando se envolve a tomada de decisão, seja em estabelecer objetivos e metas ou ainda em relação a remuneração dos colaboradores. O presente trabalho, é de grande importância para a academia, tendo em vista que apresenta uma discussão aprofundada, sobre a remuneração por desempenho e produtividade.

Os estudos no campo da avaliação por competências e produtividade, contribuem para ter-se claro que os desafios na implementação do modelo de gestão utilizados na organização estão contribuindo para alcançar as metas estabelecidas.

Esta pesquisa é de grande importância para a sociedade, tendo em vista, que avalia o nível de satisfação dos colaboradores da organização. Sendo que se os colaboradores estiverem satisfeitos, o impacto positivo na sociedade é maior, pois, assim estarão mais engajados para alcançar as metas estabelecidas. Os colaboradores uma vez engajados a sociedade ganha tanto na qualidade de atendimento, tanto, quanto no aumento de recursos destinados à implantação de políticas sociais, tendo em vista que se trata de órgão arrecadador.

1.2 Formulação da Situação – Problema

Pode-se dizer que o uso da Remuneração por desempenho e produtividade é uma ferramenta para conseguir o comprometimento necessário dos funcionários com as metas estabelecidas. Costuma-se vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar em conjunto com a organização. Os indicadores financeiros (arrecadação) e não financeiros (indicadores de qualidade e produtividade, bem como as metas de eficiência administrativa) são usados para avaliar e remunerar os servidores.

Assis e Neto (2012), “ênfatizam que as limitações dos modelos de remuneração variável no setor público são sérias, recorrentes e estão relacionadas às más condições institucionais, estruturais, ambientais e de implementação”. Quais os impactos que a remuneração por desempenho e produtividade provoca no ambiente de trabalho na agencia de atendimento da SEFAZ em Palmas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos que a remuneração por desempenho e produtividade provoca no ambiente de trabalho na Agência de atendimento em Palmas, da SEFAZ-TO.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1). Descrever o modelo de remuneração por desempenho e produtividade utilizado para os servidores da SEFAZ-TO;
- 2). Diagnosticar as metas estabelecidas pela organização e os resultados alcançados por parte dos servidores;
- 3). Identificar as vantagens e desvantagens da remuneração utilizada, sob a ótica dos servidores.

1.4 Delimitação do Estudo

Esta pesquisa está delimitado em colher informações sobre os impactos que a remuneração por desempenho e produtividade provoca no ambiente de trabalho. Foi realizada uma pesquisa através de formulário com os servidores administrativos, lotados na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, que trabalham na Agência de atendimento em Palmas. A pesquisa foi realizada entre maio e novembro de 2021.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 a nova administração pública

De acordo com Mendes (2012) foi a partir dos anos 70 que iniciou-se a introdução de um conjunto de novas políticas e práticas na Administração Pública em vários países, denominado de “New Public Management” ou Nova Gestão Pública. Este termo designa um conjunto de doutrinas globalmente semelhantes que dominaram a agenda da reforma burocrática sob a influência do New Public Management. Teve início no Reino Unido com a entrada do Governo de Margaret Thatcher em 1979, influenciada pelas ideologias do “New Right”, que se opunha à intervenção do Estado na economia.

A nova Administração Pública, se baseia na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada para solucionar os problemas da eficiência da gestão pública. Ainda recebe influência do movimento managerialista, ou seja, a “Reinvenção da Governança”, que se iniciou no ano de 1993 com a eleição de Bill Clinton para a presidência dos Estados Unidos da América.

De acordo com Carnut e Narval(2016) a década de 1970, foi o divisor de águas, em relação à antiga forma de administrar o Estado. A partir daí, surgiram enormes críticas relativas ao tamanho do Estado, à adoção de mecanismos de regulação econômica de inspiração keynesiana e à pouca capacidade de resposta ágil e eficiente do Estado às demandas sociais emergentes que se agravaram. Outros fatores que contribuíram para o aumento das críticas em relação ao Estado-Interventor foram, a crise do petróleo em 1974 e a globalização da economia após a Queda do Muro de Berlim. Estava iniciando então uma nova aposta para o reaquecimento econômico, baseado nas ideias do Liberalismo Econômico.

Nos anos 1980, com a crise enfrentada pelos Estados e com o início da globalização da economia, inicia-se então a nova Administração Pública, deixando de lado o Estado interventor redefinindo em todo o mundo as funções do Estado e da sua burocracia, e passou a ter como missão principal a ênfase nos resultados. De acordo com Vieira e Tonet (1994) com a Nova Administração Pública a principal preocupação é com a qualidade do serviço público e este está relacionado com a questão de cidadania. Para eles, a função da administração pública é prover à sociedade os bens

e serviços de que necessitam os cidadãos. Estes que mantêm o funcionamento da máquina pública através do pagamento de impostos, taxas e contribuições, esperam, em contrapartida, receber serviços públicos de qualidade equivalente à contribuição realizada.

Nas sociedades contemporâneas, o fortalecimento da cidadania tem levado as pessoas a exigirem maior transparência da administração pública. A sociedade exige melhores serviços e cobra uma gestão mais eficiente. Com isso, estratégias governamentais são adotadas para a melhoria do serviço público. Nesse ensejo de criar um estado eficiente, as estratégias adotadas vão desde o uso de tecnologias, novos modelos de gestão e investimentos voltados ao desempenho dos agentes públicos.

Para Filho e Miranda (2017) no Brasil, com a Nova Gestão Pública, dois modelos organizacionais surgiram: a administração pública gerencial e o governo empreendedor. Esses modelos se fundamentam em princípios e diretrizes que visam à melhora da efetividade da gestão das organizações públicas buscando eficiência, eficácia e competitividade. O objetivo era criar sistemas administrativos que pudessem avançar rumo ao desenvolvimento com uso de seus recursos. Cavalcante e Camões (2015) enfatizam que a Nova Gestão Pública “consistiu em um amplo movimento reformista na administração pública que, em linhas gerais, propagava um conjunto de mudanças deliberadas de estruturas e processos nas organizações do setor público” onde o principal objetivo é obter melhores desempenhos.

Nos dias atuais, de acordo com Lara e Gosling(2016) a administração pública possui como um dos seus principais debates a discussão do papel do cidadão como cliente na prestação de serviços públicos. A importância de utilizar o termo cliente da administração privada constitui um progresso também para a cidadania, pois a orientação para o cliente significa atender às suas necessidades e respeitá-lo. Como os cidadãos não podem escolher um serviço alternativo, caso estejam insatisfeitos com o serviço prestado pelo setor público, a mudança na Nova Administração Pública necessita não apenas de alterações estruturais, de regras e processos, mas também, e principalmente, de intervenção para criar uma nova cultura organizacional de comprometimento com a prestação de serviços de qualidade para o cidadão, nos mesmos modelos adotados pela iniciativa privada.

2.2 Avaliação de Desempenho e Competências

De acordo com Cavagliere e Moreira (2017) a avaliação de desempenho vem sendo muito discutida na área de gestão de pessoas, por ter se tornado um assunto de grande necessidade no cotidiano das organizações. Tendo em vista que o capital humano, ou seja, os colaboradores passaram a ser parte fundamental dentro de uma organização, e por ser um dos recursos mais valiosos passou-se a ter uma visão diferenciada pelos gestores, pois os bons profissionais são difíceis de encontrar, desenvolver, e reter em uma organização. A avaliação de desempenho é uma ferramenta capaz de realizar a análise de desempenho de um colaborador em sua função. Para tal análise utiliza-se programas de desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho, buscando um engajamento dos colaboradores, com o objetivo de alcançar as metas estratégicas da organização.

Para Chiavenato (1999) apud Cavagliere e Moreira (2017) a avaliação de desempenho e competências “tem como finalidade melhorar e resolver problemas relacionados ao desempenho de cada indivíduo e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”. No início a avaliação de desempenho era utilizada apenas para avaliação em termos de custo e benefícios para as empresas. Já nos dias atuais a avaliação de desempenho é uma ação que vem tomando força nas organizações de todos os portes com foco no colaborador e agregando valores nas organizações.

De acordo com Versieux e Horta (2019) a avaliação de desempenho e competências possuem duas abordagens. Na primeira abordagem de vertente industrial, os colaboradores eram considerados recursos avaliados em relação ao quanto custavam e o valor que geram em suas atividades. Então as avaliações de desempenho desta vertente consistiam na identificação da capacidade de conclusão de tarefas e atividades, sendo assim, contemplava apenas tarefas específicas e cientificamente ordenadas, não atendendo à complexidade das novas tendências organizacionais. Já a segunda abordagem, descendente da vertente “humanista” surge com o foco prioritário no entendimento da motivação e comprometimento do colaborador, ou seja, o foco principal é o comportamento humano dentro da organização.

Conforme pondera Bittencourt (2009), todo colaborador precisa receber feedback a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Isso também é importante para a organização saber como os colaboradores desempenham as atividades para ter noção de suas potencialidades. Para implantar esse modelo de avaliação, o primeiro passo é definir as competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o colaborador faz, mas determinar quais as capacitações devem ser mais desenvolvidas, protegidas ou diminuídas. O processo de avaliação de desempenho é de responsabilidade do sistema de gestão por desempenho.

Tavares e Tavares (2017) enfatizam que a avaliação de desempenho por competências é um instrumento dentro do sistema de gestão por competências, ou seja, sua utilização depende da implantação da gestão por competências, e segue as etapas de planejar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, a gestão por competências constitui-se de um processo contínuo, em que primeiramente se formula as estratégias, depois se estabelece os indicadores de desempenho e as competências necessárias para atingi-los e, por último, realiza-se a avaliação, que tem como objetivo identificar o gap de competências (individuais, grupais e organizacionais), isto é, a discrepância entre as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais e as disponíveis no interior da organização. O processo ainda continua por meio do plano de desenvolvimento de competências, bem como pela avaliação do progresso deste plano, isto é, pela geração de informações de retroalimentação. Desta forma, a avaliação de desempenho por competências é parte de um processo maior. Como mencionado anteriormente, os resultados de um sistema de avaliação deste tipo dependem de sua inserção de forma articulada ao modelo de gestão da empresa. (TAVARES E TAVARES, 2017)

O processo de avaliação inicia-se pelo mapeamento, que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e o perfil do colaborador quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são:

Competências Conceituais: trata-se de conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas;

Competências técnicas: é caracterizado pelo domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho;

Competências interpessoais: permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz.

Já para Cavalcante e Renault (2018) a gestão do desempenho é um processo que consiste em administrar expectativas sobre os resultados da organização, de suas unidades e pessoas, procurando eliminar gaps entre o desempenho atual e o almejado. Para isso utiliza-se de planejamento de ações e acompanhamento do trabalhador na realização de suas atividades e com feedback constante. O desempenho eficaz envolve saber fazer, ter suporte organizacional e querer fazer, considerando normas e padrões bem delimitados, sendo assim a avaliação de desempenho é um importante elemento do sistema de gestão de desempenho. Está interligado com outros subsistemas de gestão de pessoas para a tomada de decisão sobre admissão, remuneração, desenvolvimento e desligamentos.

As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores é proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e dimensões, comunicar aos colaboradores como estão se saindo no trabalho e sugerindo quais as mudanças necessárias. Essas mudanças são, tanto no comportamento e atitudes, quanto nas habilidades ou conhecimentos, e, ainda permitir que os líderes pensam a respeito dos seus colaboradores. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos, representando uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

A avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o colaborador a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado às competências essenciais e almejadas pela própria organização. Como cada organização difere uma da outra, existem tipos diferentes para mensurar a performance de um colaborador ou um grupo durante um período. Sendo assim, essa análise deve ser feita de acordo com a base de atividades estabelecidas para os profissionais.

2.3 Remuneração

2.3.1 Remuneração Tradicional

Tradicionalmente, de acordo com Vilas Boas e Batista (2004) a remuneração tradicional também conhecida por remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas organizações para recompensar seus funcionários por seu trabalho, e representa a maior parcela do “mix” total de remuneração. Embora a remuneração funcional, em sua forma tradicional, represente uma forma de pensar a gestão de recursos humanos nas empresas, ela não é adequada para todos os tipos de negócios, para certo contexto estratégico e para alguns modelos de estrutura organizacional.

Para Cardoso (2008) a remuneração funcional compreende a forma de remuneração mais utilizada pelas empresas, tendo em vista que este tipo de remuneração é implantada junto com o sistema de cargos e salários. Além disso, esta forma de remuneração proporciona a equidade interna e externa. Onde a equidade interna representa os salários que são estabelecidos por regras aplicadas a todos na empresa, produzindo assim um senso de justiça entre os colaboradores. Já a equidade externa acontece quando a empresa compara seus salários aos praticados no mercado e remaneja para ajustar seus valores.

Os modelos de remuneração tradicional, predominante nas organizações utilizam a remuneração fixa, destacando a padronização de salários e focalizando a rotina na atividade do colaborador, ou seja, o salário é determinado pelo cargo e não pelo que o colaborador produz. Esse modelo de remuneração funciona bem quando os cargos não mudam, a tecnologia é estável, a rotatividade é baixa, os funcionários são treinados para aprender as tarefas, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas crescem por meio de promoções na carreira. De acordo com Santos (2017) apesar de o método tradicional ser a grande referência na forma de se determinar os salários, “ele se mostra ineficiente, na medida em que se estrutura de forma pouco flexível e possui pouco ou nenhum alinhamento com a estratégia organizacional.”

Já Primon e Popp (2017) ponderam, que, os modelos de remuneração tradicionais adotados nas organizações, “reforçam o conservadorismo e não estimulam o desenvolvimento de habilidades e competências, tornando-se viável que

as organizações viabilizem a implantação de um sistema de remuneração estratégico.”

2.3.2 Remuneração Estratégica

De acordo com Souza et al.,(2019) a remuneração estratégica surge dentro das organizações “como uma nova abordagem de gestão empresarial, que tem como principal objetivo instigar a eficiência e a eficácia de remunerar os colaboradores, em função de resultados positivos.” Enquanto o sistema tradicional remunera os colaboradores somente pelas exigências associadas ao cargo, a remuneração estratégica procura beneficiar os colaboradores, que contribuem de alguma forma, para a maximização dos resultados alcançados pelas organizações, por meio do diferencial competitivo da mesma. Tendo como base de avaliação três fatores principais, o conhecimento, habilidades e atitudes, a remuneração estratégica assegura um sistema de remuneração mais flexível, tornando a organização mais competitiva e com profissionais qualificados, na medida em que os interesses relativos aos profissionais e a organização poderão estar alinhados.

Para Silva (2010) esse alinhamento reflete na composição da remuneração do colaborador, no intuito de colaborar com o planejamento estratégico da organização. É um modelo desenvolvido a médio e a longo prazo, compensando os colaboradores diante do sucesso organizacional. Os principais elementos desse modelo são:

Remuneração indireta: Conforme relata Sabino e Cunha (2016), remuneração indireta são os benefícios complementares do salário fixo, podendo ser rotineira ou temporária, somando ao salário bruto do colaborador. Nela consta os benefícios de transporte, alimentação, saúde, entre outros.

Remuneração por habilidades: De acordo com Sabino e Cunha (2016), a remuneração por habilidade tem como foco a capacidade do trabalhador de realizar tarefas e administrar responsabilidade. Este tipo de remuneração valoriza a habilidade do colaborador dentro da organização, é um fator motivador em que as organizações oferecem um benefício a mais pelas aptidões destes colaboradores. Seu principal objetivo é reter este talento nas empresas.

Remuneração por Competências: Para Craveiro (2019) a remuneração por competência é baseada nas pessoas, por seus conhecimentos, atributos, qualidades pessoais e interpessoais. Sendo assim, neste processo ocorre a valorização das competências que geram valor agregado aos produtos e serviços da organização.

Remuneração por desempenho: Sabino e Cunha (2016) destaca que esta remuneração é de acordo com o desempenho do empregado, onde há variação salarial e conforme a concretização dos resultados torna-se motivada em busca de cumprir as metas estabelecidas pelas organizações, na obtenção desta remuneração

Para Ceribeli et al., (2015) a remuneração estratégica, são classificadas, ainda, como incentivos de curto e longo prazo. Onde, os incentivos de curto prazo englobam a participação nos lucros e resultados, a bonificação pelo cumprimento de metas e objetivos e as comissões, já os incentivos de longo prazo incluem participação acionária e práticas de bônus no longo prazo vinculados ao alcance de metas. Para eles, a remuneração estratégica é uma ferramenta que tem o objetivo incentivar a produtividade dos funcionários e permitir que indivíduos que contribuem para a organização possam se destacar, sendo recompensados, financeiramente ou não, por este comportamento. Embora nem sempre a recompensa seja oferecida em espécie, a remuneração estratégica auxilia na retenção de funcionários, tendo em vista que o nível de satisfação em relação ao salário e benefícios faz com que os funcionários optem por permanecer na organização.

De acordo com Santos (2017), as estratégias inovadoras de remuneração são consideradas como fontes potenciais de agregação de valor à organização, pois o foco está no colaborador e não no trabalho ou o cargo, como acontece na perspectiva tradicional. Já Primon (2017), pondera que, a remuneração estratégica “busca relacionar as recompensas pessoais com a missão e objetivos organizacionais, de modo que existam condições de atrelar os esforços coletivos e reforçar os comportamentos julgados como fundamentais.” Sendo assim, o modelo de remuneração estratégica, é visualizado como um diferencial competitivo, por possibilitar que haja uma harmonização entre os interesses dos colaboradores com a empresa, alavancando, assim, os resultados.

2.4 Engajamento no Trabalho

De acordo com Oliveira e Rocha (2017), são inúmeras as definições de engajamento no trabalho encontradas na literatura. Em comum, existe a ideia de que o engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional. Para Martins, Costa e Siqueira (2016), o tema engajamento no trabalho surgiu na Psicologia do Trabalho e na literatura da área de gestão na década de 1990, seguindo uma tendência geral na direção dos estudos dos construtos sobre comportamentos organizacionais positivos. Os pesquisadores daquela época, tinham realizado estudos apenas no sentido de analisar e identificar as doenças causadas pelo trabalho, como por exemplo, o estresse e exaustão (Burnout).

O conceito de engajamento é atribuído a Kahn na década de 1990.

Este autor introduziu o conceito de engajamento e desengajamento pessoal. O engajamento e o desengajamento no trabalho são comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam seus eus, durante o desempenho das tarefas. Ela apresenta as principais condições de trabalho nas quais as pessoas tendem a se engajar ou desengajar pessoalmente: significância, segurança e disponibilidade. (MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2016)

O reconhecimento destas características é de grande importância especialmente para identificar aspectos positivos e o que se pode desenvolver como pontos fortes. Um colaborador engajado percebe quando está inspirado ao identificar que sente prazer nas atividades que realiza e, conseqüentemente, seu trabalho é realizado de tal modo que ela e a organização são beneficiados. Engajamento é um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho. Conforme enfatiza Dantas (2018) “a ação de engajamento do colaborador está relacionada a um conjunto de expressões e sentimentos positivos e proativos que faz com que o indivíduo dedique à organização o que ele tem de melhor como pessoa.” Sendo assim, o colaborador não faz somente o que dele se espera, ele vai além do que era esperado, se compromete com os objetivos organizacionais, se entusiasma e sente-se bem agindo dessa forma. Os colaboradores engajados mostram-se esforçados no seu trabalho porque se identificam e se definem em razão das suas atividades no ambiente de trabalho.

Já para Ceribeli, Barcelos e Rocha (2019) o engajamento pode ser descrito como “um estado mental de contentamento que resulta em maior disposição energética, fazendo com que o indivíduo enfrente dificuldades e canalize seus esforços na realização de determinada tarefa.” Para eles, o engajamento é um estado mental de satisfação contínua por parte do indivíduo, que resulta em grande potencial energético e entrega para cumprir as tarefas que lhes foram designadas. Ainda segundo os autores, sob uma ótica distinta, o engajamento pode ser compreendido “como um estado mental caracterizado por elevado foco no trabalho, associado a um sentimento positivo relacionado com o papel desempenhado e ações que demonstrem comprometimento com os objetivos e valores da organização”.

De acordo com Kahn (1990, apud Martins, Costa e Siqueira, 2016) O engajamento resulta de três situações psicológicas: (i) significância psicológica, ou seja é um sentimento de que se está recebendo retorno em troca da energia física, cognitiva e emocional despendida no trabalho, (ii) disponibilidade psicológica, disposição, associada à confiança, de um indivíduo para com seu empregador e (iii) segurança psicológica, ligada à experiência de trabalhar sem temer constrangimentos diversos ou resultados negativos. De acordo com tal entendimento, é necessário que essas três condições psicológicas estejam presentes para que o colaborador se torne mais engajado.

Já para Santos et al., (2019) o engajamento no trabalho está relacionado a presença de resultados baixos em esgotamento emocional e desumanização, sincronizado com resultados altos em eficácia profissional. Ainda, enfatizam que o engajamento no trabalho diz respeito a um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho, sendo caracterizado pelo vigor, pela dedicação e pela concentração. Sendo, o vigor caracterizado pelos altos níveis de energia e resiliência mental, pela vontade de investir no trabalho e pela persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e experimentar um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A concentração diz respeito a estar completamente concentrado e envolvido em seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho, gerando assim o engajamento no ambiente de trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo da pesquisa

Para Chedid (2016), a pesquisa está relacionada ao ato de pesquisar. Pesquisar, para ele, significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas. Sendo a pesquisa uma atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. Ele enfatiza que a pesquisa é uma atividade cotidiana, uma atitude de questionamento, sistemático crítico e criativo do pesquisador. Ainda corrobora com a tese de que a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, onde o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Já para Fonteles et al, (2009), o objetivo da pesquisa científica é encontrar respostas a respeito de um determinado problema para o qual não se têm informações concretas para solucioná-lo. Para o seu desenvolvimento é necessário realizar todos os procedimentos, estruturar e respeitar as fases do protocolo. Para obter sucesso na realização de uma pesquisa científica é de fundamental importância ter entendimento dos diferentes tipos de estudos e suas classificações, assim como a escolha e a combinação que melhor se aplica à questão e aos objetivos do estudo.

Conforme Chedid (2016), pesquisa científica seria, portanto, a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica. Sendo a Metodologia científica entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que você deve vencer na investigação de um fenômeno. Ainda pondera que uma pesquisa pode estar, ao mesmo tempo, enquadrada em várias classificações, desde que obedeça aos requisitos inerentes a cada tipo. Sendo assim, podemos observar que um mesmo tipo de pesquisa pode ser delineado de diferentes maneiras, ou seja, existem várias maneiras de classificar uma pesquisa, e os autores não são unânimes quanto à padronização desta classificação.

Por esse motivo, Fonteles et al (2009), propõe uma maneira mais simples e mais objetiva, para a organização e classificação dos tipos de pesquisa, conforme o quadro a seguir:

Tabela 1: Classificação e Tipos de Pesquisa

Classificação	Tipos de pesquisa
Quanto à finalidade	• Pesquisa básica ou fundamental • Pesquisa aplicada ou tecnológica
Quanto à natureza	• Pesquisa observacional • Pesquisa experimental
Quanto à forma de abordagem	• Pesquisa qualitativa • Pesquisa quantitativa – Descritiva – Analítica
Quanto aos objetivos	• Pesquisa exploratória • Pesquisa explicativa
Quanto aos procedimentos técnicos	• Pesquisa bibliográfica • Pesquisa documental • Pesquisa de laboratório • Pesquisa de campo
Quanto ao desenvolvimento no tempo	• Pesquisa transversal • Pesquisa longitudinal • Pesquisa prospectiva

Fonte: Fonteles et al (2009)

O presente trabalho adotou as seguintes Metodologias de pesquisa:

Quanto à finalidade: foi utilizada a pesquisa básica ou fundamental, ou seja, é aquela pesquisa cujo objetivo é adquirir conhecimentos novos que contribuam para o avanço da ciência, sem que haja uma aplicação prática prevista. Neste tipo de pesquisa, o investigador acumula conhecimentos e informações que podem, eventualmente, levar a resultados acadêmicos ou aplicados importantes (FONTELES et al, 2009).

Quanto a abordagem: a pesquisa utilizada no trabalho foi a quantitativa analítica, tendo em vista que esse tipo de pesquisa envolve uma avaliação mais aprofundada das informações coletadas em um determinado estudo, observacional ou experimental, na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno no âmbito de um grupo, grupos ou população. Ainda foi utilizado a pesquisa descritiva. Fonteles et al. (2009), pondera que este tipo de pesquisa visa apenas a observar, registrar e descrever as características de um determinado fenômeno ocorrido em uma amostra ou população, sem, no entanto, analisar o mérito de seu conteúdo.

Quanto aos objetivos foi utilizada a pesquisa exploratória, este tipo de pesquisa visa a uma primeira aproximação do pesquisador com o tema, para torná-lo mais familiarizado com os fatos e fenômenos relacionados ao problema a ser estudado. No estudo, o investigador irá buscar subsídios, não apenas para determinar a relação existente, mas, sobretudo, para conhecer o tipo de relação.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi feita uma pesquisa de campo utilizando um questionário online para a coleta de dados. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa coletando dados que lhe permitam responder aos problemas relacionados a grupos, comunidades ou instituições, com o objetivo de compreender os mais diferentes aspectos de uma determinada realidade. Ainda, dentro dos procedimentos técnicos, foi utilizado a pesquisa documental, que de acordo com Fonteles et al (2009), é o tipo de pesquisa que tem o levantamento de documentos como base. Neste tipo de pesquisa, os documentos consultados são, geralmente, classificados como fontes primárias e fontes secundárias. Onde as fontes primárias, são as fontes cuja origem remonta à época que se está pesquisando, ainda não analisadas e que, frequentemente, foram produzidas pelas próprias pessoas estudadas, tais como correspondências, diários, textos literários e outros documentos mantidos em órgãos públicos e instituições privadas de qualquer natureza. Já as fontes secundárias, têm como característica o fato de não produzir informações originais, mas, apenas, uma análise, ampliação e comparação das informações contidas na fonte original.

Quanto ao desenvolvimento no tempo: foi realizado um estudo transversal, devido a pesquisa ter sido realizada em um curto período de tempo, em um determinado momento. No estudo apresentado, será analisado um período de 36 meses.

3.2 População e Amostra

Conforme Roman (2010) o entendimento dos diferentes tipos de amostragem, assim como o cálculo correto para o tamanho da amostra, são pontos de fundamental importância para obter sucesso na realização de uma pesquisa científica. No trabalho apresentado, será utilizado uma amostra aleatória simples;

A amostra aleatória simples impõe ao pesquisador que ele especifique um valor predefinido para o erro amostral (margem de erro), o qual deve ser pensado em termos de probabilidade, pois, mesmo que uma amostra seja suficientemente grande, ela não garante que suas características sejam exatamente iguais a da população de onde foi retirada, uma vez que sempre existe a probabilidade da randomização gerar uma amostra bem diferente da população. Ou seja, a margem de erro exprime o valor de quanto o pesquisador admite errar na avaliação dos parâmetros estudados. (ROMAN, 2010).

Assim, temos:

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}, \text{ Onde: } n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Sendo, N= o tamanho da população estudada.

n_0 = primeiro valor aproximado do tamanho da amostra.

E_0 = Erro amostral (margem de erro).

Dados da pesquisa:

População, N = 24 Servidores.

Margem de erro, E_0 = 5%

Solução:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} = \frac{1}{(0,05)^2} = 400$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} = n = \frac{24 \times 400}{24 + 400} = n = \frac{9.600}{424} = 22,641$$

Portanto, a pesquisa foi realizada com 23 servidores, lotados na Agência de Atendimento em Palmas.

3.3 Procedimento para coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em 4 passos:

- i) Coletar artigos sobre, Gestão Pública, Engajamento no trabalho e remuneração por desempenho e produtividade.

- ii) Coletar dados no site da instituição estudada e no portal da transparência, para saber o tamanho da população objeto de estudo.
- iii) Coletar dados referente a arrecadação de ICMS no Tocantins, onde será feito um requerimento à Gerência de Arrecadação em Palmas, com a finalidade de obter informações sobre os objetivos e metas.
- iv) Coletar informações através de um questionário on-line para identificar qual a percepção dos servidores em relação a remuneração por desempenho e produtividade adotada na instituição.

3.4 Procedimento para análise de dados

Os dados foram analisados através da ferramenta Power BI. Conforme relata Quinto (2020), Power BI é uma ferramenta desenvolvida pela Microsoft, que tem um serviço de Business Intelligence, capaz de oferecer visualizações interativas com capacidades de se conectar a diversas fontes de dados ou seja, os usuários finais podem criar as suas próprias visualizações em forma de painéis ou relatórios, mesmo sem conhecimentos específicos do banco de dados de origem.

3.5 Devolução dos dados

O resultado da pesquisa será devolvido através do WhatsApp dos servidores que responderam o questionário.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise dos dados foi dividida em duas partes para atender ao segundo e terceiro objetivos específicos anteriormente traçados, a saber: Diagnosticar o atingimento das metas de desempenho e produtividade por parte dos servidores; identificar as vantagens e desvantagens da remuneração utilizada, sob a ótica dos servidores.

4.1 Produtividade por desempenho de atividade administrativa fazendária – PDAAF.

Conforme SEFAZ-TO (2010), a PDAAF consiste na concessão de um incentivo funcional decorrente do cumprimento de metas de arrecadação do ICMS e do esforço progressivo de alcançar maiores e melhores níveis de produtividade e eficiência em seu desempenho profissional individual. Para cálculo da PDAAF, são utilizados dois indicadores: o Índice de Atingimento de Arrecadação – IAA e a Ficha de Desempenho Profissional Individual – FDPI.

Índice de Atingimento de Arrecadação – IAA, o índice de composição dos cálculos da PDAAF correspondente ao percentual de alcance da meta global de arrecadação, é calculado conforme tabela a seguir.

Tabela 2: Percentual x Índice de atingimento de arrecadação

Percentual de atingimento de Meta Global de Arrecadação	Índice de Atingimento de Arrecadação – IAA 0,00
Menor que 95	0,00
Igual a 95 e menor que 96	0,10
Igual a 96 e menor que 98	0,15
Igual a 98 e menor que 101	0,20
Igual a 101 e menor que 105	0,25
Igual ou maior que 105	0,30

Fonte: DOETO 3.118 pag. 03. Adaptado pelo autor.

Já o indicador Ficha de Desempenho Profissional Individual – FDPI, leva em consideração vários fatores até chegar no Índice de Desempenho Profissional Individual – IDPI, que é o índice de composição dos cálculos da PDAAF correspondente ao número de pontos obtidos na Ficha de Desempenho Profissional Individual. A seguir, podemos observar a tabela que compara os pontos FDPI com o Índice de Desempenho individual.

Tabela 3: Total de Pontos x Índice de Desempenho Profissional Individual

Total de Pontos Obtidos na Ficha de Desempenho Profissional Individual – FDPI	Índice de Desempenho Profissional Individual – IDPI
Até 26	0,00
De 26 até 32	0,20
De 33 até 37	0,40
De 38 até 42	0,60
De 43 até 47	0,80
De 48 até 53	1,00

Fonte: DOETO 3.118 pag. 03.

Já a Ficha de Desempenho Profissional Individual – FDPI, é um formulário, dividido em duas quotas, no qual, durante o período de apuração, o superior imediato registra a avaliação de seu subordinado, aferindo os respectivos pontos atribuídos. Na cota I é avaliado o Desempenho e Produtividade do servidor. Já na cota II é avaliado a Assiduidade e a Pontualidade. Como podemos observar nas tabelas 4 e 5.

Tabela 4: Cota I Desempenho e Produtividade

COTA I – Desempenho e Produtividade			
Fatores	Critérios	Gradação em Pontos	Pontos
Produtividade no trabalho: volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo	Excelente	10	
	Ótimo	9	
	Bom	7 a 8	
	Satisfatório	5 a 6	
	Regular	3 a 4	
	Fraco	1 a 2	
	Insatisfatório	0	
Qualidade do trabalho: grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados	Excelente	10	
	Ótimo	9	
	Bom	7 a 8	
	Satisfatório	5 a 6	
	Regular	3 a 4	
	Fraco	1 a 2	
	Insatisfatório	0	
Iniciativa: comportamento empreendedor no âmbito de atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos	Excelente	6	
	Ótimo	5	
	Bom	4	
	Satisfatório	3	
	Regular	2	
	Fraco	1	
	Insatisfatório	0	
Interesse: apresenta ideias, sugestões, informações com vistas a melhoria dos serviços a seu cargo e da unidade como um todo	Excelente	6	
	Ótimo	5	
	Bom	4	
	Satisfatório	3	
	Regular	2	
	Fraco	1	
	Insatisfatório	0	

Continuação

COTA I – Desempenho e Produtividade			
Fatores	Critérios	Gradação em Pontos	Pontos
Presteza: disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho	Excelente	6	
	Ótimo	5	
	Bom	4	
	Satisfatório	3	
	Regular	2	
	Fraco	1	
	Insatisfatório	0	
Total de Pontos Obtidos			

Fonte: DOETO 3.118 pag. 03.

Tabela 5: Cota II - Assiduidade e Pontualidade

COTA II – Assiduidade e Pontualidade			
Fatores	Critérios	Gradação em Pontos	Pontos
Comparecimento ao Trabalho	Sem faltas	5	
	1 falta	4	
	2 faltas	3	
	3 faltas	2	
	De 4 a 5 faltas	1	
	Acima de 5 faltas	0	
Permanência no Local do Trabalho	Sempre no local de trabalho	5	
	Até 4 ausências autorizadas	4	
	De 5 a 8 ausências autorizadas	3	
	Até 3 ausências não autorizadas	2	
	De 4 a 6 ausências não autorizadas	1	
	Ausências frequentes	0	
Cumprimento do Horário de Trabalho	Cumpre rigorosamente o horário	5	
	Até 2 entradas tardias ou saídas antecipadas	4	
	De 3 a 4 entradas tardias ou saídas antecipadas	3	
	De 5 a 6 entradas tardias ou saídas antecipadas	2	
	De 7 a 8 entradas tardias ou saídas antecipadas	1	
	Acima de 8 entradas tardias ou saídas antecipadas	0	
Total de Pontos Obtidos			

Fonte: DOETO 3.118 pag. 03.

4.2 Distribuição de Cargos dos Servidores lotados na Agência de atendimento em Palmas

A tabela abaixo, mostra como é a distribuição de servidores na Agência de Atendimento e seus respectivos cargos.

Tabela 6: Distribuição de cargos dos servidores lotados na Agência de Atendimento em Palmas

Cargo Efetivo	Total
Administrador	01
Analista Técnico Administrativo	02
Assistente Administrativo	13
Auxiliar Administrativo	01
Contador	02
Economista	01
Gestor Público	01
Inspetor de Serviços Fiscais	03
Total	24

Fonte: Portal da Transparência TO (2021). Disponível em: <https://www.transparencia.to.gov.br/#!/servidores>. Acesso em 04/11/2021.

4.3 Meta global de arrecadação ICMS Tocantins

Segundo SEFAZ TO (2021), A meta global de arrecadação do ICMS é o valor mínimo que o Estado precisa arrecadar em Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). A meta é calculada pela Comissão de Fixação de Metas e é o principal indicador para pagamento da Produtividade por Desempenho de Atividade Administrativo-Fazendária – PDAAF. Nas tabelas a seguir podemos observar as metas estabelecidas nos 36 meses estudados. Ainda, podemos verificar as metas alcançadas pelos servidores.

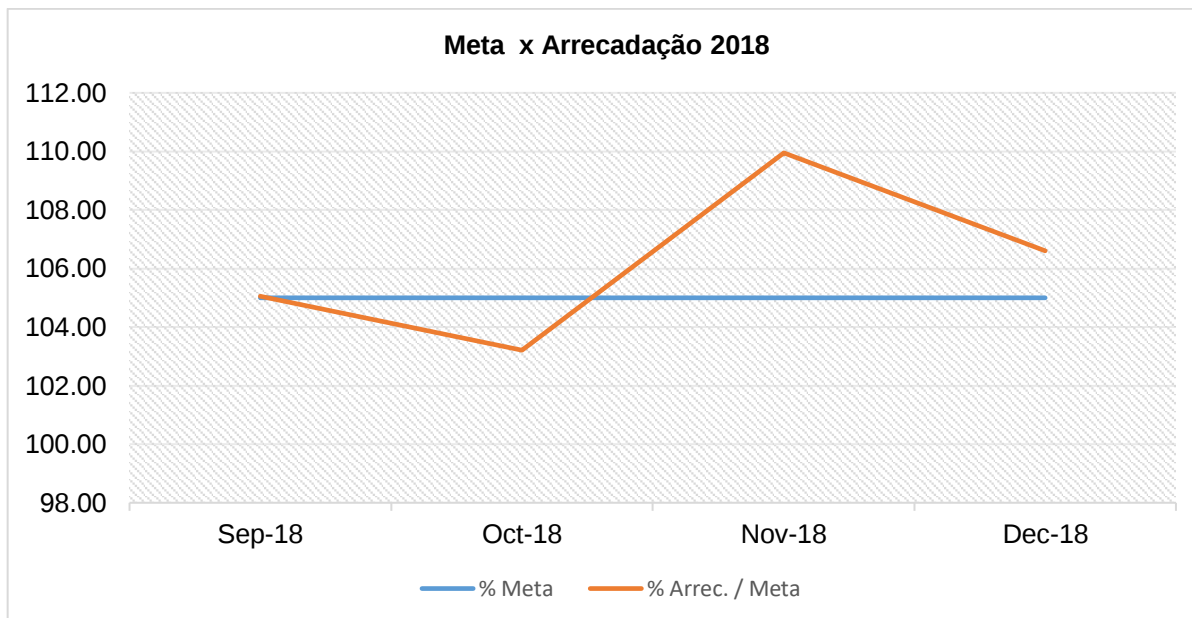
Tabela 7: Arrecadação de ICMS no Tocantins em 2018

Mês/Ano	Meta	Arrecadação do ICMS	% Meta	%Arrec. / Meta
set/18	237.143.917,39	249.116.614,65	105,00	105,05
out/18	234.262.888,98	241.784.383,58	105,00	103,21
nov/18	244.895.494,55	269.272.639,59	105,00	109,95
dez/18	236.374.543,08	251.965.617,79	105,00	106,6

Fonte: SEFAZ (2021), adaptado.

No gráfico abaixo, a linha em azul representa a meta estabelecida e a linha laranja a meta que foi alcançada no ano de 2018.

Gráfico 1: Meta x Arrecadação 2018



Fonte: Autor (2021).

Podemos observar que nos meses analisados do ano de 2018, no mês de outubro não atingiu a meta estabelecida que é de 105%.

A tabela a seguir, mostra as metas estabelecidas para o ano de 2019 e as metas alcançadas no período.

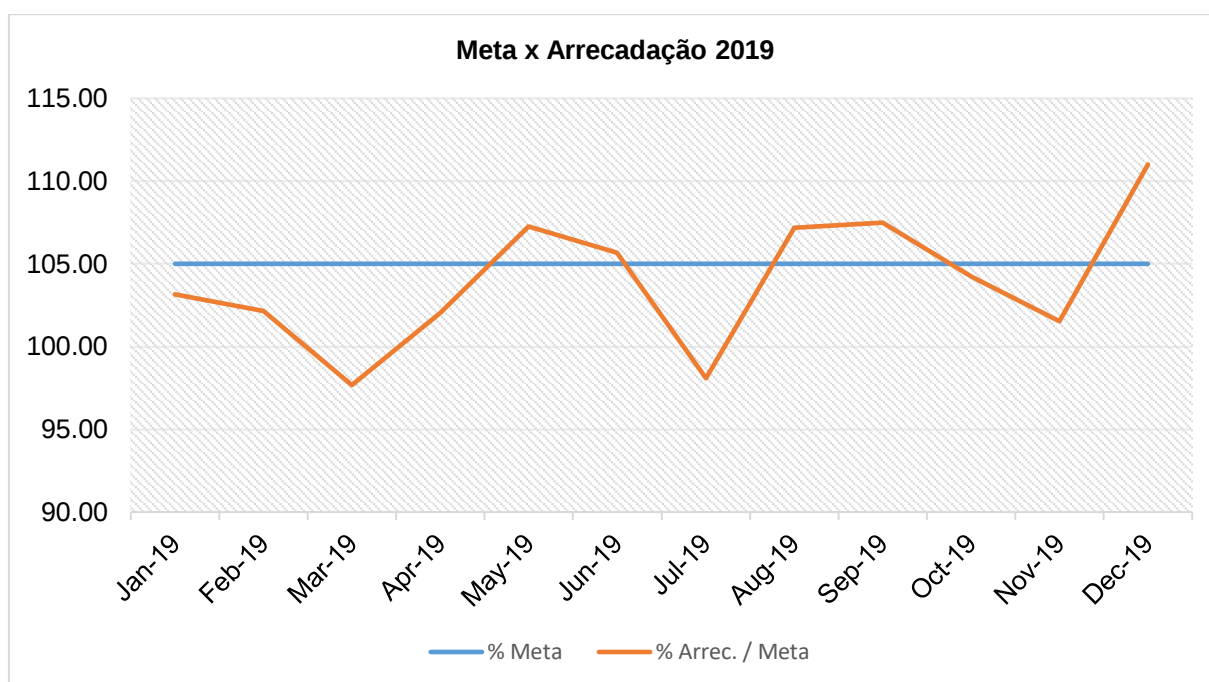
Tabela 8: Arrecadação de ICMS no Tocantins em 2019

Mês/Ano	Meta	Arrecadação do ICMS	% Meta	%Arrec. / Meta
jan/19	238.099.486,52	245.599.190,25	105,00	103,15
fev/19	229.164.454,54	234.074.471,43	105,00	102,14
mar/19	227.894.503,75	222.574.792,48	105,00	97,67
abr/19	233.174.884,90	237.955.202,12	105,00	102,05
mai/19	226.179.453,11	242.575.429,26	105,00	107,25
jun/19	240.677.475,15	254.321.087,83	105,00	105,67
jul/19	248.872.297,12	244.100.767,51	105,00	98,08
ago/19	248.419.972,36	266.241.232,28	105,00	107,17
set/19	250.275.782,83	269.024.383,53	105,00	107,49
out/19	250.901.016,89	261.542.469,54	105,00	104,24
nov/19	260.023.944,48	263.946.405,34	105,00	101,51
dez/19	250.411.832,69	277.959.924,99	105,00	111,00

Fonte: SEFAZ (2021), adaptado.

Observa-se que no ano de 2019, das 12 metas estabelecidas, apenas 5 foram alcançadas. No gráfico a seguir, podemos ter uma melhor visualização da situação onde a linha azul representa as metas estabelecidas para o ano de 2019 e a linha laranja as metas alcançadas no período.

Gráfico 2: Meta x Arrecadação 2019



Fonte: Autor (2021).

A tabela a seguir, mostra as metas estabelecidas para o ano de 2020, bem como as metas alcançadas no período.

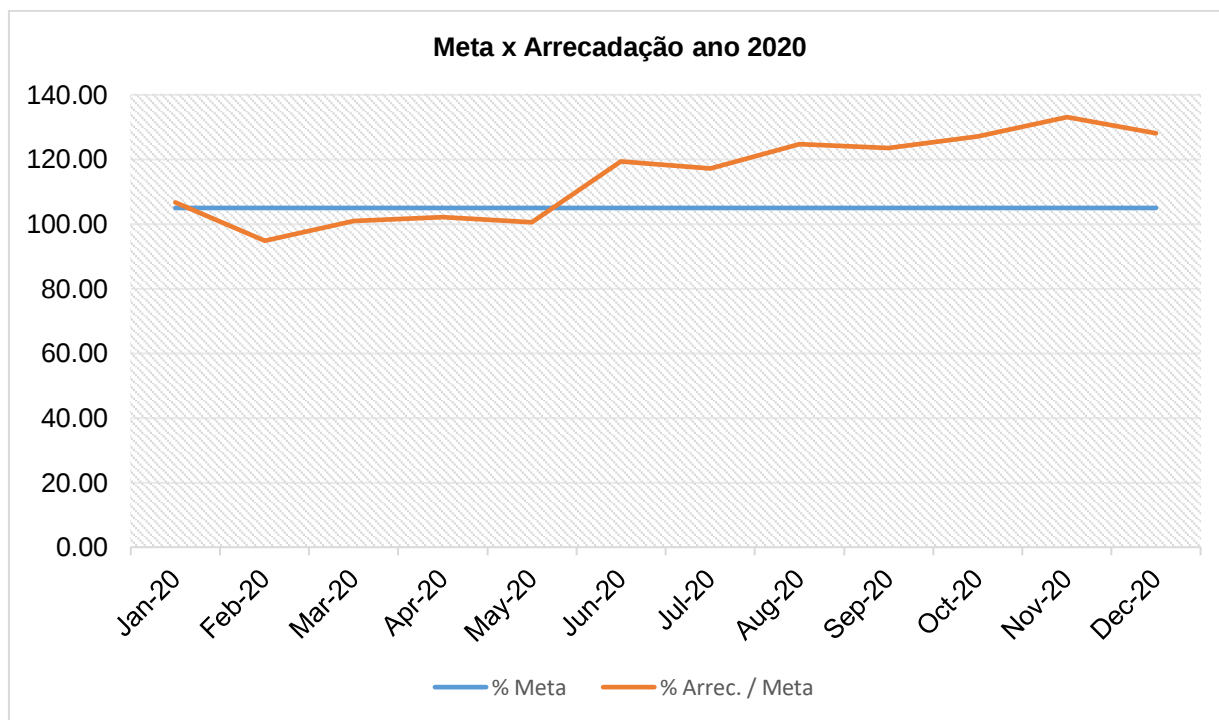
Tabela 9: Arrecadação de ICMS no Tocantins em 2020

Mês/Ano	Meta	Arrecadação do ICMS	% Meta	% Arrec. / Meta
jan/20	255.404.985,95	272.729.142,33	105,00	106,78
fev/20	250.394.703,50	237.505.717,02	105,00	94,85
mar/20	239.691.056,04	242.086.423,57	105,00	101,00
abr/20	220.524.551,89	225.206.431,14	105,00	102,12
mai/20	217.624.902,85	219.043.328,61	105,00	100,65
jun/20	207.858.600,06	248.344.667,39	105,00	119,48
jul/20	227.948.882,36	267.338.280,05	105,00	117,28
ago/20	236.767.626,85	295.229.659,93	105,00	124,69
set/20	248.283.518,85	306.599.413,34	105,00	123,49
out/20	247.977.020,96	315.085.669,80	105,00	127,06
nov/20	255.967.369,72	340.737.142,70	105,00	133,12
dez/20	256.799.005,61	329.103.224,45	105,00	128,16

Fonte: SEFAZ (2021), adaptado.

No gráfico abaixo, podemos visualizar que no ano de 2020 houve uma melhora significativa no alcance das metas, onde foram atingidas 8/12 das metas estabelecidas, como podemos visualizar no gráfico a seguir:

Gráfico 3: Meta x Arrecadação 2020



Fonte: Autor (2021).

Já de Janeiro até agosto de 2021, todas as metas estabelecidas foram alcançadas, conforme mostrado na tabela abaixo.

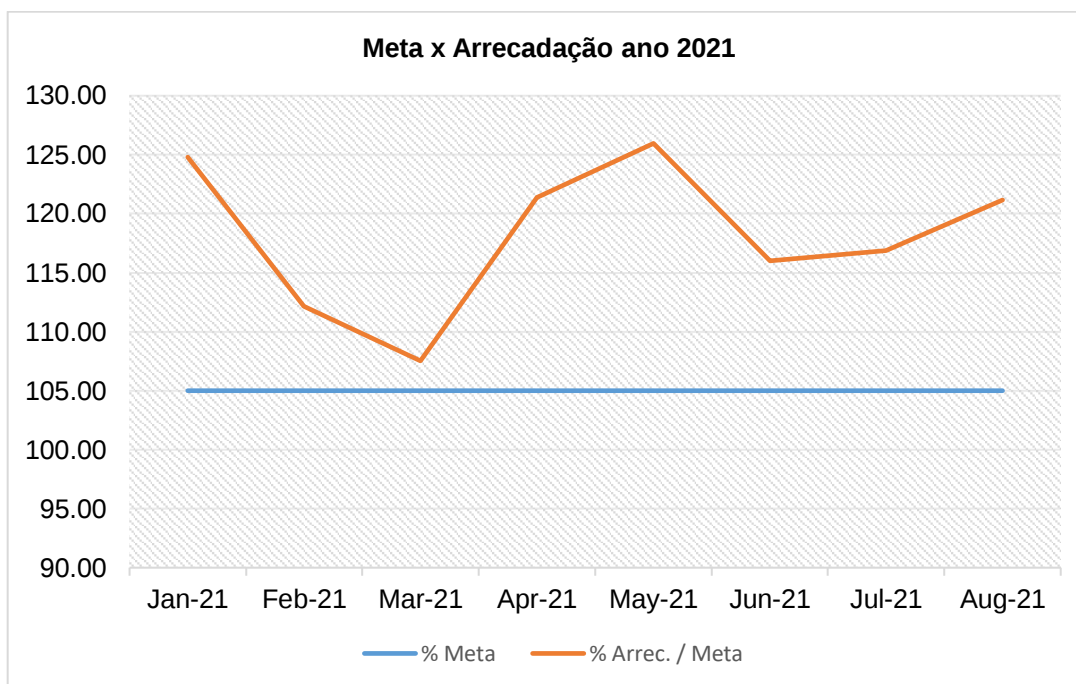
Tabela 10: Arrecadação de ICMS no Tocantins em 2021

	Meta	Arrecadação do ICMS	% Meta	% Arrec. / Meta
jan/21	267.219.019,93	333.452.131,21	105,00	124,79
fev/21	259.557.582,95	291.159.054,88	105,00	112,18
mar/21	259.035.714,25	278.553.030,22	105,00	107,53
abr/21	250.347.548,70	303.899.183,99	105,00	121,39
mai/21	251.494.641,23	316.788.495,01	105,00	125,96
jun/21	277.106.663,90	321.461.153,30	105,00	116,01
jul/21	292.262.137,54	341.588.988,61	105,00	116,88
ago/21	307.147.344,89	369.709.579,98	105,00	121,14

Fonte: SEFAZ (2021), adaptado.

Podemos observar que mesmo com um aumento significativo das metas para os meses de 2021, todas elas foram alcançadas, como podemos visualizar no gráfico abaixo:

Gráfico 4: Meta x Arrecadação 2021



Fonte: Autor (2021).

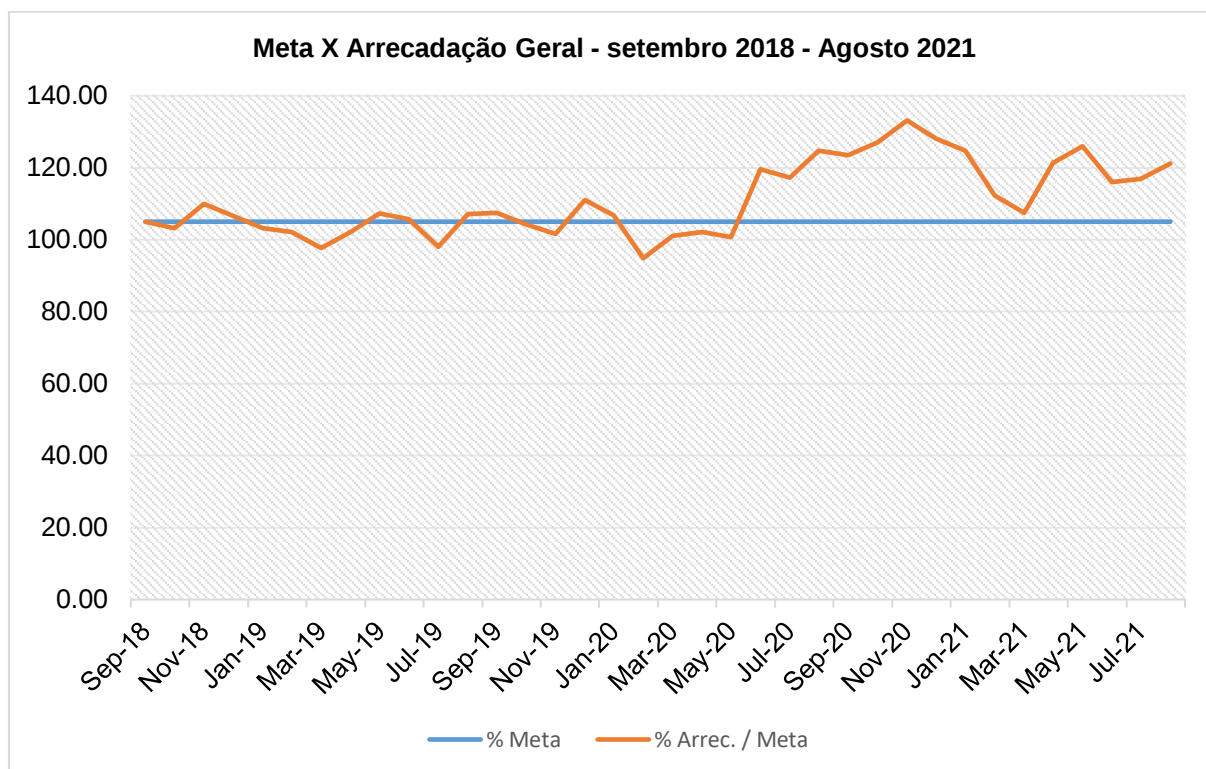
De forma geral, podemos observar na tabela abaixo que dos 36 meses estudados apenas em 23 meses as metas estabelecidas foram alcançadas, isso representa 63,88% das metas.

Tabela 11 Metas alcançadas nos meses estudados

Percentual de atingimento de Meta Global de Arrecadação	Índice de Atingimento de Arrecadação – IAA 0,00	Quantidade de Meta Alcançadas
Menor que 95	0,00	1
Igual a 95 e menor que 96	0,10	0
Igual a 96 e menor que 98	0,15	1
Igual a 98 e menor que 101	0,20	3
Igual a 101 e menor que 105	0,25	8
Igual ou maior que 105	0,30	23

Fonte: SEFAZ (2021), adaptado.

Gráfico 5: Meta X Arrecadação no período estudado.



Fonte: SEFAZ (2021), adaptado pelo autor.

Como podemos observar anteriormente, das metas estabelecidas apenas em 23 ocasiões elas foram alcançadas. Mas, porém, a partir de janeiro de 2019, a meta passou a ser calculada com base na média da arrecadação do ICMS do mesmo período dos dois exercícios anteriores, esse ajuste foi necessário para ganho de precisão no cálculo, visto que a média é muito sensível a valores atípicos, portanto, a utilização de um período mais longo contribui para a diluição dos efeitos de eventuais valores discrepantes, por exemplo, nos meses de agosto e setembro de 2017 foram alcançadas respectivamente 107,17% e 107,49% das metas estabelecidas. Já no mês seguinte, o resultado alcançado foi de 104,24%, utilizando a nova metodologia o resultado para o mês de outubro foi de 106,3%, portanto dentro da meta.

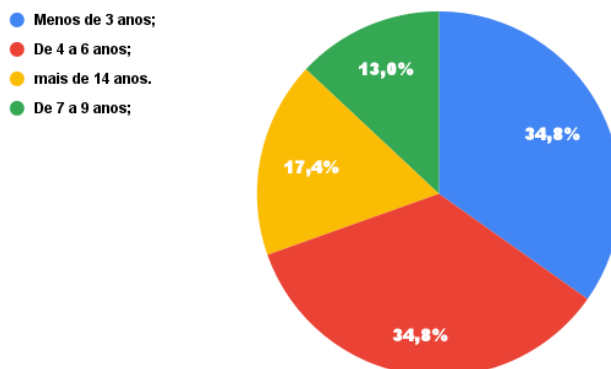
4.4 Percepção dos servidores quanto a Remuneração por desempenho e produtividade suas vantagens e desvantagens

Para medir o engajamento dos servidores e atender o terceiro objetivo deste trabalho, foi elaborado um questionário contendo 14 perguntas. Este questionário foi enviado para os servidores através do WhatsApp e foram coletadas as seguintes informações.

O gráfico abaixo mostra o tempo de trabalho na SEFAZ.

Gráfico 6: Tempo de trabalho na SEFAZ

1. Há quanto tempo trabalha na SEFAZ?



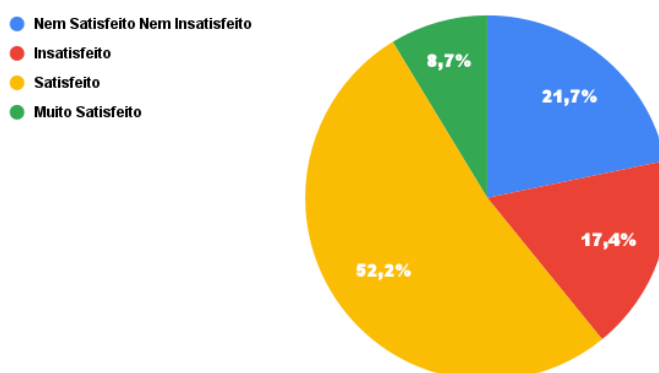
Fonte: Autor (2021)

Podemos observar no gráfico que 34,8% dos servidores que responderam à pesquisa, tem menos de 3 anos na instituição, isso mostra que eles ainda não recebem a gratificação por produtividade.

O gráfico abaixo mostra o grau de satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho.

Gráfico 7: Grau de satisfação com o trabalho

2. Em que medida está satisfeito com seu trabalho?



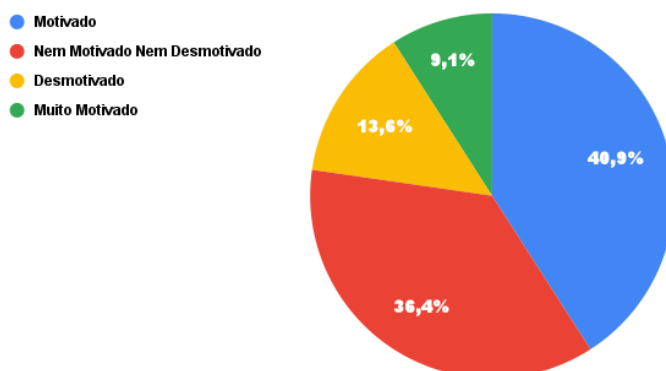
Fonte: Autor (2021)

Podemos observar que uma pequena parcela dos servidores está insatisfeita com o ambiente de trabalho, e pode ter relação com os que ainda não recebem a gratificação.

O gráfico abaixo mostra a taxa de motivação no trabalho.

Gráfico 8: Grau de motivação no trabalho

3. Sente-se motivado em trabalhar na organização.



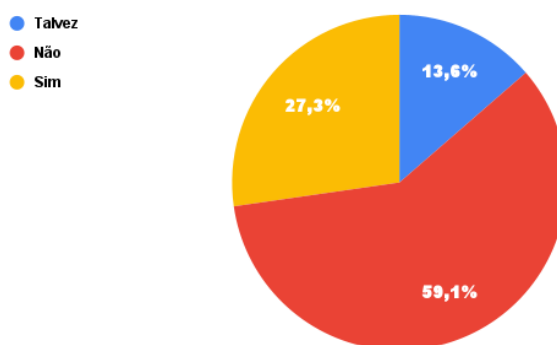
Fonte: Autor (2021)

A taxa dos que estão desmotivados é de 13,6%, dentro da margem dos que ainda não recebem a gratificação.

No gráfico abaixo, podemos observar o percentual de oportunidades e crescimento dentro da organização.

Gráfico 9: Oportunidades e crescimento

4. Você reconhece que existem oportunidades de crescimento dentro da organização?



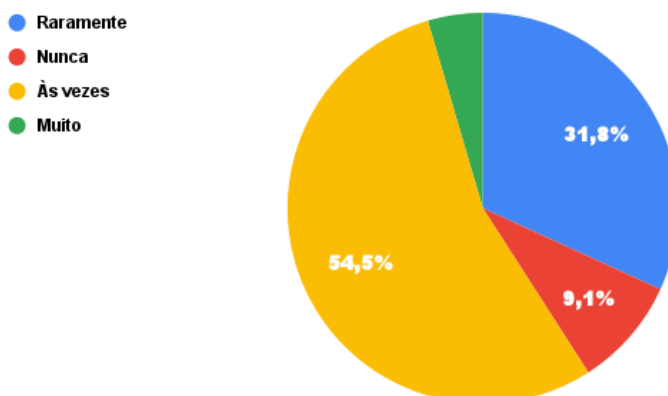
Fonte: Autor (2021)

De acordo com o gráfico, 59,1% dos servidores que participaram da pesquisa, afirmam que não existe uma possibilidade de crescimento dentro da organização.

O gráfico abaixo mostra a consideração das opiniões dos servidores nas tomadas de decisões por parte dos gestores.

Gráfico 10: Opinião x tomada de decisões

5. Você sente que sua opinião é considerada nas tomadas de decisões?



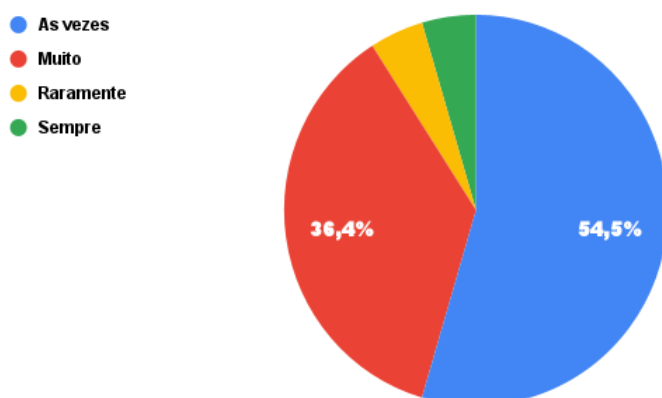
Fonte: Autor (2021)

Notamos que as opiniões dos servidores não são levadas em conta na tomada de decisões por seus superiores.

Podemos ver no gráfico abaixo a percepção dos servidores quanto a infraestrutura do ambiente de trabalho.

Gráfico 11: Infraestrutura do ambiente de trabalho

7. A infraestrutura do seu trabalho é adequada para desempenhar suas funções?



Fonte: Autor (2021)

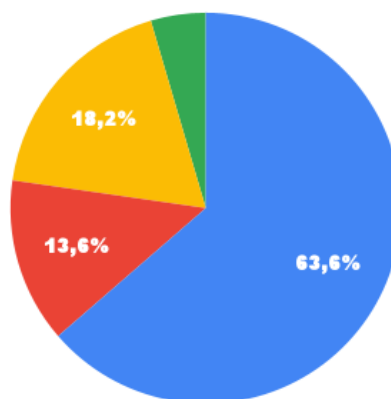
Notamos que na percepção dos servidores a organização oferece uma boa estrutura para estes desempenharem suas funções.

Quanto às metas estabelecidas pela comissão de fixação de metas, no gráfico abaixo podemos verificar que as metas nem sempre são alcançáveis.

Gráfico 12: Metas estabelecidas

8. As metas estabelecidas, são fáceis de serem alcançadas?

● As vezes
 ● Raramente
 ● Muito
 ● Sempre



Fonte: Autor (2021)

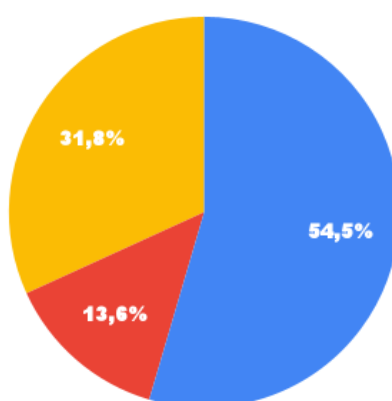
Este gráfico veio afirmar o que já tinha sido apresentado na tabela 11, que no período estudado em apenas 66,88% das vezes as metas estabelecidas foram alcançadas.

No gráfico a seguir, pode-se analisar a percepção dos servidores quanto a clareza na forma de avaliação do desempenho individual.

Gráfico 13: Avaliação de desempenho

9. A maneira como seu desempenho é avaliado é claro e objetivo?

● Sim
 ● Não
 ● As vezes



Fonte: Autor (2021)

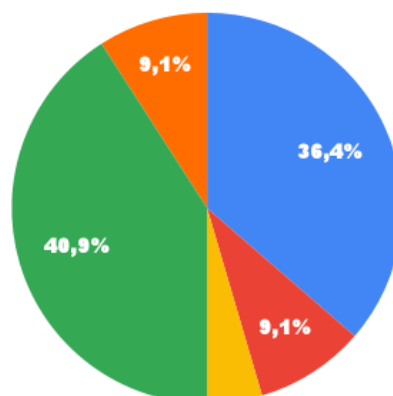
Para 54,5% dos respondentes a forma de avaliação é clara e objetiva.

Quanto ao grau de satisfação dos servidores em relação ao benefício oferecido pela organização, podemos observar no gráfico abaixo que apenas uma minoria está insatisfeita com a PDAAF.

Gráfico 14: Satisfação com PDAAF

10. Está satisfeito com o benefício (PDAAF) oferecido pela organização?

- Satisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem Satisfeito e Nem insatisfeito
- Muito Satisfeito



Fonte: Autor (2021)

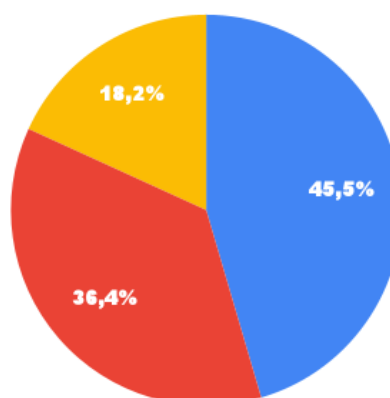
Quase metade informou que não está insatisfeito e nem satisfeito com a PDAAF.

O gráfico 15, é o que apresenta dados mais preocupantes desta pesquisa. Nele é perguntado se o servidor já deixou de usufruir de algum direito para não perder o benefício ofertado.

Gráfico 15: Renuncia a direitos

11. Já deixou de usufruir de algum direito garantido em lei para não perder parte do benefício (PDAAF)?

- Sim
- Não
- Algumas vezes



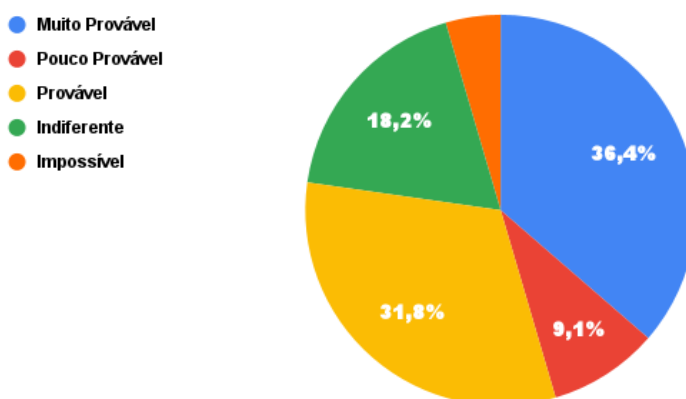
Fonte: Autor (2021)

De acordo com o gráfico, 45,5% dos servidores afirmaram que já deixaram de usufruir de algum direito. Já 18,2% afirmam que abriram mão de algum direito para não perder o benefício.

Quanto à possibilidade de extinção do benefício, o gráfico mostra que a maioria dos servidores mudariam para outra secretaria. Isso corrobora com a ideia de criação do benefício, que seria o engajamento no trabalho com o intuito de reter os servidores.

Gráfico 16: Possibilidade de migrar para outra secretaria

12. Se o benefício (PDAAF), deixasse de ser ofertado, qual a probabilidade de migrar para outra Secretaria?

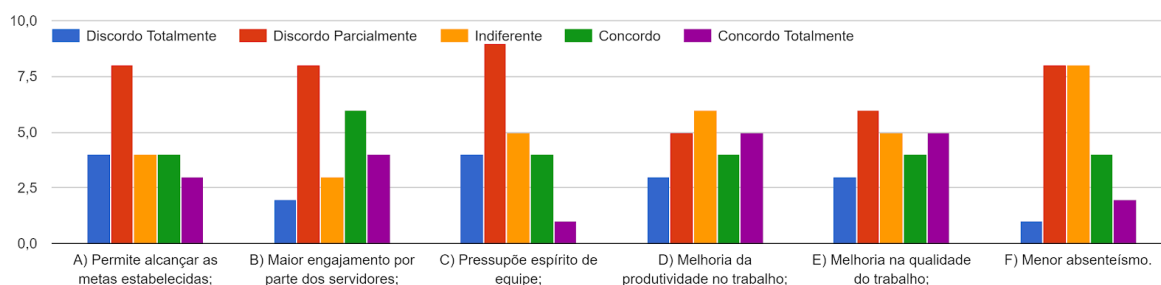


Fonte: Autor (2021)

No item 13 do questionário apresentou-se alguns fatores como vantagens da PDAAF para os servidores. Dentre os apresentados, como podemos observar no gráfico abaixo, os fatores que pareceu mais vantajoso pela ótica dos servidores foram: maior engajamento por parte dos servidores, melhoria da produtividade no trabalho e melhoria da qualidade do trabalho.

Gráfico 17: Possíveis Vantagens da PDAAF

13. Na sua opinião, os seguintes fatores de vantagens são alcançadas com a implantação da Remuneração por Desempenho e Produtividade na SEFAZ-TO?



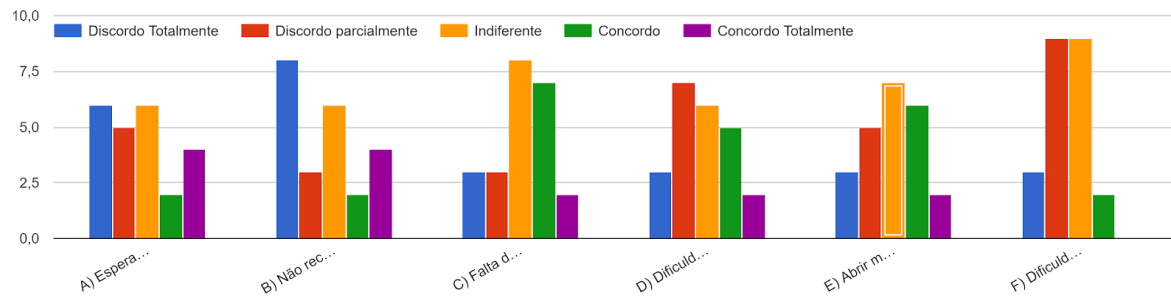
Fonte: Autor (2021)

No item 14 do questionário, foram apresentados fatores como desvantagens da PDAAF, e os mais destacados foram identificados os seguintes

fatores: falta de treinamento na área de atuação, dificuldades para atingir as metas estabelecidas e renunciar a direitos para não ter parte do benefício cortado.

Gráfico 18: Possíveis Desvantagens da PDAAF

14. Na sua opinião, os seguintes fatores são desvantagens presentes na implantação da Remuneração por Desempenho e Produtividade na SEFAZ-TO?



Fonte: Autor (2021)

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A Pesquisa bibliográfica mostrou que existe uma preocupação constante com a eficiência na Gestão Pública, seguindo uma tendência mundial que exige mais eficiência em Gestão Pública voltada para atender os interesses da coletividade de forma ágil e com resultados satisfatórios. Para atender essas exigências, é imprescindível que haja empenho por parte da Administração Pública, tanto da parte de seus agentes, quanto de seus gestores. Neste sentido, a atuação administrativa deve ser comandada por pessoas engajadas com a efetividade nos serviços públicos oferecidos, capazes de permitir que haja condições necessárias para que o aparelho estatal seja cada vez menos burocrático e mais moderno em sua estrutura e atuação.

Com a busca das organizações públicas por maior rendimento e melhoras em seus resultados, o discurso sobre motivação e satisfação profissional no serviço público vem ganhando destaque. A literatura analisada nesta pesquisa, permitiu observar que nem sempre a remuneração é o fator mais importante para motivar o servidor, tendo em vista que o serviço público é uma área voltada para o lado social, existem outros fatores que podem ter mais importância no processo motivacional. Como o ambiente da gestão pública ainda convive com práticas tradicionais, limitadas a condicionantes culturais e normativas, muitos servidores não conseguem desempenhar suas funções de maneira satisfatórias, além disso os gestores não conseguem empreender mudanças e inovações no local de trabalho.

A pesquisa documental realizada no portal da transparência, mostrou que a Agência de atendimento em Palmas possui 24 servidores distribuídos de forma hierárquica, desempenhando diversas funções. Já a pesquisa de campo realizada através de um formulário, mostrou que, a maioria dos servidores que participaram da pesquisa, estão satisfeitos e engajados com o trabalho. Embora a organização ofereça uma boa estrutura e ambiente de trabalho adequado para desempenho das funções, 59,01% dos respondentes afirmam que não existe a possibilidade de crescimento profissional dentro da organização. Merece destaque o item 12 do questionário onde 68,01% pesquisados afirmam que migrariam para outra secretaria caso o benefício da PDAAF deixasse de ser ofertado.

As vantagens identificadas na pesquisa foram: maior engajamento por parte dos servidores, melhoria da produtividade no trabalho e melhoria da qualidade

do trabalho. Como desvantagens foram identificados os seguintes fatores: falta de treinamento na área de atuação, dificuldades para atingir as metas estabelecidas e renunciar a direitos para não ter parte do benefício cortado.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se um estudo sobre os fatores inerentes à renúncia de direitos garantidos em lei, que os servidores deixam de usufruir para não perderem parte do benefício.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRATIVO-FAZEND, A. Lei nº 2.327, de 30 de março de 2010. p. 6–7, 2010.
- ASSIS, L. O. M. DE; NETO, M. T. R. **REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: INVESTIGAÇÃO DAS CAUSAS DO FRACASSO E IMPLICAÇÕES PARA O ESTADO BRASILEIRO**. [s.l: s.n.].
- BITTENCOURT, A. S. L. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**. 2009.
- CARDOZO, R. DE M. ESTUDO SOBRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO. v. 49 المجلد, n. 1, p. 69–73, 2008.
- CARNUT, L.; NARVAI, P. C. Avaliação de desempenho de sistemas de saúde e gerencialismo na gestão pública brasileira. **Saude e Sociedade**, v. 25, n. 2, p. 290–305, 2016.
- CAVAGLIERI, M.; MOREIRA, N. R. Modelo De Avaliação De Desempenho Para Micro E Pequenas Empresas. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, p. 194 a 212, 2017.
- CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. Gestão por Competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. **RAHIS- Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 89–107, 2018.
- CAVALCANTE, P. L.; CAMÕES, M. R. DE S. **GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: AS INOVAÇÕES CONFIGURAM UM NOVO MODELO?** [s.l: s.n.].
- CERIBELI, H. B. et al. Remuneração estratégica: Um estudo multicase. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 9, n. 3, p. 129–144, 2015.
- CERIBELI, H. B.; BARCELLOS, G.; ROCHA, S. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores. **Rev. Ciênc. Admin**, n. 1, p. 1–14, 2019.
- CHEDID, M. B. F. Metodologia de pesquisa da pneumonia adquirida na comunidade. **Jornal de Pneumologia**, v. 26, n. 5, p. 273–276, 2016.
- CINTRA, L. P. et al. Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im)Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 27–44, 27 dez. 2017.
- CRAVEIRO, R. B. UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. 2019.
- DANTAS, F. R. Universidade Federal Da Bahia Escola De Administração Núcleo De Pós-Graduação Em Administração Engajamento E Motivação No Trabalho: Um Estudo Com Os Docentes Do Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Norte De Minas Gerais-Ifnmg. p. 136, 2018.
- FILHO, M. C. F.; MIRANDA, S. M. Práticas Inovadoras e Estilo de Liderança na Gestão Pública Municipal Paraense. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 4, p. 65–80, 30 mar. 2017.

FONTELLES, M. J. et al. **METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA: DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROTOCOLO DE PESQUISA 1 SCIENTIFIC RESEARCH METHODOLOGY: GUIDELINES FOR ELABORATION OF A RESEARCH PROTOCOL.** [s.l: s.n.].

LARA, R. D.; GOSLING, M. DE S. Um Modelo De Gestão Do Relacionamento Entre Os Cidadãos E a Administração Pública. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, n. 2, p. 333–362, 2016.

MARTINSA, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O Impacto Do Comprometimento Afetivo E Do Engajamento No Trabalho Sobre Os Comportamentos De Cidadania Organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 6, n. 2, 2016.

MENDES, I. M. Gestão estratégica de recursos humanos na administração pública: mito ou realidade? p. 1–138, 2012.

OLIVEIRA, L. B. DE; ROCHA, J. D. C. Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 19, n. 65, p. 415–431, 2017.

PRIMON, M. P.; POPP, T. R. Remuneração estratégica: manutenção da competitividade. p. 88, 2017.

QUINTO, A. M. O uso da ferramenta power bi para estruturação de dados e apoio a tomada de decisão de uma instituição de ensino do estado do ceará. 2020.

ROMAN, G. C. Proceedings of the ACM SIGSOFT Symposium on the Foundations of Software Engineering: Foreword. **Proceedings of the ACM SIGSOFT Symposium on the Foundations of Software Engineering**, v. 24, n. 2, p. 57–64, 2010.

SABINO, L. A. M.; CUNHA, N. C. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. **Revista GeTeC**, v. 5, n. 10, p. 1–11, 2016.

SANTOS, M. M. DE O. et al. Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 192–212, 2019.

SANTOS, T. D. C. Transposição de um modelo de remuneração estratégica para uma instituição pública. 2017.

SEFAZ TO, S. D. F. D. E. D. T. META GLOBAL DE ARRECADAÇÃO DO ICMS. 2021.

SILVA, O. F. C. DA. ESTRATÉGICA NO DESEMPENHO. 2010.

SILVANA SOUZA SILVA, C.; JOÃO PINHEIRO CAMILA CATHERINE PINTO, F.; OTÁVIO ARANTES, B. **Caderno Profissional de Administração-UNIMEP Mestrado Profissional e Doutorado em Administração O PAPEL DA “AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS” NO ESTADO DE MINAS GERAIS SEGUNDO A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES PÚBLICOS ESTADUAIS.** [s.l: s.n.].

SOUZA, R. F. DE et al. Remuneração estratégica: percepção dos colaboradores de instituições financeiras públicas e privadas em Cascavel. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, n. April, p. 24–39, 2019.

TAVARES, A. S.; TAVARES, F. M. Conversando Sobre Desempenho: Como O Feedback E a Avaliação De Desempenho Podem Contribuir Para Os Resultados Da Organização. **Revista de Administração do Unisal**, v. 7, n. 12, p. 21–37, 2017.

VERSIEUX, P. V.; HORTA, P. M. DO V. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: uma pesquisa-ação aplicada a uma empresa supermercadista 1**. [s.l: s.n.].

VIEIRA FRANCO, F. et al. Remuneração Estratégica Na Administração Pública. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 1, p. 1–10, 2017.

VIEIRA, S. M.; TONET, H. C. Qualidade na administração pública *. v. 28, n. 2, 1994.

VILAS BOAS, A. ALICE; BATISTA, L. G. **AS METODOLOGIAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL ADOTADAS PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS E SUA INFLUÊNCIA NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**. [s.l: s.n.].

APÊNDICES

AÇÕES INOVADORAS NA GESTÃO PÚBLICA: A implementação da remuneração por desempenho e produtividade para o engajamento no trabalho na SEFAZ – Tocantins.

RESUMO

Este artigo trata das práticas inovadoras na gestão pública: A implementação da remuneração por desempenho e produtividade para o engajamento no trabalho na SEFAZ – Tocantins. O objetivo da pesquisa foi: I - analisar quais os impactos que a remuneração por desempenho e produtividade provoca no ambiente de trabalho, identificar as vantagens e desvantagens deste tipo de remuneração; II - analisar se as metas e objetivos propostos pela SEFAZ estão sendo alcançados; e ainda, III - identificar qual a percepção dos servidores em relação a remuneração por desempenho e produtividade adotada na instituição. Os resultados indicam que a estratégia adotada na pasta promoveu o engajamento dos servidores, porém nota-se um certo grau de insatisfação no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão Pública. Engajamento. Produtividade.

INNOVATIVE ACTIONS IN PUBLIC MANAGEMENT: The implementation of compensation for performance and productivity for engagement at work at SEFAZ – Tocantins.

ABSTRACT

This article deals with innovative practices in public management: The implementation of remuneration for performance and productivity for work engagement at SEFAZ – Tocantins. The objective of the research was: I - to analyze the impacts that remuneration for performance and productivity causes in the work environment, to identify the advantages and disadvantages of this type of remuneration; II - analyze whether the goals and objectives proposed by SEFAZ are being achieved; and also, III - identify the perception of public servants in relation to remuneration for performance and productivity adopted in the institution. The results indicate that the strategy adopted in the folder promoted the engagement of servers, however there is a certain degree of dissatisfaction in the work environment.

Keywords: Public Management. Engagement. Productivity.

INTRODUÇÃO

O grande desafio da administração pública é desenvolver competências individuais e organizacionais, para isso é preciso implementar novos modelos de gestão. Para Franco et al.(2017) a Administração Pública tem buscado várias formas de modernizar a gestão, e uma dessas inovações é a remuneração estratégica. “A remuneração por descrição de cargos é a mais comum, no entanto, há alguns exemplos de órgãos que têm inovado na forma de remuneração, considerando a formação e o desempenho dos servidores públicos” (FRANCO et al, 2017).

De acordo com Oliveira e Rocha (2017) “o engajamento é influenciado por diferenças individuais, medidas pelo construto avaliações autorreferentes, pela avaliação das práticas de recursos humanos e pela qualidade da relação líder-liderado”. Para isso, é importante que a organização busque por inovações e sempre se mantenha atualizada nos assuntos sobre liderança.

Farias e Miranda (2017) dizem que inovação e liderança já não são temas exclusivo de organizações do setor privado. Ainda argumentam que os discursos e as práticas, até então dominante do ambiente empresarial, vão sendo incorporadas no cotidiano da gestão estatal. Mesmo assim, as organizações estatais ainda são vistas com resquícios de disfunções burocráticas, prevalecendo a ausência de competição, estabilidade funcional excessiva e regimentos rígidos, interferindo de forma negativa no desempenho dos líderes do setor público.

Embora seja possível encontrar muitas pesquisas sobre engajamento no trabalho no setor privado, na esfera pública existem poucos estudos sobre este assunto. Assim, este estudo analisou os impactos que a remuneração por desempenho e produtividade provoca no ambiente de trabalho, e para isso foi escolhido a Agência de atendimento em Palmas, órgão vinculado à SEFAZ-TO.

Este estudo é de grande importância para a sociedade, tendo em vista, que avalia o nível de satisfação dos colaboradores da organização. Sendo que se os colaboradores estiverem satisfeitos, o impacto positivo na sociedade é maior, pois, assim estarão mais engajados para alcançar as metas estabelecidas. Os colaboradores uma vez engajados a sociedade ganha tanto na qualidade de

atendimento, tanto, quanto no aumento de recursos destinados à implantação de políticas sociais, tendo em vista que se trata de órgão arrecadador.

REVISÃO DA LITERATURA

A nova Administração Pública

De acordo com Mendes (2012) foi a partir dos anos 70 que iniciou-se a introdução de um conjunto de novas políticas e práticas na Administração Pública em vários países, denominado de “New Public Management” ou Nova Gestão Pública. Este termo designa um conjunto de doutrinas globalmente semelhantes que dominaram a agenda da reforma burocrática sob a influência do New Public Management. Teve início no Reino Unido com a entrada do Governo de Margaret Thatcher em 1979, influenciada pelas ideologias do “New Right”, que se opunha à intervenção do Estado na economia.

A nova Administração Pública, se baseia na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada para solucionar os problemas da eficiência da gestão pública. Ainda recebe influência do movimento managerialista, ou seja, a “Reinvenção da Governança”, que se iniciou no ano de 1993 com a eleição de Bill Clinton para a presidência dos Estados Unidos da América.

Nos anos 1980, com a crise enfrentada pelos Estados e com o início da globalização da economia, inicia-se então a nova Administração Pública, deixando de lado o Estado interventor redefinindo em todo o mundo as funções do Estado e da sua burocracia, e passou a ter como missão principal a ênfase nos resultados. De acordo com Vieira e Tonet (1994) com a Nova Administração Pública a principal preocupação é com a qualidade do serviço público e este está relacionado com a questão da cidadania. Para eles, a função da administração pública é prover à sociedade os bens e serviços de que necessitam os cidadãos. Estes que mantêm o funcionamento da máquina pública através do pagamento de impostos, taxas e contribuições, esperam, em contrapartida, receber serviços públicos de qualidade equivalente à contribuição realizada.

Nas sociedades contemporâneas, o fortalecimento da cidadania tem levado as pessoas a exigirem maior transparência da administração pública. A sociedade exige melhores serviços e cobra uma gestão mais eficiente. Com isso,

estratégias governamentais são adotadas para a melhoria do serviço público. Nesse ensejo de criar um estado eficiente, as estratégias adotadas vão desde o uso de tecnologias, novos modelos de gestão e investimentos voltados ao desempenho dos agentes públicos.

Avaliação de Desempenho e Competências

De acordo com Cavagliere e Moreira (2017) a avaliação de desempenho vem sendo muito discutida na área de gestão de pessoas, por ter se tornado um assunto de grande necessidade no cotidiano das organizações. Tendo em vista que o capital humano, ou seja, os colaboradores passaram a ser parte fundamental dentro de uma organização, e por ser um dos recursos mais valiosos passou-se a ter uma visão diferenciada pelos gestores, pois os bons profissionais são difíceis de encontrar, desenvolver, e reter em uma organização. A avaliação de desempenho é uma ferramenta capaz de realizar a análise de desempenho de um colaborador em sua função. Para tal análise utiliza-se programas de desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho, buscando um engajamento dos colaboradores, com o objetivo de alcançar as metas estratégicas da organização.

Tavares e Tavares (2017) enfatizam que a avaliação de desempenho por competências é um instrumento dentro do sistema de gestão por competências, ou seja, sua utilização depende da implantação da gestão por competências, e segue as etapas de planejar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. O processo de avaliação inicia-se pelo mapeamento, que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e o perfil do colaborador quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são:

Competências Conceituais: trata-se de conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas;

Competências técnicas: é caracterizado pelo domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho;

Competências interpessoais: permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz.

Remuneração

Conforme Favarim (2011), a remuneração compreende tudo aquilo que o trabalhador recebe em função da prestação de serviços subordinados decorrentes de um contrato de trabalho, diretamente do empregador ou também de terceiros.

Remuneração tradicional

Tradicionalmente, de acordo com Vilas Boas e Batista (2004) a remuneração tradicional também conhecida por remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas organizações para recompensar seus funcionários por seu trabalho, e representa a maior parcela do “mix” total de remuneração. Embora a remuneração funcional, em sua forma tradicional, represente uma forma de pensar a gestão de recursos humanos nas empresas, ela não é adequada para todos os tipos de negócios, para certo contexto estratégico e para alguns modelos de estrutura organizacional.

Remuneração estratégica

De acordo com Souza et al.,(2019) a remuneração estratégica surge dentro das organizações “como uma nova abordagem de gestão empresarial, que tem como principal objetivo instigar a eficiência e a eficácia de remunerar os colaboradores, em função de resultados positivos.” Enquanto o sistema tradicional remunera os colaboradores somente pelas exigências associadas ao cargo, a remuneração estratégica procura beneficiar os colaboradores, que contribuem de alguma forma, para a maximização dos resultados alcançados pelas organizações, por meio do diferencial competitivo da mesma. Tendo como base de avaliação três fatores principais, o conhecimento, habilidades e atitudes, a remuneração estratégica assegura um sistema de remuneração mais flexível, tornando a organização mais competitiva e com profissionais qualificados, na medida em que os interesses relativos aos profissionais e a organização poderão estar alinhados.

De acordo com Santos (2017), as estratégias inovadoras de remuneração são consideradas como fontes potenciais de agregação de valor à organização, pois o foco está no colaborador e não no trabalho ou o cargo, como acontece na perspectiva tradicional. Já Primon (2017), ponderam que, a remuneração estratégica “busca relacionar as recompensas pessoais com a missão e objetivos

organizacionais, de modo que existam condições de atrelar os esforços coletivos e reforçar os comportamentos julgados como fundamentais.” Sendo assim, o modelo de remuneração estratégica, é visualizado como um diferencial competitivo, por possibilitar que haja uma harmonização entre os interesses dos colaboradores com a empresa, alavancando, assim, os resultados.

Engajamento no Trabalho

De acordo com Oliveira e Rocha (2017), são inúmeras as definições de engajamento no trabalho encontradas na literatura. Em comum, existe a ideia de que o engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional. Para Martins, Costa e Siqueira (2016), o tema engajamento no trabalho surgiu na Psicologia do Trabalho e na literatura da área de gestão na década de 1990, seguindo uma tendência geral na direção dos estudos dos construtos sobre comportamentos organizacionais positivos. Os pesquisadores daquela época, tinham realizado estudos apenas no sentido de analisar e identificar as doenças causadas pelo trabalho, como por exemplo, o estresse e exaustão (Burnout).

Engajamento é um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho. Conforme enfatiza Dantas (2018) “a ação de engajamento do colaborador está relacionada a um conjunto de expressões e sentimentos positivos e proativos que faz com que o indivíduo dedique à organização o que ele tem de melhor como pessoa.” Sendo assim, o colaborador não faz somente o que dele se espera, ele vai além do que era esperado, se compromete com os objetivos organizacionais, se entusiasma e sente-se bem agindo dessa forma. Os colaboradores engajados mostram-se esforçados no seu trabalho porque se identificam e se definem em razão das suas atividades no ambiente de trabalho.

METODOLOGIA

Para Fonteles et al, (2009), o objetivo da pesquisa científica é encontrar respostas a respeito de um determinado problema para o qual não se têm informações concretas para solucioná-lo. Para o seu desenvolvimento é necessário realizar todos os procedimentos, estruturar e respeitar as fases do protocolo. Para obter sucesso na realização de uma pesquisa científica é de fundamental importância ter entendimento dos diferentes tipos de estudos e suas classificações, assim como a escolha e a combinação que melhor se aplica à questão e aos objetivos do estudo.

A pesquisa utilizada nesta pesquisa foi a quantitativa analítica, tendo em vista que esse tipo de pesquisa envolve uma avaliação mais aprofundada das informações coletadas em um determinado estudo, observacional ou experimental, na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno no âmbito de um grupo, grupos ou populações. Ainda foi utilizado a pesquisa descritiva. Fonteles et al. (2009), pondera que este tipo de pesquisa visa apenas a observar, registrar e descrever as características de um determinado fenômeno ocorrido em uma amostra ou população, sem, no entanto, analisar o mérito de seu conteúdo.

Quanto a população e amostra, foi realizada uma pesquisa aleatória simples. A pesquisa foi realizada com 23 servidores, lotados na Agencia de Atendimento em Palmas, através de um questionário on-line para identificar qual a percepção dos servidores em relação a remuneração por desempenho e produtividade adotada na instituição. Na tabela abaixo, podemos verificar a quantidade de servidores lotados na agência de atendimento e a distribuição de cargos.

Tabela 1: Distribuição de cargos dos servidores lotados na Agencia de Atendimento em Palmas

Cargo Efetivo	Total
Administrador	01
Analista Técnico Administrativo	02
Assistente Administrativo	13
Auxiliar Administrativo	01
Contador	02
Economista	01
Gestor Publico	01
Inspetor de Serviços Fiscais	03
Total	24

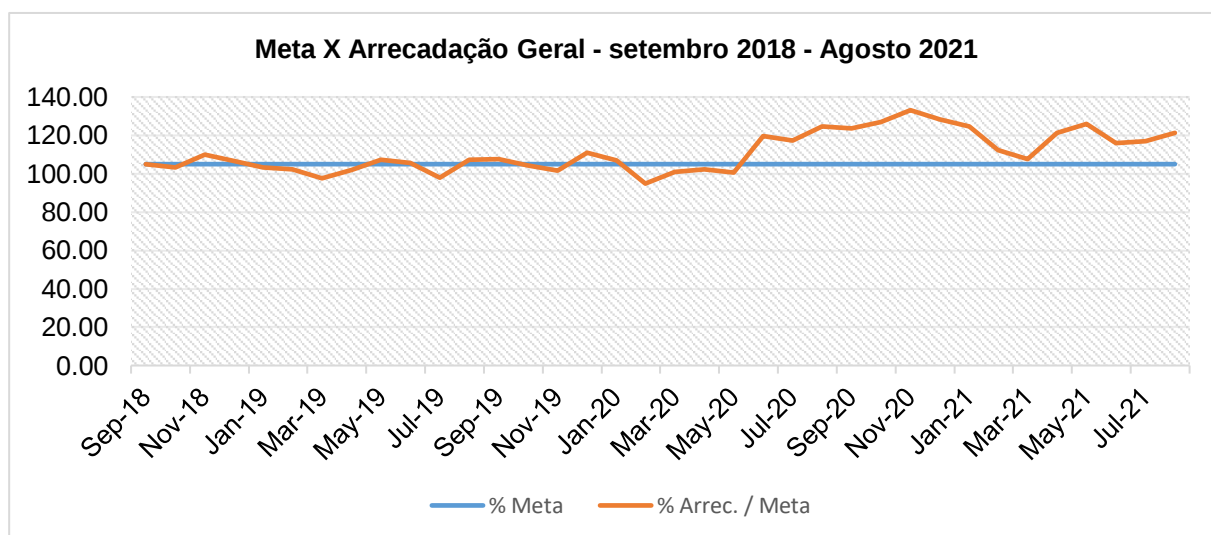
Fonte: Portal da transparência – TO (2021), adaptado.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A apresentação dos dados obtidos neste estudo foi dividida em duas partes para atender ao segundo e terceiro objetivos específicos anteriormente traçados, a saber: Diagnosticar o atingimento das metas de desempenho e produtividade por parte dos servidores; identificar as vantagens e desvantagens da remuneração utilizada, sob a ótica dos servidores.

Quanto ao estabelecimento das metas, estas são calculadas por uma comissão de metas e estabelecida a meta global de arrecadação, que segundo SEFAZ TO (2021), a meta global de arrecadação do ICMS é o valor mínimo que o Estado precisa arrecadar em Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). A meta é calculada pela Comissão de Fixação de Metas e é o principal indicador para pagamento da Produtividade por Desempenho de Atividade Administrativo-Fazendária – PDAAF.

No gráfico a seguir, podemos observar em azul, as metas estabelecidas nos 36 meses estudados. Ainda, podemos verificar as metas alcançadas pelos servidores, linha tracejada de laranja.



Fonte: Autor (2021)

Nos 36 meses estudados, apenas em 23 ocasiões as metas estabelecidas foram alcançadas.

Quanto ao engajamento no trabalho, para medir o grau de satisfação dos servidores no ambiente de trabalho e atender ao terceiro objetivo deste trabalho, foi elaborado um questionário online, contendo 14 perguntas. Este questionário foi enviado para os servidores através do WhatsApp e obteve um total de 23 respostas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Pesquisa bibliográfica mostrou que existe uma preocupação constante com a eficiência na Gestão Pública, seguindo uma tendência mundial que exige mais

eficiência em Gestão Pública voltada para atender os interesses da coletividade de forma ágil e com resultados satisfatórios. Para atender essas exigências, é imprescindível que haja empenho por parte da Administração Pública, tanto da parte de seus agentes, quanto de seus gestores.

Já a pesquisa de campo realizada através de um formulário, mostrou que, a maioria dos servidores que participaram da pesquisa, estão satisfeitos e engajados com o trabalho. Embora a organização ofereça uma boa estrutura e ambiente de trabalho adequado para o desempenho das funções, 59,01% dos respondentes afirmam que não existe a possibilidade de crescimento profissional dentro da organização. As vantagens identificadas na pesquisa foram: maior engajamento por parte dos servidores, melhoria da produtividade no trabalho e melhoria da qualidade do trabalho. Como desvantagens foram identificados os seguintes fatores: falta de treinamento na área de atuação, dificuldades para atingir as metas estabelecidas e renunciar a direitos para não ter parte do benefício cortado.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se um estudo sobre os fatores inerentes à renúncia de direitos garantidos em lei, que os servidores deixam de usufruir para não perderem parte do benefício.

REFERENCIAS

CAVAGLIERI, M.; MOREIRA, N. R. Modelo De Avaliação De Desempenho Para Micro E Pequenas Empresas. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, p. 194 a 212, 2017.

FAVARIM, F. N. **REMUNERAÇÃO E SALÁRIO Uma abordagem jurídico/administrativa**Revista de Ciências Gerenciais. [s.l: s.n.].

MENDES, I. M. Gestão estratégica de recursos humanos na administração pública: mito ou realidade? p. 1–138, 2012.

OLIVEIRA, L. B. DE; ROCHA, J. D. C. Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 19, n. 65, p. 415–431, 2017.

TAVARES, A. S.; TAVARES, F. M. Conversando Sobre Desempenho: Como O Feedback E a Avaliação De Desempenho Podem Contribuir Para Os Resultados Da Organização. **Revista de Administração do Unisal**, v. 7, n. 12, p. 21–37, 2017.

VIEIRA FRANCO, F. *et al.* Remuneração Estratégica Na Administração Pública. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 1, p. 1–10, 2017.

VIEIRA, S. M.; TONET, H. C. Qualidade na administração pública *. v. 28, n. 2, 1994.

ANEXO I**REQUERIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS E RESULTADOS ALCANÇADOS**

30/11/2021 22:52

E-mail de Universidade Federal do Tocantins - REQUERIMENTO



Aguinel Valerio de Souza Neto <agnel.valerio@mail.uft.edu.br>

REQUERIMENTO

2 mensagens

Aguinel Valerio de Souza Neto <agnel.valerio@mail.uft.edu.br>
Para: ARRECPALMAS@sefaz.to.gov.br

17 de novembro de 2021 12:03

Venho através deste, solicitar a planilha do "Histórico da Meta e do resultado da arrecadação do ICMS" dos anos 2018, 2019, 2020 e 2021, para fins de trabalho acadêmico.

Depto Arrec. DRE Palmas <arrecpalmas@sefaz.to.gov.br>
Para: Aguinel Valerio de Souza Neto <agnel.valerio@mail.uft.edu.br>

17 de novembro de 2021 12:24

Conforme solicitado, segue em anexo Histórico da Meta e do Resultado.
Att,

De: "Aguinel Valerio de Souza Neto" <agnel.valerio@mail.uft.edu.br>

Para: "Depto" <ARRECPALMAS@sefaz.to.gov.br>

Enviadas: Quarta-feira, 17 de novembro de 2021 12:03:12

Assunto: REQUERIMENTO

[Texto das mensagens anteriores oculto]



Histórico da Meta e do resultado da arrecadação do ICMS" dos ano.pdf
328K

GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS
SECRETARIA DA FAZENDA E PLANEJAMENTO
Comissão de Fixação de Metas

HISTÓRICO DA META X ARRECADAÇÃO DO ICMS DO ESTADO DO TOCANTINS

Mês/Ano	Meta	Arrecadação do ICMS	% Arrec. / Meta	% Arrec. / Meta (12 meses)	Saldo excedente ao mínimo de 105% da Meta	Saldo excedente ao mínimo de 100,01% da Meta
09/15	176.179.031,80	174.107.191,72	98,82			
10/15	178.588.331,38	178.369.837,42	99,88			
11/15	182.678.268,45	177.120.302,31	96,96			
12/15	183.664.696,63	176.892.736,75	96,31			
01/16	183.244.722,66	186.378.535,10	101,71			
02/16	166.938.164,80	175.606.583,24	105,19			
03/16	161.474.404,62	189.419.988,67	117,31			
04/16	187.248.884,14	198.584.401,40	106,05			
05/16	188.833.812,36	192.448.863,20	101,91			
06/16	195.323.354,55	212.248.054,16	108,66			
07/16	185.561.576,65	197.204.582,64	106,27			
08/16	205.933.167,82	203.935.001,24	99,03			
09/16	189.317.689,11	200.656.263,62	105,99			
10/16	194.378.490,95	199.414.924,28	102,59			
11/16	185.374.648,76	206.251.677,38	111,26			
12/16	184.161.366,73	199.455.091,26	108,30			
01/17	193.778.363,36	213.663.779,06	110,26			
02/17	166.159.994,05	175.112.971,13	105,39			
03/17	185.172.286,08	172.043.844,64	92,91			
04/17	193.162.994,13	214.876.275,80	111,24			
05/17	190.042.105,10	202.429.203,08	106,52			
06/17	199.001.700,90	218.396.686,71	109,75			
07/17	206.014.194,53	204.357.692,26	99,20			
08/17	204.956.988,77	222.252.342,60	108,44			
09/17	206.446.109,14	227.360.030,67	110,13			
10/17	202.544.743,40	231.428.036,19	114,26			
11/17	210.603.876,26	238.572.437,63	113,28			
12/17	207.829.138,98	215.909.110,75	103,89			
01/18	217.026.570,95	240.596.325,20	110,86			
02/18	200.999.608,59	223.984.368,91	111,44			
03/18	201.792.449,21	218.517.908,97	108,29			
04/18	217.211.019,30	226.329.398,57	104,20			
05/18	209.787.837,47	217.543.800,92	103,70			
06/18	224.461.651,61	224.260.356,82	99,91	107,23		
07/18	222.438.921,48	252.609.037,45	113,56	108,44		
08/18	226.759.403,62	243.939.473,20	107,58	108,37		
09/18	237.143.917,39	249.116.614,65	105,05	107,92		
10/18	234.262.888,98	241.784.383,58	103,21	107,00		
11/18	244.895.494,55	269.272.639,59	109,95	106,78		
12/18	236.374.543,08	251.965.617,79	106,60	106,99		
01/19	238.099.486,52	245.599.190,25	103,15	106,34		
02/19	229.164.454,54	234.074.471,43	102,14	105,61		
03/19	227.894.503,75	222.574.792,48	97,67	104,75		
04/19	233.174.884,90	237.955.202,12	102,05	104,57		
05/19	226.179.453,11	242.575.429,26	107,25	104,85		
06/19	240.677.475,15	254.321.087,83	105,67	105,32		
07/19	248.872.297,12	244.100.767,51	98,08	104,03		
08/19	248.419.972,36	266.241.232,28	107,17	104,02		
09/19	250.275.782,83	269.024.383,53	107,49	104,24		
10/19	250.901.016,89	261.542.469,54	104,24	104,32		
11/19	260.023.944,48	263.946.405,34	101,51	103,59		
12/19	250.411.832,69	277.959.924,99	111,00	103,99		
01/20	255.404.985,95	272.729.142,33	106,78	104,30		
02/20	250.394.703,50	237.505.717,02	94,85	103,66		
03/20	239.691.056,04	242.086.423,57	101,00	103,91		
04/20	220.524.551,89	225.206.431,14	102,12	103,92		
05/20	217.624.902,85	219.043.328,61	100,65	103,43		
06/20	207.858.600,06	248.344.667,39	119,48	104,39		
					-22.387.055,74	
					12.055.131,96	
					2.884.992,73	
					9.444.900,76	
					-11.957.212,00	
					7.047.504,39	
					10.591.616,07	
					18.756.055,62	
					17.438.367,56	
					2.311.485,18	
					12.718.425,70	
					12.934.779,89	
					6.635.837,30	
					-1.742.171,70	
					-2.733.428,42	
					-11.424.377,37	
					19.048.169,90	30.147.872,08
					5.842.099,40	17.157.393,64
					115.501,39	11.948.982,87
					4.191.649,85	7.498.068,31
					12.132.370,32	24.352.655,49
					3.772.347,56	15.567.437,26
					4.405.270,59	7.475.893,78
					-6.548.205,84	4.887.100,44
					-16.714.436,46	-5.342.500,72
					-6.878.427,03	4.756.999,73
					5.087.003,50	16.373.358,21
					1.609.738,92	13.619.544,93
					-17.215.144,46	-4.796.416,84
					5.400.261,30	17.796.417,92
					6.234.811,56	18.723.573,12
					-1.903.598,20	10.616.362,54
					-9.078.736,36	3.896.458,47
					-15.027.500,67	27.523.051,12
					4.553.907,08	17.298.615,88
					-25.408.721,66	-12.914.025,95
					-9.589.185,27	2.371.398,42
					-6.344.348,34	4.659.826,79
					-9.462.819,38	1.396.663,27
					30.093.137,33	40.465.281,47



GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS
SECRETARIA DA FAZENDA E PLANEJAMENTO
Comissão de Fixação de Metas

HISTÓRICO DA META X ARRECADAÇÃO DO ICMS DO ESTADO DO TOCANTINS

Mês/Ano	Meta	Arrecadação do ICMS	% Arrec. / Meta	% Arrec. / Meta (12 meses)	Saldo excedente ao mínimo de 105% da Meta	Saldo excedente ao mínimo de 100,01% da Meta
07/20	227.948.882,36	267.338.280,05	117,28	105,96	27.991.953,57	39.366.602,80
08/20	236.767.626,85	295.229.659,93	124,69	107,40	46.623.651,74	58.438.356,32
09/20	248.283.518,85	306.599.413,34	123,49	108,78	45.901.718,55	58.291.066,14
10/20	247.977.020,96	311.085.669,80	125,45	110,62	50.709.797,79	63.083.851,14
11/20	255.967.369,72	340.737.142,70	133,12	113,47	71.971.404,49	84.744.176,24
12/20	256.799.005,61	329.103.224,45	128,16	115,00	59.464.268,56	72.278.538,94
01/21	267.219.019,93	333.452.131,21	124,79	116,64	52.872.160,28	66.206.389,38
02/21	259.557.582,95	291.159.054,88	112,18	118,13	18.623.592,78	31.575.516,17
03/21	259.035.714,25	278.553.030,22	107,53	118,59	6.565.530,26	19.491.412,40
04/21	250.347.548,70	303.899.183,89	121,39	120,07	41.034.257,76	53.526.600,44
05/21	251.494.641,23	316.788.495,01	125,96	121,99	52.719.121,72	65.268.704,32
06/21	277.106.663,90	321.461.153,30	116,01	121,62	30.499.156,21	44.326.778,73
07/21	292.262.137,54	341.588.988,61	116,88	121,49	34.713.744,19	49.297.624,85
08/21	307.147.344,89	369.709.579,98	120,37	121,14	47.204.867,84	62.531.520,35
			-	120,95		
			-	120,53		
			-	119,20		
			-	118,13		
			-	117,20		
			-	117,99		
			-	119,96		
			-	119,64		
			-	117,83		
			-	118,67		
			-	115,41		
			-	116,09		
TOTAL	27.251.903.009,43	29.676.767.577,32	108,90		636.023.412,79	1.043.907.150,47

