

Remuneração dos Gestores Hospitalares

Frutuoso Tomé dos Santos Resende

Dissertação de Mestrado em Finanças

Orientação: Professor Doutor Fernando António Oliveira Tavares

Setembro, 2015



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Infante D. Henrique

Departamento de Economia Gestão e Informática

Mestrado em Finanças

Dissertação - Remuneração dos Gestores Hospitalares

Autor: Frutuoso Tomé dos Santos Resende

Orientador: Professor Doutor Fernando António Oliveira Tavares

Setembro, 2015

AGRADECIMENTOS

Esta página é destinada aos agradecimentos e na minha opinião pessoal, os agradecimentos devem ser humildes e sinceros. Por isso, agradeço do fundo do coração, ao Professor Doutor Fernando António de Oliveira Tavares, que foi o meu orientador neste trabalho académico, no qual nunca me deixou desistir e teve uma enorme capacidade de manter a *chama da esperança*, em como conseguia levar este trabalho a *bom porto*, ou seja, concluir mais este degrau no meu mundo académico.

O mais importante é que ganhei um verdadeiro amigo e é nos momentos mais difíceis da nossa vida, que vemos quem são os nossos verdadeiros amigos.

Não podia esquecer a minha eterna namorada, ou seja, a minha esposa Maria da Luz e agradecer todo o carinho e paciência que tem comigo.

Agradeço a todos os professores que conheci ao longo destes anos, que tiveram o brilhantismo de transmitir o seu saber, tanto académico como da vida real e que merecem todo o meu respeito.

Destaco o Dr. Vasco Soares nas minhas licenciaturas de Gestão de Empresas e Contabilidade e o Dr. Luís Pacheco no meu Mestrado em Finanças.

RESUMO – Remuneração de Gestores Hospitalares

As organizações públicas, por forma a serem capazes de atingir os seus objetivos, de uma maneira geral e abrangente, consiste na prestação de serviços eficientes e eficazes à sociedade. Na procura deste objetivo, a remuneração dos seus gestores, é uma das estratégias que se encontra na galeria dos assuntos delicados a nível estratégico, e uma temática sensível de ser abordada e estudada.

A remuneração é composta essencialmente por duas componentes, a componente fixa e a componente variável, componentes estas que estão presentes na remuneração dos gestores, sejam eles de organizações públicas ou privadas.

Testam-se empiricamente, através do MRLM, as relações das remunerações na sua vertente fixa e variável dos diferentes elementos dos CA dos hospitais, no período de 2009 a 2013. As conclusões sugerem que neste período de crise económico financeira, vivida pelo país, a remuneração variável teve um acréscimo, sendo mesmo usada como contrapartida para combater a diminuição da remuneração fixa imposta pela lei.

Palavras-chave: Remuneração variável; remuneração fixa; Conselho de Administração.

ABSTRACT - Remuneration of Hospital Managers

Public organizations, in order to be able to achieve its goals, which a general and comprehensive way is the provision of efficient and effective services to the company, the remuneration of its managers, is one strategy that is in the gallery of subjects delicate at the strategic level, and a sensitive issue to be addressed and studied.

Remuneration is essentially composed of two components, a fixed component and a variable component, these components are present in the remuneration of managers whether they are public or private organizations.

It is empirically testing, through MRLM, relations of wages in its fixed and variable component of the CA of the different elements of the hospitals in the period from 2009 to 2013. The findings suggest that in this period of financial economic crisis experienced by the country, variable remuneration had increased, and even used as a counterpart to combat the decline in fixed compensation imposed by law.

Keywords: Variable salary; Fixed remuneration; Administrative Council.

ÍNDICE	
AGRADECIMENTOS	2
RESUMO – REMUNERAÇÃO DE GESTORES HOSPITALARES	3
ABSTRACT - REMUNERATION OF HOSPITAL MANAGERS	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE TABELAS	5
SIGLAS E ABREVIATURAS	6
I - INTRODUÇÃO	7
II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
1 – AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E A SUA ADMINISTRAÇÃO.....	10
2 – A REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES	11
3 - A COMPONENTE VARIÁVEL DA REMUNERAÇÃO	12
4 - A COMPETÊNCIA COMO VARIÁVEL DETERMINANTE DA REMUNERAÇÃO	13
5 - O CAPITAL HUMANO COMO CRIAÇÃO DE VALOR	14
6 - EVIDÊNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO SETOR PÚBLICO.....	16
7 - A COMPLEXIDADE DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS NO SETOR PÚBLICO.....	18
8 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E OS INCENTIVOS	18
9 - ALGUNS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA.....	21
9.1. - <i>Organização Profissional Weberiana</i>	21
9.2. - <i>New Public Management</i>	21
9.3. - <i>O Novo Serviço Público</i>	21
9.4. - <i>O Impulso para a Eficiência</i>	22
9.5 – <i>Downsizing</i>	22
9.6. - <i>A procura da Excelência</i>	23
9.7. - <i>Orientação para o Serviço Público</i>	23
10 - A REMUNERAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	23
11 - CARACTERIZAÇÃO DOS REGIMES REMUNERATÓRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	24
12 - REGIME REMUNERATÓRIO APLICÁVEL A CARGOS DE TOPO E INTERMÉDIOS	27
13 - SELEÇÃO DOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS.....	28
14 - O ADMINISTRADOR PÚBLICO	28
15 - ESTATUTO REMUNERATÓRIO DOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS.....	29
16 - ALTERAÇÕES DAS REMUNERAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	30
17 - REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	32
18 - BREVE REVISÃO HISTÓRICA SOBRE A ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR EM PORTUGAL	33
19 - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DOS HOSPITAIS EPE.....	35
20 - A RELAÇÃO DE DUPLO PODER NOS HOSPITAIS	36
III - HIPÓTESES, METODOLOGIA E AMOSTRA	37
1 - HIPÓTESES	37
2 - DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS EMPÍRICAS	38
3 – AMOSTRA	39
4 - METODOLOGIA DO MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA.....	41
IV - ANÁLISE À ESTIMAÇÃO E VALIDAÇÃO DE PRESSUPOSTOS DO MRLM...	46
V - CONCLUSÕES	48
BIBLIOGRAFIA	52
LEGISLAÇÃO	60
PAGINAS WEB	62

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: RESUMO DOS OUTPUTS MODELOS EXPLICATIVOS DAS
REGRESSÕES ECONOMÉTRICAS – PÁGINA 48.

SIGLAS E ABREVIATURAS

AdC – Autoridade da Concorrência.

ANACON – Autoridade Nacional de Comunicações.

BdP – Banco de Portugal.

CA – Conselho de Administração.

CMVM – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários.

DL – Decreto-Lei.

DR – Diário da República.

DW – Durbin Watson.

ENSP – Escola Nacional de Saúde Pública.

EPE – Entidades Públicas Empresariais.

ERSE – Entidade Reguladora do Setor Elétrico.

FIV – Fator Inflacionário de Variância.

INE – Instituto Nacional de Estatística.

ISP – Instituto de Seguros de Portugal.

LVCR – Lei dos vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

MRLM – Modelo de Regressão Linear Múltipla.

NPM – New Public Management.

NSR – Novo Sistema Retributivo.

OCDE – Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico.

OMS – Organização Mundial de Saúde.

PIB – Produto Interno Bruto.

R – Coeficiente de Correlação.

R² – Coeficiente de Determinação.

RGH – Regulamento Geral dos Hospitais.

RLM – Regressão Linear Múltipla.

SA – Sociedades Anónimas.

SNS – Sistema Nacional de Saúde.

SPS - Statistical Package for the Social Sciences.

TRU – Tabela Remuneratória Única.

I - INTRODUÇÃO

A Globalização dos mercados, a flexibilização do trabalho e a competitividade são nos dias de hoje, as alterações mais influentes na vida dos países, das organizações e das pessoas, impondo novos padrões de gestão das organizações públicas e privadas, derivadas das alterações tecnológicas, económicas e sociais que o mundo tem vivido.

A dinâmica dos processos de reformas e contra-reformas, que se têm verificado nas alterações políticas dos diversos países, conduz à transformação e reorganização da administração pública, transformações estas que gerem um ambiente complexo, marcado pela mudança de conceitos, de valores, quebra de paradigmas e que norteiam todos os segmentos de uma sociedade, o que a torna num foco de atenção e interesse para investigação por científicos e académicos.

Neste ambiente globalizado, turbulento, onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, as organizações públicas, têm sofrido várias batalhas entre o “novo e o velho”, isto é, entre as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo e a burocracia enraizada.

As organizações públicas, por forma a serem capazes de atingir os seus objetivos, que de uma forma geral e abrangente consiste na prestação de serviços eficientes e eficazes à sociedade, a concretização dos objetivos leva à implementação de estratégias, sendo a remuneração dos seus gestores, uma das estratégias que se encontra na galeria dos assuntos delicados a nível estratégico e uma temática sensível de ser abordada e estudada.

A remuneração é composta essencialmente por duas componentes, a componente fixa e a componente variável, componentes estas que estão presentes na remuneração dos gestores sejam eles de organizações públicas ou privadas.

A remuneração, no seu âmago, deve ser percecionada como justa e estar relacionada com os resultados de médio e longo prazo da organização, visando a sustentabilidade organizacional (Assis e Neto, 2012).

A componente variável na sua essência está indexada a indicadores de desempenho e aos resultados, baseada no pressuposto da iniciativa, da competência, da dedicação e empenho. Já a componente da remuneração fixa expressa o valor pago a título de salário base e referentes a política de benefícios (Assis e Neto, 2012).

A componente variável começou a ganhar ênfase na remuneração dos gestores, tendo sido adotada pelas empresas com o objetivo de obtenção de vantagem competitiva, premiando a competência dos seus gestores, por forma a mantê-los na organização.

Esta articulação entre remuneração e competências sustenta-se nas premissas teóricas do modelo de gestão por competências, baseando-se nos diferentes elementos da dinâmica organizacional, elementos estes que se influenciam mutuamente, permitindo a remuneração dos trabalhadores em função das suas competências.

Este estudo tem como objetivo explorar e descrever a remuneração dos gestores públicos na sua vertente fixa e variável, expondo um trabalho de investigação empírica aplicada aos gestores públicos dos hospitais portugueses, utilizando como orientação metodológica a regressão linear múltipla.

O nosso trabalho recai sobre um setor da administração pública que tem vindo a ser alvo de várias remodelações nomeadamente a nível de gestão, e que segundo o INE apresenta uma despesa média corrente anual de 9,15% do PIB nacional. Lorenzetti *et al* (2014), concluem que a saúde é a principal preocupação das pessoas, só sendo ultrapassada quando questões económicas ou de sobrevivência estão em causa, como o desemprego, a alimentação ou o alojamento, são insuficientes.

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, o segundo e próximo fazemos um enquadramento teórico sobre a problemática da remuneração dos administradores hospitalares.

No capítulo seguinte expõe-se a metodologia utilizada para a análise empírica, com recurso à regressão linear múltipla, apresentando-se os dados empíricos da amostra, no âmbito das remunerações dos administradores. No quarto capítulo expomos a validação dos pressupostos dos modelos econométricos, por fim, apresentam-se as conclusões referentes ao nosso trabalho.

II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A abordagem do sistema de remuneração é um primeiro passo, para perceber o funcionamento de um dos sectores mais complexo e importante da economia moderna, como remunerar de forma correta os gestores/administradores, por forma a serem reconhecidas as suas competências, mantendo os melhores, por forma a acrescentarem valor à organização.

O sistema económico capitalista é caracterizado pela liberdade de iniciativa, que garante ao empreendedor que arrisca o seu capital, o direito a enriquecer, em princípio, ilimitadamente. Os administradores de uma sociedade por ações, pelo contrário, trabalham com recursos que lhes são confiados pelos constituintes organizacionais e a sua remuneração, sempre limitada, deve ser proporcional às suas funções e responsabilidades e semelhantes àquela que recebem outros gestores de interesses alheios em âmbito comparável (Rodrigues e Seabra, 2011).

Autores como Gomez (2011) e Rodrigues e Seabra (2011), defendem que a emergência do capitalismo levou à evolução das remunerações dos administradores, institucionalizando a componente variável, evolução das relações entre os proprietários e gestores, considerando esta componente como uma forma legítima de relação entre estes.

Os autores defendem ainda que as outras formas legítimas são as atribuídas pela legislação ou por instrumentos de *soft law*, de que são exemplo os códigos de boas práticas, de cumprimento voluntário, juntamente com a obrigação legal de *comply-or-explain*, (Rodrigues e Seabra, 2011).

Entre as organizações e os seus administradores existe uma relação orgânica prefixada por lei e pelos estatutos que determinam a forma de nomeação, de destituição, a responsabilidade e o sistema de remuneração, onde a área sob a qual se debruça o nosso estudo, os hospitais públicos estão incluídos.

Nos Estados Unidos e Grã-Bretanha, vários estudos concluem sobre a existência de uma forte aplicação da remuneração variável na área da saúde. Os profissionais são recompensados por cumprimento de metas pré-estabelecidas na prestação de serviços de saúde. Esta foi uma mudança fundamental de pagamento por honorários para pagamento por serviços, gerando-se assim o valor variável a ser pago.

No Brasil, vários estudos concluem para diferentes setores, como o *outsourcing*, os recursos humanos e a saúde, que a remuneração variável demonstra-se fiel ao seu propósito de alinhar as expectativas, comprometimento e resultados, estando a remuneração variável a tornar-se cada dia mais importante para o cálculo da remuneração total (Assis e Neto, 2012).

Estudos publicados no campo da Economia, argumentam que os problemas de ineficácia da remuneração variável no setor público, estão relacionados a esquemas de incentivo modelados e administrados incorretamente (Weibel *et al*, 2010). Os autores afirmam que estes estudos baseiam-se na teoria da escolha racional, do indivíduo auto-interessado, egoísta e extrinsecamente motivado. Segundo os autores desta vertente, esta forma de remuneração levaria ao aumento do desempenho das pessoas. Contudo existem problemas típicos da relação agente vs principal e características estruturais da administração pública que levam a incentivos sub-ótimos (Assis e Neto, 2012). Compreender esta situação, estudar formas adequadas de modelagem e implementação de possíveis soluções, tem sido um dos grandes interesses dos estudiosos e investigadores desta área.

1 – As Organizações Públicas e a sua Administração

O administrador público, apesar dos regimes e métodos de gestão adotados ao longo dos anos, está vinculado à participação da sociedade, à boa gestão e à ética. No momento atual, de internacionalização de políticas socioeconómicas e ambientais, de complexidade dos mercados, o gestor público tem como desafio acompanhar a evolução e reorganizar o processo de gestão, conduzindo a mudanças, inserção da participação social, no estabelecimento de estratégias complexas e contínuas, que se repercutam em qualidade de vida da população e gerem em longo prazo desenvolvimento sustentável. A visão do administrador público concentra-se na qualidade da prestação de serviços, sendo que os objetivos e respetivos resultados devem estar relacionados aos interesses sociais, (Bergue, S. (2011) e Valadares, J. e Emmendoerfer, M. (2012)

Para Warther (1998), um administrador está longe de ser um agente independente nomeado pelos acionistas e livre de todas as pressões de gestão.

A teoria da agência procura por diversos meios alinhar os interesses dos gestores com os dos acionistas. A organização moderna é um conjunto de contratos entre agentes especializados, que devem trocar informações e serviços entre si, com o objetivo de produzir um bem final. Neste contexto, a Teoria da Agência visa analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controlo de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente (Jensen e Meckling, 1976 e Rocha *et al*, 2012).

Como forma de contrariar estes conflitos, Warther (1998), defende que os administradores internos são recrutados entre os empregados ou quadros da empresa, pelo que lhes será difícil oporem-se às decisões dos seus responsáveis hierárquicos diretos sem prejudicarem a sua carreira.

Por esta razão, Fama e Jensen (1983), preconizam o recurso ao recrutamento de administradores externos, para reduzir a probabilidade de conluio destes com os gestores, logo, de uma proteção mais eficaz dos interesses dos acionistas. Como consequência, os administradores externos recrutados pelas suas competências e a sua independência em relação aos gestores, podem opor-se às decisões mais controversas (Oliveira *et al*, 2010; Lima, 2013 e Monteiro 2013).

Os administradores externos desejam, em geral, informar o mercado de capitais do valor do seu capital humano (função do seu nível de informação, da sua rede relacional ou do prestígio que podem retirar dessa situação), o qual depende muito da sua posição de perito independente no mercado de trabalho dos gestores (Tanaka e Tamaki, 2012; Souza, 2013 e Marconi, 2014).

Quando a estrutura da propriedade é difusa, os administradores são melhor remunerados; esta remuneração aumenta, quando na composição do conselho de administração existem administradores em representação de outras empresas (participações cruzadas), ou seja, uma maior influência dos administradores sobre o conselho de administração traduz-se numa melhor remuneração, (Tanaka e Tamaki, 2012; Souza, 2013 e Marconi, 2014)

2 – A Remuneração dos Administradores

A forma, a estrutura e o nível de remuneração dos gestores são da competência das organizações e dos seus proprietários, permitindo recrutar e manter os administradores com a qualidade necessária para administrar uma empresa. A remuneração é uma das áreas em que os administradores podem incorrer em situação de conflito com os proprietários, pelo que, os sistemas de remuneração devem estar sujeitos a controlos adequados, a nível do governo das sociedades (Comissão Europeia, 2004).

Autores como Jensen e Murphy (2004), (Comissão Europeia, 2004), Chapas (2005), Dahlström e Lapuente (2010) e Hondeghe *et al* (2014), defendem as políticas de remuneração dos gestores, assenta no aumento da componente variável da remuneração ligada

ao desempenho das empresas, bem como a divulgação das remunerações específicas de cada administrador.

3 - A Componente Variável da Remuneração

Com o aumento da componente variável (prêmios e bônus), o peso da parte fixa é cada vez menor. As *stock-options* assumem grande importância, como instrumento de incentivo dos gestores, permitindo tornar mais eficaz a ligação entre o desempenho da organização e a remuneração dos administradores, de modo a contrariar o poder discricionário destes sobre os processos de remuneração e assegurar a convergência de interesses entre acionistas e gestores, defendida na tão conhecida teoria da agência e preconizada por Jensen e Meckling em 1976, contrariando assim um eventual comportamento oportunista dos gestores (Jensen e Meckling, 1976; Jensen, 2004).

Este oportunismo dos gestores é contrário ao bem comum, pelo que é necessário restabelecer o princípio do ajustamento automático da remuneração dos fatores de produção em função da sua produtividade marginal (Alchian e Demsetz, 1972).

Já Jensen e Murphy (2004) defendem a implementação de remuneração estipulada pelo mercado, ou seja, a remuneração dos gestores, deve ser fruto das suas competências e do esforço que aceitam fazer em prol da organização, devendo ser reconhecidas e aprovadas pelo mercado.

A informação fiável, regular e acessível a todos, é condição necessária para assegurar o bom funcionamento dos mercados (Comissão Europeia, 2004).

Para contrariar o poder posicional dos gestores é necessário reduzir a assimetria de informação de que eles dispõem, Fama e Jensen, (1983), defendem que a publicação da remuneração dos administradores é uma variável utilizada para sinalizar o mercado sob o valor do administrador. Os autores defendem ainda que o mercado de trabalho desempenha assim uma função de seleção, pois o nível de remuneração dos gestores é em função dos desempenhos anteriores e da sua capacidade de cumprir objetivos).

4 - A Competência como Variável determinante da Remuneração

A abordagem da competência é coerente com a flexibilidade organizacional e funcional que governa as relações de trabalho típicas da sociedade baseada no conhecimento e na informação. A ideia é que, ao trabalhar com as competências essenciais, a empresa seja capaz de concentrar esforços e estabelecer objetivos de produção ou de prestação de serviços por forma a garantir uma vantagem competitiva.

Um desempenho favorável, que proporcione a criação de valor, ligado à remuneração dos gestores, dá-lhes legitimidade, isto é, ter legitimidade é ter capacidade para criar valor. A remuneração dos gestores mede o investimento destes (nomeadamente em capital humano) e é consequência da criação de valor, logo o princípio da remuneração variável, é a técnica que assegura a eficácia dos gestores (Chapas, 2005 e Sá *et al*, 2013).

O sistema de remuneração deve, num contexto de conflito de interesses e de assimetria de informação, favorecer a criação de valor e assegurar a equidade da sua redistribuição em função do esforço e das competências de cada um (Alchian e Demsetz, 1972; Chapas, 2005 e Souza *et al*, 2015).

É o mercado de trabalho dos gestores que seleciona os desempenhos que se traduzem em remunerações. Podemos intuir que a remuneração será tanto maior, quanto melhor for o desempenho das empresas (Gomez, 2011).

Além disso, a remuneração variável, um dos componentes da abordagem da competência, pode significar uma queda no valor do salário real ao longo do tempo. O salário variável implica o pagamento por desempenho e por resultados e a diminuição da amplitude da parte fixa da remuneração e portanto, da carreira do indivíduo na organização. A lógica que está por trás da remuneração variável é a composição de uma remuneração na qual o salário fixo significa a parte menor e os ganhos por produtividade, a maior proporção. Esta lógica torna o funcionário num prisioneiro da eficiência e da competição a qualquer custo.

No caso do setor público, a abordagem da competência está caracterizado pelo *downsizing* e pela descentralização. Trata-se de um modelo de gestão no qual a flexibilidade é a regra. De um lado procura-se um menor grau de padronização, da descentralização, da responsabilidade estratégica e orçamental e a separação entre um pequeno núcleo estratégico e portanto essencial, e uma grande periferia operacional, visando a aproximar o servidor público do cidadão e assim, tornar o serviço público mais eficiente. De outro lado, esse modelo

pressupõe a redução de pessoal, tanto nos escalões mais altos quanto na base das organizações públicas.

Assim, é possível observar que a gestão baseada nas competências pode ser um modelo empreendedor de gestão de organizações públicas, podendo ser utilizada tanto para promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e empreendedoras.

Num ambiente com transformações constantes, a humanidade sofre diariamente mudanças nos aspetos legais, económicos, sociais e organizacionais, autores com Schrand e Zechman (2012), Pereira (2012) e Favarim (2015) defendem a adoção de um sistema de remuneração que ofereça valor agregado para os funcionários, compreendida por variáveis ações da empresa, que considere a habilidade, competência e o desempenho dos profissionais como determinante.

5 - O Capital Humano como Criação de Valor

A gestão de pessoas assume um papel preponderante, pois viabiliza a gestão de competências desde a sua identificação e desenvolvimento, à avaliação e posterior recompensa. Portanto, refletir sobre a retórica e a realidade da remuneração baseada em competências, consiste em conhecer em profundidade a dinâmica de tal modelo por meio de uma análise pormenorizada com base em múltiplos olhares.

O bem-estar tem sido apontado como fenómeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo das organizações. Nos últimos anos, a valorização das organizações tem sido associada aos seus ativos intangíveis, constituídos por recursos valiosos, raros e insubstituíveis, que garantem vantagem competitiva a longo prazo (Kayo *et al*, 2006).

Autores como Oliveira e Limongi (2005) e Carneiro (2014), defendem que as pessoas compõem os ativos intangíveis da organização e constituem os seus principais diferenciadores competitivos. Os autores defendem que os ativos humanos constituem uma dessas categorias dos ativos intangíveis, que envolvem o conhecimento, as habilidades, os talentos e a experiência dos seus integrantes.

Muitas organizações têm divulgado interesse em desenvolver estratégias para valorizar o seu quadro de pessoal, estabelecendo condições necessárias para o bom desempenho, satisfação e bem-estar. Tanto gestores quanto académicos, sugerem que ações e práticas organizacionais, devem ser direcionadas para o desenvolvimento dos ativos humanos e o

aumento da competitividade organizacional (Demo, 2009; Sant'anna *et al*, 2012 e Carneiro, 2014).

Geralmente são enumerados três objetivos principais para a introdução de sistemas de incentivos na área da saúde: a motivação dos profissionais para uma gestão mais rigorosa dos recursos, a promoção da qualidade na prestação dos cuidados e a contribuição para um maior nível de satisfação profissional.

Os profissionais de saúde à semelhança dos outros funcionários públicos, reconhecem que o trabalho no sector público lhes garante estabilidade, mas lamentam a escassa motivação profissional que caracteriza o seu desempenho, uma vez passada a fase inicial de ingresso na organização. Assim, os incentivos revestem uma estratégia para aumentar a motivação destes profissionais e criarem valor, (Diefenbach, 2011).

Um estudo elaborado em 2008 por Tomás e Moreira da ENSP, junto dos profissionais portugueses do sector da saúde, concluem que estes profissionais relacionam a introdução deste sistema fundamentalmente com a produtividade.

O mesmo estudo salienta que a existência de um incentivo com base numa percentagem sobre a base do sistema remuneratório, é o melhor caminho, ou seja, um sistema com uma componente financeira.

Os autores concluem também que embora o sistema se traduza num acréscimo de gastos, uma vez que estamos a falar de maior despesa, ele tem um benefício associado, traduzido numa melhoria da qualidade na prestação de serviços.

Um sistema destes pela complexidade que representa, tem de ser um sistema bem monitorizado para ser um sistema justo, assim, é fundamental que exista um sistema de informação integrado nos vários serviços do hospital.

Para concluir, os autores enumeram alguns pontos importantes e bastante interessantes: a metodologia de incentivos ainda não se encontra disseminada nas organizações prestadoras de cuidados de saúde; as metodologias de incentivos alteram a prática clínica para melhor; o pagamento misto (porque as formas de pagamento podem ser essencialmente de três tipos: o salário, a capitalização e o pagamento por serviço ou ato; no pagamento misto, estas surgem combinadas de vários modos possíveis), permite o controlo de custos e promove a qualidade (Sant'anna *et al*, 2012 e Klein *et al*, 2013). Já Petersen (2006) defende que o incentivo baseado na performance pode levar à seleção adversa no SNS, já que os incentivos económicos têm menor impacto do que têm no sector privado, podendo mesmo gerar conflitos. Para finalizar as metodologias de incentivos, exigem uma definição clara dos

objetivos do incentivo (sistema de pagamento justo, aumentar resultados, eficiência e qualidade), um Sistema de Informação robusto e a implementação de programas de acompanhamento/monitorização (Petersen, 2006; Fleury *et al*, 2011 e Neves *et al*, 2012).

Todavia, persistem várias dificuldades como a existência de objetivos pouco claros, ausência de indicadores e risco de seleção adversa no tratamento de doentes. A ideia da adoção deste sistema parece recolher força pelas recomendações feitas pela Comissão para Avaliação dos Hospitais em 2008, uma vez que o relatório elaborado defende a “promoção de uma mudança cultural através de uma prática diária assente num conjunto de valores e princípios estruturais que enquadrem na atividade do hospital: gestão por objetivos de responsabilização e de descentralizada, por níveis de qualidade de serviço e por resultados económico-financeiros”.

Recomenda também a existência de incentivos diferenciados para cargos com papel decisivo na atividade do hospital, com base nos diferentes níveis de desempenho, porque o desenvolvimento nos hospitais de uma prática de rigor, de transparência e de responsabilização na gestão, cria condições favoráveis a uma maior eficácia das formas de gestão com maior autonomia, mas também com crescente responsabilização.

Importa ainda salientar que a remuneração é uma medida adequada para a integração e envolvimento dos colaboradores nos objetivos e estratégias que a empresa define, no entanto, defende-se que não se deve ficar por aqui uma vez que a eficácia depende da identidade e a identidade depende da remuneração, mas também da mobilização dos funcionários, da moral e do desenvolvimento do pessoal.

6 - Evidência da Remuneração Variável no Setor Público

A remuneração variável no setor público tem tido a sua efetividade, sendo uma das áreas de interesse para académicos e investigadores. Implantar um sistema de remuneração variável vinculado ao desempenho, é algo, entre gestores e investigadores, que consegue obter opinião unânime e consensual de que é um método positivo, moderno e eficaz. Contudo, investigações realizadas nos países da OCDE concluem que a remuneração variável no setor público, apresenta sucesso muito limitado e em muitos casos mostra ser um verdadeiro fracasso (OCDE, 2005-b; Perry *et al*, 2009; Bowman, 2010; Weibel *et al* 2010).

A OCDE (2005-a) investigou modelagens bem e mal sucedidas da remuneração variável na área pública de 14 países desenvolvidos, concluindo que a remuneração variável motiva apenas uma pequena percentagem dos funcionários, enquanto a grande maioria não vê a

remuneração variável como um incentivo para melhorar o seu desempenho. Pesquisas empíricas conduzidas no Reino Unido e nos Estados Unidos concluem que, apesar do apoio à ideia de vincular a remuneração ao desempenho, apenas uma pequena percentagem dos funcionários públicos acredita que ela os induz a produzir acima dos requisitos do trabalho. Em muitos casos, ocorreu um desestímulo à cooperação, muitos funcionários públicos, particularmente aqueles em funções que não sejam de gestão, consideram o valor do salário base e a sua comparação com os valores de mercado muito mais importantes do que os acréscimos salariais vinculados ao desempenho. A natureza e o conteúdo do trabalho, bem como as perspectivas de progressão na carreira, são considerados por esses trabalhadores, como as verdadeiras fontes de incentivo (OCDE, 2005-b).

Perry *et al* (2009) analisaram as conclusões de 57 estudos publicados entre 1977 e 2008, sobre a implantação de sistemas de remuneração variável no setor público em diversos países. Os autores concluíram que “a remuneração variável por desempenho no setor público falha na sua promessa”, não se apresentando como um incentivo para a maioria dos colaboradores (Perry *et al.*, 2009). Os autores analisaram também os 14 estudos considerados como sendo de melhor qualidade científica, encontrando resultados contraditórios. Quatro desses estudos apresentaram conclusões contrárias à implementação de sistemas de remuneração variável na função pública, cinco desses trabalhos mostraram ser inconclusivos e cinco concluem ser favoráveis à implementação do método de remuneração variável na administração pública.

Já Bowman (2010), conclui no seu estudo, onde analisou e avaliou os resultados apresentados num período temporal de vinte anos, do governo federal americano, nos setores onde foram implementados os métodos de remuneração variável, o autor argumenta que o desempenho da remuneração variável é, no mínimo, decepcionante em relação às expectativas, ideia corroborada por autores como Bilmes e Gould (2009), Bowman (2010), Weibel *et al.*, (2010), os autores defendem o propósito da rejeição de implementação da remuneração variável nos diversos setores da administração pública.

Os autores defendem que a remuneração variável, em geral, destrói a motivação intrínseca, levando assim, a uma queda no desempenho. Weibel *et al* (2010), propõem mesmo a suspensão da implantação da remuneração variável no setor público.

Existem contudo estudos que apontam as más condições institucionais, estruturais, ambientais e de implementação como as grandes limitações dos modelos de remuneração variável nos setores públicos, sendo estas mesmas limitações, as responsáveis pela inviabilidade desta variável da remuneração na administração pública (Burgess e Ratto, 2003; OCDE, 2005-a;

Perry *et al* 2009; Marsden, 2010).

7 - A Complexidade de Avaliação de Resultados no Setor Público

Segundo Burgess e Ratto (2003) e Pacheco (2013), alguns tipos de tarefas no setor público são particularmente difíceis de serem mensuradas e recompensadas. Isso ocorre por duas razões:

- a) Na administração pública, parte dos funcionários é tomadora de decisão em diversas atividades;
- b) Os funcionários trabalham para organizações que não têm uma meta única, clara e evidente. Para os autores, as duas características combinadas tornam difícil o incentivo e o monitoramento destes indivíduos.

Considerando a dificuldade em mensurar os resultados finais, torna-se ainda mais importante monitorar o desempenho durante a execução das atividades, mas novamente características típicas de organizações públicas complicam essa tarefa. Wilson (1989) analisou diversas organizações governamentais Norte Americanas, classificando-as em relação à possibilidade de mensurar os meios que os funcionários utilizam e os fins/resultados que elas perseguem, o autor encontrou organizações nas quais nem os resultados nem os meios são fáceis de avaliar, considerando-as como as *coping organizations*.

Nestas organizações, em que nem o esforço do agente nem o resultado entregue são facilmente observáveis, a mensuração do desempenho é desafio e um problema recorrente. Burgess e Ratto (2003) argumentam que, nessas situações, as informações sobre desempenho, só estão disponíveis de uma forma mais agregada, razão pela qual os autores consideram o foco em equipas particularmente relevante e importante na solução para mensuração de desempenho no setor público.

Os gestores hospitalares devem utilizar indicadores de desempenho para realizar a administração estratégica de recursos sob a ótica da gestão do conhecimento baseada em evidências, Vignochi *et al* (2014).

8 - Avaliação de Desempenho e os Incentivos

Gerhart (2009) defende relativamente à mensuração de desempenho, que os modelos de

remuneração variável dividem-se em:

- a) Modelos baseados no comportamento, que avaliam subjetivamente o cumprimento de determinados requisitos, tais como pontualidade, trabalho em equipa e outros, ou seja remuneração por mérito (*merit pay*);
- b) Modelos baseados em resultados objetivamente mensuráveis, chamados de remuneração por desempenho (*performance-related pay*).

Para o autor, o modelo baseado no comportamento tem como potencial vantagem o facto de poder ser utilizado em qualquer tipo de situação, além de verificar requisitos que estão totalmente dentro da governabilidade do funcionário, cabendo basicamente a este tomar medidas para melhorar o seu desempenho. Burgess e Ratto (2003), Silva *et al* (2012) e Hondeghem *et al* (2014), afirmam que esse tipo de medida é mais adequado quando os resultados são mais difíceis de serem mensurados. Entretanto, o carácter subjetivo desse tipo de medida faz com que seja mais difícil para os avaliadores justificar diferenças de desempenho entre colaboradores (Gerhart, 2009). Já o modelo baseado em resultados, é mais facilmente percebido como justo pelos funcionários, em função do seu carácter objetivo. Por esse motivo, é mais utilizado quando se trata de incentivos mais significativos, é mais adequado para situações em que os resultados são mais facilmente mensuráveis. Existem aspetos negativos também nessa modalidade: nem todas as tarefas permitem a mensuração adequada dos resultados e a não mensuração de alguns aspetos da tarefa podem fazer com que os funcionários os ignorem. Além disso, quando há maus desempenhos e caso os funcionários atribuam esses resultados a fatores exógenos, os quais eles não controlam, pode-se gerar reações negativas e pressões para rever metas (Gerhart, 2009).

Quando se estuda o pagamento de incentivos na função pública, o efeito de *crowding out*, é automaticamente associado a este método de pagamento. O efeito de *crowding out* corresponde a uma redução no investimento e de outras componentes da despesa agregada, sensíveis às taxas de juro, sempre que o Estado aumenta a despesa pública. Este efeito é justificado pelo facto de existir um mecanismo de transmissão entre o mercado monetário e o mercado de bens e serviços. De facto, quando o Estado aumenta os seus gastos (ou quando reduz os impostos) ocorre no curto prazo, um aumento da despesa agregada, aumento esse ampliado pelo efeito do multiplicador da despesa.

Diversas análises empíricas têm sido realizadas a respeito do *crowding-out effect*. Uma das mais relevantes (Eisenburger *et al*, 1999), os autores analisaram um total de 59 artigos

publicados entre 1971 e 1997, concluindo que recompensas reduzem a motivação intrínseca para atividades consideradas interessantes (aquelas que verificamos, mostraram ser intrinsecamente orientadas) de uma maneira altamente significativa e bastante confiável. Osterloh e Frey (2002) argumentam que não há dúvidas de que o *crowding-out effect* existe e é um fenómeno significativo sob certas condições. Assim, é necessário calcular o resultado líquido entre o efeito-premiação (decorrente da recompensa) e subtrair o efeito *crowding-out*, para avaliar de facto o impacto da remuneração variável sobre a motivação.

Kerr (2004) afirmou que para se ter uma gestão efetiva, as recompensas devem ser a terceira coisa com o que se preocupar. Mensurar o desempenho deve vir em segundo lugar e tantas as recompensas quanto a mensuração devem estar subordinadas à definição clara e precisa sobre o que, de facto, deve ser feito. O primeiro passo portanto, deve ser a construção de um plano estratégico para a organização.

Ainda segundo o autor, o mais interessante desse princípio é que ele, por mais de senso comum e autoevidente que seja, é violado sistematicamente. Kerr (2004) defende ainda que estabelecer indicadores de desempenho e metas para verificar o cumprimento (ou não) das prioridades definidas pela organização, deve vir antes de se pensar na implantação de um sistema de remuneração por incentivos.

A ausência de um plano estratégico com metas organizacionais anteriores à introdução de sistemas de incentivo, pode levar a metas criadas de qualquer maneira, apenas para a implantação do sistema, desconectadas de um processo, estipuladas apenas para setores (ou carreiras) específicos da organização e direcionadas para objetivos nebulosos (já que não se discutiram as prioridades e a estratégia para a organização como um todo). Assim, surgem naturalmente, situações como a descrita por Kerr (2004), ou seja, a organização pode estar a recompensar realidades erradas e inclusive, aquilo que deseja evitar.

O argumento é que boa parte dos problemas da remuneração variável está relacionada aos incentivos modelados inadequadamente e às características estruturais do serviço público (Burgess e Ratto, 2003). A segunda vertente, mais ligada às teorias psicológicas, explica que a remuneração variável sob certas condições, não tem motivado as pessoas a ter um melhor desempenho.

Os argumentos analisados neste artigo não deixam dúvida de que é importante melhorar o *design* e a implementação de modelos de incentivo

A eficácia da mudança nas organizações, passa pela construção de um clima recetivo à mudança, justificando a razão pela qual é necessária a mudança, pela construção da

capacidade de mudar e pelo estabelecimento de uma agenda que estabeleça a direção para onde se pretende caminhar, com uma visão e valores implícitos.

9 - Alguns Modelos de Gestão Pública

Na literatura são identificados vários modelos de gestão pública. Autores como Rosenbloom (2002), Denhardt e Denhardt (2003) e Madureira e Ferraz (2010) defendem os seguintes modelos: ***Organização Profissional Weberiana, New Public Management, o Novo Serviço Público***. Já autores como Ferlie *et al* (1996), defendem a existência dos seguintes modelo: **o impulso para a eficiência, downsizing e a descentralização, procura da excelência e a orientação para o serviço público.**

9.1. - Organização Profissional Weberiana

Os modelos apresentam diferentes visões sobre o papel dos gestores. A organização profissional Weberiana baseia-se em alicerces de valores como a neutralidade dos gestores perante a política, instituindo um sistema de mérito como forma de diminuir a discricionariedade do *spoil system* e da *patronage* política, Denhardt e Denhardt (2003) e Madureira e Ferraz (2010).

9.2. - New Public Management

O *New Public Management*, tem como pano de fundo, a eficiência, a produtividade, a orientação para os resultados e para o cliente e a *accountability*, defendendo a superioridade do setor privado sobre o setor público, Denhardt e Denhardt (2003) e Rosenbloom (2002).

9.3. - O Novo Serviço Público

O Novo Serviço Público ou a Nova Administração Pública, centra-se em torno de valores como a equidade, a transparência e a participação e atribuiu aos gestores, um papel central na regulação dos conflitos da sociedade e no estabelecimento de parcerias com os particulares. Neste contexto de evolução dos modelos de gestão pública, observa-se uma crescente exigência de competências aos gestores, que devem atender a valores por vezes antagônicos no exercício das suas funções. De acordo com autores como Madureira e Ferraz (2010), Andion (2012), seria expectável que, de acordo com a evolução de estruturas administrativas tradicionais para estruturas administrativas mais flexíveis, se verificasse uma aproximação

aos modelos de gestão profissional nos organismos da administração pública (Aberbach e Rockman, 1988). Contudo, esta tendência não se verificou, pelo menos com a profundidade que os defensores da profissionalização almejavam.

Já Ferlie *et al* (1996), com base em pesquisas realizadas sobre os movimentos de mudança no setor público da Grã-Bretanha e numa extensa revisão literária, os autores sugerem a existência dos seguintes quatro tipos de gestão pública. **O impulso para a eficiência, downsizing e a descentralização, procura da excelência e a orientação para o serviço público.**

9.4. - O Impulso para a Eficiência

O impulso para a eficiência, considerado o primeiro a surgir, autores como, Ferlie *et al* (1996), Guimarães (2000), defendem que estará associado com o modelo de economia política do tatcherismo da Grã-Bretanha e representa uma tentativa de aproximar o setor público ao setor privado, guiado por noções rudimentares de eficiência. Caracteriza-se pelo aumento do controlo financeiro e nos ganhos em eficiência. Envolve uma administração baseada na hierarquia e no controlo, no estabelecimento de objetivos, no monitoramento do desempenho e no uso intensivo de registos formais como forma de avaliar o desempenho profissional.

Esse modelo pressupõe uma flexibilização da legislação do trabalho, com a inclusão de formas alternativas de contrato de trabalho (emprego temporário, de tempo parcial etc.) e a substituição dos acordos de trabalho nacionais por acordos locais, introduzindo uma mentalidade mais voltada para o mercado e para o cliente.

Apesar de adotar um certo grau de delegação, este modelo conserva exigências rigorosas de responsabilidade para com os níveis superiores, marginaliza o papel dos sindicatos e dos representantes eleitos e concentra o poder decisório no comando estratégico das organizações.

9.5 – Downsizing

Para o setor público, o downsizing organizacional procura obter uma maior flexibilidade. O abandono do alto grau de padronização, a descentralização da responsabilidade pela formulação da estratégia e do orçamento, o aumento da terceirização, e a divisão dos quadros de pessoal entre um pequeno núcleo estratégico e uma grande periferia operacional.

Os elementos-chave deste modelo são: a ênfase nas organizações híbridas, um misto entre público e privado, com separação entre financiamento público e dotação do setor autónomo; a

mudança da gestão hierárquica para a gestão por contrato; a criação, em âmbito local, de organizações com maior nível de autonomia, tornando as estruturas organizacionais mais horizontalizadas, com redução de pessoal, Ferlie *et al* (1996), Hill e Jones (1998) e Guimarães (2000).

9.6. - A procura da Excelência

Este modelo representa a aplicação, no setor público, dos princípios da escola de relações humanas da teoria administrativa, enfatizando a importância da cultura organizacional e rejeitando a racionalidade do primeiro modelo.

Neste modelo, temas como desenvolvimento e aprendizagem organizacionais e a forma de gestão baseadas no autodesenvolvimento e na participação, incluindo uma ênfase na gestão da cultura organizacional e na avaliação de desempenho com base em resultados. Privilegia o papel da liderança na condução dos processos de mudança. A gestão da mudança cultural, a utilização de formas carismáticas de liderança e a valorização da função dos recursos humanos, são os pontos-chave defendidos pelos autores como Ferlie *et al* (1996), Hill e Jones (1998) e Guimarães (2000).

9.7. - Orientação para o Serviço Público

Segundo Ferlie *et al* (1996), é o modelo de gestão menos desenvolvido. Representa a fusão de tecnologias de gestão do setor público e privado, a revitalização dos administradores do setor público, por meio do delineamento de uma missão de serviço público diferente e pela assimilação de práticas de gestão bem-sucedidas do setor privado. Apesar de ser passível de críticas, na medida em que toma emprestadas ideias do setor privado e as aplica num contexto diferente, dá importância à responsabilidade na prestação de serviços públicos, o que não é observado de forma adequada nos outros modelos.

Este modelo é ainda caracterizado por uma grande ênfase na qualidade do serviço e na análise custo/benefício.

10 - A Remuneração na Administração Pública

A política remuneratória é um dos instrumentos de gestão de recursos humanos mais relevantes na Administração Pública. No desenho da política remuneratória são várias as características relevantes. Destacam-se por exemplo, a clareza sobre as determinantes da

remuneração, o carácter sucinto do catálogo de componentes remuneratórias aplicáveis ou a correspondência direta ao tipo de tarefa, de forma transversal, nos vários domínios de atuação do Estado. Mais elementar ainda, é fundamental que os decisores, gestores e trabalhadores, conheçam de forma completa, a realidade dos regimes remuneratórios em vigor. A Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro (LVCR), determina a uniformização dos regimes de vinculação, carreiras e remunerações dos trabalhadores da administração direta e indireta do Estado, incluindo as administrações regionais e locais.

Apesar de terem sido dados alguns passos no sentido da uniformização dos regimes, que passou pela redução do número de carreiras, pela aprovação da Tabela Remuneratória Única (TRU) e consequente reposicionamento, a partir de 1 de janeiro de 2009, da remuneração base para os 115 níveis da TRU (apenas para os trabalhadores em funções públicas com as carreiras revistas), continua a ser significativa a dispersão e o desconhecimento das várias componentes remuneratórias praticadas nas entidades objeto na Lei nº 12 A/2008. Existem remunerações base de carreiras revistas sem coincidência com os níveis remuneratórios da TRU (“posições virtuais”). Permanece ainda um significativo número de carreiras por rever e não foram cumpridas as disposições da Lei que previam o prazo de 180 dias para rever a remuneração base dos cargos e funções em comissão de serviços e os suplementos remuneratórios (artigos 107º e 112º, respetivamente). Para poder avançar foi necessário concretizar um estudo exaustivo sobre a política remuneratória em geral e sobre a componente de suplementos em particular. Neste contexto, a Lei nº 59/2013, de 23 de agosto, estabeleceu a obrigatoriedade de reporte de informação sobre os regimes remuneratórios, suplementos e outras componentes remuneratórias dos trabalhadores e dirigentes de entidades públicas.

11 - Caracterização dos Regimes Remuneratórios da Administração Pública

Para a caracterização geral dos sistemas remuneratórios, apresenta-se uma breve evolução histórica, feita através de uma análise dos diversos Decretos-Lei publicados, enquadrando o regime retributivo da Administração Pública, com particular referência aos dois subsistemas que coexistem atualmente, no Decreto-lei n.º 353-A/89, de 16 de outubro, que desenvolve e regulamenta o sistema retributivo estabelecido no Decreto-lei nº 184/89, de 2 de junho. Apesar de não ser o mais recente, é denominado de “novo sistema retributivo” (NSR). Neste sistema, o regime remuneratório contempla a remuneração base, as prestações sociais e

subsídio de refeição e os suplementos. A Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro (LVCR), aprovou os regimes de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, passando o regime remuneratório a ser composto por remuneração base, suplementos remuneratórios e prémios de gestão ou desempenho. A evolução do regime remuneratório dos trabalhadores da Administração Pública nas diversas componentes com descrição dos suplementos remuneratórios mais relevantes e breve referência a prémios de desempenho, regime remuneratório aplicável a cargos de topo e intermédios e regime remuneratório aplicável aos membros dos Gabinetes.

A primeira grande reforma da Administração Pública teve início em 1935 com a aprovação do Decreto-Lei n.º 26 115, de 23 de novembro, que tinha por base o sistema de letras. Em 1969, este sistema retributivo sofreu alguns ajustamentos. Foram efetuados ajustamentos pontuais em termos remuneratórios, mantendo o sistema de letras. Posteriormente, com a aplicação do Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de junho, estabeleceram-se novos princípios sobre o estatuto remuneratório da Administração Pública e sobre a estrutura das remunerações base das carreiras e categorias nelas contempladas. Assim, a remuneração base mensal correspondente a cada categoria e escalão, passou a referenciar-se por índices.

Desta forma, a estrutura das remunerações base tanto das carreiras de regime geral, de regime especial e corpos especiais, como os cargos dirigentes passaram a integrar escalas indiciárias cuja regulamentação foi efetuada pelo Decreto-lei n.º 353-A/89, de 16 de outubro. Este diploma aprovou o novo sistema retributivo da função pública (NSR 89). Assim, a remuneração no âmbito do NSR 89, passou a ser composta pelos seguintes elementos: a) Remuneração base (íntegra a remuneração de categoria e a de exercício); b) Prestações sociais e subsídio de refeição (cf. artigo 8.º); c) Suplementos.

Com a publicação da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro (LVCR) - diploma que aprovou os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas - o regime remuneratório passou a ser composto por:

- a)** Remuneração base (íntegra a remuneração de categoria e a de exercício);
- b)** Suplementos remuneratórios;
- c)** Prémios de desempenho.

Deste elenco, deixaram de constar como componente da remuneração, as prestações sociais e o subsídio de refeição que passaram a ser considerados no âmbito da proteção social e benefícios sociais (cf. artigo 114.º da LVCR).

No que diz respeito aos suplementos remuneratórios e nos termos do disposto no artigo 73.º da LVCR, consideram-se acréscimos de remuneração, quando o trabalhador, titular da relação de emprego público, exerce funções em posto de trabalho, com um carácter de exigência maior relativamente a outros postos de trabalho, nos quais existe cargo ou carreira e categoria idênticas, mas cujo desempenho é menos exigente. A atribuição de suplementos remuneratórios depende de particularidades específicas da prestação de trabalho que se fundamentem no disposto no n.º 3 do citado artigo 73.º da LVCR. Os suplementos são criados e regulamentados por lei e ou por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.

Embora a LVCR tenha determinado um novo regime remuneratório, no entanto e até ao presente momento, só veio a efetivar-se relativamente à maioria das carreiras de regime geral (cf. Decreto-lei n.º 121/ 2008, de 11 de julho) e a algumas carreiras de regime especial. A sua concretização requer a revisão das respetivas carreiras, de regime geral, de regime especial ou corpos especiais, revisão esta que deveria ter sido efetuada no prazo de 180 dias (cf. artigo 101.º). Assim, relativamente às remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, coexistem dois sistemas remuneratórios, a saber:

- a)** O fixado pela Tabela Remuneratória Única (TRU), aprovada pela Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro, aplicável à maioria das carreiras gerais e às carreiras especiais revistas e/ou criadas;
- b)** O estabelecido no NSR 89 - índices 100 das escalas salariais aplicáveis às carreiras/categorias de regime geral, de regime especial e corpos especiais que ainda não foram revistas ao abrigo da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro (LVCR), ou que já tendo sido revistas, não têm ainda aplicação da Tabela Remuneratória Única (TRU), bem como às carreiras/categorias subsistentes.

Com efeito, conforme tem vindo a ser sucessivamente previsto nas Leis do Orçamento do Estado, as carreiras que ainda não tenham sido revistas mantêm-se até ao início da revisão, continuando a reger-se pelas disposições normativas que lhes eram aplicáveis em 31/12/2008. Exceção feita às regras relativas à alteração de posicionamento remuneratório previstas nos artigos 46.º a 48.º, da Lei n. 12-A/2008, de 27 de fevereiro (cf. Lei n.º 66-B/ 2012, de 31 de dezembro - artigo 47.º, n.º1, alínea b), subalínea i). Anota-se que coexistem ainda “sistemas remuneratórios” autónomos, criados pelos regulamentos internos de alguns institutos públicos ou no âmbito da contratação coletiva, cujas carreiras/categorias também não foram ainda objeto de revisão.

12 - Regime Remuneratório Aplicável a Cargos de Topo e Intermédios

Relativamente aos regimes remuneratório aplicável aos cargos de topo e intermédios, existem dois regimes de gestão dos serviços públicos: **a)** Estatuto do Pessoal Dirigente aprovado pela Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada e republicada pela Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro: aplicável aos serviços e organismos da administração central, regional e local; **b)** Estatuto do Gestor Público aprovado pelo Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, alterado e republicado pelo Decreto-lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro: aplicável aos gestores do setor empresarial público, às entidades reguladoras independentes e a Institutos Públicos de regime especial (essencialmente na vertente remuneratória).

De seguida, apresentam-se as características remuneratórias mais relevantes dos dois modelos. Estatuto do Pessoal Dirigente dispõe o artigo 2.º do Estatuto do Pessoal Dirigente que são cargos dirigentes os cargos de direção, gestão, coordenação e controlo dos serviços e órgãos da administração central, local e regional do Estado e dos institutos públicos, salvo no que respeita a matérias específicas reguladas pela Lei-quadro dos Institutos Públicos. Os cargos dirigentes qualificam-se em cargos de direção superior e cargos de direção intermédia. Os cargos de direção superior subdividem-se em função do nível hierárquico e das competências, em dois graus: direção superior de 1.º grau e direção superior de 2.º grau. Nos casos dos cargos de direção intermédia pode haver tantos graus quantos os que a organização interna exija.

O Decreto-Lei nº 5/2012, de 17 de fevereiro, veio diferenciar os modelos de gestão da administração direta e indireta. Determinou a redução dos órgãos de direção dos Institutos Públicos à figura única do conselho diretivo e restabeleceu a transparência e equilíbrio entre os modelos remuneratórios aplicados à administração direta e indireta do Estado, cessando as regalias e benefícios decorrentes da aplicação subsidiária do Estatuto do Gestor Público. Assim, o presidente de um Instituto Público é remunerado como cargo de direção superior de 1.º grau, o vice-presidente e vogais são remunerados como cargos de direção superior de 2.º grau. A remuneração do pessoal dirigente é estabelecida em diploma próprio (cf. despacho conjunto n.º 625/99, de 13 de julho). Desse despacho resulta que a remuneração mensal referente aos cargos de direção (superior/intermédia) de 1.º e 2.º grau corresponde à remuneração base acrescida de outras rubricas salariais como as despesas de representação. Nos cargos de direção intermédia de 3.º grau ou inferior, os níveis remuneratórios correspondentes são previstos no diploma orgânico ou estatutário que os criou.

13 - Seleção dos Administradores Públicos

As regras para o recrutamento e seleção de gestores públicos são diferenciadas das do sector privado. Autores como Bearfield (2009), Levy (2009) e Madureira e Ferraz (2010), Bergue (2011) e Valadares (2012), defendem que esta diferenciação decorre essencialmente da necessidade de subordinar a administração pública não só ao direito, mas também à política, baseando-se fundamentalmente em critérios de confiança política e fidelidade para com as políticas do governo.

Apesar de os critérios políticos terem um peso considerável, os modelos britânico e americano são os que se aproximam mais dos modelos híbridos que procuram conjugar o mérito do desempenho, a imparcialidade e a neutralidade da gestão, valores que caracterizam os sistemas mais profissionais, em linha com o modelo híbrido que Aberbach e Rockman (1988) defendem como o modelo de gestão pública ideal.

14 - O Administrador Público

Para Hooijberg e Choi (2001), os gestores públicos devem articular os objetivos com diferentes racionalidades e interesses, normalmente sem objetivos estratégicos bem definidos e de difícil mensuração. Os autores defendem ainda que os gestores públicos enfrentam a questão de mudança frequente de políticas e limite de tempo na função.

Em contrapartida os gestores do setor privado são confrontados com objetivos mais claros, focados na rentabilidade e de mensuração mais fácil, por meio de indicadores económico-financeiros.

Os autores concluíram através de várias entrevistas efetuadas a administradores públicos, que entre as competências requeridas aos gestores públicos, face ao contexto da nova administração pública, destacam-se: conhecimento da máquina pública, conhecimento jurídico, capacidade de promover o envolvimento da sociedade, capacidade de lidar com o público, objetividade, orientação para resultados, perspetiva global, relacionamento interpessoal e visão sistémica, sendo curioso a ausência de menção a fatores éticos e associados à dimensão da sustentabilidade.

15 - Estatuto Remuneratório dos Administradores Públicos

A remuneração dos administradores públicos integra um vencimento mensal que não pode ultrapassar o vencimento mensal do Primeiro – Ministro, sendo a remuneração dos gestores públicos fixada por Resolução do Conselho de Ministros. São avaliados os critérios decorrentes da complexidade, exigência e responsabilidade inerentes às respectivas funções, servindo de base aos cálculos também as práticas normais de mercado no respetivo setor de atividade (Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2012, de 14 de fevereiro de 2012).

Os gestores públicos têm ainda, direito a um abono mensal para despesas de representação no valor de 40% do respetivo vencimento. O vencimento mensal dos membros dos órgãos de direção dos institutos públicos de regime especial, nos casos em que os respetivos diplomas orgânicos determinem expressamente a aplicação do Estatuto do Gestor Público, é fixada por despacho, devidamente fundamentado e publicado no Diário da República, dos membros do governo responsáveis pela área das finanças e pelas tutelas setoriais.

A natureza e relevância de certos cargos aconselham uma especial prudência na seleção, garantindo o rigor e transparência dos processos. Segundo Pacheco (2010), a ausência da análise dos dirigentes públicos torna os debates e os estudos inconclusos e nebulosos, o autor afirma que *"a preocupação não é levar para o Governo amigos, colegas ou parentes, mas sim os mais competentes. Isto não é desconfiança sobre o partido, mas sim a confiança que o partido pode dar à sociedade"*.

A transparência no recrutamento para a alta administração pública é fulcral para a qualidade da democracia. Só assim se podem escolher os melhores e sobretudo combater o clima de suspeição existente. Uma democracia não pode virar as costas aos cidadãos que têm o direito de conhecer como são escolhidos os seus altos funcionários, em especial os "não eleitos", com cargos de relevo, tantas vezes ainda mais cobiçados, pela superior remuneração e menor exposição mediática. Se os políticos são responsabilizados pelo voto, o escrutínio dos "altos funcionários" não pode ser menos exigente. Tal como os políticos, os gestores devem ser responsabilizados pelos resultados alcançados no exercício das suas funções.

Cada governo eleito teria legitimidade para preencher esses lugares, por nomeação direta, segundo critérios de natureza política, o que não deve excluir a competência técnica (como veremos adiante). Os restantes lugares da alta administração pública seriam apenas acessíveis através de concursos públicos, objetivos e rigorosos.

À semelhança do Reino Unido, faz-nos falta um "código de boas práticas" para a nomeação

de gestores e titulares de cargos públicos, que concretize os princípios que devem nortear a seleção dos futuros dirigentes: mérito, igualdade de oportunidades, transparência, adequação à função, objetividade e fundamentação da escolha, integridade, espírito de serviço público.

A responsabilidade pelas nomeações deve permanecer no poder político, mas o processo de seleção deve respeitar regras rigorosas de objetividade e transparência. Mais uma vez, vale a pena olhar para os bons exemplos exteriores. Os ingleses têm um alto-comissário, independente do governo, nomeado diretamente pela Rainha para supervisionar este tipo de processos: "*Comissioner for Public Appointments*". As suas atribuições são acompanhar e fiscalizar todas as nomeações governamentais para mais de um milhar de entidades públicas (www.ocpa.gov.uk), garantindo o cumprimento das regras definidas no "*Code of Practice for Ministerial Appointments*".

É importante que, para cada nomeação, exista um rosto que os eleitores podem responsabilizar pela escolha. A entidade independente, apesar de aceitar candidaturas, não nomeia dirigentes mas apenas supervisiona o processo, garantindo a sua publicidade, isenção e transparência.

No caso português, vale a pena olhar com atenção para entidades reguladoras independentes (BdP, CMVM, ERSE, ANACOM, ISP, entre outras). Será que podemos falar numa independência real perante o poder executivo, quando a nomeação dos membros dos órgãos de direção depende exclusivamente do Governo?

Certas entidades reguladoras já prestam contas à Assembleia da República, enviando anualmente o seu relatório de atividades e comparecendo perante a Comissão de Assuntos Económicos, o que permite aos deputados desenvolver o seu papel fiscalizador em áreas com grande impacto social e económico, como a supervisão financeira, a concorrência ou a defesa dos consumidores.

16 - Alterações das Remunerações da Administração Pública

Em matéria de remunerações, a crise económico-financeira vivida em Portugal, como por todo o mundo, deixou a descoberto as deficiências económicas e financeiras dos países, nomeadamente Portugal, mostrando que o nível de dívida era insustentável. O apoio financeiro dado ao nosso país, deu-se com a imposição de algumas regras por parte das entidades, que representavam os nossos credores. Entre essas medidas, foi aprovada a redução remuneratória das remunerações totais ilíquidas mensais, considerando-se estas as que

resultam do valor agregado de todas as prestações pecuniárias, designadamente remuneração base, subsídios, suplementos remuneratórios, incluindo emolumentos, gratificações, subvenções, senhas de presença, abonos, despesas de representação e trabalho suplementar extraordinário ou em dias de descanso e feriados, estando excluídos desta agregação os montantes abonados a título de subsídio de refeição, ajudas de custo, subsídio de transporte ou o reembolso de despesas efetuado nos termos da lei e os montantes pecuniários que tenham natureza de prestação social e nomeadamente os montantes abonados ao pessoal das forças de segurança a título de comparticipação anual, na aquisição de fardamento.

As alterações que afetaram as remunerações sobre as quais o nosso estudo versa foram:

a) Redução decorrente da Lei 12-A/2010:

Artigo 12.º, da Lei n.º 12-A/2010, de 30 de junho (redução de 5% nos vencimentos dos gestores públicos);

b) Redução decorrente da Lei 55-A/ 2010, e;

c) Redução decorrente da Lei 64-B/2011:

O artigo 19.º, da Lei n.º 55-A/2010, 31/12, mantida em vigor pela Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro (OE 2012);

A 1 de janeiro de 2011 são reduzidas as remunerações totais ilíquidas mensais, das pessoas a que se refere o n.º 9, de valor superior a (euro) 1500, quer estejam em exercício de funções naquela data, quer iniciem tal exercício, a qualquer título, depois dela, nos seguintes termos:

1) 3,5 % sobre o valor total das remunerações superiores a (euro) 1500 e inferiores a

(euro) 2000;

2) 3,5 % sobre o valor de (euro) 2000 acrescido de 16 % sobre o valor da remuneração total que exceda os (euro) 2000€, perfazendo uma taxa global que varia entre 3,5 % e 10 %, no caso das remunerações iguais ou superiores a (euro) 2000 até (euro) 4165;

3) 10 % sobre o valor total das remunerações superiores a (euro) 4165.”

d) Redução decorrente da Lei 66-B/2012:

Onde o artigo 27.º; “A partir de 1 de janeiro de 2013 mantém -se a redução das remunerações totais ilíquidas mensais das pessoas a que se refere o n.º 9, de valor superior a (euro) 1500, quer estejam em exercício de funções naquela data quer iniciem tal exercício, a qualquer título, depois dela, conforme determinado no artigo 19.º da Lei n.º 55 -A/2010, de 31 de dezembro, alterada pelas Leis

n.48/2011, de 26 de agosto, e 60 -A/2011, de 30 de novembro, e mantido em vigor pelo n.º 1 do artigo 20.º da Lei n.º 64 -B/2011, de 30 de dezembro, alterada pela Lei n.º 20/2012, de 14 de maio, nos seguintes termos:

- 1) 3,5 % sobre o valor total das remunerações superiores a (euro) 1500 e inferiores a (euro) 2000; 2) 3,5 % sobre o valor de (euro) 2000 acrescido de 16 % sobre o valor da remuneração total que exceda os (euro) 2000, perfazendo uma taxa global que varia entre 3,5 % e 10 %, no caso das remunerações iguais ou superiores a (euro) 2000 até (euro) 4165;
- 2) 10 % sobre o valor total das remunerações superiores a (euro) 4165;
- 3) Suspensão de subsídio de férias e de natal ao abrigo do OE 2012.

17 - Remuneração Variável na Administração Pública

A implantação de sistemas de remuneração variável na administração pública expressa recentemente um crescimento significativo, contudo o otimismo dos gestores não encontra fundamento na teoria (Assis e Neto, 2012). A literatura mostra que sistemas de remuneração variável no setor público no exterior, fracassam ou têm sucesso muito limitado. As práticas que terão mais hipóteses de conduzir um sistema de remuneração variável a gerarem bons resultados no serviço público brasileiro. Para tal, foi investigada a efetividade de diferentes modelagens e estratégias de implementação de sistemas de incentivo, os aspetos relevantes da cultura nacional, os argumentos baseados na teoria agente *vs* principal e as interferências da questão psicológica na remuneração variável. Finalmente, são apresentadas seis práticas que podem contribuir para melhorar os resultados dos sistemas de remuneração variável no setor público:

- 1) A construção de uma agenda estratégica para toda a organização;
- 2) O estabelecimento preferencial dos resultados quantitativos do trabalho da equipa, como base da premiação;
- 3) A estruturação do modelo em torno de equipas e não em torno de indivíduos;
- 4) O uso de uma unidade de inteligência contra o *gaming*;
- 5) A realização de um processo formal e periódico de contratualização de metas;
- 6) A criação de sistemas de incentivo diferenciados em função do tipo de tarefa.

18 - Breve Revisão Histórica sobre a Administração Hospitalar em Portugal

Portugal, no início deste século, pôs em marcha importantes reformas nos mais diversos sectores do Estado. Sectores como a saúde e a educação têm sido uma constante prioridade dos sucessivos governos. A necessidade de contenção de despesa e de melhoria da eficiência e da eficácia dos diversos organismos do Estado, trouxe importantes mudanças estruturais, como é o caso do sector público da saúde. A implementação dessa transformação, visou à criação de uma cultura de gestão capaz de lidar com os principais desafios que se colocam ao Serviço Nacional de Saúde (SNS), o qual é financiado por recursos públicos e a melhoria da eficiência e eficácia na gestão dos hospitais públicos.

O sector da saúde em Portugal compreende uma rede de entidades públicas, por um lado, e por outro, uma rede de índole privada. Quer a rede de serviços de saúde pública, quer a privada, estão dependentes das políticas e estratégias definidas pelo Ministério da Saúde para o sector.

A rede de serviços de saúde pública foi constituída em 1979, por meio da criação do SNS Português, tendo tido por base o SNS Britânico, o que significa que preconiza o acesso gratuito a cuidados de saúde de elevada qualidade a todos os cidadãos, independentemente de seu estatuto económico e social.

Contudo, se analisarmos a evolução da administração hospitalar portuguesa, remonta ao ano de 1968, à publicação do Decreto-lei nº 48357 (Estatuto Hospitalar) e o Decreto nº 48358 (Regulamento Geral dos Hospitais), ambos de 27 de abril de 1968.

Na sequência do decreto, foi criada a carreira do pessoal de administração hospitalar nas categorias de Administrador e Administrador-geral, nos hospitais centrais. Já nos hospitais regionais, foi criada a categoria de Administrador. Os administradores, normalmente três elementos, eram os membros do órgão colegial de gestão do hospital.

Este decreto considera como habilitação indispensável ao exercício das funções de administrador hospitalar, o curso de administração hospitalar, tendo por base a profissionalização da função de administrador hospitalar, o sistema de carreira, habilitação específica, o ingresso e acesso por mérito, a igualdade de oportunidades, quer no ingresso quer no acesso.

Depois do 25 de abril, em resultado de diversas pressões associadas ao movimento de *New Public Management* (NPM), iniciado na década de 1980 no Reino Unido, Portugal começou nos primeiros anos do século XXI uma importante reestruturação de seu Serviço Nacional de

Saúde (SNS). Os hospitais públicos portugueses foram transformados em sociedades anónimas (S.A.) e logo depois, em entidades públicas empresariais (EPE).

Com a publicação do Decreto Lei 19/88, de 21 de janeiro, é criada a figura do administrador-delegado e o órgão colegial de gestão, altera o nome para Conselho de Administração, alterando também o número de membros do órgão colegial de gestão (Conselho de Administração) aumentando de 3 para 5, podendo ir até 7.

As remunerações dos membros do Conselho de Administração são aumentadas significativamente, quer por um aumento das remunerações base e despesas de representação quer por atribuição de remunerações indiretas anteriormente não existentes (direito a carro, telemóvel, cartão de débito, etc.), verificando-se, assim, um aumento muito elevado na rubrica de despesas com remunerações dos administradores hospitalares.

Os membros do Conselho de Administração passaram assim a serem nomeados com base na confiança política, caindo a exigência de curriculum adequado. O mérito dos novos gestores deixou de ser exigido, comprovado e avaliado. Dá-se a politização e partidarização da administração hospitalar.

A partir do ano de 2002, os cuidados hospitalares sofreram dois tipos de reforma (Barros e Simões, 2007), Alterações no modelo de hospitais públicos, nomeadamente nas regras de gestão e no sistema de pagamento aos hospitais; redefinição da oferta de cuidados hospitalares (encerramento de vários blocos de partos hospitalares; criação de centros hospitalares e unidades locais de saúde, e anúncio de novos hospitais construídos sob parcerias público-privadas).

Uma das principais marcas do primeiro tipo de reformas foi a alteração dos estatutos dos hospitais conferindo-lhe o estatuto do tipo empresarial. A empresarialização dos hospitais públicos foi feita em duas vagas.

A primeira em 2002, adotando a figura jurídica de Sociedade Anónima (SA), de capitais exclusivamente públicos, com a transformação de 34 hospitais tradicionais em 31 hospitais SA. A rede pública de cuidados de saúde estava concebida de forma a funcionar de forma totalmente separada da rede privada (ainda que alguns dos governos tenham por vezes procurado introduzir práticas de gestão do sector privado no sector público). Contudo, para a melhoria da eficiência na gestão dos recursos públicos afetos à saúde, conduziram a que o SNS se desenvolvesse a partir dessa altura, no sentido de permitir a maior interação entre os sectores público e privado (Barros et al., 2011).

De forma geral, Portugal tem acompanhado a tendência europeia de fusão de hospitais em

grandes unidades hospitalares. A falta de eficiência na afetação de recursos, a baixa produtividade, as elevadas listas de espera, a insatisfação dos utentes e dos profissionais de saúde e os elevados custos na prestação de serviços de saúde, originaram bastantes críticas por parte dos partidos políticos que exigiam soluções para o melhoramento da gestão pública hospitalar (Ribeiro, 2004).

Em 2005 iniciou-se a transformação dos hospitais SA em EPE. O objetivo era lançar um programa de reforma da gestão hospitalar apostando no aprofundamento das formas de gestão de natureza empresarial, mantendo-se intacta a responsabilidade do Estado pela prestação dos cuidados de saúde sendo esta entendida como uma imposição constitucional (Raposo, 2011).

A empresarialização de uma grande parte dos hospitais públicos portugueses, permitiu introduzir novas práticas de gestão no SNS, típicas das organizações privadas. Por exemplo, o financiamento dos hospitais públicos passou a ser feito com base em contratos programa que previam no início de cada ano a produção hospitalar a ser realizada pelos hospitais, bem como o preço de cada episódio clínico. O Estado português deixou, por consequência, de financiar todas as atividades desenvolvidas pelos hospitais (financiamento retrospectivo) para passar a financiar apenas, aquelas que tinham sido contratualizadas entre o Ministério da Saúde e os hospitais no início do ano (financiamento prospetivo). Se o hospital produzir mais (e consequentemente gastar mais) do que foi estabelecido no contrato programa, não será ressarcido pelo Estado, de acordo com o novo modelo de gestão adotado para o SNS.

Esta alteração para entidades públicas empresariais, trouxe algumas alterações relativamente à designação dos órgãos de administração, da figura de presidente do Conselho de Administração (CA), da constituição do CA, da forma de designação do CA, do número de elementos do CA, o aparecimento do Fiscal Único, o Conselho Consultivo e os órgãos de apoio técnico (Comissões de Ética, Humanização e Qualidade dos Serviços, Controlo e Infecção Hospitalar, Farmácia e Terapêutica), (Vaz, 2010).

19 - Conselho de Administração dos Hospitais EPE

A composição do conselho de administração parece determinar, em parte, a sua eficácia no cumprimento das funções que lhe estão atribuídos (Godard e Schatt, 2000, Rodrigues e Seabra, 2011), com os administradores externos independentes a protegerem melhor, em certos casos, os interesses dos acionistas.

A composição do CA dos hospitais portugueses, já na forma de EPE, é composta pelo presidente e um máximo de seis vogais, em função da dimensão e complexidade do hospital, sendo dois deles, obrigatoriamente, o diretor clínico e o enfermeiro diretor.

No modelo SA era feita a distinção entre executivos e não executivos vincando-se a componente técnica, enquanto no modelo EPE não é feita nenhuma referência ao tipo de vogais, assumindo-se que são todos executivos. Para além dos vogais executivos, o CA do hospital EPE prevê um vogal não executivo, nomeado por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da Saúde, sob proposta do município onde se situa a sede do hospital.

Nos hospitais EPE aplica-se o estatuto de gestor público aos membros do CA mantendo o regime de incompatibilidades previsto no Estatuto do SNS no que se refere ao exercício de atividade privada. A remuneração é fixada por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da Saúde e varia em função da complexidade de gestão.

20 - A Relação de Duplo Poder nos Hospitais

Um Hospital é uma organização que no seu todo deve promover o mesmo objetivo. Para tal, torna-se necessário promover uma cultura global. Isto passa pelo esforço de tentar que gestores e profissionais falem a mesma língua. Um Hospital na sua estrutura interna, é uma organização bastante complexa. Nela existem simultaneamente estruturas hierárquicas médicas e uma estrutura administrativa. Deste modo, a relação de poder existente num Hospital, é muito diferente da que encontramos na generalidade das organizações.

Cabendo aos médicos a decisão de utilização dos recursos do Hospital, logicamente parece que estas decisões são mais exequíveis se a administração for liderada por um médico, uma vez que também os administradores podem deter um forte poder dentro da organização.

Se couber a um administrador os poderes de controlo, podemos ver que este maximiza a sua utilidade quando opta por determinada afetação de recursos dentro do Hospital. Geralmente, diz-se que o administrador retira a utilidade da quantidade e qualidade da produção, sujeito a uma restrição que pode ser ou orçamental, ou tecnológico-produtiva. Por isto, Harris apresenta em 1977 o que viria a ser designado pelo Modelo do duplo poder.

Segundo este, num Hospital existem duas forças assumidamente distintas, sendo os administradores hospitalares e os médicos, existindo entre elas uma luta de poderes. Segundo Barros *et al* (2011), os administradores agem como fornecedores de fatores produtivos que são procurados pelos médicos e as decisões resultam da interação entre estas duas classes.

Uma vez que o serviço de um Hospital é sempre único e prestado à medida de cada utente, o médico atua como agente daquele na procura de bens e serviços necessários e o administrador é quem fornece esses serviços.

É por isto que normalmente se retiram três conclusões deste modelo: sabendo que os médicos têm um papel preponderante, a tecnologia escolhida deve respeitar as suas preferências; medidas que regulem a atividade dos administradores como forma de melhorar o Hospital, produzirão poucos efeitos. Deste modo, deve dizer-se que para implementar medidas que controlem os custos hospitalares, é necessária a estipulação de incentivos, mas também de restrições, quer ao comportamento dos administradores, como ao comportamento dos médicos; a reorganização do Hospital pode levar a que se assista a uma nova organização mais efetiva, integrando tanto mais o médico, como todos os outros profissionais de saúde no processo de decisão, (Barros *et al*, 2011).

III - HIPOTHESES, METODOLOGIA E AMOSTRA

O presente capítulo, visa essencialmente verificar as alterações que sofreram as remunerações dos administradores dos hospitais portugueses, tendo por cenário a revisão da literatura, sustentando assim o conhecimento científico sobre esta temática.

Numa primeira fase, procede-se à apresentação e descrição da amostra, referenciando as fontes de informações utilizadas, o processo de tratamento dos dados e a definição operacional das variáveis, dependente e independentes, incluídas no estudo.

De seguida descreve-se a metodologia de investigação usada, isto é, os modelos criados que permitem relacionar as variáveis dependentes com as variáveis independentes, por forma a obter os resultados empíricos, o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM).

1 - Hipóteses

As hipóteses de investigação inscrevem-se na lógica teórica da problemática do trabalho de investigação, baseada na literatura revista, e na lógica de testar a remuneração dos elementos dos CA nas suas diferentes vertentes.

Apresenta-se nos pontos seguintes o elenco das hipóteses de investigação baseadas na literatura e resultantes da articulação dos métodos utilizados na construção do modelo respeitante às variáveis a testar, por forma a verificar as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: *A remuneração base do Vogal Executivo está positivamente relacionado com a remuneração base dos outros membros do CA, ceteris paribus.*

Hipótese 2: *A remuneração total do Vogal Executivo está positivamente relacionado com a remuneração total dos outros membros do CA, ceteris paribus.*

Hipótese 3: *A remuneração variável do Vogal Executivo está positivamente relacionado com a remuneração variável dos outros membros do CA, ceteris paribus.*

2 - Definição Operacional das Variáveis Empíricas

Segundo Almeida *et al* (2015), para que uma hipótese seja encarada como hipótese científica, é necessário que esta seja suscetível de refutação empírica. Para cumprir esta exigência definiram-se as variáveis empíricas ou atributos.

Desta forma, e na procura de respostas às hipóteses de investigação, considerou-se como variável dependente o valor da remuneração do vogal executivo, relativamente a cada um dos exercícios económicos sobre os quais versa o estudo.

Relativamente às **variáveis independentes**, os indicadores, associados às hipóteses de estudo, levaram-nos a considerar duas variáveis dependentes.

- A remuneração base dos gestores hospitalares;
- A remuneração total dos gestores hospitalares;
- A remuneração variável dos gestores hospitalares.

Como **variáveis explicativas**, foram tidas em conta as seguintes variáveis:

- Os vários anos de remuneração, tendo estes sido codificados da seguinte forma: Ano 1 - 2010; Ano 2 – 2011; Ano 3 – 2012 e Ano 4 - 2013. A variável explicativa foi tratada desta forma, pela metodologia da regressão linear múltipla. Consegue-se desta forma obter o efeito da mudança de ano no salário destes administradores.

- Os CA dos hospitais expressam na nossa amostra 4 variáveis diferentes, cada uma delas para os membros constituintes do CA, o presidente do CA, o Vogal Executivo, o Diretor Clínico e o Enfermeiro Diretor, sendo que o vencimento do Vogal Executivo foi tido como base para estudo relacional com os outros elementos, que as remunerações dos elementos do CA.

Foram ainda incluídas variáveis dummy's com a hierarquização e classificação dos hospitais portugueses, por forma a relacionar a remuneração dos CA dos diversos centros hospitalares

e hospitalais.

No trabalho foram incluídas duas dummy's, sendo que uma (D1), toma o valor 1 quando os hospitalais pertencem ao grupo II e o valor 0 (zero) quando pertencem ao um dos outros grupos. Já a dummy's, (D2), toma o valor 1 quando os hospitalais pertencem ao grupo III e o valor 0 (zero) quando pertencem ao um dos outros grupos.

3 – Amostra

Tal como mencionado anteriormente, o presente trabalho recai sobre os gestores dos hospitalais portugueses. Por forma a obter o valor das remunerações dos membros dos CA de cada hospital, para um período temporal de 5 anos, de 2009 a 2013 inclusive, tendo sido retirado para estudo as remunerações totais e remunerações base, sendo que a diferença entre ambas está espelhada na componente variável da remuneração de cada elemento e em cada período económico em estudo, sendo que a componente variável é a soma de todas as rubricas que foram pagas aos membros do CA, não incluídas na remuneração base.

No nosso estudo, consideramos os elementos comuns a todos os CA dos hospitalais, sendo eles o Vogal Executivo, o Presidente do CA, o Diretor Clínico e o Enfermeiro Diretor, para os 30 hospitalais estudados.

Neste seguimento recorreremos aos seguintes *links*, por forma a obter os dados das remunerações dos CA dos diferentes hospitalais: <http://www.dgtf.pt/Homepage>; <http://www.dgtf.pt/Sector-Empresarial-do-Estado-SEE/Informacao-sobre-as-empresas?temaid=28§orid=74>.

Outra consideração tida em conta no nosso estudo, foi a classificação hierárquica dos hospitalais, tendo por base a portaria nº 82/2014 de 10 de abril, publicada no Diário da República nº 71 de 10 de abril de 2014, considerando a classificação e hierarquização dos hospitalais do SNS, sendo que esta classificação hospitalar assenta, primordialmente, em critérios de base populacional e complementaridade da rede hospitalar para a prestação de cuidados de saúde de elevada qualidade e proximidade. Neste sentido, os diferentes grupos de hospitalais distinguem-se entre si pela complexidade da resposta oferecida à população servida, garantindo proximidade e hierarquização da prestação de cuidados.

Os hospitalais, os centros hospitalares e unidades locais de saúde estão classificados hierarquicamente em IV grupos distintos, segundo a natureza das suas responsabilidades e o quadro das valências.

As instituições classificadas no Grupo I, apresentam exclusivamente uma área de influência direta. As instituições pertencentes ao Grupo II, apresentam uma área de influência direta e uma área de influência indireta, correspondente à área de influência direta das instituições do Grupo I. Por sua vez, as instituições classificadas no Grupo III apresentam uma área de influência direta, oferecendo cuidados às populações pertencentes às áreas de influência direta dos estabelecimentos classificados nos Grupos I e II. Os hospitais do Grupo IV correspondem a hospitais especializados. Paralelamente, serão desenvolvidos mecanismos de liberdade de escolha informada com critérios de acesso e qualidade, sem contudo colocar em causa a presente categorização da oferta de cuidados hospitalares (portaria nº 82/2014).

Sendo assim, a classificação obedece às seguintes características:

a) O Grupo I:

- i.* Área de influência direta para as valências existentes entre 75.000 e 500.000 habitantes, sem área de influência indireta;
- ii.* Valências médicas e cirúrgicas de medicina interna, neurologia, pediatria médica, psiquiatria, cirurgia geral, ginecologia, ortopedia, anestesiologia, radiologia, patologia clínica, imunohemoterapia e medicina física e de reabilitação;
- iii.* Outras valências, nomeadamente oftalmologia, otorrinolaringologia, pneumologia, cardiologia, gastroenterologia, hematologia clínica, oncologia médica, radioterapia, infeciologia, nefrologia, reumatologia e medicina nuclear são incluídas no Grupo I, de acordo com um mínimo de população servida e em função de mapas nacionais de referência e distribuição de especialidades médicas e cirúrgicas
- iv.* Não exerce as valências de genética médica, farmacologia clínica, imuno-alergologia, cardiologia pediátrica, cirurgia vascular, neurocirurgia, cirurgia plástica reconstrutiva e estética, cirurgia cardiotorácica, cirurgia maxilofacial, cirurgia pediátrica, e neuroradiologia.

b) O Grupo II:

- i.* Área de influência direta e indireta para as suas valências;
- ii.* Valências médicas e cirúrgicas do Grupo I, acrescido das valências de oftalmologia, pneumologia, cardiologia, reumatologia, gastroenterologia, nefrologia, hematologia clínica, infeciologia, oncologia médica, neonatologia, imuno-alergologia, ginecologia/obstetrícia, dermato-venerologia, otorrinolaringologia, urologia, cirurgia vascular, neurocirurgia, anatomia patológica, medicina nuclear e neuroradiologia;

iii. Restantes valências são definidas de acordo com um mínimo de população servida e em função de mapas nacionais de referência e distribuição de especialidades médicas e cirúrgicas;

iv. Não exerce as valências de farmacologia clínica, genética médica, cardiologia pediátrica, cirurgia cardiorádica e cirurgia pediátrica;

c) O Grupo III:

i. Área de influência direta e indireta para as suas valências;

ii. Abrange todas as especialidades médicas e cirúrgicas, sendo que as áreas de maior diferenciação e subespecialização estão sujeitas a autorização do membro do Governo responsável pela área da saúde, sob proposta da Administração Central do Sistema de Saúde, IP.;

d) O Grupo IV está subdividido em três subgrupos:

i. Oncologia - Grupo IV - a;

ii. Medicina Física e Reabilitação - Grupo IV - b;

iii. Psiquiatria e Saúde Mental - Grupo IV - c.

Contudo, o nosso estudo recaiu sobre os hospitais pertencentes aos grupos I, II e III, ficando excluídos os hospitais do grupo IV devido à sua especificidade e falta de valores da maioria dos hospitais pertencentes a este grupo.

4 - Metodologia do Modelo de Regressão Linear Múltipla

Por forma a testar a relação existente nas remunerações, na sua componente fixa e variável, dos vários elementos do CA dos hospitais portugueses, surge a inevitabilidade de procedermos à estimação de um modelo econométrico, por forma a concluir que tipos de relação apresentam as variáveis independentes na explicação da variável dependente, ou seja, a relação que a remuneração dos elementos do CA apresentam entre si.

Optou-se pela realização de uma pesquisa de índole quantitativa e correlacional, quantitativa por recorrer a dados numéricos, na obtenção de informações, descrição e teste às relações entre as várias variáveis, correlacional porque visa explorar e determinar a existência de relações entre as variáveis no plano hipergeométrico. Segundo Fávero e Neves (2009), os modelos de regressão verificam as “relações entre um conjunto de variáveis explicativas métricas ou dummies e uma variável dependente métrica, isto é, procura avaliar o impacto de cada variável explicativas e quão efetivo é o modelo sugerido”.

A metodologia de investigação usada na construção do modelo para testar as hipóteses de objeto de estudo por forma a atingir os nossos objetivos de investigação, recaiu à semelhança de Almeida *et al* (2015) no modelo de regressão linear múltipla (MRLM). O MRLM é uma técnica de análise de dados que assume que existe uma relação linear entre a variável dependente e um conjunto de variáveis explicativas, ou independentes, (Gujarati, 2003).

Recorreu-se ao *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 21, para estimar o modelo de regressão.

Na regressão, foi considerado o p-value para um nível de significância de 5%. A seleção das variáveis com poder discriminativo foi efetuada com recurso ao método *Stepwise*, por forma a obter o melhor modelo possível. Este método consiste na junção de dois outros métodos, sendo a Regressão Standard e a Regressão Hierárquica ou sequencial, ou seja, é uma mistura de *Forward e Backward* que, segundo Maroco (2014), permite que a análise vá acrescentando ou retirando variáveis ao processo de análise, automaticamente, consoante a sua capacidade discriminativa e cumprimento dos pressupostos. Após obtenção do melhor modelo, testaram-se os pressupostos do MRLM, pela análise do coeficiente de correlação (R), do coeficiente de determinação (R²), dos testes de resíduos de Durbin-Watson e da normalidade de Kolmogorov-Smirnov.

O coeficiente de determinação (R²), é uma medida de dimensão do efeito da variável independente sobre a variável dependente, como descrito pelo modelo de regressão (Maroco, 2014), mede a variabilidade total que é explicada pela regressão.

Este coeficiente varia $0 \leq R^2 \leq 1$. Contudo o autor considera que o valor a apresentar por este coeficiente (R²), por forma a produzir um ajustamento adequado, é algo subjetivo. Se o modelo for referente a ciências exatas, os $R^2 > 0,9$ são geralmente aceites como indicadores de bom ajustamento, já para as ciências sociais, os $R^2 > 0,5$ são aceites como indicadores de bom ajustamento, contudo são unânimes a considerar quando o $R^2 = 0$ o modelo claramente não se ajusta aos dados, e quando o $R^2 = 1$ o ajustamento é perfeito.

Gujarati (2003) alega que as variáveis utilizadas na RLM devem respeitar os pressupostos da normalidade de resíduos, homocedasticidade, linearidade dos coeficientes, ausência de correlação entre os resíduos e da multicolinearidade.

A relação funcional apresentada nos MRLM entre a variável dependente e as variáveis independentes é do tipo:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i,t} + \beta_2 X_{2i,t} + \beta_3 X_{3i,t} + \beta_4 X_{4i,t} + \dots + \beta_k X_{ki,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

($i = 1, \dots, n$)

Y_i - variável dependente;

β - coeficientes da regressão a estimar;

X_j - variáveis independentes ou explicativas.

ε_i - erro ou variável aleatória.

Neste âmbito, testou-se o poder explicativo das variáveis independentes sobre a variável dependente. No modelo final, foram incluídas as variáveis que se apresentam estatisticamente significativas e que satisfazem os pressupostos do modelo de regressão linear múltipla.

Por forma a atingir o nosso objetivo de investigação, recorreu-se ao estudo composto por três regressões lineares múltiplas analisadas separadamente, uma para cada variável da remuneração definida, tendo sido incluída em cada uma delas as dummy's de hierarquização e classificação hospitalar.

Sendo que as dummy's (D1), toma o valor 1 quando os hospitais pertencem ao grupo II e o valor 0 (zero) quando pertencem ao um dos outros grupos.

Já a dummy's (D2), toma o valor 1 quando os hospitais pertencem ao grupo III e o valor 0 (zero) quando pertencem ao um dos outros grupos.

Considerando como variável dependente a remuneração total, testamos a seguinte regressão:

$$RTVEx_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 RTPCA_{i,t} + \beta_2 RTBDC_{i,t} + \beta_3 RTED_{i,t} + \beta_4 RBPCA_{i,t} + \beta_5 RBDC_{i,t} + \beta_6 RBED_{i,t} + \beta_7 RVPCA_{i,t} + \beta_8 RVDC_{i,t} + \beta_9 RVED_{i,t} + \beta_{10} D1_{i,t} + \beta_{11} D2_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

($i = 1, \dots, n$)

RTVEx_i - Remuneração total do vogal executivo;

β - Coeficientes da regressão a estimar;

RTPCA_i - Remuneração total do presidente do CA;

RTDC_i - Remuneração total do diretor clínico;

RTED_i - Remuneração total do enfermeiro diretor;

RBPCA_i - Remuneração base do presidente do CA;

RBDC_i - Remuneração base do diretor clínico;

RBED_i - Remuneração base do enfermeiro diretor;

RVPCA_i - Remuneração variável do presidente do CA;

RVDC_i - Remuneração variável do diretor clínico;

RVED_i - Remuneração variável do enfermeiro diretor;

D1 e D2 - Dummy's;

ε_i - erro ou variável aleatória.

Analisando a remuneração base, será testada a regressão apresentada de seguida:

$$RBVE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 RTPCA_{i,t} + \beta_2 RTBDC_{i,t} + \beta_3 RTED_{i,t} + \beta_4 RBPCA_{i,t} + \beta_5 RBDC_{i,t} + \beta_6 RBED_{i,t} + \beta_7 RVPCA_{i,t} + \beta_8 RVDC_{i,t} + \beta_9 RVED_{i,t} + \beta_{10} D1_{i,t} + \beta_{11} D2_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

Por último, vai-se testar a seguinte regressão para a remuneração variável:

$$RVVE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 RTPCA_{i,t} + \beta_2 RTBDC_{i,t} + \beta_3 RTED_{i,t} + \beta_4 RBPCA_{i,t} + \beta_5 RBDC_{i,t} + \beta_6 RBED_{i,t} + \beta_7 RVPCA_{i,t} + \beta_8 RVDC_{i,t} + \beta_9 RVED_{i,t} + \beta_{10} D1_{i,t} + \beta_{11} D2_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (4)$$

Sendo assim, o modelo exige que:

Os erros sejam aleatórios, independentes e com distribuição normal de médias zero e variância constante;

A variância de Y seja constante ao longo dos X (homocedasticidade);

As variáveis independentes não estejam correlacionadas (sejam ortogonais) ou que a correlação existente seja fraca.

O método dos mínimos quadrados é o utilizado para estimar os parâmetros do modelo, em que as estimativas dos coeficientes de regressão são obtidas de modo a que os erros ou resíduos do modelo de regressão linear, calculados por $e_i = y_i - \hat{y}_i$, sejam mínimos, isto é, de forma que a distância entre y_i e \hat{y}_i seja a menor possível e onde \hat{y}_i são os valores esperados de acordo com o modelo. Assim sendo, a estimação dos coeficientes da regressão obtido depois de considerar o efeito das outras variáveis independentes sobre a dependente, pela determinação do mínimo da função da soma dos quadrados dos erros (SQE) do modelo.

$$SQE = \sum_{k=1}^n \varepsilon_k^2 \quad (5)$$

Esta inferência só é válida quando:

- $\varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2)$ os erros possuem uma distribuição normal de média nula e variância constante;
- $Cov(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0$, ($i \neq j; i, j = 1, \dots, n$) os erros são independentes.

Estes pressupostos foram testados pela recorrência aos testes de ajustamento e pela interpretação gráfica.

Um dos pressupostos do modelo a validar é a homogeneidade dos resíduos, testada empiricamente através do teste White, sob as seguintes hipóteses:

H0: As variâncias dos resíduos são homogêneas vs H1: as variâncias dos resíduos não são homogêneas.

A estatística de teste é (White, 1980):

$$W = nR^2 \sim X^2_{[2p+(p-1)*p/2]} \quad (6)$$

O pressuposto da distribuição normal dos erros pode ser verificado graficamente (Maroco, 2014) através do gráfico de probabilidade normal (*normal probability plot*). Se os erros possuírem uma distribuição normal, os valores devem distribuir-se ao longo da diagonal principal de uma forma mais ou menos homogênea e sem se afastar muito.

Outro dos pressupostos do modelo a ser validado, é a multicolinearidade das variáveis explicativas que ocorre quando as mesmas são altamente correlacionadas entre si. Este pressuposto pode ser avaliado através do fator inflacionário de variância (VIF). Este indicador quando apresenta o valor 1 corresponde à não existência de autocorrelação e o valor 5 (cinco) valor limite, acima do qual é considerada sua existência (Maroco, 2014).

A independência dos resíduos, é outro dos pressupostos a ser validado. Este verifica-se através da estatística de Durbin-Watson que mede a correlação entre cada resíduo e o resíduo para o período imediatamente anterior e testa a presença de autocorrelação entre os erros ou resíduos do modelo de regressão linear. Se a autocorrelação estiver presente num conjunto de dados, o modelo de regressão poderá ficar seriamente comprometido.

O pressuposto da independência dos resíduos é testado pelas seguintes hipóteses:

- H_0 : $\rho=0$ existe independência.
- H_1 : $\rho \neq 0$ existe dependência.

$$d = \frac{\sum_{j=1}^{n-1} (e_{j+1} - e_j)^2}{\sum_{j=1}^n e_j^2} \quad (7)$$

O valor de d da estatística de Durbin-Watson varia entre 0 e 4. Se d assume um valor próximo de 2, podemos concluir que não existe autocorrelação entre os resíduos, se d apresenta um valor muito inferior a 2, estamos perante uma autocorrelação positiva e para valores de d muito superiores a 2, estamos perante uma autocorrelação negativa. Segundo Maroco (2014), de uma forma mais ou menos empírica, não rejeitamos H_0 se $d \approx 2,0 (\pm 0,2)$, mas de uma forma mais exata para este teste, deve-se comparar o valor de d com o limite inferior (dL) e um limite superior (dU). Estes limites retiram-se da tabela “Critical Values for the Durbin-Watson Test” para um nível de significância de 5%, por forma a testar H_0 : não existe autocorrelação entre os resíduos vs H_1 : existe autocorrelação entre os resíduos.

Nesta comparação, se o valor da estatística de *Durbin-Watson* é inferior a d_L , rejeita-se H_0 e estamos perante autocorrelação positiva; se $d \in [d_L; d_U]$ nada se pode concluir; se $d \in [d_U; 4 - d_U]$ não se rejeita H_0 ; se $d \in [4 - d_U; 4 - d_L]$ nada se pode concluir; se $d \in [4 - d_L; 4]$ rejeita-se H_0 , estando perante a autocorrelação negativa.

O teste de Kolmogorov-Smirnov é usado na análise da normalidade sob as seguintes hipóteses: $H_0: X \sim N(\mu, \sigma)$ vs $H_1: X \sim N(\mu, \sigma)$.

A estatística de teste é dada pela maior diferença destas duas diferenças, isto é $D = \max \{ \max (|F(x_i) - F_0(x_i)|); \max (|F(x_{i-1}) - F_0(x_i)|) \}$ em que $F_0(X) \sim N(\mu, \sigma)$, o valor crítico da distribuição de Kolmogorov-Smirnov encontra-se tabelado e rejeita-se H_0 se $D \geq D_{tabela}(\alpha)$.

O teste Kolmogorov-Smirnov obtido através do software SPSS, o output do p-value, sendo este calculado usando aproximação analítica da estatística de Lilliefors (Maroco, 2014), exprime o menor valor de α a partir do qual $D \geq D_{tabela}(\alpha)$. Assim, para uma determinada probabilidade de erro tipo I $\alpha \times 100\%$ rejeita-se H_0 se $p \leq \alpha$.

IV - ANÁLISE À ESTIMAÇÃO E VALIDAÇÃO DE PRESSUPOSTOS DO MRLM

Neste capítulo será abordado a validação dos pressupostos e discussão dos resultados do MRLM. Numa primeira fase exploratória da regressão linear, por forma a testar as variáveis que se apresentavam estatisticamente significativas na explicação da variável dependente e as que cumpriam os pressupostos de validação dos modelos e nos conduziram ao melhor modelo.

No MRLM foi feita a aplicação do método *Stepwise*, onde todas as variáveis são estatisticamente significativas para um nível de significância de 5%.

Na atual investigação, o modelo apresenta uma capacidade explicativa de 42,6% para a remuneração total dos elementos do CA e de 48,6% para a remuneração base sendo de 51% para a remuneração variável.

Assim, pretende-se demonstrar a inferência estatística do modelo de regressão que consideramos mais explicativo e robusto, iniciamos com uma abordagem à análise de variâncias do modelo, pela observação da tabela *Anova* da regressão, que permite testar as hipóteses $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$ vs $H_1: \exists i \neq \beta_i \neq 0; (i=1, \dots, k)$. No quadro da *Anova* obtém-se o valor da estatística de F que possui distribuição *F-Snedecor* e apresenta um valor de 15,598 para a remuneração total, 21,827 para a remuneração base e de 24,812 para a remuneração variável.

A esta estatística está associado um $p\text{-value} = 0,00$, para as duas regressões, o que significa que é estatisticamente significativa para um nível de significância de 5%, rejeitando-se H_0 em detrimento de H_1 , de onde se pode concluir que os modelos são significativos.

A presença de multicolinearidade foi verificada através do VIF para as regressões que apresentam valor inferior a 5. Se as variáveis apresentassem valor superior a 5, segundo Maroco (2014), é que se verificava a presença de multicolinearidade. Verifica-se assim o pressuposto da multicolinearidade, concluindo-se a não existência de correlação entre as variáveis.

Ao analisar os gráficos de resíduos *normal probability plot*, verificamos que a maioria dos pontos está na diagonal principal, concluindo que os resíduos apresentam uma distribuição normal. No gráfico *scatterplot*, constata-se que os resíduos distribuem-se de uma forma mais ou menos aleatória em torno de zero, pelo que não estamos na presença de homocedasticidade.

Relativamente à estatística *Durbin-Watson*, como a nossa amostra é ligeiramente pequena, ao consultar a tabela de valores de *Durbin-Watson*, concluímos para as três regressões que $d \in [d_U; 4-d_U]$, logo não se rejeita H_0 .

O teste de *Kolmogorov-Smirnov* usado para concluir se os erros seguem uma distribuição normal, os modelos apresentam um $p\text{-value}$ superior ao nível de significância de 0,05, logo não se rejeita H_0 , ou seja, os dados possuem distribuição normal e podemos concluir que nos modelos não existe violação aparente dos pressupostos.

A seguir apresenta-se uma tabela (tabela Nº 1) resumo dos vários modelos testados, onde estão explícitos os coeficientes de correlação múltipla, os coeficientes de determinação, os coeficientes de determinação ajustados, a estatística de *Durbin-Watson* e a estatística F.

Tabela nº 1 - Resumo dos outputs estatisticamente significativos

	Remuneração Total	Remuneração Base	Remuneração Variável
(Constant)	59972,816***	58164,999***	1922,063*
Ano	-2869,174***	-6060,491***	3232,688***
Presidente (PCA)	14022,809***	11368,708***	1717,755*
Diretor Clínico (DC)	6924,244***	7478,921***	-639,915
Enfermeiro Diretor (ED)	752,427	1089,575	-365,378
Tipo II (D1)	6499,434***	5589,602***	902,187
Tipo III (D2)	5170,227*	7176,611**	-3357,472***
R	0,426	0,486	0,510
R ²	0,181	0,236	0,260
R ² a	0,170	0,226	0,250
D W	0,1257	1,158	0,539
F	15,598***	21,827***	24,812***

Variável dependente:

*significância p <0,05; ** significância p <0,01; *** significância p <0,001

V - CONCLUSÕES

Autores como Lorenzetti *et al* (2014), concluem que a saúde é a principal preocupação das pessoas, só sendo ultrapassada quando questões económicas ou de sobrevivência estão em causa, como o desemprego, a alimentação ou o alojamento, são insuficientes. Esta relevância faz com que os serviços de saúde assumam cada vez mais, importância na agenda das sociedades contemporâneas. A Organização Mundial da Saúde (OMS), reconhece que para atender às expectativas das populações é essencial garantir a cobertura universal, apostando na promoção, proteção e recuperação da saúde. Nos Estados Unidos da América, os gastos com saúde alcançam 16% do PIB. Em Portugal estes gastos rondam os 9,15% do PIB. Estes valores demonstram que a saúde é uma das principais questões internas e preocupações dos países.

O CA dos hospitais são peças fundamentais no controlo orçamental, na qualidade da prestação de cuidados de saúde, através das suas políticas orçamentais e nas estratégias utilizadas na motivação das equipas, bem como nas decisões operacionais de funcionamento.

O presente estudo objetivou analisar a remuneração na sua componente fixa e componente variável dos gestores hospitalares portugueses, tendo por base a remuneração do vogal executivo na sua vertente total, base e variável.

Analisando a relação das variáveis independentes com a variável dependente na regressão da remuneração total, concluímos que, a remuneração total do Vogal Executivo que em média é de (euro) 59.972,816 ao ano, que o Presidente do CA recebe em média mais (euro) 14.022,81 anuais que o Vogal Executivo, apresentando uma remuneração total média anual de (euro) 73.995,62. Já o Diretor Clínico recebe mais (euro) 6.924,546 que o Vogal Executivo, auferindo anualmente uma remuneração de (euro) 66.897,39. Para o Enfermeiro Diretor, a variável não mostrou ser significativa, o que nos leva a concluir que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre a remuneração total do Enfermeiro Diretor e do Vogal Executivo.

O nosso modelo, baseado na explicação da remuneração total, permite concluir ainda que a remuneração total diminuiu em média (euro) 2.869,174 ano.

Analisando a variável dependente no modelo da remuneração base, sendo a remuneração base do Vogal Executivo de (euro) 58.164,999 ao ano, permite-nos concluir que o Presidente do CA recebe em média mais (euro) 11.368,708 anuais de remuneração base que o Vogal Executivo. Relativamente ao Diretor Clínico, este recebe mais (euro) 7.478,921 anuais que o Vogal Executivo. Para o Enfermeiro Diretor, como no modelo anterior, a variável não é significativa, logo não existe uma diferença estatisticamente significativa entre a remuneração total do Enfermeiro Diretor e do Vogal Executivo. Sendo a remuneração base a variável dependente, o modelo permite concluir que a remuneração base diminuiu em média (euro) 6.060,491, fruto da crise económico-financeira que viveu e vive o país, levando o poder executivo a criar as leis e decretos que proporcionaram a diminuição da remuneração dos funcionários públicos.

Quando analisamos o modelo que tem por base a remuneração variável, podemos concluir que a remuneração variável do Vogal Executivo é em média anual de (euro) 1.922,063, sendo que o Presidente do CA ganha mais (euro) 1.717,755 que o Vogal Executivo. A remuneração variável do Diretor Clínico e do Enfermeiro Diretor não se mostraram significativas. Podemos concluir ainda que esta variável da remuneração apresenta um aumento médio de aproximadamente de (euro) 3.232,70, o que nos leva a concluir que o aumento da remuneração variável veio diminuir em parte, compensando os cortes e diminuições salariais impostas pela lei aos funcionários públicos, implicando que os CA não sentissem as

diminuições da mesma forma que todos os outros funcionários públicos, que não veem o seu salário contemplar a remuneração variável no seu cálculo.

Com a inclusão das dummy's, concluímos que o CA dos hospitais tipo II recebe em média mais (euro) 6.499,434 ano sob a forma de remuneração total que o CA dos hospitais tipo I, que relativamente à remuneração base recebe em média mais (euro) 5.589,602, sendo que a diferença entre a remuneração variável não se mostra significativa para os hospitais do tipo II e tipo I.

Relativamente aos hospitais do tipo III, comparativamente com os do grupo I, o CA dos hospitais do grupo III recebe mais em remuneração total (euro) 5.170,227, tendo uma remuneração base superior a (euro) 7.176,611, já a sua remuneração variável é inferior a (euro) 3.357,472.

Ao analisarmos os modelos em simultâneo, verificamos que a remuneração base sofreu uma diminuição superior à remuneração total, o que nos leva a concluir que a diminuição da remuneração base (derivado à força da imposição da lei), não foi acompanhada pela diminuição da remuneração total, expressando um aumento das remunerações variáveis, para o período temporal em análise, já que a remuneração total foi considerada como a soma da remuneração base com a remuneração variável dos gestores hospitalares.

A lei impunha, em termos de cortes salariais e fiscais, uma diminuição de (euro) 6.090,77 no vencimento base dos elementos do CA, sendo que a sua remuneração total expressa, uma diminuição de (euro) 2.854,88 ano, tendo sido o diferencial da diminuição da remuneração base com a remuneração total de (euro) 3.235,897 em média, isto é, a remuneração total, que é a soma de todas as variáveis da remuneração deveria expressar a diminuição no salário base. Contudo, esta diferença salarial foi suportada e compensada com um aumento na remuneração variável de (euro) 3.232,70.

Podemos concluir também que relativamente às remunerações variáveis que o presidente do CA tem na sua remuneração total, uma parte mais significativa de remuneração variável que os outros elementos do CA, comparativamente ao vogal executivo, sendo que o diretor clínico apresenta mesmo uma diminuição na diferença salarial da sua remuneração base para a sua remuneração total, comparativamente ao vogal executivo.

Após a aplicação e implementação legislativa da lei 12-A/2010, a Lei 55-A/2010, Lei 64-B/2011, lei 66-B/2012 e reestruturações da legislação fiscal, as quais implementavam diminuições significativas salariais na função pública, nomeadamente em vencimentos mais elevados, onde os gestores públicos estavam enquadrados, esta redução aplicada foi na

realidade aplicada de forma diferente à restante função pública. Tendo os elementos do CA dos hospitais, visto os cortes salariais impostos pela lei, diminuídos através de um aumento da remuneração variável, não sofrendo os cortes salariais impostos pela lei, da mesma forma que todos os outros funcionários públicos.

A gestão em saúde pode ser definida como o conhecimento aplicado no manejo do complexo das organizações de saúde, envolvendo a gerência de redes, esferas públicas de saúde, hospitais, laboratórios, clínicas e demais instituições e serviços de saúde, (Vignochi *et. al.* 2014).

É recorrente a conclusão de que a gestão em saúde ainda está ancorada a métodos e estratégias tradicionais, oriundas da teoria clássica da gestão, construir novas formas de gestão na área da saúde, fundadas na participação, práticas cooperativas e interdisciplinares onde trabalhadores e utilizadores atuem como sujeitos ativos, permanece como um desafio, (Vignochi *et. al.* 2014).

Esta observação leva a acreditar que a investigação nesta área esteja inacabada. Tanto no estudo empírico, como nos outros estudos, sentimos algumas limitações. A obtenção dos dados sobre as remunerações dos elementos do CA foi a primeira, por não dispormos de uma base de dados financeiros, sendo que algumas informações não foram possíveis de obter, criando assim a existência de alguns *outliers*.

Outra dificuldade sentida na realização deste estudo, foi a diminuta dimensão temporal, principalmente da nossa amostra. Esta limitação de tamanho não permitiu saciar o fascínio da investigação.

Penso que por forma a ultrapassar estas e outras limitações, em futuras investigações, deve-se incluir para além das variáveis relativas à remuneração, variáveis que fujam do âmbito financeiro, isto é, variáveis que testem por exemplo a satisfação dos utentes, a qualidade dos serviços, podendo também ser alargado a outros setores da administração pública.

BIBLIOGRAFIA

- Aberbach, J. e Rockman, B. (1988), “Image IV revisited: executive and political roles”, *Governance. An International Journal of Policy and Administration*, V. 1, Nº 1, pp.1-25.
- Alchian, A.; Demsetz, H.; (1972). “Production, Information Costs, and Economic Organization.” *American Economic Review*, V. 62, Nº 5, pp.777-795.
- Almeida, L.; Pereira, E. e Tavares, F. (2015). “Determinants of Dividend Policy: evidence from Portugal”. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, V. 17, Nº.54, pp. 701-719.
- Andion, C. (2012). “Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública.” *Cadernos Ebape. BR*, V. 10, Nº 1, pp. 1-19.
- Assis, L. e Neto, M. (2012). Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado Brasileiro. *Gestão. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, V. 9, Nº3, pp. 1679 – 1827.
- Barros, P. e Simões, J. (2007) *Health Systems in Transition –Portugal*. *Health System Review*, V. 9, Nº 5, pp.1-140.
- Barros, P., Machado, S. e Simões, J. (2011). *Portugal: health system review*. *Health systems in transition*. *European Observatory on Health Systems and Policies*, V.13, Nº. 4, pp. 1-156.
- Bearfield, D. (2009), “What is patronage? A critical reexamination”, *Public Administration Review*, V. 69, Nº 1, pp. 64-77.
- Bergue, S. (2011). *Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul, RS: Educs.
- Bilmes, L. e Gould, W. (2009). *The people factor: Strengthening America by investing in public service*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Bowman, J. (2010) *The success of failure: the paradox of performance pay*. *Review of Public Personnel Administration*, V. 30, Nº 1, pp. 70-88.

- Burgess, S. e Ratto, M. (2003). The role of incentives in the public sector: Issues and evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, V. 19, pp.285-300.
- Byrd, J.; e Hickman, K.; (1992). “Do outside directors monitor managers?Evidence from tender offer bids”, *Journal of Financial Economics*, V.32, Nº 2, pp. 195-221.
- Carneiro, S. (2014). Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas a experiência na Prefeitura de São Paulo. *Revista do Serviço Público*, V. 57, Nº1, pp. 23-49.
- Chapas, B.; (2005). “Évolution de la rémunération des dirigeants et transformation de leur légitimité“, *Revue des Sciences de Gestion , Direction et Gestion*, pp. 143-153.
- Comissão Europeia (2004). Recomendação da Comissão relativa à instituição de um regime adequado de remuneração dos administradores de sociedades cotadas, de 14/dez/2004, Comissão da Comunidade Europeia (2004/913/CE).
- Comissão Europeia (2009). Recomendação da Comissão que complementa as Recomendações 2004/913/CE e 2005/162/CE no que respeita ao regime de remuneração dos administradores de sociedades cotadas, de 30/abr/2009, Comissão da Comunidade Europeia (2009/385/CE).
- Dahlström, C. e Lapuente, V.; (2010). Explaining cross-country differences in performance-related pay in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, V.20, pp.577-600.
- Demo, P. (2009). Educação hoje: “novas” tecnologias, pressões e oportunidades. São Paulo: Atlas.
- Denhardt, Robert B. e Denhardt, Janet V. (2003) “The New Public Service: Putting Democracy First”. *National Civic Review*, V. 90, Nº 4, pp. 391–400.
- Diefenbach, F.; (2011). *Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value*. Germany: Gabler Verlag Wiesbaden.
- Eisenburger, R., Pierce, W, e Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation – negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan. *Psychological Bulletin*, V. 125, Nº 6, pp. 677-91.

- Fama, E. e Jensen, M. (1983). "Agency Problems and Residual Claims." *Journal of Law and Economics* V. 26, pp. 327-49.
- Favarim, F. N. (2015). Remuneração e salário: uma abordagem jurídico/administrativa. *Revista de Ciências Gerenciais*, V.15, Nº 21, pp.209 - 224.
- Fávero, M., Neves, R., (2009). "Competências para resolver problemas e para analisar a resolução de problemas". *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, Vol. 13, Nº 1, pp. 113-124.
- Ferlie, E.; Ashburner, L.; Fitzgerald, L. e Pettigrew, A. (1996). "The new public management in action." Oxford, Oxford University Press.
- Fleury, S., Teixeira, S. e Ouverney, A. (2011). *Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde*. FGV Editora.
- Gerhart, B. (2009). —Compensation in Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. e Snell, S. (eds). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: Sage.
- Godard, L. e Schatt, A.; (2000). "Quelles Sont les Caractéristiques Optimales du Conseil d'Administration ?". *Revue du Financier* , V.127, pp. 36-47.
- Gomez, P. (2011). *La république des actionnaires: le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie*. Working paper.
- Guimarães, T. (2000). "A nova Administração Pública e a Abordagem da Competência". *Revista de Administração Pública*, Vol. 34, nº 3, pp. 125-140.
- Gujarati, D., (2003). "Basic Econometrics". Fourth Edition, McGraw-Hill.
- Harris, J. (1997). "The internal organization of hospitals: some economic implications", *Bell Journal of Economics*, V.8, pp. 467-482.
- Hill, C. e Jones, G. (1998). *Strategic management. An integrated approach*. Boston, New York, Houghton Mifflin.
- Hondeghem, A., Horton, S. e Scheepers, S. (2014). Modelos de gestão por competências na Europa*. *Revista do Serviço Público*, V. 57, Nº 2, pp.241-258.

- Hooijberg, R.; Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration e Society*, V. 33, pp. 403-431.
- Jensen, M. e Murphy, K. (2004). “Performance Pay and Top Management Incentives.” *Journal of Political Economy*. V. 98, Nº 2, pp. 225 – 263.
- Jensen, M.; Meckling, W.; (1976). “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, V.3, Nº 4, pp. 305-360.
- Kayo, E.; Kimura, H.; Martin, D. e Nakamura, W. (2006). Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea*. V.10, Nº.3, pp.73-90.
- Kerr, S. (2004) Editor’s introduction: establishing organizational goals and rewards. *Academy of Management Executive*. V. 18, Nº 4, pp.122-123.
- Klein, F., Pinhanez, M. e Mascarenhas, A. (2013). Gestão de pessoas no setor público. *Revista de Administração de Empresas*, V. 53, Nº 1, pp. 94-94.
- Levy, A. (2009), “The craft of bureaucratic neutrality: is the politics-administration dichotomy dead?”, *Public Administration Review*, V. 69, Nº 1, pp. 145-147.
- Lima, D. (2013) O sistema de controladoria na administração pública municipal como instrumento contributivo para o processo de desenvolvimento econômico. *Revista Brasileira de Direito e Gestão Pública*. V. 1, Nº 1, pp. 47 – 55.
- Lorenzetti, J.; Lanzoni, G.; Assuiti, L.; Pires, D. e Ramos, R. (2014). Gestão em Saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. *Directory of Open Access Journals. Texto e Contexto Enfermagem*, V. 23, Nº 2, pp 417-425.
- Madureira, C., Ferraz, D. (2010). The need of a XXI century governance paradigm for public administration — the specific case of Portugal. *Public Policy and Administration- Public Policy and administration*, Nº. 31, pp. 35-48.
- Marconi, N. (2014). Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. *Revista do Serviço Público*, V. 48, Nº 1, pp.126-146.

- Maroco, J., (2014). “Análise Estatística com utilização do SPSS”. Lisboa: 6ª Edição. Edições Sílabo.
- Marsden, D. (2010). The paradox of performance related pay systems: ‘why do we keep adopting them in the face of evidence that they fail to motivate?’ in Hood, C; Margetts, H; Paradoxes of modernization: unintended consequences of public policy reforms. Oxford, UK: Oxford University Press (In Press).
- Monteiro, L. (2013). “Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo Federal”. Revista de Administração Pública. V. 47, Nº 5, pp. 1117-1143.
- Neves, F.; França, M. e Vilaça, T. (2012). A Complexidade da construção e estratégica de gestão de pessoas no serviço público: Uma reflexão sobre o modelo. V Congresso de Gestão Pública. Consad. Centro de convenções Ulysses Guimarães.
- OCDE, Organization for Economic Co-operation and Development (2005a). Performance-related pay policies for government employees. Paris: OECD Publishing.
- OCDE Organization for Economic Co-operation and Development (2005b). Paying for performance: policies for government employees (Policy Brief). Paris: OECD Publishing.
- Oliveira, P., e Limongi, F.; (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. Revista de Administração de Empresas, Eletrônica, V. 4, Nº 1, pp. 1-21.
- Oliveira, F.; Sant’Anna, A. e Vaz, S. (2010) Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública. V. 44, Nº 6, pp.1453-1475.
- Osterloh, Margit e Frey, Bruno S. (2002). Does pay for performance really motivate employees? in Neely, Andy (eds). Business Performance Measurement, Cambridge, Cambridge University Press, pp.107-122.
- Pacheco, R. (2013). Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 13: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil.

- Pacheco, R. (2010). “Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. Burocracia e política no Brasil: Desafio da Ordem Democrática no Século XXI. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- Pereira, A. (2012). Administração de incentivos: a interferência da remuneração variável no desempenho profissional. *Negócios em projeção*, V. 3, Nº 2, pp. 66-82.
- Perry, J.; Engbers, A. e Jun, S. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, V.69, Nº 1, pp.1-31.
- Petersen, L. Woodard, L.; Urech, T.; Daw, C. e Sookanan. S. (2006). Does pay-for-performance improve the quality of health care?. *Annals of Internal Medicine*. V. 145, Nº 4, pp. 265-272.
- Raposo, V. (2011). “Avaliação Geral do Modelo de Governação dos Hospitais Públicos – Evidência relativa a uma amostra de Hospitais Portugueses”. Working Paper, Centro de Estudos e Investigação da Universidade de Coimbra. XXX Jornadas AES Economia de la Salud, Valencia, 22/25-jun.
- Ribeiro, J. (2004). Reforma do sector público hospitalar: programa de empresarialização de 34 hospitais portugueses. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, V. 4, pp.65-77.
- Rocha, I.; Pereira, A.; Bezerra, F. e Nascimento, S. (2012). Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. *REGE, Revista de Gestão*, V. 19, Nº 2, pp. 327 - 340.
- Rodrigues, J.; Seabra, (2011).“Remuneração dos Administradores dos Bancos Portugueses do PSI 20”. *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, V. 7, Nº 2, pp 130-145.
- Rodrigues, J. e Seabra, F. (2011). Conselho de administração Que funções? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa. V. 10, Nº 1-2, pp.2-12.
- Rosenbloom, D. e Kravchuk, R. (2002). *Public Administration - Understanding management, politics and law in the public sector*, McGraw Hill.
- Sá, A.; Santos, E. e Brasileiro, A. (2013). Remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado e busca de eficiência na gestão das infraestruturas de

transporte. Anais do XXVII ANPET-Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, Belém do Pará.

- Sant'anna, L.; Paschoal, T. e Gosendo, E. (2012) Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*. V. 12, Nº 5, pp. 744-764.
- Schrand, C. e Zechman, S. (2012). Executive overconfidence and the slippery slope to financial misreporting. *Journal of Accounting and Economics*, V.53, Nº 1, pp. 311-329.
- Silva, H.; Petramale, C. e Elias, F. (2012). Avanços e desafios da política nacional de gestão de tecnologias em saúde. *Revista de Saúde Pública*, V. 46 (spe), pp. 83-90.
- Souza, P. H. e Medeiros, M. (2013). Diferencial salarial público-privado e desigualdade de renda per capita no Brasil. *Estudos Econômicos*, V. 43, Nº 1, pp.05-28.
- Souza, M.; Felizari, T. e Faria, G. (2015). Remuneração variável como estratégia para melhoria da produtividade: proposta para uma indústria de decorações. *Cadernos da Escola de Negócios*, V. 1, Nº 12, pp. 10-26.
- Tanaka, O. e Tamaki, E. (2012). The role of evaluation in decision-making in the management of health services. *Ciência e Saúde Coletiva*, V. 17, Nº 4, pp. 821-828.
- Tomás, A. e Moreira, P. (2008). Incentivos a Profissionais de Saúde Desenvolvidos Conceptuais para Portugal. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar. Working Paper.
- Valadares, J. e Emmendoerfer, M. (2012). “ Cargos Livres de Nomeação: Reflexões com Base no Empreendedor Público em um Estado-Membro do Brasil”. *Revista de Administração Contemporânea*, V. 16, nº 5, pp. 723-743.
- Vaz, A. (2010). Hospitais Públicos Portugueses. IN Simões, J. (Ed.) 30 Anos do Serviço Nacional de Saúde - um percurso comentado. Coimbra, Almedina.
- Vignochi, L.; Gonçalo, R.; Lezana, R. (2014). Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho? *Revista de Administração de Empresas*, V. 54, Nº 5, setembro-outubro, pp.496-509.

- Warther, V. (1998) Board effectiveness and board dissent: a model of the board's relationship to management and shareholders. *Journal of Corporate Finance*, V. 4, N° 1, pp. 53-70.
- Weibel A., Rost K., and Osterloh M. (2010). Pay for performance in the public sector benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, V.20, pp.387-412.
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica*, V. 48, N° 4, 817-838.
- Wilson, J.; (1989). *Bureaucracy: what government agencies do and why they do it*. New York: Basic Books.

LEGISLAÇÃO

- Lei nº 2/2004 de 15 janeiro. Diário da República nº 12/2004, I - Série A, Assembleia da República.
- Lei nº 12-A/2008 de 27 de fevereiro. Diário da República nº 41, 1º Suplemento I Série. Assembleia da República.
- Lei nº 12-A/2010 de 30 de junho. Diário da República nº 125, 1º Suplemento I Série. Assembleia da República.
- Lei nº 55-A/2010 de 31 dezembro. Diário da República nº 253, 1º Suplemento I Série. Assembleia da República.
- Lei nº 48/2011 de 26 de agosto. Diário da República nº 164, I Série. Assembleia da República.
- Lei nº 60- A/2011 de 30 de novembro. Diário da República nº 230, I Série. Assembleia da República.
- Lei nº 64/2011 de 22 dezembro. Diário da República nº 244, I Série. Assembleia da República.
- Lei nº 64 -B/2011 de 30 dezembro. Diário da República nº 250, I Série. Assembleia da República.
- Lei nº 20/2012 de 14 de maio. Diário da República nº 93, I Série. Assembleia da República.
- Lei nº 66-B/2012 de 31 dezembro. Diário da República nº 252, I Série. Assembleia da República.
- Lei nº 59/2013 de 23 de agosto. Diário da República nº 162, I Série. Assembleia da República.
- Decreto-lei n.º 26115/1935 de 23 novembro. Diário do Governo nº 272, I Série. Ministério da Saúde e Assistência.
- Decreto-lei n.º 48357/68 de 27 abril. Diário do Governo nº 101, I Série. Ministério da Saúde e Assistência.
- Decreto-lei n.º 48358/68 de 27 abril. Diário do Governo nº 101, I Série. Ministério da Saúde e Assistência.

- Decreto-lei n.º 19/88 de 21 de janeiro. Diário da República n.º 17, I Série. Ministério da Saúde.
- Decreto-lei n.º 184/89, de 2 de junho. Diário da República n.º 126, I Série. Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-lei n.º 353-A/89, de 16 de outubro. Diário da República n.º 238, I Série. Ministério das Finanças.
- Decreto-lei n.º 71/2007 de 27 março. Diário da República n.º 61, I Série. Ministério das Finanças.
- Decreto-lei n.º 121/2008 de 11 de julho. Diário da República n.º 133, I Série. Ministério das Finanças.
- Decreto-lei n.º 5/2012 de 17 janeiro. Diário da República n.º 12, I Série. Ministério das Finanças.
- Decreto-lei n.º 8/2012 de 18 janeiro. Diário da República n.º 13, I Série. Ministério das Finanças.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2012 de 14 de fevereiro. Diário da República n.º 32, I Série.
- Portaria n.º 1553-C/2008 de 31 dezembro. Diário da República n.º 252, I Série. Ministério das Finanças.
- Portaria 82/2014 de 10 abril. Diário da República n.º 71, I Série. Ministério da Saúde.

PAGINAS WEB

- The Commissioner for Public Appointments. www.ocpa.gov.uk. Acesso em 23 de agosto 2015.
- Direção Geral do Tesouro e Finanças. Ministério das Finanças. <http://www.dgtf.pt/Homepage>.
- Direção Geral do Tesouro e Finanças. Ministério das Finanças. Setor Empresarial do Estado (SEE). <http://www.dgtf.pt/Sector-Empresarial-do-Estado-SEE/Informacao-sobre-as-empresas?temaid=28§orid=74>