

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL - REI - UFSJ

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

João Paulo Gonçalves da Silva

Mat: 2017200530163

**A IMPLEMENTAÇÃO DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO FATOR DE EVOLUÇÃO PARA
O DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

São João Del - Rei

2018

JOÃO PAULO GONÇALVES DA SILVA

**A IMPLEMENTAÇÃO DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO FATOR DE EVOLUÇÃO
PARA O DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal de São João Del-Rei
como parte dos requisitos para obtenção do
título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Elizete Antunes
Teixeira Nogueira

São João Del-Rei

2018

JOÃO PAULO GONÇALVES DA SILVA

**A IMPLEMENTAÇÃO DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO FATOR DE EVOLUÇÃO PARA O
DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal de São João Del-Rei
como parte dos requisitos para obtenção do
título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovado em: 26 de outubro de 2018

Prof. Dra. Elizete Antunes Teixeira
Nogueira
(Orientadora)

Prof. Me. Rhuan Jonathan da Silva
(Membro da banca - UFSJ)

RESUMO

A remuneração estratégica é um processo de modernização da área de gestão de pessoas responsável por conciliar os objetivos individuais dos funcionários com os objetivos organizacionais, atuando como uma ponte para atingir os resultados e metas estabelecidas pela organização. Os diferentes tipos de remuneração estratégica permitem que as organizações se adaptem as novas tendências e mudanças econômicas e sociais que o cenário econômico exige. Em relação às organizações públicas o predomínio do sistema de remuneração tradicional, baseado na descrição e avaliação de cargos, é considerado um sistema obsoleto, pois não observa as competências e habilidades dos colaboradores. O estudo bibliográfico e documental abordou os tipos de remuneração estratégica e os sistemas de remuneração tradicionais adotados pelo município de São José do Rio Preto e Governo do Estado de São Paulo, avaliando se essas novas modalidades são possíveis de serem implantadas nestes órgãos, como ferramenta de desenvolvimento estratégico em gestão de pessoas e melhoria no desempenho dos servidores. Portanto conclui-se que a remuneração estratégica quando aplicada adequadamente pode beneficiar as organizações quanto aos aspectos motivacionais e produtivos dos servidores.

Palavras Chave: Remuneração Estratégica. Remuneração Tradicional. Administração Pública.

ABSTRACT

Strategic remuneration is a process of modernization of the personnel management area responsible to conciliate individual employee goals with organizational objectives, acting as a bridge to achieve the results and goals established by the organization. The different types of strategic compensation allow organizations to adapt to the new trends and economic and social changes that the economic scenario demands. regarding public organizations, the predominance of the traditional remuneration system, based on the description and evaluation of positions, is considered an obsolete system, since it does not consider the skills and abilities of the employees. The bibliographical and documentary study expatiate the types of strategic remuneration and the traditional remuneration systems adopted by São José do Rio Preto municipality and Sao Paulo's State Government, evaluating the possibility of these new modalities being implanted in these organizations, as a tool for strategic development in people management and improvement in server performance. Therefore, it can be concluded that strategic remuneration when properly applied can benefit organizations regarding the motivational and productive aspects of the servers.

Keywords: Strategic Remuneration. Traditional Remuneration. Organization Servers.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Objetivos	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 Definições de remuneração e salário	11
2.2 Novas abordagens em remunerações	14
3. METODOLOGIA.....	21
4. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.1 Gestão de pessoas no setor público e seus sistemas de remuneração	22
4.2 Remuneração Estratégica: sua importância e viabilidade no setor público .	26
5. CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXO I.....	36
ANEXO II.....	37
ANEXO III.....	38

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de pessoas no setor público brasileiro tem passado por diversas mudanças recentemente. As organizações públicas percebem a necessidade de acompanhar essas alterações que ocorrem tanto no ambiente externo quanto interno. No ambiente externo a globalização e a implantação de novos processos tecnológicos e de gestão pressionam as organizações a incorporarem novos procedimentos e conseqüentemente a abordagem em gestão de pessoas sofre o impacto destas alterações com a necessidade de adequar seus sistemas e subsistemas para desenvolver os servidores e estimular o desempenho funcional. Na administração pública brasileira as mudanças foram impulsionadas em meados de 1990 com a adesão de conceitos inovadores modificando o modelo de administração vigente da época e reestruturando alguns sistemas de gerenciamento. Essas mudanças criaram condições de evoluir para um novo sistema de remunerações no serviço público.

O papel da gestão de pessoas em administração pública assume um papel estratégico e por esta razão uma tendência torna-se cada vez mais observada e avaliada: a implantação de um sistema de remuneração estratégica como ferramenta para motivar o alto desempenho dos servidores e conseqüentemente auxiliar na melhoria dos serviços ofertados e executados pela administração pública.

A remuneração estratégica no setor público, componente do sistema de incentivos, além de atrair e reter talentos da organização, busca recompensar seus servidores com novas e diferentes formas de incentivos objetivando atender as demandas dos serviços públicos sob responsabilidade do Estado.

O sistema remuneratório tradicional aplicado na administração pública, também denominado de “remuneração por cargo”, contempla somente as atividades estabelecidas como atribuições do cargo e não as competências que o servidor possa ter ou desenvolver dentro do trabalho executado. Esse sistema burocrático e pouco flexível de remuneração inibe por vezes que o servidor tenha criatividade, desenvolva suas habilidades e amplie os conhecimentos para melhor desempenho das suas atribuições.

Como sistema de remuneração estratégica se abordará diferentes tipos de remunerações como ferramentas de evolução do modelo tradicional aplicado no contexto da administração pública para o crescimento da organização e atendimento das necessidades individuais dos servidores, sempre em conjunto com o desenvolvimento dos programas e serviços governamentais. O sistema de remuneração nas organizações

foi o que sofreu maiores transformações com o objetivo de viabilizar a possibilidade de vincular a remuneração com o desempenho dos funcionários. Este caminho tem proporcionado às empresas resultados significativos no comprometimento dos empregados para o alcance dos objetivos institucionais e na mensuração de desempenho. Nas organizações públicas, em específico, este sistema de remuneração estratégica é compreendido como uma alternativa de aumentar a eficiência e reduzir a burocracia dos processos de trabalho do Estado.

O cenário econômico e as suas mudanças passaram a alterar a estrutura da administração pública de modo significativo e por este motivo os gestores atentam-se com maior frequência para a precisão de adoção destas práticas inovadoras na gestão de pessoas, fortalecida pela restrição de recursos orçamentários das diversas esferas de governo.

Assim o estudo desenvolvido busca identificar a remuneração estratégica como ação fundamental dos gestores públicos para influenciar o desempenho dos servidores, avaliando as diferentes formas de remuneração e suas conseqüências no âmbito da gestão de pessoas no setor público.

O estudo é desenvolvido por meio da pesquisa bibliográfica, a qual busca investigar os efeitos da remuneração estratégica na administração pública e as dificuldades da sua implantação nas diversas esferas de governo, principalmente nas gestões municipais, utilizando-se como fonte de estudos recentes e experiências aplicadas em organizações públicas.

Portanto, o estudo inicia-se com uma visão sintética do sistema de remuneração no contexto da gestão de pessoa e em seguida faz referência deste sistema na administração pública. Os resultados desta pesquisa objetivam auxiliar o gestor público sobre a necessidade de adequação das empresas públicas na adesão de novas práticas de gestão de pessoas, principalmente para aquelas se referem o sistema de remuneração e contribuir para novas pesquisas bibliográficas relacionadas à gestão de pessoas em organizações públicas.

Considerando o que foi exposto até o momento sobre a necessidade dos gestores adotarem um sistema de remuneração estratégica e as conseqüências desta ação no desempenho dos servidores, é observado o seguinte problema de pesquisa: como a remuneração estratégica pode auxiliar no desempenho dos servidores públicos?

1.1 Objetivos

Constitui-se objetivo geral desta pesquisa as concepções sobre os sistemas de remuneração tradicionais e a identificação dos benefícios da remuneração estratégica na administração pública como ação auxiliadora no desenvolvimento de servidores públicos em diferentes esferas de governo.

E os objetivos específicos são:

- Compreender a definição de remuneração estratégica e suas conseqüências no desempenho dos servidores, com ênfase na gestão municipal;
- Comparar os diferentes sistemas de remunerações (tradicionais x estratégicos);
- Compreender as dificuldades encontradas na gestão de pessoas com os sistemas de remuneração tradicional;
- Avaliar a aplicabilidade da remuneração estratégica na administração pública municipal e estadual;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O sistema de remuneração na gestão de pessoas está relacionado ao fato de “recompensar” as pessoas por um esforço despendido que resultou um retorno desejado. Remuneração pode ser definida como a contraprestação de um trabalho prestado e deste relacionamento entre resultado e recompensa procede ao termo remuneração total. A remuneração total é composta por quatro componentes: remuneração básica (salário), incentivos salariais (bônus, prêmios, etc), incentivos não financeiros (prêmios em viagens) e benefícios (plano de saúde, refeições e outros).

As mudanças econômicas influenciaram as organizações a adotarem uma abordagem moderna para a remuneração, com ênfase em esquemas flexíveis, processos individualizados e baseados em metas. Chiavenato define a abordagem moderna de remuneração como:

Predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no trabalho e na organização, necessidade de autorrealização, etc (CHIAVENATO, p. 238, 2014).

As organizações privadas em atendimento as mudanças econômicas e para se adaptarem as novas tecnologias e processos de trabalho identificam na remuneração estratégica os objetivos de atrair e reter os talentos nas organizações, aumentar a produtividade dos colaboradores e obter o comprometimento pessoal.

Quando observado a gestão de remunerações nas organizações públicas verifica-se que os seus parâmetros são estabelecidos no plano constitucional, doutrinário e legal. Este sistema é considerado tradicional, pois seus processos são padronizados, os esquemas rígidos e é marcado por uma política de generalização. Esta abordagem tradicional é explicada por Chiavenato como:

Modelo do *homo economicus*: a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros e materiais. A remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, atende processos padronizados de avaliação de cargos...a remuneração é baseada no tempo e não no desempenho, com ênfase no passado do funcionário e em valores fixos e estáticos (CHIAVENATO, p. 238, 2014).

Assim é possível ressaltar que existe uma diferença de remuneração entre o setor público e privado não somente por aspectos culturais ou organizacionais, mas também por aspectos judiciais estabelecidos em legislação.

O desafio do gestor público é adequar o sistema de remuneração dos servidores para que seja um sistema de recompensa suficiente para promover uma mobilização de esforços dos colaboradores com a finalidade de atingir metas e objetivos organizacionais estabelecidos. O objetivo da remuneração estratégica é beneficiar o colaborador com formas diferenciadas de pagamentos complementares, assim o servidor seria motivado a alcançar os resultados estabelecidos pela organização, além da valorização pessoal (GHENO; BERLITZ, 2011). A implementação de um sistema de remuneração estratégica pode ser compreendida como uma possível ferramenta de gestão, considerando a abertura promovida pela a Emenda Constitucional nº 19/1998.

Sendo assim Lunkes e Schnorrenberger (2008), define a remuneração estratégica como uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, visando alinhar a remuneração a estratégia da organização, harmonizando interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

O conceito de remuneração estratégica pode ser sintetizado como um modelo de remuneração implementado com o objetivo de motivar os colaboradores a atingir os objetivos e metas da organização, alinhando um pacote de remuneração de acordo com as possibilidades da organização e necessidades dos seus colaboradores.

Portanto ao observar o sistema de remuneração tradicional, presente na maior parte da administração pública, baseado em estruturas rígidas e funcionais, ligado ao cargo e função que o servidor exerce, sem valorizar suas competências, habilidades e desempenho, se percebe a necessidade do gestor público adotar a remuneração estratégica como ferramenta de qualificação e motivação dos servidores, recompensando estes colaboradores não pelo tempo de serviço, mas sim pelo seu bom desempenho e comprometimento com os objetivos estabelecidos pela administração.

2.1 Definições de remuneração e salário

Para profissionais de recursos humanos o sistema de remuneração é facilmente compreendido, já para os demais leigos este sistema é baseado somente no salário. Assim é necessário analisar e compreender todos os itens que são envolvidos e pertence à remuneração de um funcionário. A remuneração pode ser entendida como um processo fundamental para gerir uma organização, que atualmente carece se adequar as diversas mudanças econômicas e sociais, que transformam sua força de trabalho e seus processos produtivos, implicando principalmente em alterações de salários e remuneração para atingir o fator motivacional dos seus funcionários.

A remuneração é uma função de recursos humanos que trabalha o processo que envolve todas as formas de pagamento ou recompensas atribuídas para um empregado. Lacombe (2005) define remuneração como:

A soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salário, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compra de ações entre outros (LACOMBE, 2005, p. 147).

A remuneração ou *remuneratio* como é chamada em latim (re vem de reciprocidade e *muneror* vem de recompensar) pode ser definida, de acordo com Martins (2008) como um conjunto de vantagens destinadas aos empregados em contrapartida de serviços prestados ao empregador para que seja satisfeito as necessidades particulares em quantia suficiente. Conclui-se, portanto que o salário é um componente do sistema de remuneração. No aspecto jurídico entende-se que o salário é apenas o pagamento em dinheiro, enquanto a remuneração envolve outras particularidades como auxílio alimentação, moradia, uniformes e outras prestações. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) define remuneração como a somatória de todos os itens que compõem o pagamento de um empregado.

É importante destacar que o salário pode ter diferentes significados para cada um dos lados: para as pessoas o salário é um elemento responsável para atingir objetivos ou até mesmo para satisfazer suas necessidades básicas (de subsistências), enquanto para as organizações o salário representa custos e investimentos. De acordo com Chiavenato

(2004) os custos relacionados aos funcionários de uma organização representam 60% da totalidade de custos de uma empresa de manufatura e de serviços.

A composição de salários é constituída observando diversos fatores que refletem nos processos internos e no ambiente em que as organizações estão inseridas. Os componentes organizacionais (fatores internos) como tipos de cargos, política salarial, capacidade financeira da organização, competitividade e os componentes ambientais (fatores externos) como a conjuntura econômica, órgãos sindicais e de classes, a legislação trabalhistas e a concorrência são fundamentais para a composição salarial.

Explanado os significados de salário e remuneração no contexto de gestão de pessoas é importante entender também que um sistema de remuneração é construído se baseando em alguns critérios. De acordo com Chiavenato (2014) são enumerados nove critérios básicos para a elaboração de um plano de remuneração:

- **Equilíbrio interno versus equilíbrio externo:** reconhecimento de justiça na recompensa do trabalho realizado pelos funcionários quando executam trabalhos similares e quando os salários da organização são comparados com os do mercado de trabalho. As organizações necessitam balancear tanto os salários praticados internamente quanto os praticados pelas demais organizações externas.
- **Remuneração Fixa ou remuneração variável:** remuneração é paga em uma base fixa (Salário mensal ou hora) ou ela pode ser variada diante de estabelecimento de critérios (metas ou lucros)
- **Desempenho ou tempo de casa:** remuneração baseada no desempenho do funcionário ou na equipe ou baseada no tempo de casa do empregado. A remuneração por desempenho pode adotar salário por produção, comissão de vendas, diminuição de custos, excelência em atendimento ou outros bônus.
- **Remuneração do cargo ou remuneração das competências:** A recompensa pode ser atribuída às atividades desenvolvidas por um cargo ou pela competência das pessoas que neles estão investidas. O sistema tradicional privilegia o salário pela descrição das atribuições do cargo e não pelos resultados obtidos pelo empregado que nele ocupa este cargo. O foco está no cargo e não no indivíduo. Já o sistema de remuneração por

competências é baseado nas competências que os funcionários vão adquirindo e as conseqüências são o desenvolvimento das atividades executadas e a inovação nos processos de gestão.

- **Igualitarismo ou elitismo:** No igualitarismo a remuneração e os planos de participação nos resultados fixam a mesma porcentagem para todos os empregados, do menor ao maior nível hierárquico. Já o sistema de remuneração elitista reforça a tradicional hierárquica de uma organização, estabelecendo diferentes planos de remuneração.
- **Remuneração abaixo ou acima do mercado:** os funcionários recebem remunerações acima do mercado (utilizadas por empresas por organizações preocupadas em reter seus talentos e diminuir a rotatividade) ou abaixo do mercado (empresas pequenas ou jovens). Esse tipo de remuneração impacta diretamente na satisfação dos funcionários.
- **Prêmios monetários ou não monetários:** planos de remuneração com recompensas monetárias são aqueles baseados em salários ou prêmios salariais e tem como objetivos de reforçar a responsabilidade para alcance dos objetivos. Os planos de remuneração com recompensas não monetárias buscam reforçar o comprometimento com a organização através de trabalhos mais interessantes ou segurança no emprego.
- **Remuneração aberta ou remuneração confidencial:** os funcionários têm acesso a informações salariais dos demais colaboradores e têm conhecimento de como as decisões são tomadas ou o conhecimento é restrito e evitado entre os funcionários. Destaca-se que a remuneração aberta permite o melhor comprometimento pelos funcionários e permite o desenvolvimento de uma cultura igualitária.
- **Centralização ou descentralização nas decisões:** as decisões de remuneração podem ser tomadas por um departamento específico (Recursos Humanos) ou por gerentes estratégicos da organização.

O sistema de remuneração tem objetivos que buscam desde a retenção de talentos em uma organização até a garantia de competitividade e sustentabilidade da empresa. A administração de remuneração, além de cumprir a legislação trabalhista, é

utilizada como uma ferramenta de controle de produtividade e desempenho para alcançar os objetivos organizacionais.

2.2 Novas abordagens em remunerações

Considerando as mudanças no cenário industrial e econômico a área de Gestão de Pessoas passou a ter um papel participativo e de destaque para manter a competitividade das organizações. Neste aspecto a utilização de novas tecnologias gerenciais proporcionou para as empresas reavaliarem os seus processos e sistemas de gestão, sendo o sistema de remuneração um destes. O sistema de remuneração passa a ter um significado de destaque para a melhoria do desempenho funcional e produtivo.

Wood Jr e Picarelli (1999) conceituam e fazem à seguinte crítica à remuneração funcional, baseada nas atribuições de um cargo, caracterizada como método tradicional de compensação financeira e predominante nas organizações, torna-se obsoleta dentro do cenário de concorrência econômica. Isso acontece porque este modelo de remuneração não é baseada no ocupante deste cargo, portanto desconsiderando as competências e habilidades que esta pessoa possua ou possa desenvolver. O pensamento das organizações que se adequam as mudanças do cenário mundial passa a ser de atribuir aos seus funcionários maiores responsabilidades, competências e resultados.

Assim sendo as organizações estão desenvolvendo alternativas para investir no seu capital humano e optam por remunerar seus funcionários com sistemas remuneratórios que valorizam os seus conhecimentos, habilidade e competências, surgindo assim o conceito de remuneração estratégica.

Por remuneração estratégica compreende-se, de acordo com Wood Jr e Picarrelli (1999), como uma forma de utilização de diferentes estímulos para motivar os funcionários no alcance dos objetivos da organização. Entende também como a combinação de diversas formas de remuneração de maneira harmonizada alinhando a estratégia da organização à remuneração, atendendo as demandas das pessoas em relação a valores e benefícios.

A remuneração estratégica é um sistema alternativo na área de gestão de pessoas que adéqua as organizações às mudanças advindas na economia e no mercado de

trabalho, sendo um instrumento capaz de envolver os seus colaboradores para o cumprimento dos objetivos estratégicos, tornando-se um diferencial competitivo entre as empresas. Importante destacar que a remuneração estratégica faz complemento ao sistema tradicional de remuneração, administrando ao mesmo tempo várias práticas de remuneração.

A remuneração estratégica tem como característica a não fixação de salário para todos os profissionais de maneira generalizada e sim atribuir técnicas e métodos benéficos para compensar os seus funcionários conforme o desempenho ou resultado que estes apresentam para a organização.

A remuneração estratégica é dividida em variável e fixa de acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (1999). Para a parte variável entende-se toda remuneração que depende do desempenho individual de cada funcionário, desde participação nos resultados da empresa e acionário, inclusão de prêmios ou entre outras formas de reconhecimento. Já a parte fixa é entendida como a remuneração funcional, competências, salário indireto e habilidades. De acordo com autores como Wood Jr e Picarelli Filho (2004), Chiavenato (2014), Marras (2002) e Oliveira e Superti (2005) a remuneração estratégica pode ser classificada em diferentes grupos:

- **Remuneração Funcional:** este tipo de remuneração é conhecido como plano de cargos e salários (PCS) e o mais frequentemente utilizado pelas empresas. Possui como características estrutura rígida, burocrática e são baseados na descrição e avaliação de cargos, além de fixar faixas salariais e integrar ao manual de políticas das organizações que utilizam este sistema de remuneração. São avaliados como base para a composição dos salários: escolaridade, autoridade e grau de responsabilidade do ocupante do cargo. De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004) essa modalidade de remuneração ainda é o modelo mais usado por grandes empresas que são consideradas conservadoras e inertes. Os autores ressaltam ainda que a remuneração funcional traz como vantagens um equilíbrio para a organização, pois internamente busca promover uma política igualitária e externamente busca praticar salários com base no mercado e pesquisas salariais. Mas uma das desvantagens deste tipo de remuneração é a inibição de criatividade e a

falta de estímulo do funcionário quanto ao desenvolvimento de habilidades e espírito de empreendedorismo.

- **Remuneração por Habilidades:** De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004) a remuneração é focada na pessoa e nas habilidades que ela possui para a execução das atividades que está desempenhando. Entende-se por habilidade o conjunto de conhecimento (teorias, técnicas, saber aprendido), aptidão pessoal (características de cada indivíduo) e aplicação prática (conhecimento e aptidão pessoal aplicada ao trabalho). Este modelo de remuneração geralmente abrange as áreas técnicas e operacionais e por este motivo deve-se investir em capacitação profissional e programas de treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, tendo em vista que cada tarefa exige uma habilidade que deve ser mensurada e a partir daí são avaliados os funcionários que as executam, sendo estes, remunerados por estas habilidades reconhecidas. Portanto este sistema recompensa essencialmente os avanços que o funcionário desenvolve no setor cognitivo e não o cargo que este ocupa e por este motivo torna-se um modelo de remuneração transparente, pois demonstra as regras e processos para a evolução salarial dos funcionários na organização, auxiliando estas pessoas a assimilarem quais habilidades são necessários aperfeiçoar e os treinamentos indispensáveis para a execução de cada atividade ou tarefa. De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004) os objetivos deste modelo é remunerar os funcionários de acordo com as habilidades exigidas por cada cargo e alinhar as capacidades dos profissionais para as necessidades da organização. Conseqüentemente a aprendizagem organizacional é desenvolvida na organização tendo em vista que sua gestão torna-se mais eficaz e flexível. Desta forma as organizações que optam por este sistema de remuneração por habilidades passam a ter como características a flexibilidade e os resultados da organização são impulsionados pela equipe, tendo em vista que existe uma orientação voltada para o desempenho.

- **Remuneração por competências:** Sistema de remuneração baseado em identificar e avaliar o desenvolvimento e reconhecer as competências que o funcionário possui para a execução de determinada tarefa. Por competências Wood Jr e Picarelli Filho (2004) entendem como um conjunto formado pelo conhecimento, habilidades e atitudes. A remuneração por competência aplica-se a cargos mais gerenciais, pois abrange áreas de liderança, controle e planejamento, assim não estão relacionadas com atividades de suporte e apoio. Este tipo de remuneração surge devido ao aumento de demanda por profissionais com mais qualificações e da reestruturação das organizações para enfrentar as mudanças exigidas na implantação de novas tecnologias gerenciais. O sistema de remuneração estratégica exige que as organizações consigam desenvolver sua estratégia, mobilizando suas competências organizacionais. Portanto é necessário que as empresas também possuam bons programas de avaliação de desempenho para atingir os objetivos estabelecidos. Destaca-se que este sistema permite uma aproximação entre os gestores e subordinados devido ao seu foco ser gerencial.
- **Remuneração variável:** a remuneração variável é um modelo de remuneração estratégica classificada como incentivos de curto e longo prazo que englobam bonificação no cumprimento de metas e objetivos, comissões, práticas de bônus de longo prazo vinculado ao alcance resultados. Chiavenato define a remuneração variável como:

É a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do colaborador. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa – seja no cargo ou na equipe – em determinado período pelo trabalho da equipe ou do colaborador tomado isoladamente (CHIAVENATO, 2014, p. 269).

Os objetivos do modelo de remuneração variável são proporcionar sinergia nas equipes de trabalho da empresa, contribuir para inovação de processos de gestão, garantir a aferição dos resultados e reconhecer o funcionário progressivamente a cada meta ou objetivo alcançados. Assim, a remuneração dos colaboradores fica vinculada ao sucesso dos

negócios e por este motivo compartilha com os funcionários os riscos e sucesso da organização.

- **Salário Indireto:** Chiavenato (2014) define como remuneração composta por benefícios e outras vantagens que são oferecidas para o funcionário. Constituem em complementação salarial e são consideradas como vantagens na remuneração do funcionário. Este tipo de remuneração tem como foco a melhoria na qualidade de vida e não as questões financeiras do funcionário e é fator de decisão para os funcionários os benefícios podem atrair e reter colaboradores. De acordo o autor com a definição de benefícios representa:

Compensação financeira indireta por meio de recompensas e serviços proporcionados pela organização, além de salários, como pagamentos legalmente impostos pela previdência social, seguros, planos de aposentadoria, pagamento por tempo não trabalho, bônus baseado no desempenho e parte dos custos relacionados a com alimentação, transportes, etc (CHIAVENATO, 2014, pg 290).

Os benefícios concedidos pelas organizações podem ser denominados como pacote de benefício “tradicional” que inclui auxílio alimentação, seguro de vida, assistência médica-hospitalar e como pacote de benefícios “flexíveis” sendo estes de escolha do funcionário classificando de acordo com sua necessidade e preferência. Os benefícios surgiram como fator de competitividade entre as organizações, atendendo assim as exigências trabalhistas e sindicais, considerando que houve uma mudança de postura dos profissionais frente a estes benefícios que passaram a ser oferecidos pelas organizações.

- **Planos Privados de Aposentadoria:** Considerada como uma forma complementar de remuneração baseia-se em contribuições realizadas periodicamente pelos funcionários para que seja proporcionada uma aposentadoria que será complementar à previdência social. Para Chiavenato (2014) este modelo contribui para valorizar um relacionamento de longo prazo entre funcionários e empresa. Considerando que o Instituto Nacional de Seguridade Social se depara com déficits continuado, atribuindo ao sistema previdenciário social uma crise financeira e orçamentária, planos privados de previdência são vistos

como uma segurança financeira complementar para os funcionários quando estes não puderem mais exercer as suas atividades laborais. Os planos tradicionais de previdência privada podem ser classificados como Plano Fechado de Previdência Privada (fundo de pensão oferecido por empresas) e Plano Aberto de Previdência Privada (oferecido por bancos, seguradoras e empresas do ramo). Para as organizações as vantagens observadas na implantação deste sistema vão além da redução de cargas tributárias, pois é também um fator de atração de talentos e estímulo a melhoria da produtividade dos funcionários. Para os profissionais, além de melhor qualidade de vida após o encerramento da carreira profissional, significa segurança frente a adversidades enfrentadas pela previdência social.

- **Remuneração por Resultados e Participação nos Lucros:** Oliveira e Superti (2005) definem este tipo de modelo como a participação dos funcionários em valores para os ganhos de produtividade da organização, não dependendo de salários e encargos. Este modelo tem como objetivo, além de remunerar a melhoria na qualidade dos resultados, o estímulo ao funcionário para que ele consiga alcançar melhores resultados individual. A remuneração por resultados e/ou lucros é adequada para as organizações que visam elevar sua lucratividade através de indicadores financeiros ou caso seja melhoria de produtividade, através de indicativos de resultados. Marras (2002) esclarece que a remuneração por resultados contempla vantagens como incentivo da busca da qualidade total, melhoria do desempenho e produtividade, redução dos custos da empresa e apoio para reforçar os valores culturais da organização, além da sustentabilidade financeira. Outras vantagens também podem ser observadas na utilização deste modelo de remuneração, como por exemplo: diminuição da resistência as mudanças, visão sistêmica do negócio e adoção de sistemas de gestão como maior eficácia.
- **Remuneração Acionária:** Para Chiavenato (2014) trata-se de um sistema de remuneração complexo, pois oferece para o funcionário co-propriedade da empresa ao permitir a distribuições de ações (compra e venda), possibilitando uma relação de longo prazo e compromisso da

organização com seus funcionários. Para Marras (2002) Este modelo geralmente é aplicado aos cargos estratégicos da empresa como executivos gerentes e diretores e por este motivo entende-se que os benefícios não são obtidos em curto prazo. Este tipo de remuneração proporciona melhoria de desempenho do profissional, considerando que este se sente comprometido com a organização já que possui ações da companhia. O mesmo autor afirma que os riscos ao adotar este tipo de remuneração são as constantes mudanças nas legislações e a volatilidade do mercado financeiro, que podem retribuir aos funcionários abaixo das expectativas depois de um longo período de trabalho.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados livros de Gestão de Pessoas no setor privado e público, legislações trabalhistas e artigos relacionados ao objetivo proposto. O estudo se caracterizou como bibliográfico e documental, que é essencial para auxiliar o pesquisador na formulação do problema de pesquisa e desenvolver um senso crítico em relação aos assuntos que serão abordados e estudados, possibilitando ao pesquisador identificar diferentes controvérsias entre autores e identificar teorias para o estudo do fenômeno que está sendo observado, fundamentando sua pesquisa ou trabalho. De acordo com Fonseca a pesquisa bibliográfica é definida como:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teórico já analisado, e publicado por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A finalidade da pesquisa bibliográfica é ampliar os conhecimentos de determinada área no qual se desenvolve o tema e dominar os modelos teóricos para sustentação para os problemas de pesquisa apresentados. Seu processo baseia-se no levantamento do tema, bibliografias preliminar, formulação do problema, elaboração de plano do assunto, leitura do material, organização do assunto e redação.

Através da pesquisa documental poderá utilizar fontes que não receberam um tratamento analítico como documentos oficiais, reportagens e documentos que já foram processados, mas podem receber diferentes interpretações, como por exemplo, relatórios de empresas e estatísticos. Segundo Pádua a pesquisa documental é:

Aqueles realizados a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados); tem sido largamente utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências [...] (PÁDUA, 1997, p. 62).

Para esta pesquisa foram utilizados também como apoio os materiais fornecidos pelos docentes do curso de pós-graduação “Gestão Pública” para discussão de idéias relacionadas à área de gestão de pessoas, com ênfase na remuneração estratégica.

4. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Gestão de pessoas no setor público e seus sistemas de remuneração

O modelo de remuneração que predomina no setor público é aquele baseado no cargo em que o servidor desempenha suas atribuições, sendo denominado como “Remuneração Funcional”. Este modelo tem como características a recompensa pela prestação de serviço baseados no tipo de trabalho executado. Para Lawler III (1992) este tipo de remuneração delimita o campo de ação do servidor, padronizando as atividades das pessoas que executam atividades similares, sem considerar ou reconhecer as motivações ou potencialidades dos funcionários. Devido as suas particularidades entende-se que este sistema é típico de organizações burocráticas, visto que não existe incentivo ao empreendedorismo e a orientação do trabalho fica a critério do superior hierárquico. Para alguns autores conservadores é o único sistema aplicável para órgãos públicos. Wood Jr e Picarelli Filho (1999) orientam as organizações que utilizam de um sistema de remuneração tradicional sobre o fato de que geralmente não possuem visão estratégica e, por este motivo apenas adotam instrumentos para administração de salários, baseada para organizações com divisão de trabalho rígida, com linhas de autoridades e com foco em controle.

Na administração pública a adoção deste sistema tradicional, também reconhecido como sistema de remuneração funcional, utiliza componentes básicos para a estruturação do Plano de Cargos e Salários: formação escolar, grau de responsabilidade do cargo e características das atividades pertencentes ao cargo. Além disso, também se observa outros fatores que podem compor este modelo de remuneração: responsabilidade pela tomada de decisão, número de subordinados e importância do indivíduo para a organização. Para alguns autores a remuneração funcional foi desenvolvida para empresas burocráticas, pois são típicas de prefeituras, prevalecendo à obediência dos servidores as normas e procedimentos, reforçando a estrutura hierárquica desta organização.

Em geral o que se percebe é uma padronização de vencimentos e remunerações nos serviços públicos, compreendendo semelhanças quando são comparados os municípios em relação aos componentes que fazem parte da remuneração dos seus servidores. Em tese pode destacar que basicamente compõem a remuneração de um

servidor público os seguintes fatores: Vencimentos, Vale transporte, Auxílio alimentação, Férias, Décimo terceiro, Gratificações por exercícios em cargos de confiança, Gratificações por produção, Indenizações (diária e transporte), Gratificações para trabalho em local de difícil acesso, Horas extras, Adicional noturno, Adicional por tempo de serviço, Adicional de periculosidade, entre outros.

Na administração pública outra característica sobre o sistema de remuneração é que a falta de instrumento para valorizar um servidor com bom desempenho obriga por vezes que o gestor designe / nomeie este servidor para cargos de chefias. A falta de um sistema de remuneração baseados em competências impede a valorização do servidor e o reconhecimento de um trabalho satisfatório, existindo a necessidade de reter este servidor através de funções gratificadas ou de confiança. Ainda no assunto referente de gratificações torna-se esta uma das principais vantagens remuneratórias que causam distorções, quando comparadas ao setor privado e público. Isso pelo motivo de que esta é uma vantagem criada para atender uma demanda específica dentro do órgão público, diferente do preconizado para o funcionamento público (interesse público). As gratificações por vezes tornam-se um complemento salarial (melhoria de salário) que quando comparado ao valor inicial aplicado ao um servidor ingressante do quadro público, torna-se um fator de desequilíbrio entre diversos cargos. Esse tipo de pagamento inibe a administração pública de criar uma estrutura de remuneração com base em desempenho e evolução funcional, tendo em vista que muitas vezes não possui embasamento técnico para remunerar este servidor.

Muitos são os exemplos de sistema de remuneração tradicional utilizado por prefeituras ou demais órgãos, porém para restringir e exemplificar a predominância deste modelo será avaliado o município de São Jose do Rio Preto e Governo do Estado do São Paulo:

4.1.1 Caso: Município de São José do Rio Preto - SP

O município de São José do Rio Preto possui um quadro aproximadamente de 5.800¹ servidores e empregados públicos, sendo regidos pela Lei Complementar N° 05/90 (Estatuto dos Servidores Públicos Municipais) e os empregados públicos

¹ Fonte: Portal da Transparência do Município de São José do Rio Preto referente a competência Junho/2018

conduzidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Caracteriza-se a progressão dos servidores municipais a um plano salarial considerando o tempo de serviço na organização. Os servidores são classificados em cargos por níveis de escolaridade como: Nível Básico, Nível Médio e Nível Superior.

Para cada nível existem 15 referências salariais. Portanto, o servidor que inicia suas atividades nesta Secretaria é classificado com R1. Para que este possa progredir para a próxima referência (R2), deverá completar o período de estágio probatório (03 anos), para que possa evoluir de referência. Após a referência R2, o servidor progredirá a cada dois anos.

A tabela salarial só pode ser reajustada mediante lei complementar. Destaca-se que existe uma diferenciação para algumas categorias (Procurador, Médicos, Dentistas e Professores). Além dos vencimentos, o servidor poderá receber as seguintes vantagens: diárias e transportes (constituem reembolso), no caso do colaborador se deslocar do município. A Prefeitura também concede aos funcionários públicos auxílio alimentação e auxílio transporte. A composição da remuneração dos servidores também é alterada conforme os adicionais e vantagens a seguir:

1. Quinquênio: aumento de 5% sobre os vencimentos a cada 05 (cinco) anos de exercício no serviço público municipal;
2. Sexta Parte: ao completar 20 (vinte) anos de efetivo exercício na Prefeitura de São José do Rio Preto, é assegurada a 6ª. (sexta) parte dos vencimentos integrais ao servidor;
3. Auxílio Natalidade: concedido, mensalmente, a título de auxílio natalidade, a funcionários que tiverem filhos gêmeos, o valor de 10% (dez por cento) do salário mínimo, 20% (vinte por cento) e 30% (trinta por cento) para trigêmeos e quadrigêmeos, respectivamente;
4. Salário Esposa: corresponde ao valor mensal de 5% do salário mínimo;
5. Salário Família
6. Salário para a pessoa portadora de deficiência
7. Auxílio funeral

4.1.2 Caso: Governo do Estado de São Paulo

O governo estadual possui um quadro de aproximadamente 570.000² funcionários públicos, lotados nas unidades de administração direta ou indireta, o que representa um total de 1,7% da população total trabalhando para o governo do Estado de São Paulo. Estes funcionários públicos são regidos pela Lei Nº 10.261/1968 (Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado) e os empregados públicos conduzidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Além do valor do padrão do cargo do servidor, este pode receber vantagens pecuniárias como: adicional por tempo de serviço, gratificação, diárias, ajuda de custo, salário-família e salário-esposa, quota-parte de multas e porcentagens fixadas em lei e honorários. Além destas vantagens pecuniárias o funcionário terá acréscimo de 5% sobre o vencimento a cada 05 anos por tempo de serviço e mais sexta – parte do vencimento quando completar 25 anos de efetivo exercício. Outros benefícios fazem parte da remuneração dos funcionários do Governo do Estado de São Paulo: Auxílio Alimentação, Auxílio Funeral, Auxílio Reclusão, Auxílio Transporte, Retribuição mensal (quadro da Educação); Parcela isenta de Contribuição Previdenciária e Complementação Aposentaria/Pensão.

É de conhecimento que diversos órgãos públicos possuem uma estrutura de remuneração, dentro dos aspectos legais estabelecidos pela Constituição, constituída para recompensar o servidor de acordo com o ambiente de trabalho e proporcionar garantias para a continuidade deste no seu quadro de pessoal, observando a disponibilidade financeira e orçamentária que lhe é permitida. Porém quando comparado vencimentos aplicados por estas instituições face às organizações do âmbito privado se nota uma disparidade considerável de remunerações. As organizações públicas com predomínio do sistema de remuneração funcional estão diante de um entrave num cenário de mudanças econômicas haja vista que a gestão burocrática pouca lhe permite adaptarem-se as novas tecnologias gerenciais, portanto, tornando sua remuneração obsoleta visto que as remunerações de altos valores não são acompanhadas da evolução de desempenho dos seus servidores, mas sim da progressão por tempo de serviço que a legislação permite.

² Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Estaduais 2017

4.2 Remuneração Estratégica: sua importância e viabilidade no setor público

Observando o setor público constata-se que existe uma característica marcante para que haja sucesso na implantação de projetos inovadores e modernos: conciliação dos atores políticos e sociais. A gestão estratégica de pessoas age como um catalisador para adequar o ambiente interno as mudanças que o cenário econômico e social exige. É necessário dotar esta área de certa autonomia para enfrentar o paradigma de uma gestão pública ainda considerada burocrática, centralizadora, processos rígidos e falta de líderes. Diferentemente do setor privado que existe dos gestores da organização um direcionamento para que a gestão de pessoas possa desempenhar uma função estratégica e conseqüentemente atingir os objetivos institucionais, na área pública a condição para que esta seja implantada e funcione como aspecto estratégico depende do apoio da política local ou determinação de políticas do governo federal.

Gerenciar as pessoas de modo estratégico não é somente observar os colaboradores como simples recursos que dever ser administrados, mas como pessoas que têm objetivos. E estes objetivos devem contribuir para atingir os objetivos institucionais, assim como fornecer um modo de auxílio para o alcance dos seus resultados e objetivos dos colaboradores. Para que isso ocorra é necessário capacitar os gestores para que estes possuam conhecimentos em avaliação, capacitações e treinamentos, remuneração, benefícios, entre outros fatores que contribuem para o desenvolvimento de uma parceria entre gestores e servidores. Portanto após avaliar conceitos de remuneração e conhecer como se comporta o sistema de remuneração no setor público é o momento de entender como sistemas estratégicos de avaliação podem contribuir para a melhoria do desempenho dos funcionários, mais especificamente dos servidores.

A abordagem de um sistema de remuneração estratégica no âmbito do setor público decorre da necessidade de revisão da gestão de recompensas dentro das organizações, particularmente e de modo urgente, nas prefeituras. Primeiramente entende-se que além dos aspectos legais que diferem o modo de remunerar os funcionários de empresas públicas e privadas, existem fatores culturais e políticos que causam desequilíbrio no sistema remuneratório. Mas quais são os motivos, além destes fatores, que causam essa disfunção? A insatisfação profissional devido ao não reconhecimento ou valorização das competências compromete as relações no ambiente de funcionalismo público.

A Gestão de remuneração estratégica é um esforço para os gestores atenderem uma realidade de valorização e qualificação dos funcionários, utilizando maneiras diferenciadas de estímulos para motivar os servidores no alcance de metas e objetivos institucionais. Aplicar essas novas alternativas de remuneração é uma modernização nas estruturas burocráticas existentes, abandonando um sistema baseado na recompensa do cargo e focando em um sistema que permite acompanhar o desenvolvimento do servidor, não somente no estágio probatório, mas durante sua trajetória enquanto membro pertencente ao quadro de pessoal da administração pública. De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (1999) a utilização exclusiva dos sistemas de remuneração tradicional torna as organizações antiquadas e cria obstáculos para as transformações, considerando que barreiras ao avanço nas mudanças da organização do trabalho são criadas.

Ainda para Wood Jr e Picarelli Filho (1999) a remuneração estratégica é uma ligação entre os funcionários e uma nova realidade organizacional que funciona como um elemento de convergência das energias da organização, visto que permite um alinhamento das estratégias organizacionais com a necessidade de valorização dos servidores. A implantação do sistema de remuneração estratégico permite dar mobilidade aos processos gerenciais nas organizações, pois é necessário que as organizações burocráticas adaptem-se ao dinamismo no qual esta inserida.

A remuneração estratégica também pode ser considerada como um diferencial competitivo para as organizações que adotam estes modelos de remunerações modernos, visto que como abordado anteriormente, o sucesso deste tipo de remuneração está diretamente vinculado ao alcance de objetivos e resultados definidos pelas instituições juntamente com a satisfação dos funcionários sobre a percepção de um sistema de recompensa adequado e vantajoso.

Destaca-se também que a remuneração estratégica focaliza: competências, habilidades e responsabilidades dos funcionários, aumentando as ações relacionadas ao desenvolvimento dos recursos humanos das organizações (estimulo a multifuncionalidade e qualificação profissional).

A consistência de um sistema de remuneração estratégica está na participação e envolvimento de diferenciados setores e funcionários da organização. É necessário que todos tenham a consciência de que este sistema busca a melhoria de desempenho e

identifiquem o que os fatores que levam ao valor de recompensa financeira e simbólico, além do estabelecimento de metas que devem ser alcançadas para que estes funcionários sejam recompensados pelos os esforços despendidos no cumprimento das suas tarefas e responsabilidades.

Mas quando observado as características de remuneração do setor público verifica-se que a tendência da burocracia torna estas organizações mais resistentes às mudanças e dificulta a adoção de um sistema de remuneração estratégica, principalmente pela sua característica hierárquica. Porém outros fatores dificultam esta mudança, como: divisão de trabalho, concentração de informações e decisões estratégicas, falta de capacidade de gerenciamento administrativo, tecnologia defasada e resistência às mudanças.

Portanto, considerando os principais tipos de remunerações estratégicas conceituados na fundamentação teórica deste estudo, foram avaliados quais são as modalidades com maiores facilidades ou dificuldades de adoção dentro dos órgãos públicos avaliados anteriormente, no caso da Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto e do Governo do Estado de São Paulo. A avaliação abaixo é embasada em comparação a principal característica do sistema de remuneração baseada nas legislações específica destes órgãos em comparação as características destes tipos de remuneração estratégicos.

Quadro 1: Avaliação de aplicação de remuneração estratégica – Município de São José do Rio Preto

TIPOS DE REMUNERAÇÕES ESTRATÉGICAS	VIABILIDADE DE APLICAÇÃO DOS TIPOS EM ORGÃOS AVALIADOS
	ORGÃO: PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO
Remuneração funcional	Tipo de remuneração aplicada no município, conforme especificados anteriormente. Possui entre as características deste tipo de remuneração o Plano de cargos e Salários e remuneração baseada na descrição dos cargos.
Remuneração por habilidades	Existe a possibilidade de implantação no município desde que sejam estabelecidos critérios e indicadores para remunerar as habilidades dos indivíduos; É necessário que haja um estudo e projeto com foco nas habilidades exigidas para os ocupantes dos cargos existentes no município, além da área de gestão de pessoas do município passar a assumir uma função mais estratégica do que tática ou operacional, com o objetivo de atender os resultados estabelecidos. Em geral a remuneração por habilidades esta vinculada a processos de certificações, sendo composto por fatores como: bloco de habilidades, carreira, avaliação de salários, treinamentos e desenvolvimento.
Remuneração por competências	Pouca viabilidade de aplicação deste sistema de remuneração destinado para cargos de nível estratégicos e táticos, considerando que no órgão geralmente estes servidores possuem funções de confiança ou gratificadas, destinadas para cargos de diretorias, gerências, setores. Em tese estes profissionais que exercem funções de confiança ou funções gratificadas possuem as competências (conhecimento, habilidade e atitudes) necessárias para a execução do trabalho. Além dos fatos expostos são reconhecidos também pela liderança que exercem.
Salário indireto	Atualmente os benefícios oferecidos são amplos, porém estabelecidos pelo Estatuto dos Servidores, no qual a concessão só é possível observado os requisitos estabelecidos por lei. Destaca-se que o pagamento de benefícios diferenciados, sendo de escolha do servidor é possível de adoção para o município, desde que estabelecido um limite orçamentário e financeiro para cada benefício, sendo escolha de cada servidor optar por qual possa lhe trazer maior benefício.
Planos privados de aposentadoria	O município possui regime próprio de previdência, conhecido como Riopreto Prev. Considerando que os regimes próprios de previdência enfrentam dificuldades é inviável que o município disponha de orçamentos e recursos financeiros para este tipo de remuneração estratégica. Destaca-se que no ano de 2017 o executivo transferiu à autarquia responsável pela previdência dos servidores públicos municipal vinte áreas públicas, correspondente a 34,2 milhões.
Remuneração por resultados e participação nos lucros	Este tipo de remuneração não é aplicável ao órgão devido à natureza da organização, classificada como Primeiro Setor. O município não tem fins lucrativos, pois o dinheiro que circula dentro da instituição é público e conseqüentemente deve ter fins públicos.
Participação acionária	Este tipo de remuneração não é aplicável ao órgão devido à natureza da organização, classificada como Primeiro Setor. O município não tem fins lucrativos, pois o dinheiro que circula dentro da instituição é público e conseqüentemente deve ter fins públicos.
Alternativas criativas	Tipo de remuneração de difícil aplicabilidade, pois alternativas criativas dentro da administração pública devem ser conciliadas, avaliadas e controladas do através de indicadores, sendo ainda necessário o estabelecimento de amparo legal para que não sejam infringidos os princípios da igualdade e transparência. Por ser um município com muitos cargos e setores, o pagamento de bônus ou alternativas fica dificultado pela estrutura hierárquica da Prefeitura.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quadro 2: Avaliação de aplicação de remuneração estratégica – Estado de São Paulo.

TIPOS DE REMUNERAÇÕES ESTRATÉGICAS	VIABILIDADE DE APLICAÇÃO DOS TIPOS EM ORGÃOS AVALIADOS NESTA MONOGRAFIA
	ORGÃO: GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
Remuneração funcional	Tipo de remuneração aplicada no governo estadual, conforme especificados anteriormente. Possui entre as características deste tipo de remuneração o Plano de cargos e Salários e remuneração baseada na descrição dos cargos.
Remuneração por habilidades	Existe a possibilidade de implantação no governo estadual desde que sejam estabelecidos critérios e indicadores para remunerar as habilidades dos indivíduos; É necessário que haja um estudo e projeto com foco nas habilidades exigidas para os ocupantes dos cargos existentes no município, além da área de gestão de pessoas do governo estadual passar a assumir uma função mais estratégica do que tática ou operacional, com o objetivo de atender os resultados estabelecidos. Em geral a remuneração por habilidades esta vinculada a processos de certificações, sendo composto por fatores como: bloco de habilidades, carreira, avaliação de salários, treinamentos e desenvolvimento.
Remuneração por competências	Pouca viabilidade de aplicação deste sistema de remuneração destinado para cargos de nível estratégicos e táticos, considerando que no órgão geralmente estes servidores possuem funções de confiança ou gratificadas, destinadas para cargos de diretorias, gerências, setores. Em tese estes profissionais que exercem funções de confiança ou funções gratificadas possuem as competências (conhecimento, habilidade e atitudes) necessárias para a execução do trabalho. Além dos fatos expostos são reconhecidos também pela liderança que exercem
Salário indireto	Atualmente os benefícios oferecidos são amplos, porém estabelecidos pelo Estatuto dos Servidores, no qual a concessão só é possível se observado os requisitos estabelecidos por lei. Destaca-se que o pagamento de benefícios diferenciados, sendo de escolha do servidor é possível de adoção para o governo estadual, desde que estabelecido um limite orçamentário e financeiro para cada benefício, sendo escolha de cada servidor optar por qual possa lhe trazer maior benefício.
Planos privados de aposentadoria	O Governo Estadual possui a São Paulo Previdência - SPPREV como unidade gestora única do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos (RPPS) e do Regime Próprio de Previdência Militar (RPPM). Sua função única e exclusiva é o pagamento de aposentadorias e pensões de servidores públicos e militares do Estado de São Paulo. Não verificado benefícios para aplicação de um plano privado de aposentadoria para os servidores estaduais.
Remuneração por resultados e participação nos lucros	Este tipo de remuneração não é aplicável ao órgão devido à natureza da organização, classificada como Primeiro Setor. O governo estadual não tem fins lucrativos, pois o dinheiro que circula dentro da instituição é público e conseqüentemente deve ter fins públicos.

Continua (...)

(...) Continuação: Quadro 2: Avaliação de aplicação de remuneração estratégica – Estado de São Paulo.

Participação acionária	Este tipo de remuneração não é aplicável ao órgão devido à natureza da organização, classificada como Primeiro Setor. O governo estadual não tem fins lucrativos, pois o dinheiro que circula dentro da instituição é público e conseqüentemente deve ter fins públicos.
Alternativas criativas	Tipo de remuneração de difícil aplicabilidade, pois alternativas criativas dentro da administração pública devem ser conciliadas, avaliadas e controladas através de indicadores, sendo ainda necessário o estabelecimento de amparo legal para que não sejam infringidos os princípios da igualdade e transparência. Por ser um órgão com muitos servidores e unidades de gestão, além dos inúmeros cargos, o pagamento de bônus ou alternativas fica dificultado pela estrutura hierárquica do Governo do Estado de São Paulo.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Para que seja implantado um sistema de remuneração estratégica é necessário que haja um comprometimento dos administradores públicos e principalmente um esforço para enfrentar resistências às mudanças por parte dos servidores. Sendo assim existem procedimentos fundamentais para o sucesso desta implantação e devem ser executados obedecendo aos seguintes aspectos:

- Realização de um diagnóstico organizacional (ambiente interno): busca de informações sobre o posicionamento da organização referente ao ambiente em que está inserida e sobre o seu funcionalismo, avaliando seus pontos fortes e fracos, analisando a compatibilidade entre os processos de trabalho e gerenciais com o planejamento estratégico estabelecido pelo gestor público.
- Definição de metas e objetivos: avaliação de quais são as diretrizes estratégicas da gestão pública, definindo quais são os objetivos e resultados que devem ser alcançados.
- Conhecer formas de remuneração e suas aplicabilidades: definir quais tipos de remuneração é adequado para atingir os resultados e metas da organização. Que tipos de remunerações são possíveis de adotar, considerando seus benefícios e riscos para a administração e realizar um planejamento e preparação dos gestores para garantir a evolução contínua do sistema de remuneração estratégico que será implantado.

- Garantir a transparência do tipo de remuneração adotado: identificar quais serão as competências e habilidades que serão necessárias desenvolver para fazer jus às remunerações, através do estabelecimento de indicadores claros e objetivos, avaliados por ferramentas gerenciais de controle de desempenho. Importante o desenvolvimento de um canal de comunicação eficaz para garantir acesso as informações e recursos.

Destaca-se que, além dos aspectos mencionados, as avaliações orçamentárias e financeiras das organizações públicas e os aspectos jurídicos para a sua legalização, são essenciais para garantir a aplicabilidade destes tipos de remuneração estratégica no setor público.

5. CONCLUSÃO

A sociedade assim como a economia evolui a cada momento e conseqüentemente desencadeiam uma série de transformações no âmbito organizacional. No que tange a área de gestão de pessoas observa-se que existe a necessidade de evolução dos processos de recursos humanos para adequar os funcionários as novas tecnologias e processos gerenciais que apontam como diferencial estratégico.

Dentro dos processos de recursos humanos os sistemas de remuneração estão se modificando no intuito de garantir a adequação da instituição frente a concorrência estabelecida pelo mercado de trabalho, iniciando um novo paradigma para o gerenciamento de pessoas. O reconhecimento de que o valor da instituição esta no seu quadro de pessoal está cada vez mais evidente e absoluto para os novos administradores. Assim como as empresas do segundo setor buscam se adaptar a estas novas tendências, as empresas públicas também devem se reestruturar no sentido de evoluir com seus processos de trabalhos, atualmente caracterizados pelo excesso de hierárquica e burocracia. A recompensa dos servidores ainda esta baseada num sistema de remuneração tradicional, sendo os vencimentos estabelecidos pela descrição e avaliação do cargo que o servidor exerce, sem considerar as habilidades e os anseios e desejos destes servidores no que compete ao modo como é o seu reconhecimento financeiro.

Portanto é observado que a remuneração estratégica é a ponte para a conciliação dos objetivos e resultados esperados pela organização e o atendimento das necessidades e expectativas dos servidores, buscando estabelecer qual tipo de remuneração se adéqua a filosofia da “nova” gestão da administração pública.

A análise deste trabalho busca evidenciar a importância da gestão estratégica de pessoas, principalmente sobre como a remuneração estratégica possibilita o desenvolvimento de outras áreas do gerenciamento de pessoas da organização, principalmente no sentido de formar servidores.

Diante disso, novos estudos e pesquisas com este tema serão essenciais para auxiliar na compreensão deste processo moderno de gestão de pessoas em órgãos públicos, através de práticas como desenvolvimento de outras áreas como plano de carreira, treinamentos, recrutamento e seleção e avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição Federal (1988). Emenda Constitucional N° 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 12 de jun. 2018

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 1, p.268-287, 2011.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

LAWLER III, Edward. The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization. San Francisco: Jossey-Brass, 1992.

LUNKES, Rogério J., SCNORREBERGER, Darci. Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. Administração da remuneração. São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2002

MARTINS, Sérgio Pinto: Direito do Trabalho. 24ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, André Jefferson de; SUPERTI, Eliane. Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da

Administração Participativa. Revista de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas Junior, Ourinhos/SP, No. 01, 2005.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. Metodologia da pesquisa: abordagem teóricoprática. 2. ed. Campinas: Papiros, 1997.

WOOD JUNIOR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2004

WOOD JUNIOR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXO I

TABELA SALARIAL DE VENCIMENTOS, SALÁRIOS E OUTROS DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

LEI COMPLEMENTAR Nº 554 DE 22 DE MARÇO DE 2018



ANEXO I - TABELA DE VALORES DE VENCIMENTO, SALÁRIO E OUTROS - A PARTIR DE 01/03/2018 - REAJUSTE DE 3%

Nível Básico				
R-01	R-02	R-03	R-04	R-06
1.339,00	1.409,83	1.462,85	1.530,28	1.593,48
R-08	R-07	R-08	R-09	R-10
1.654,39	1.731,79	1.806,08	1.885,91	1.960,97
R-11	R-12	R-13	R-14	R-16
2.037,25	2.115,68	2.198,20	2.285,02	2.362,54

Nível Médio				
R-01	R-02	R-03	R-04	R-06
2.005,41	2.111,50	2.190,81	2.291,75	2.386,51
R-08	R-07	R-08	R-09	R-10
2.492,60	2.593,54	2.704,78	2.824,26	2.936,53
R-11	R-12	R-13	R-14	R-16
3.050,86	3.168,28	3.291,88	3.391,79	3.538,05

Nível Superior				
R-01	R-02	R-03	R-04	R-06
4.707,10	4.980,05	5.129,40	5.283,90	5.484,75
R-08	R-07	R-08	R-09	R-10
5.701,05	5.920,44	6.143,95	6.386,00	6.581,70
R-11	R-12	R-13	R-14	R-16
6.862,89	7.098,76	7.315,06	7.596,25	7.879,50

Guarda Municipal				
R-01	R-02	R-03	R-04	R-06
2.125,00	2.237,41	2.321,53	2.428,54	2.528,84
R-08	R-07	R-08	R-09	R-10
2.641,37	2.748,35	2.866,25	2.992,93	3.112,05
R-11	R-12	R-13	R-14	R-16
3.233,12	3.357,58	3.488,54	3.594,59	3.749,51

Tabela de Agente Fiscal de Posturas de Nível Médio - cargos em extinção				
R-01	R-02	R-03	R-04	R-06
3.156,95	3.300,12	3.449,47	3.607,06	3.755,38
R-08	R-07	R-08	R-09	R-10
3.924,30	4.082,92	4.256,99	4.437,24	4.621,61
R-11	R-12	R-13	R-14	R-16
4.832,76	4.985,20	5.175,75	5.332,31	5.579,51

Médicos e Médicos Especialistas/Dentistas e Cirurgiões dentistas e especialistas - 20hs				
R-01	R-02	R-03	R-04	R-06
3.929,45	4.089,10	4.271,93	4.449,50	4.629,85
R-08	R-07	R-08	R-09	R-10
4.812,68	4.998,08	5.198,93	5.411,62	5.628,44
R-11	R-12	R-13	R-14	R-16
5.828,26	6.066,70	6.272,70	6.462,22	6.719,21

Médicos e Médicos Especialistas/Dentistas e Cirurgiões dentistas e especialistas - 24hs				
R-01	R-02	R-03	R-04	R-06
4.715,34	4.906,92	5.126,31	5.339,52	5.556,82
R-08	R-07	R-08	R-09	R-10
5.775,21	5.997,69	6.238,71	6.493,94	6.754,12
R-11	R-12	R-13	R-14	R-16
6.993,91	7.280,04	7.527,24	7.754,66	8.063,05

Médicos e Médicos Especialistas/Dentistas e Cirurgiões dentistas e especialistas - 40hs				
R-01	R-02	R-03	R-04	R-06
7.859,90	8.178,20	8.543,85	8.899,20	9.259,70
R-08	R-07	R-08	R-09	R-10
9.625,35	9.996,15	10.397,85	10.823,24	11.256,87
R-11	R-12	R-13	R-14	R-16
11.656,51	12.133,40	12.545,40	12.924,44	13.438,41

Professor de Educação Básica PEB I - 35 hs				
R-01	R-02	R-03	R-04	R-06
2.399,90	2.490,54	2.597,66	2.708,90	2.818,08
R-08	R-07	R-08	R-09	R-10
2.933,44	3.052,92	3.176,52	3.305,27	3.404,56
R-11	R-12	R-13	R-14	R-16
3.507,15	3.651,35	3.800,70	3.955,20	4.074,17

Professor de Educação Básica PEB I - 40hs				
R-01	R-02	R-03	R-04	R-06
2.742,75	2.846,33	2.968,76	3.095,88	3.220,67
R-08	R-07	R-08	R-09	R-10
3.352,51	3.489,05	3.630,31	3.777,45	3.890,93
R-11	R-12	R-13	R-14	R-16
4.008,17	4.172,97	4.343,65	4.520,23	4.656,19

NÍVELS	PROFESSOR PEB II			ESPECIALISTAS EDUCAÇÃO		
	24 hs	38 hs	40 hs	Coordenador Pedagógico	Diretor de Escola	Supervisor de Ensino
Nível I	2.289,45	3.338,78	3.815,75	4.840,86	4.840,86	5.264,68
Nível II	2.564,19	3.739,44	4.273,63	5.421,77	5.421,77	5.896,45
Nível III	2.871,89	4.188,17	4.786,47	6.072,38	6.072,38	6.604,02
Nível IV	3.216,51	4.690,74	5.360,85	6.801,06	6.801,06	7.396,51
Nível V	3.602,50	5.253,64	6.004,16	7.617,19	7.617,19	8.284,08

Tabela salarial de CLT estável e CLT não estável - emprego em extinção		
Níveis	REP 14	REP 15
Nível Básico	1.512,47	1.660,84
Nível Médio	2.417,37	2.489,88
Nível Superior	5.007,04	5.157,25

Tabela salarial de CLT estável e CLT não estável - emprego em extinção REP 15		Tabela salarial de CLT estável e CLT não estável - emprego em extinção REP 14	
Agente Fiscal de Posturas/N.Médio	3.916,41	PEB II - 24hs	3.602,50
Médico e Dentista 20 hs	5.157,25	PEB II - 39hs	5.253,64
Médico e Dentista 24 hs	5.188,70		
Médico e Dentista 40 hs	10.314,50		

Tabela de Cargos em Comissão				
CD.101.3	CD.101.2	CD.101.1	CA.102.4	CA.102.3
6.471,22	4.879,01	3.281,55	8.139,24	6.825,61

Tabela de Funções Gratificadas						
FG 181.6	FG 181.5	FG 181.4	FG 181.3	FG 181.2	FG 181.1	FG 181.1
3.049,38	2.676,66	2.508,65	2.341,39	2.006,91	1.672,43	3.049,38

Tabela da Bolsa Complementação Educacional - Estagiários			
Nível Médio/Profissionalizante	Nível Superior	Nível Superior - Educação	Aux. Transporte
543,57	602,26	780,99	97,84

TABELA DE BASES DE CÁLCULO - artigo 10	
BC01	3.344,87
BC02	3.677,63
BC03	4.034,05
BC04	4.387,23

Tabela de Médicos Plantonistas - Regime especial - LC 406/014	
R\$ por plantão de 08 horas	620,01
R\$ por plantão de 12 horas	1240,01
R\$ máximo por gratificação de desempenho - plantão de 08 horas	140,00
R\$ Máximo por gratificação de desempenho - plantão de 12 horas	284,00

ANEXO II

QUADRO DE REMUNERAÇÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Área: Educação

UCRH - Unidade Central de Recursos Humanos

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

UNIDADE CENTRAL DE RECURSOS HUMANOS

L.C. Nº 1.144/11 - QUADRO DE APOIO ESCOLAR

QUADRO DE CARGOS PERMANENTES					
DENOMINAÇÃO	ESCALA	FAIXA/ NÍVEL	SALARIO BASE	ABONO COMPL.	SALÁRIO INICIAL
AGENTE DE SERVIÇOS ESCOLARES	EV-CAE-I	1-I	838,08	308,58	1.142,64
AGENTE DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	EV-CAE-II	1-I	1.005,79	138,85	1.142,64
SECRETARIO DE ESCOLA	EV-CAE-III	1-I	1.357,83		1.357,83
ASSISTENTE DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	EV-CAE-III	2-I	1.833,06		1.833,06

MÊS DE REFERÊNCIA - Fevereiro/18

JORNADA DE TRABALHO 40 HORAS

ANEXO III

QUADRO DE REMUNERAÇÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Área: Educação - Professores

UCRH - Unidade Central de Recursos Humanos

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

UNIDADE CENTRAL DE RECURSOS HUMANOS

L.C. Nº 1.191/2012 - QUADRO DO MAGISTÉRIO REGIME DEDICAÇÃO PLENA E INTEGRAL- 40HS.

QUADRO DE CARGOS PERMANENTES				
DENOMINAÇÃO	FAIXA/ NÍVEL	SALARIO BASE	GRATIF. GDPI	SALARIO INICIAL
PROFESSOR EDUCAÇÃO BÁSICA I	1-I	2.233,02	1.674,78	3.907,78
	2-I	2.467,48	1.850,81	4.318,00
	3-I	2.726,57	2.044,92	4.771,40
	4-I	3.012,88	2.250,64	5.272,50
	5-I	3.329,20	2.466,90	5.826,10
	6-I	3.678,78	2.750,07	6.437,83
	7-I	4.065,03	3.048,77	7.113,80
	8-I	4.491,87	3.368,90	7.860,77

DENOMINAÇÃO	FAIXA/ NÍVEL	SALARIO BASE	GRATIF. GDPI	SALARIO INICIAL
PROFESSOR EDUCAÇÃO BÁSICA II	1-I	2.585,01	1.938,75	4.523,76
	2-I	2.856,42	2.142,31	4.998,73
	3-I	3.156,35	2.367,26	5.523,61
	4-I	3.487,78	2.615,82	6.103,58
	5-I	3.853,97	2.890,47	6.744,44
	6-I	4.258,64	3.193,98	7.452,62
	7-I	4.705,80	3.529,35	8.235,15
	8-I	5.199,91	3.899,93	9.099,84

QUADRO DO SUPORTE PEDAGÓGICO - 40HS.

QUADRO DE CARGOS PERMANENTES					
DENOMINAÇÃO	FAIXA/ NÍVEL	SALARIO BASE	GRATIF. GGE.	GRATIF. GDPI	SALARIO INICIAL
DIRETOR DE ESCOLA	1-I	3.042,28	1.064,79	2.281,71	6.388,78
	2-I	3.361,72	1.064,79	2.521,29	6.947,80
	3-I	3.714,70	1.064,79	2.786,02	7.565,51
	4-I	4.104,74	1.064,79	3.078,55	8.248,08
	5-I	4.535,74	1.064,79	3.401,80	9.002,33
	6-I	5.012,00	1.064,79	3.750,00	9.835,79
	7-I	5.538,25	1.064,79	4.153,68	10.756,72
	8-I	6.119,77	1.064,79	4.589,82	11.774,38

MÊS DE REFERÊNCIA: Fevereiro/2018

JORNADAS DE TRABALHO PERÍODO INTEGRAL = 40HS.