



INSTITUTO FEDERAL
Sudeste de Minas Gerais

Campus
Barbacena

ELLINEY FELICIO AMARAL CAMPOS
REGINA CÉLIA MENDES DE OLIVEIRA

**REMUNERAÇÃO: REVISÃO SISTEMÁTICA E ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE
4 PREFEITURAS DA REGIÃO DA ZONA DA MATA E CAMPOS DAS VERTENTES
DE MINAS GERAIS**

BARBACENA – MG

2019

ELLINEY FELICIO AMARAL CAMPOS
REGINA CÉLIA MENDES DE OLIVEIRA

REMUNERAÇÃO: REVISÃO SISTEMÁTICA E ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE 4
PREFEITURAS DA REGIÃO DA ZONA DA MATA E CAMPOS DAS VERTENTES DE
MINAS GERAIS

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração do Instituto Federal do
Sudeste de Minas Gerais – Campus Barbacena, como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Nicássia Feliciano Novôa

BARBACENA – MG

2019

Elliney Felício Amaral Campos

Regina Célia Mendes de Oliveira

REMUNERAÇÃO: REVISÃO SISTEMÁTICA E ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE 4
PREFEITURAS DA REGIÃO DA ZONA DA MATA E CAMPOS DAS VERTENTES DE
MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como
requisito parcial, para obtenção do título de Bacharel
em Administração, ao Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais –
Campus Barbacena.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Nicássia Feliciano Novôa
Doutora em Administração - Orientadora
IF Sudeste MG – Campus Barbacena

Prof. Hélder Antônio da Silva
Doutor em Administração
IF Sudeste MG – Campus Barbacena

Prof^a. Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira
Doutora em Economia Rural
IF Sudeste MG – Campus Barbacena

Barbacena, XX de Dezembro de 2019.

*Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus,
aos nossos mestres que nos auxiliaram no caminho do saber e
às nossas famílias e amigos que sempre nos apoiaram.*

AGRADECIMENTOS

.
A Deus imensamente, por ter nos concedido saúde, força e disposição para fazer a faculdade e o trabalho de conclusão de curso, sem Ele, nada disso seria possível, aos familiares e amigos pelo apoio e paciência durante a elaboração deste trabalho que muito nos acrescentou e enriqueceu.

"O que é escrito sem esforço
em geral é lido sem prazer." (Samuel Johnson).

RESUMO

A remuneração é um elemento de grande importância na vida nos colaboradores das organizações, visto que é um meio de retribuição por um trabalho desempenhado. O objetivo geral do presente estudo é mapear a estrutura do plano de remuneração presente nas prefeituras à luz dos elementos que emergem da revisão sistemática sobre o tema da remuneração, no período de 2014 a 2018 de artigos oriundos da base de dados do SPELL, e o seu impacto na vida financeira dos colaboradores para comparar com os dados do estudo de caso múltiplos de prefeituras da Zona da Mata e Campo das Vertentes em Minas Gerais. O método utilizado na pesquisa foi a Revisão Sistemática juntamente com o estudo de casos múltiplos. Os resultados mostram que a Revisão Sistemática, com relação ao estudo da remuneração está focada nos tipos de remuneração e benefícios oferecidos aos colaboradores da organização. O estudo de casos múltiplos apontou que as organizações públicas estudadas ainda não possuem uma política estruturada de remuneração aos seus servidores, diminuindo desta forma a atratividade de novos talentos para agregar em seu quadro de pessoal.

Palavras-chave: Remuneração, Revisão Sistemática, Estudo de Casos Múltiplos, Prefeituras.

ABSTRACT

Remuneration is an important element in the life of organizations' employees, as it is a means of remuneration for a job accomplished. The general objective of the present study is to chart the structure of the remuneration plan attendant in the city halls in the light of the elements that emerge from the systematic review on the theme of remuneration, in the period from 2014 to 2018 of articles from the SPELL database and its impacts on employees' financial lives to compare with multiple case study data from municipalities of Zona da Mata and Campo das Vertentes in Minas Gerais. The method used in the research was the Systematic Review along with study of multiple cases. The results show that the Systematic Review, regarding the study of compensation is focused on the types of compensation and benefits offered to employees of the organization. The study of multiple cases pointed out that the public organizations studied do not yet have a structured remuneration policy for their employees, thus reducing the attractiveness of new talent to add to their staff.

Key words: Case Study, Compensation, Systematic Review, City Halls

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro - 1 Aspectos Centrais na Evolução da Teoria Organizacional, de Gestão de Pessoas e de Recompensas.

16

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Estratégias de Busca e Critérios Seleção da Pesquisa	28
Tabela 2 Sumário do Design da Pesquisa Adotada no Presente Estudo	29
Tabela 3 Revistas e Número de Artigos sobre o Tema Publicados por Ano	31
Tabela 4 Corpus dos Artigos Selecionados para a Composição do Banco de Dados da Revisão Sistemática	33
Tabela 5 Variáveis que Influenciam na Remuneração Encontrados nos Artigos Analisados	50
Tabela 6 Classificação das Prefeituras Analisadas	52
Tabela 7 Quantidade de Servidores por Município	54
Tabela 8 Quantidade de Servidores por Faixa Salarial	55
Tabela 9 Adicionais e Benefícios	56
Tabela 10 Média de Salário por Cargo	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
FAP	Fator Acidentário de Prevenção
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
ICMS	Imposto sobre Circulação e Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
ISSQN	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITBI	Impostos de Transmissão de Bens Imóveis
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
RAT	Risco de Ambiental do Trabalho
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Remuneração – Conceito	15
2.2 Tipos de remuneração	18
2.3 Os benefícios como complemento salarial.....	20
2.4 Remuneração dos servidores públicos	21
2.5 Remuneração dos servidores públicos municipais.....	23
3 METODOLOGIA.....	25
4 REVISÃO SISTEMÁTICA	28
4.1 Visão Geral dos Artigos da Revisão Sistemática.....	28
5 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.....	41
6 DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	47
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

A remuneração tem sido fonte de estudos e também de grande interesse dos setores de Recursos Humanos das organizações, levando ao desenvolvimento de novas formas de remuneração dos colaboradores, porém o processo de mudança das formas de remunerar é um processo lento e que demanda uma mudança de paradigma das empresas e instituições. Levando esta problemática ao âmbito do executivo municipal, o processo se torna moroso e muito complicado, pois a remuneração dos servidores municipais esbarra em leis, diretrizes e principalmente na falta de recursos enfrentados pelos municípios do Estado de Minas Gerais. De acordo com Bergue (2007), de fato, se verifica na administração pública um conjunto de dificuldades e distorções em torno da questão remuneratória, aspectos estes que por vezes têm sido tratados como inerentes ao sistema burocrático, insolúveis, e, nessa linha de pensamento, negligenciados.

Os contrastes são devidos não somente aos aspectos de cultura e da natureza das relações de poder existentes nestes distintos espaços organizacionais, mas, sobretudo à definição de parâmetros constitucionais e legais que vinculam as estruturas remuneratórias no setor público (BERGUE, 2007).

Diante da importância do processo de remunerar os colaboradores, esse estudo busca mapear a estrutura do plano de remuneração presente nas prefeituras à luz dos elementos que emergem da revisão sistemática sobre o tema da remuneração, no período de 2014 a 2018 de artigos oriundos da base de dados do SPELL, e o seu impacto na vida financeira dos colaboradores para comparar com os dados do estudo de caso múltiplos de prefeituras da Zona da Mata e Campo das Vertentes em Minas Gerais.

Enquanto objetivo específico: (i) realizar uma revisão da literatura com os principais conceitos sobre remuneração, seus tipos e benefícios e a sua aplicação em Instituições Públicas; (ii) mapear a produção acadêmica por meio da Revisão de Literatura em busca dos principais elementos emergentes que impactam na remuneração; (iii) apresentar os estudos de casos comparativos da remuneração entre quatro prefeituras da Zona da Mata e Campo das Vertentes –

m MG; (iv) identificar no universo do presente estudo quais prefeituras possuem um plano de cargos e salários.

Verifica-se que muitas são as formas de remunerar os colaboradores das empresas, tendo uma tendência a utilizar o sistema de remuneração fixa ou remuneração tradicional, porém com grande tendência de adotar o sistema de remuneração variável, mais especificamente a remuneração estratégica que acompanha a evolução das empresas. O sistema de remuneração estratégica é uma alternativa ao sistema de remuneração tradicional em que este por sofrer muitas críticas, foi fundamental desenvolver algo que pudesse se adaptar as necessidades de cada organização, com características peculiares e totalmente moldáveis a estratégia organizacional (GHENO; BERLITZ, 2011). Portanto é importante verificar e entender se os contextos das Instituições Públicas estão acompanhando as tendências que se apresentam nas Instituições privadas, para manter, valorizar e atrair novos talentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Remuneração – Conceito

No dicionário online MICHAELIS¹ (2019) encontra-se o significado de remuneração como sendo “vencimentos pagos pelo empregador ao empregado, como cumprimento de obrigações por serviços prestados, salário” e “pagamento realizado, não condicionado a contrato, como retribuição por serviços prestados ou por um favor feito; gratificação, recompensa”. De acordo com o Art. 457 da CLT – Decreto Lei nº 5.452 de 01 de maio de 1943 “Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber (Redação dada pela Lei nº 1.999, de 1.10.1953) ” (BRASIL, 1943), ou seja, a remuneração é a soma do salário e dos valores que o empregado recebe por conta de seu trabalho.

A organização utiliza-se da remuneração como forma de recompensa ou reconhecimento pelos serviços prestados a seu favor. Essas recompensas podem ser financeiras ou não financeiras. As recompensas financeiras podem ser diretas ou indiretas conforme demonstrado ao longo do estudo aqui apresentado. Na Roma antiga, tinha-se o hábito do pagamento aos domésticos com sal, mas as legiões romanas também recebiam pelos seus serviços o mesmo tipo de pagamento, o qual permitia aos soldados obter a sua comida e o seu sustento. O significado etimológico da palavra salário procede do latim *salarium*, e este advém do sal (*sal*, *salis*; em grego, *hals*). Já em grego, a palavra salário traduz-se por *merced*, ou seja, prêmio ao trabalho – *míodos*, combinado de *mísos* (ódio) e *íodos* (afastar, afugentar), pois que, por meio da *merced* ganhada, os escravos, consagrados ao trabalho material, harmonizavam-se com os seus senhores. (PORTO, 2011).

Ainda, a origem do vocábulo remuneração é latina do temo *remuneratio*, do verbo *remuneror*, composto do *re* (ligado à reciprocidade) e de *muneror* (recompensar). Trata-se de verbo proveniente do substantivo *múnus*, *muneris* (atributo, presente). Rudolf von Jhering afirma

¹ Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=D9E2M>>, acessado em 01 novembro de 2019.

que a palavra *remuneratio* esteve aplicada mais pelos romanos em contraposição à *merced*, que correspondia o trabalho exclusivamente manual (PORTO, 2011).

A evolução da cultura de remuneração e a de trabalho também deve ser considerada em termos de valores, necessidades e expectativas, e de comportamento das pessoas, tanto no que diz respeito aos atuais como aos esperados no futuro (MACHADO, 2012). Enquanto aspectos centrais na evolução da Teoria Organizacional, de Gestão de Pessoas e de recompensas temos:

Quadro - 1 Aspectos Centrais na Evolução da Teoria Organizacional, de Gestão de Pessoas e de Recompensas

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
1890-1920	<ul style="list-style-type: none"> • Homem econômico – busca de retorno de suas decisões para si, orientado por valores econômicos. • Surgimento embrionário da noção de que a pressão / influência do grupo de trabalho pode influenciar no desempenho individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Início processo de estruturação das organizações com estudos sistemáticos de tempos, padrão e métodos de trabalho. • Divisão entre autoridade e responsabilidades; entre administração e trabalhadores. • Até então, a administração se baseava apenas em métodos empíricos. • Empregados como um fator de produção como qualquer outro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Papel do administrador: obter o maior esforço do trabalhador. • Origem histórica da Gestão de Pessoas, como Departamento Pessoal. • Foco da administração e do RH no aumento de produtividade e na redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de acordo com produção individual ou por dia de trabalho sendo questionado. • Uso da remuneração como incentivo ao esforço e busca de sistemáticas que 'quebrassem' o aparente desinteresse com o trabalho. Participação dos empregados nos lucros da Empresa vista como uma alternativa, porém imperfeita. • Foco essencialmente pecuniário buscando obter a eficiência máxima individual (desempenho em um conjunto de atividades prescritas) com base em salários altos e desenvolvimento das pessoas.

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
1970 - 1980	<ul style="list-style-type: none"> • Suplantar a idéia do agente racional (típico de uma época de maior estabilidade) pela do agente social complexo. • Retração da luta de classes, reestruturação produtiva e globalização econômica e política influenciadas pelo modelo norte-americano. • Meio ambiente como determinante ou fortemente influenciador da capacidade competitiva e configuração das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior participação dos trabalhadores inclusive na gestão de algumas organizações. • Preocupação com enriquecimento das tarefas, introdução de grupos semi autônomos e círculos de controle da qualidade. • Proposta de redução radical do formalismo. • Foco no indivíduo e na iniciativa individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a adaptação da organização ao meio ambiente. • O administrador se constituir em modelador da cultura organizacional e criador de valores comuns. • Concretizar interesses da organização via administração das relações com seus trabalhadores. • Atingir a percepção do outro. 	<ul style="list-style-type: none"> • A remuneração passa a ser vista como um item que impacta fortemente a eficiência organizacional pela sua forte influência na estrutura de custos da maior parte das empresas e por produzir efeitos no comportamento e na performance dos profissionais. Por isso ela deve ser administrada de forma a responder a algum propósito de caráter organizacional e não apenas ser gerida sob o ponto de vista da técnica específica da área de compensação. • Busca por flexibilizar a gestão da remuneração de modo a responder a variação no ambiente e no local de trabalho. • Tem início o debate sobre remuneração por habilidades e de outras formas não convencionais de lidar com a remuneração como por exemplo a consulta aos próprios trabalhadores sobre o nível de habilidade dos colegas com impacto direto na remuneração percebida por eles. O uso prático destes métodos, no entanto, ainda é incipiente.

Quadro – 1 - continuação

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
1970 – 1980 (continuação)				<ul style="list-style-type: none"> • Uso de bônus ou outras formas de remuneração variável atrelada à performance. • Recompensas não monetárias como trabalho enriquecido, auto-gestão e participação dos trabalhadores na gestão das organizações passam a ser prática em algumas organizações embora não necessariamente sejam vistos como recompensa.

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
Final anos 80 e década de 90	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças em valores socioculturais relativos à família, ao indivíduo e ao trabalho aumentando a exigência em relação ao sentido das tarefas confiadas ao indivíduo. • Maior proteção aos direitos individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enxugamento da burocracia: Qualidade total, organização por processos, integração horizontal, eliminação de níveis organizacionais, padronização global, reengenharia e <i>downsizing</i>. • Desdobramentos da estratégia para orientar o trabalho dos profissionais em diversos níveis. • Limites entre organizações, cargos e funções menos definidos, gerando ansiedade. • Valorização de aspectos intangíveis e do trabalho conceitual. • Grande interdependência entre unidades e influência de canais horizontais de comunicação. • Forte preocupação com satisfação do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar RH como fonte de vantagem competitiva mobilizando-os de forma alinhada à estratégia organizacional e integrada entre si / foco no negócio da Empresa. • Resgate do papel gerencial como essencial na Gestão de Pessoas. • Valorização das políticas de Gestão de Pessoas e da forma como são geridas como fonte de vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confronto entre o modelo 'tradicional' e o 'novo' na gestão de recompensas. • Substituição de cargos por outros elementos como parâmetro de recompensa, tendo início o debate sobre remuneração por competências.

Quadro – 1 - continuação

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
2ª metade da década de 90 até dias atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesso organizacional associado ao atendimento dos interesses dos múltiplos <i>stakeholders</i>. • Interesses da organização e profissionais vistos não necessariamente como conflitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia das empresas que até então eram vistas como relativamente estáveis assumem também um caráter de temporalidade. • Atuação do executivo de Gestão de Pessoas na formulação de estratégias organizacionais. • Intensificação na crença da importância das pessoas como vantagem competitiva, no reforço do papel do gerente como gestor de pessoas e na atuação estratégica de gestão de pessoas, não apenas se inspirando nela mas modificando-a. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar o entrosamento entre necessidades e anseios dos profissionais e da organização. • Atuação do profissional de Gestão de Pessoas orientada tanto para o curto quanto para o longo prazos, assumindo um papel ativo na definição da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de integração entre remuneração e demais decisões de Gestão de Pessoas exigindo uma redução na distância entre esta prática – normalmente mais conservadora – e aquelas definidas para os demais processos da área. • Expansão, embora tímida, do conceito de competências para parametrizar decisões em remuneração e recompensas. • Orientação para resultados de longo prazo, expansão da parcela variável no composto remuneratório, aproximação entre valor desembolsado pela empresa e percebido pelo profissional (benefícios flexíveis) e valorização de aspectos não pecuniários na administração das recompensas (oportunidades de desenvolvimento, autonomia e liberdade no trabalho e desenvolvimento do orgulho em se trabalhar na organização).

Quadro – 1 - continuação

Período	Relação do Homem com o Trabalho	Características Organizacionais	Papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas	Debate sobre Recompensas
2ª metade da década de 90 até dias atuais (continuação)				<ul style="list-style-type: none"> • Questionamento do modelo americano de incentivos, fortemente centrado em aspectos monetários.

Fonte: Hipólito (2004, p. 45-52)

O quadro deve ser feito por vocês (NÃO PODE SER APENAS UMA FIGURA). Depois deve ter um debate sobre o quadro, principais relevâncias

2.2 Tipos de remuneração

Dentro da literatura é possível encontrar vários tipos de remuneração, dentre as quais destacamos: remuneração fixa, remuneração variável, remuneração por competência, remuneração estratégica, remuneração funcional e remuneração por habilidades. A remuneração

fixa ou básica é aquela “na qual os cargos são definidos em razão das atividades desenvolvidas pelos colaboradores e hierarquizados pelo sistema de escalonamento ou pontos que são validados pelo resultado de uma pesquisa salarial” (PESCUMA, 2016).

A remuneração variável é o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido. (DIAS et. al., 2008). Em relação à remuneração variável temos:

Quando avaliamos o que influencia o montante a ser pago a título de remuneração variável, notamos duas grandes diferenças em relação a remuneração fixa: a primeira, como próprio nome diz, refere-se ao fato de seu valor poder variar em intensidade – e até deixa de existir – em função dos lucros ou resultados alcançados pela organização e a segunda, está associada ao fato de ele ser determinado, em geral, considerando a *performance/desempenho*, diferentemente da parcela fixa que, como apresentado, tem seu valor determinado com base nas responsabilidades, na complexidade do trabalho exercido por um profissional (seja a parte de uma análise direta dele ou do cargo que ocupa) ou no seu conjunto de capacidades. (HIPÓLITO, 2004. p. 65).

A remuneração por competência pode ser definida como “remuneração que toma como base um conjunto de competências de domínio do indivíduo e de como ele as aplica na realização de suas tarefas” (CARDOSO, 2006). Para Ribeiro et al. (2002) a remuneração por competências constitui um dos elementos da gestão baseada nas competências, sendo uma alternativa de remuneração variável, que surge no bojo do movimento de flexibilização das relações do trabalho do mundo contemporâneo. Este tipo de remuneração tende a se tornar parecido com a remuneração funcional e a remuneração por resultados.

A remuneração estratégica segundo Vilas boas et.al. (2004), é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração. A remuneração estratégica tem como objetivo beneficiar o colaborador com outras formas de pagamentos complementando, assim, o sistema de remuneração tradicional. Com isso o funcionário se sente mais motivado a alcançar melhores resultados a alguma meta proposta, além de sentir mais valorizado (GHENO; BERLITZ, 2011)

De acordo com Cardoso (2006) a prática de tomar o cargo como base para a fixação de salário do trabalhador, bem como dos seus demais rendimentos decorrentes do trabalho, denomina-se remuneração funcional. Para Vilas boas et.al. (2004) “a remuneração funcional foi desenvolvida para a empresa burocrática organizada segundo os princípios da divisão rígida de

funções e tarefas, das linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas e foco no controle”. O sistema de remuneração funcional é composto de: descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial. (DIAS et. al. 2008)

A Remuneração por Habilidades é paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas. Podemos definir a habilidade como o conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos, somado à aptidão pessoal. (DIAS et. al. 2008). Com este tipo de remuneração, a gestão de recursos humanos deixa de ser tática, passando para o nível estratégico. Como definição de remuneração por habilidades, ainda temos:

“esse tipo de remuneração objetiva determinar a compensação com base nas características pessoais dos profissionais envolvidos e incentivar o desenvolvimento profissional individual, uma vez que vincula as promoções e progressões salariais à comprovação da aquisição de habilidades ou conhecimentos” (CARDOSO, 2006, p. 14).

2.3 Os benefícios como complemento salarial

O que se denomina salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários (GHENO; BERLITZ, 2011). Os benefícios são as vantagens e/ou facilidades que o empregador oferece ao seu colaborador com o intuito de estimular sua motivação, produtividade e estabelecer uma relação de pertencimento à organização.

Eles podem ser classificados em benefícios legais, que são aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária (férias, 13º salário e etc.), benefícios espontâneos, que são oferecidos pelo empregador de forma livre (vale transporte, vale refeição, etc.), benefícios monetários que são oferecidos em dinheiro (gratificações, abonos, etc.) e benefícios não monetários, tais como convênios médicos e hospitalares, dentre outros (MORAES, 2015).

Existem s benefícios oferecidos para ser desfrutado dentro do cargo ao qual o empregado está inserido, tal como seguro de vida, prêmio de produção, participação em resultados, fora do cargo, mas dentro da empresa, como por exemplo, refeitório, cantina, área de lazer e fora do ambiente organizacional, como convênios, clubes de recreação.

Estes benefícios têm como objetivo uma melhora na qualidade de vida dos funcionários, melhora no clima organizacional, redução de *turnover* e absenteísmos e atração e retenção de talentos para a organização e por último e não menos importante, para alavancar a produtividade e também estão intimamente relacionados com a conscientização do empregador quanto à sua responsabilidade social.

Para Peloso (2010), as empresas não estão em busca apenas de pessoas para comporem suas equipes, mas sim de talentos, profissionais com potencial e capacidade para se desenvolverem e crescerem dentro da organização, pessoas que se identifiquem com a missão, visão e valores da organização, a fim de que empresa e colaborador possam alcançar o sucesso empresarial e profissional, respectivamente, e uma das formas de retenção desses talentos é o oferecimento de benefícios. Conforme Cunha et.al. (2007), após a identificação de profissionais de alta capacidade a ação seguinte é lançar mão de mecanismos de retenção, baseados, dentre outros fatores, na implantação de programa de desenvolvimento de carreira, desenvolvimento profissional e pessoal, programa de benefícios, ambiente de trabalho e salário competitivo.

Em relação à concessão de benefícios:

Tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação. Não há dúvida de que constitui medida bastante adequada para a saúde financeira da empresa. Todavia, quando essa política de benefícios não é bem orientada, pode provocar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas algo dado em troca de um aumento de salário. (GIL 2006, p. 193-194)

Portanto podemos observar que conforme nos diz Covey (2005) “não pode haver só recompensa econômica, é necessário ter os quatro tipos de recompensa: econômica (dinheiro), a mental (o desafio de pessoas criativamente envolvidas), a social (qualidade de relacionamentos internos, de forma que se sintam parte importante de uma equipe respeitada e reconhecida) e a espiritual (a compensação intrínseca que surge quando a pessoa serve a bons propósitos e agrega valor para outras pessoas, clientes internos e externos)”.

2.4 Remuneração dos servidores públicos

A assunção de cargos e empregos públicos é motivada pela combinação de um conjunto de fatores, entre os quais pode-se destacar a remuneração e a segurança, elementos que convergem na noção de regularidade ou estabilidade. Em certos casos, somam-se o status, o poder, etc. inerente ao cargo ou ao órgão (Bergue, 2007). Conforme previsto no Art. 41 da Lei Nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 "Remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei" (Brasil, 1990).

De acordo com o Portal da Transparência "Servidor público é a pessoa que ocupa legalmente cargo ou função pública para prestar serviços à sociedade e ao Estado, visando ao interesse público e ao bem comum, exercendo as atribuições e responsabilidades previstas". Esses servidores devem ter suas remunerações divulgadas de acordo com a Lei nº 12527 de 18 de novembro de 2011, porém nem todas as deduções são divulgadas por se tratar de informações pessoais, tais como empréstimos consignados e pagamento de pensão alimentícia.

Ainda se tratando da Lei Nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990 Art. 42, temos "Nenhum servidor poderá perceber, mensalmente, a título de remuneração, importância superior à soma dos valores percebidos como remuneração, em espécie, a qualquer título, no âmbito dos respectivos Poderes, pelos Ministros de Estado, por membros do Congresso Nacional e Ministros do Supremo Tribunal Federal". (Brasil, 1990). A Lei nº 11494 de 20 de junho de 2007 regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB.

No serviço público a remuneração – cujas diretrizes básicas de composição são especificadas no artigo 39 da Constituição – corresponde ao somatório de diferentes componentes, tais como o vencimento, os adicionais (periculosidade, insalubridade, de férias, etc.), as gratificações, etc. (Santos, 2006). Em alguns casos, conforme determinação legal são pagos adicionais tais como anuênio, quinquênio, setiênio, abono, função gratificada (gratificação de função, gratificação de mestrado, gratificação de pó de giz, gratificação de pós-graduação), hora extra, plantão e incentivo custeio e como benefícios seguro de vida e empréstimo consignado.

Os tipos de remuneração dentro da administração pública podem ser:

Do ponto de vista da administração pública pode-se encontrar no plano constitucional dois modelos remuneratórios básicos – o de remuneração fixa (simples) e o de remuneração variável (composto). O sistema de remuneração fixa é definido pelo subsídio (§ 4º do artigo 39, da Constituição Federal), que corresponde a uma parcela única de remuneração expressamente atribuída a

agentes públicos específicos. Existe, ainda, o sistema de remuneração variável, assim definido aquele composto por uma parcela fixa, acrescida de outra integrada pelo que comumente se denomina vantagens pecuniárias (adicionais, gratificações, etc.). É importante registrar que o regime de remuneração mediante subsídios pode ser estendido para os servidores públicos organizados em carreira (§ 8º do artigo 39, da Constituição) a despeito de seu potencial impacto na construção de uma política remuneratória mais qualificada, ou seja, capaz de induzir a justiça remuneratória. Sob a perspectiva estrita do gasto público, no entanto, é preciso dizer que a implementação de um sistema de remuneração baseado no conceito de subsídio representa alternativa com possíveis reflexos na redução do ritmo de crescimento e variação nas despesas com pessoal, pois afasta o componente vantagens pessoais, responsável direto pelo crescimento inercial desse tipo de despesa. Quanto ao modelo de remuneração variável, este incorpora a noção de que a remuneração das pessoas deve ser – pelo menos em parte – proporcional ao seu desempenho e aos resultados alcançados. De fato, no setor público existe um conjunto de atividades cujo produto (resultado) pode ser mensurado individualmente, outras não. O desempenho das pessoas em relação à realização de suas atividades, no entanto é passível de verificação e avaliação. Nesse particular, a legislação estatutária em geral, há muito tempo, tem incorporado parâmetros bastante tímidos para a aferição de desempenho de servidores públicos, quais sejam: a pontualidade, a disciplina, a cortesia, entre outros; e apenas mais recentemente a noção de produtividade vem sendo incluída (BERGUE, 2007. p.3).

Ainda segundo BERGUE (2007) “no serviço público a noção de avaliação de desempenho permanece atrelada ao conceito de estágio probatório, não obstante a inovação trazida pelo art. 41 em seus §1º e inciso III, da Constituição Federal Mais distante, ainda está à relação entre a aferição de resultados e a remuneração”. Outro fator que pode ser considerado importante nas carreiras publica é o fato de os gestores não serem exercidos por gestores de carreira.

Pode-se observar, ainda que em setores específicos da administração pública, uma substancial oferta de cursos de capacitação, desde cursos de curta duração até cursos de pósgraduação nos diferentes níveis, é uma realidade. Mas a aferição dos resultados dessas ações de investimento em capital humano é ainda precária; tanto quanto é praticamente inexistente uma política subsequente e articulada destinada a pôr em prática os resultados destes esforços de capacitação. A vinculação de ações de capacitação no serviço público a um sistema remuneratório tenderia a contribuir tanto para a racionalização da oferta quanto da utilização dos conhecimentos produzidos. (BERGUE, 2007. p.10).

2.5 Remuneração dos servidores públicos municipais

Para perceber a remuneração de um ente público o cidadão deverá ser concursado, estar nomeado em cargo comissionado ou ser agente político, neste caso trata-se de subsídio, conforme Art. 39 § 4º da Constituição Federal de 1988:

O membro de Poder, o detentor de mandato eletivo, os Ministros de Estado e os Secretários Estaduais e Municipais serão remunerados exclusivamente por subsídio fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, X e XI. (BRASIL, 1988)

A remuneração dos servidores públicos municipais segue o plano de cargos e salários de cada ente federado. O plano de cargos e salários é submetido à aprovação do poder legislativo municipal. No documento especificam-se os cargos a serem preenchidos, o número de vagas, sua carga horária, as atribuições, os requisitos e a remuneração. Também consta a possibilidade de gratificações em cargos específicos e seu percentual.

Em relação aos agentes políticos, cabe ao poder legislativo regulamentar através de lei aprovada pela casa, o subsídio a eles percebido. Esse subsídio é definido pela legislatura anterior a que será aplicado o pagamento. Reajustes são concedidos aos servidores públicos depois que o poder executivo apresenta um estudo de impacto financeiro e orçamentário para o poder legislativo que aprecia o projeto e através de votação aprova ou não o texto.

3 METODOLOGIA

A estrutura da metodologia do presente estudo foi dividida em duas etapas: (i) revisão sistemática de um corpus de artigos em meio eletrônico sobre REMUNERAÇÃO para a construção do referencial teórico, e; (ii) estudo de casos múltiplos, por meio de observação direta em 4 prefeituras da região da Zona da Mata e Campos das Vertentes afim de mapear a estrutura de seu plano de remuneração e em seguida traçar um paralelo com a teoria.

Assim, a primeira etapa se refere ao referencial teórico da pesquisa que está baseada no método de revisão sistemática que é “uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada” (SAMPAIO e MANCINI, 2007, p. 84).

As revisões sistemáticas “diferem das revisões narrativas ou tradicionais. Essas são amplas e trazem informações gerais sobre o tema em questão, sendo comuns em livros-texto. Também se distinguem das revisões integrativas, nas quais se utilizam diferentes delineamentos na mesma investigação, além de expressarem a opinião do próprio autor” (GALVÃO e PEREIRA, 2014, p.183).

Para seu desenvolvimento 3 etapas são necessárias: definir o objetivo do estudo, identificar dentro da literatura as publicações pertinentes ao assunto e selecionar os estudos que serão utilizados. Esta é, portanto, uma forma de pesquisa que se utiliza de uma fonte de dados sobre um tema pré-determinado, que possibilita um resumo dos estudos até então publicados, possibilitando uma metanálise destes, sendo importante que a análise seja abrangente e não tendenciosa em sua preparação.

As regras utilizadas como base para a análise de estudo da revisão sistemática estão demonstradas na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Estratégias de Busca e Critérios Seleção da Pesquisa

Passos	Descrição
--------	-----------

A Base de Dados Pesquisada	Artigos presentes na base do banco de dados do Spell (“Scientific Periodicals Electronic Library”); Tendo como recorte as publicações de 2014 a 2018
Crítérios de busca	Artigos que viessem a conter a palavra “Remuneração” no título, publicados em português na literatura acadêmica brasileira
Aplicação dos Critérios de Busca e Possíveis Exclusões	Artigos que contemplem a discussão sobre os tipos de remuneração, direta ou indiretamente (apontando elementos de referência e que de fato trouxessem a discussão e não apenas a citação do termo). Os resultados encontrados na Base de Dados foram de 59 artigos, porém foram utilizados 16 destes artigos pelo fato de apresentarem uma discussão mais focada em relação ao tema proposto.
Análise Crítica do Material	Optou-se pela realização de uma análise de conteúdo (Bardien, 2011) para posterior revisão sistemática, considerando a categorização de informações que mais se destacaram em meios às publicações selecionadas.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Silva (2012).

A segunda etapa da pesquisa se refere à pesquisa de campo, em que foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos através da observação direta do autor. “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN 2005, p. 63). É importante ressaltar a escolha de múltiplos casos e não um único caso nesta pesquisa, o que proporciona uma análise comparativa contribuindo com a confiabilidade dos resultados apresentados, pois as provas advindas de mais de um caso torna o estudo mais convincente.

Na tabela 2 a seguir são apresentados os dados da coleta de dados feito através de pesquisa documental utilizando a Técnica de Análise de Conteúdo conceituada por Bardin como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. (BARDIN, 2011. p. 38). Para Bardin (2011) a análise de conteúdo apresenta três fases fundamentais: (i) pré análise dos dados, (ii) exploração e classificação do material e (iii) tratamento dos resultados.

Tabela 2 - Sumária do Design da Pesquisa Adotada no Presente Estudo

Nível da Pesquisa	Descrição Detalhada
Estratégia	Observação Direta/Pesquisa Documental
Principal Método de Coleta de Dados	Observação Direta

Organização	Prefeituras Municipais da Zona da Mata e Campo das Vertentes
Fontes de Dados	Primários: Observação Direta Secundários: Pesquisa Documental
Corte Temporal	Prospectiva
Unidade de Análise	Remuneração das Prefeituras da Zona da Mata e Campo das Vertentes
Análise de Dados	Análise de Conteúdo

Fonte: Dados originais da pesquisa

Segundo Bardin (2011) a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação.

4 REVISÃO SISTEMÁTICA

4.1 Visão Geral dos Artigos da Revisão Sistemática

A partir da análise sistemática das publicações a respeito do tema “Remuneração”, na base de dados SPELL, pode-se verificar que nos 16 artigos analisados existe uma preocupação acentuada acerca do tema proposto. A remuneração está intimamente ligada ao comprometimento das pessoas dentro da organização e a atração e retenção de talentos. Os artigos estudam os tipos de remuneração praticados dentro das organizações, o efeito da mudança no sistema de remuneração dentro das empresas e os benefícios ofertados aos colaboradores.

O tema se relaciona também às práticas de avaliação de desempenho tanto individual quanto da organização e o quanto é importante e impactante atrelar a remuneração ao alcance de metas organizacionais. Dentro do estudo foi possível observar que a localização da empresa e o grau de escolaridade dos empregados são fatores influenciadores no tipo de remuneração percebida. Um fator que veio a tona dentro da pesquisa foi à importância da transparência e acessibilidade dos salários dos funcionários públicos que são publicados em sites através do Portal da Transparência.

Apesar da importância do tema e sua relevância no dia a dia de todas as pessoas, o número de artigos publicados a respeito do tema “Remuneração” na literatura acadêmica da base do SPELL, com enfoque específico pode ser considerado baixo. Na Tabela 3 são apresentados os artigos separados por ano de publicação no periódico.

Tabela 3 - Revistas e Número de Artigos sobre o Tema Publicados por Ano

Revistas/Ano	2014	2015	2016	2017	2018	Total
REV. ADM. MACKENZIE	1					1
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração		1				1
REV. ADM. UFSM, SANTA MARIA		1				1
REUNA, BELO HORIZONTE		1				1
Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC		1				1
RECAPE - Revista de Carreiras Pessoas		1				1
ADMINISTRAÇÃO: ENSINO E		1				1

PESQUISA RIO DE JANEIRO						
Revista de Gestão e Tecnologia	1	1				2
Contabilidade, Gestão e Governança – Brasília	1					1
Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro			1			1
FUTURE JOURNAL			1			1
Revista Contemporânea de Economia e Gestão			1			1
Administração Pública e Gestão Social				1		1
Revista de Contabilidade e Organizações					1	1
<i>Advances In Scientific and Applied Accountig</i>					1	1
TOTAL POR ANO	1	8	4	1	2	16

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Os dados mostram que o periódico com maior frequência de publicação se refere à Revista de Gestão e Tecnologia. Os demais periódicos tiveram uma publicação apenas. Vale ressaltar que para a pesquisa foram utilizados os artigos que continham a discussão sobre os tipos e remuneração e sua aplicabilidade de forma mais evidente. Os temas encontrados foram: Comprometimento organizacional e regime de remuneração (OLIVEIRA et. al., 2014), Teoria da remuneração por competência, convergência, híbrida perante as metáforas das imagens da organização (GONÇALVES et.al., 2015), Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária? (BEUREN et. al., 2015), Remuneração dos profissionais de TI do Distrito Federal (GONÇALVES et. al., 2015), Avaliação de Desempenho de *Controllers* (LOPES et. al., 2015), Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores (NICHELE et. al., 2015), qual a remuneração justa para cada trabalhador? O caso do Hotel Alabama (STADLER et. al., 2015), uma análise de itens determinantes da política de remuneração de uma empresa do ramo frigorífico (TAMBOSI et. al.; 2015), Remuneração dos executivos das Companhias Estatais e Privadas de Energia Elétrica com maiores ativos listadas na BM&FBOVESPA (TINOCO et. al., 2015), Relação entre qualidade dos sites das Prefeituras e o nível de divulgação da remuneração dos servidores públicos municipais (ECKERT et. al., 2016), Modelo de remuneração da gestão de pessoas: A estruturação tradicional de cargos e salários ainda pode trazer benefícios? (MOREIRA et.al., 2016), Estrutura do plano de remuneração de executivos das companhias abertas do Brasil (SOUZA et.al., 2016), os benefícios extras salariais (BERNARDIM, et.al. 2016), o impacto da remuneração variável no desempenho do servidor público (GUIMARÃES et. al., 2017), análise

da remuneração dos executivos das empresas familiares e não familiares (SANTOS et. al., 2018),
Influência do Capital humano no crescimento interno da firma (SOUZA et. al., 2018),

Para detalhar todas as áreas de aplicação das pesquisas na literatura acadêmica emergentes segue a tabela 4, que sintetiza cada um dos artigos analisados na revisão sistemática visando ressaltar os assuntos até então trabalhados.

Tabela 4 - Corpus dos Artigos Seleccionados para a Composição do Banco de Dados da Revisão Sistemática

Ano	Artigos	Autor(es)	Resumo	Tipo de empresa	Tipo de método
2014	Comprometimento Organizacional e Regime de Remuneração: Estudo em uma Carreira Pública de Auditoria Fiscal	OLIVEIRA, Maria Joselice Lopes de et al.	<p>Pesquisa realizada com 142 integrantes da carreira de auditoria da RBF lotados na 3ª Região Fiscal com o intuito de analisar o efeito da mudança do modelo de remuneração variável, vinculado à avaliação de desempenho individual para remuneração por subsídio no comprometimento organizacional no âmbito da carreira de auditoria do fisco federal, visando também investigar a relação do comprometimento organizacional com os modelos de remuneração variável e por subsídio. Num primeiro momento, o regime de pagamento variável, vinculado ao desempenho individual e ao alcance de metas da organização e no segundo momento sob a forma de remuneração por subsídio, sem qualquer vínculo com as metas organizacionais ou desempenho individual. Os resultados indicam um alto índice de comprometimento organizacional dos pesquisados não tendo sofrido efeito no grau de comprometimento após a alteração no regime de remuneração, mostrando também que os analistas preferem o modelo fixo de remuneração. No estudo foram analisados como as variáveis de resistência organizacional intermediam a mudança em sistemas de remuneração.</p>	Pública	Pesquisa quantitativa e descritiva
2015	Teoria da Remuneração por Competência: Convergência Híbrida Perante as Metáforas das Imagens da Organização	GONÇALVES, Wesley Antonio; CORRÊA, Dalila Alves; SPERS, Valéria Rueda Elias	<p>Ensaio teórico com o objetivo verificar os pontos principais da teoria da remuneração por competência, que compreende o conjunto de formas diferentes de recompensas que se completam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais, resgatando-os sob a luz das metáforas e teoria das imagens da organização proposta por Gareth Morgan. O principal resultado demonstra que a teoria da remuneração por competência, onde se leva em conta os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos colaboradores e a necessidade de racionalizar a estrutura de gestão de pessoas, converge de forma híbrida com as metáforas da teoria das imagens da organização.</p>	-	Ensaio teórico

2015	Remuneração Variável Incentiva a Criação de Folga Orçamentária	BEUREN, Ilse Maria ; VERHAGEM, José Ari	Pesquisa realizada com 32 respondentes de uma empresa que possui remuneração variável atrelada às metas orçamentárias corporativas e individuais . Essa empresa concede a todos os empregados um bônus relacionado aos planos de participação de resultados , acordado no início do ano de acordo com o alcance das metas orçamentárias que é um dos seus componentes da remuneração estratégica . Os resultados indicaram que os gestores que obtiveram resultados inferiores no alcance das metas são mais propensos a criar folgas em seus orçamentos, ou seja, a escolha de um padrão que possa ser facilmente atingido, podendo-se concluir que a remuneração atrelada às metas pode contribuir para a criação de folga no processo orçamentário.	Privada	Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa
2015	Avaliação de Desempenho de Controllers em Empresas com Sistemas de Remuneração por Recompensa	LOPES, Iago França; BEUREN, Ilse Maria; DAMETTO, Iara do Rocio Barros	Pesquisa realizada com 58 empresas localizadas na cidade de Curitiba/PR com o objetivo de identificar a forma de avaliação de desempenho utilizada para os controllers (Gestor de Controladoria) em empresas que adotam sistemas de remuneração por recompensa . Como resultado, foi averiguado que 41,67% das empresas possuem remuneração fixa e 58,33% remuneração variável . As formas de remuneração variável são: participação nos lucros, participação nos resultados, participação acionária e benefícios diversos. Chegou-se a conclusão de que a participação nos lucros é a forma de avaliação de desempenho mais utilizada por essas empresas e que esta está condicionada ao resultado organizacional . Observou-se que a remuneração variável é uma sistemática que visa à motivação das pessoas e tem o intuito de atingir os objetivos organizacionais , porém necessita ser percebida como justa na organização.	Privada	Pesquisa descritiva
2015	Análise da Remuneração Estratégica para Atrair e Reter Colaboradores: A Visão dos Pós-Graduandos	NICHELE, Juliana; STEFANO, Silvio Roberto; RAIFUR, Léo	Pesquisa aplicada a 118 estudantes de pós-graduação do Setor de Ciências Sociais Aplicada de uma Universidade Pública do Paraná com o objetivo de analisar como os profissionais são atraídos e retidos a partir da remuneração estratégica . Foram analisados cinco fatores latentes: Plano de Carreira e Reconhecimento, Práticas de Gestão de Pessoas , Status no Trabalho e na Sociedade, Estabilidade e Flexibilidade e Salário . Foram incluídas as seguintes variáveis no estudo: plano de cargos , oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e valorização no trabalho, clima organizacional, política de benefícios e incentivos, novos desafios, satisfação como o trabalho, condições de trabalho, programas de qualidade de vida no	-	Pesquisa bibliográfica/Pesquisa de campo

			trabalho, boa referência na sociedade, comprometimento no trabalho, estabilidade e segurança, flexibilidade no trabalho e salário . Como resultado, o estudo constatou que o salário , condições de trabalho, qualidade de vida no trabalho, reconhecimento, valorização, benefícios , boa referência e comprometimento são aspectos que atraem talentos, enquanto salário , comprometimento, estabilidade e flexibilidade estimulam a permanência na organização.		
2015	A Remuneração de Profissionais de Tecnologia da Informação: Um Estudo Sobre as Práticas Adotadas por Empresas de Informática do Distrito Federal	GONÇALVES, Wesley Antonio; CORRÊA, Dalila Alves; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; GIULIANI, Antonio Carlos	Análise das práticas remuneratórias aplicadas por empresas do setor de informática, alocadas no Distrito Federal em relação aos profissionais de Tecnologia da Informação (TI). Estudo realizado junto à 103 empresas filiadas e associadas à uma associação e/ou a um sindicato da área. Os resultados mostraram que a remuneração funcional é a mais praticada pelas empresas pesquisadas, tendo como tendência de ser praticada a remuneração estratégica . Destas empresas 49% não apresentam plano de carreira sistematicamente implantado, 61% afirmam que adotam gestão de pessoas por competência associado à experiência no atingimento de metas , 83% adotam outros critérios para definir o nível de pagamento dos profissionais (capacidade do colaborador para agregar valor à empresa, desempenho profissional diferenciado, existência de competências profissionais comprovadas). As formas de recompensa praticadas são variadas (oferecimento de seguro de vida, plano de saúde diferenciado, oferecimento de comissões e PLR). Quanto ao sistema de remuneração diretamente ao colaborador apuraram-se as seguintes finalidades do sistema de remuneração: retenção de talentos, estímulo ao desenvolvimento contínuo, aspecto diferencial para atrair e captar bons profissionais no mercado. Destas empresas, 92% reconhecem o papel de um sistema de remuneração para atingir a meta organizacional , 89 % reconhecem um vínculo entre sistema de remuneração e os pedidos de desligamento da empresa (salário inferior ao mercado, benefícios insuficientes e ausência de plano de carreiras).	Privada	Estudo qualitativo, exploratório e descritivo
2015	Qual é a Remuneração Justa para o Trabalhador? O Caso do Hotel	STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia; MARIN	Estudo de caso com os objetivos de apresentar a remuneração variável como um fator que possibilite gerar maior comprometimento e produtividade na empresa, refletir sobre a eficácia da distribuição dos lucros e resultados levando em conta os diferentes cargos e níveis hierárquicos na empresa e estabelecer alternativas para recompensar os	Privado	Estudo de Caso

	Alabama	HO, Sidnei Vieira;ALBERTON, Anete	colaboradores em substituição da taxa de serviço com a proposta de distribuição por pontos hoteleiros. A resolução proposta pelo sindicato do setor hoteleiro do estado do Paraná foi basear a forma de rateio das receitas obtidas pela empresa por meio da cobrança de serviços para os quais se estipula o percentual de 10% no sistema de ponto hoteleiro, onde o valor arrecadado no mês é repassado aos colaboradores, obedecendo-se quotas previamente estabelecidas para os devidos cargos.		
2015	Uma Análise de Itens Determinantes da Política de Remuneração de uma Empresa do Ramo Frigorífico	TAMBOSI, Silvana Silva Vieira;CUNHA, Leila Chaves;JUNIOR, Jandir Tambosi;HELN, Nelson	Pesquisa realizada em uma empresa do ramo frigorífico que utiliza a gestão baseada no cargo e, no entanto, incorpora outros incentivos para a definição da remuneração de seus funcionários. O objetivo da pesquisa é verificar se as informações do perfil do funcionário influenciam na política de remuneração. A empresa adota a forma de remuneração híbrida , ou seja, por cargos e também num sistema de pontuação . O resultado mostrou que a variável mais impactante na remuneração do funcionário é a região do país onde a empresa está localizada . Foi observado também que quanto maior o grau de escolaridade , maior será a remuneração do colaborador na empresa.	Privado	Pesquisa descritiva
2015	Remuneração dos Executivos das Companhias Estatais e Privadas de Energia Elétrica com Maiores Ativos Listadas na BM&FBOVESA	TINOCO, Paulo Paganoto;ROSSI, Gustavo Afonso Santi;PORTUGAL,Guilherme Teixeira	Pesquisa realizada com o objetivo discutir como são materializadas as formas de remuneração das 4 maiores empresas estatais e 4 maiores empresas privadas do setor energético e analisar a composição da remuneração destes executivos. Para a pesquisa, foram analisados os anexos 24, na seção 13 dos relatórios de referência, da Instrução Normativa CVM no 480/2009 e como resultado chegou-se à conclusão que entre as diferenças encontradas estão uma proporção maior de remuneração aos executivos por meio de remuneração fixa nas empresas de controle estatal, enquanto nas companhias de controle privado observa-se um maior equilíbrio. Além disso, as companhias de controle privado remuneram um valor maior do que as companhias de controle estatal. Em relação às composições da remuneração pode-se observar: Remuneração fixa, remuneração fixa composta por salário ou pró-labore, remuneração fixa composta pelos honorários, remuneração fixa composta por honorários mensais, benefícios (previdência privada complementar, ajuda de custo de transferência, seguro de vida, seguro funeral, despesas médicas, auxílio refeição, auxílio moradia e gratificação natalina, 13º salário, farmácia),	Público/ Privado	Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa

			remuneração variável (participação nos lucros - PLR, bônus), incentivos de curto e longo prazo e pró-labore.		
2016	Relação Entre a Qualidade dos Sites das Prefeituras e o Nível de Divulgação da Remuneração dos Servidores Públicos Municipais	ECKERT, Alex;TONIOLI, Thamires Matté;MECCA, Marlei Salete;BIASO, Roberto	Pesquisa com o objetivo de verificar como pode ser avaliada a qualidade das informações dos sites das prefeituras da Serra Gaúcha, especialmente em relação à divulgação da remuneração de seus servidores, visto que a publicidade está previsto no caput do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 como um dos princípios gerais da Administração. O princípio da transparência , por sua vez, consiste no acesso público às informações dos documentos orçamentários, contábeis e financeiros. Os resultados indicam que não há relação entre a qualidade das informações e a divulgação completa da remuneração . Além disso, foi evidenciado que as informações divulgadas necessitam ser aprimoradas para serem úteis aos cidadãos. Em relação aos salários , muitos municípios já divulgam as informações, inclusive nominalmente, contudo ainda há grandes dificuldades no acesso a essas informações pela população.	Público	Pesquisa descritiva
2016	Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios?	MOREIRA, Patricia Alves;BENTO, Paulo André Oppici;BORGES, Roselaine Cristina;MURITIBA, Patricia Morilha	Relato técnico com o objetivo de apresentar o caso de uma empresa com a estruturação tradicional de cargos e salários e seus benefícios na contribuição para a equidade interna e a atração e retenção de talentos visando à competitividade externa de mercado. A estruturação de cargos e salários é uma das formas, na Gestão de Pessoas, a auxiliar as empresas na sua competitividade no mercado. Os resultados mostraram que o modelo tradicional de remuneração , considerando uma estruturação de cargos e salários fixos podem, a despeito de suas críticas, ainda ser benéfico a determinadas empresas, dependendo de suas características.	Privado	Relato técnico

2016	Estrutura do Plano de Remuneração de Executivos das Companhias Abertas do Brasil	SOUZA, Paulo Vitor Dutra de; DUQUE, Andréa Paula Osório; JUNIOR, Dércio Santiago da Silva	<p>Pesquisa com o objetivo de evidenciar a estrutura do plano de remuneração das companhias abertas brasileiras. Os tipos de remuneração evidenciados foram: Remuneração não Financeira, Remuneração Financeira (Remuneração de Longo e Curto Prazo). Dentro da Remuneração de Curto Prazo foram categorizadas a Remuneração Indireta que resulta em Remuneração Pós Emprego e a Remuneração Direta, subdivida em Remuneração Fixa e Remuneração Variável. Como remunerações fixas foram encontrados 11 tipos sendo: salário e pró-labore, benefícios, ajuda de custo, anuênio, gratificação natalina, abono extraordinário, remuneração por participação em comitês, honorário fixo, verbas de representação, honorários especiais e licença remunerada. Como remunerações variáveis foram identificadas 13 formas: bônus/desempenho, participação nos resultados, remuneração por participação em reuniões/comissões, gratificações, MBO, total em dinheiro alvo, remuneração direta alvo, bônus desligamento, remuneração variável investida, participação nos resultados dos executivos, bônus retenção e bônus contratação. Os benefícios pós-emprego encontrados foram: previdência privada, remuneração compensatória, assistência médico/odontológica, cessação benefício cargo e pós-emprego.</p>	Público/ Privado	Pesquisa mental	docu-
2016	Os Benefícios Extrassalariais	BERNARDIM, Márcio Luiz; ARAÚJO, Joceliane Antunes	<p>Pesquisa sobre o uso de benefícios extrassalariais relativos à saúde e previdência (auxílio funeral, check-up, complementação de auxílio doença, convênio farmácia, EAP - Employee Assistance Program, plano de saúde, plano odontológico, previdência privada, seguro de vida), relativos ao transporte/locomoção (automóvel, auxílio combustível, estacionamento, transporte carro da/pela empresa, vale transporte), relativos à alimentação (auxílio refeição, auxílio alimentação, lanche/café), relativos à renda (bonificação/premiação, empréstimos, participação nos lucros e resultados), relativos ao lazer e recreação (associação/clube, desconto/subsídio em academia de ginástica, festas sociais/confraternizações), relativos à formação (aquisição de material escolar, auxílio creche, auxílio-educação - idiomas, auxílio-educação - pós-graduação- MBA) e relativos a outros benefícios (benefícios flexíveis, cesta de natal, convênios comerciais para descontos, jubileu - homenagem/premiação, presente para funcionários e/ou dependentes)</p>	Privado	Pesquisa explora tória	

			como estratégia de complementação da remuneração realizada com empresas instaladas em um município de porte médio localizado no interior do Paraná. O estudo demonstrou que as empresas, independentemente do tamanho, incorporam o fornecimento de benefícios como estratégia para atrair e fixar os trabalhadores no seu quadro de pessoal.		
2017	O Impacto da Remuneração Variável no Desempenho do Servidor Público	GUIMARÃES, Silvio Campos; MARCONI, Nelson	Pesquisa realizada com o objetivo de analisar o efeito da remuneração variável sobre o desempenho do servidor público. Foram realizados testes em um estudo de caso sobre o programa de remuneração variável aplicado aos servidores das escolas públicas do Estado de São Paulo objetivando identificar seus impactos no desempenho dos diretores de escola e dos professores. Pelos resultado nos testes do diretor não foi possível afirmar que o Plano de Remuneração Variável serviu para estimular a melhora dos desempenhos dos mesmos, em relação aos professores, a pesquisa indicou que tanto os professores da disciplina de português quanto da disciplina de matemática não foram motivados pelo Plano de Remuneração Variável paulista a desenvolver as atividades avaliadas com maior frequência nos anos subsequentes à implantação do programa, ou seja, o programa não incentivou como esperado.	Público	Estudo empírico
2018	A Influência da família tem algum efeito? Análise da remuneração dos executivos das empresas familiares e não familiares	SANTOS, Thaisa Renata; SILVA, Júlio Orestes	Análise de 110 empresas brasileiras de capital aberto, durante os anos de 2010 a 2016 com o objetivo de investigar se a presença da família influencia a remuneração executiva . O resultado da pesquisa indica que tanto a remuneração total quanto a remuneração variável de executivos são menores nas empresas familiares, e uma menor proporção da remuneração variável em seus sistemas de incentivos se comparadas às empresas não familiares brasileiras.	Privado	Pesquisa documental
2018	Influência da Remuneração e do Capital Humano no Crescimento Interno da Firma	SOUZA, Roberto Francisco; VESCO, Delci Grapepla Dal	Pesquisa com 238 gerentes e funcionários com poder de decisão nas empresas do setor financeiro (bancos públicos, privados e cooperativas de crédito) com o objetivo de verificar a influência da remuneração de executivos e suas dimensões (remuneração estratégica, remuneração inteligente e incentivos), e do Capital Humano no Crescimento Interno da Firma. Os resultados mostram que as cooperativas de crédito se situam no terceiro estágio de crescimento, enquanto os bancos públicos	Público/ Privado	Estudo empírico analítico

e privados apresentam características do quarto estágio. Quanto ao modelo teórico/empírico, os resultados indicaram que a **Remuneração Inteligente**, os **Incentivos** e o Capital Humano influenciam positivamente o crescimento interno da firma; no entanto, a **remuneração estratégica** não influenciou o crescimento, corroborando os argumentos de que os fatores estratégicos atrelados a remuneração são restritos aos primeiros escalões. O efeito moderador Estágios de Crescimento altera a relação entre o Capital Humano e o Crescimento Interno da Firma. Nos estágios iniciais existe a necessidade de maior utilização de Capital Humano e, conseqüentemente, o Crescimento Interno é mais acentuado. **A remuneração por ações** não é praticada para o nível gerencial estudado.

Fonte: Resultados originais de pesquisa

A partir da análise dos dados até então apresentados, percebe-se que o tema remuneração é um assunto complexo, polêmico e com um grande potencial de estudo. Há uma grande variedade de políticas de remuneração e sua implantação deve ser feita com muito cuidado, pois a remuneração causa um considerável impacto na vida das pessoas. O colaborador da empresa percebe em sua remuneração o conjunto de vantagens oferecidas em contrapartida aos serviços por ele prestados, cuja finalidade para a empresa é atrair novos talentos, aumentar o comprometimento organizacional, a produtividade e reter os seus talentos.

A remuneração também deve ser percebida como algo justo, pois caso contrário trará um sentimento de frustração e em consequência uma baixa entrega por parte do colaborador que sente que não tem a sua entrega reconhecida. Dentro da organização é importante que haja um equilíbrio entre os cargos ocupados e as remunerações percebidas, pois desta forma cria-se um sentimento de pertencimento do colaborador em relação à organização. Percebe-se também que a forma mais comum de remuneração utilizada ainda é a remuneração tradicional, que remunera o cargo e não o desempenho do colaborador dentro da organização, porém existe uma grande tendência de serem implantados sistemas de remunerações variáveis.

Antigamente o salário fixo era o ponto mais atrativo aos funcionários, pois desta forma era garantido o salário mensal, o que trazia certa segurança ao trabalhador e uma previsibilidade ao empregador que possuía uma estimativa de gastos com sua folha de pagamento. Este tipo de remuneração vem sendo gradualmente substituído pela atratividade dos benefícios oferecidos pela organização e pelas recompensas atreladas ao atingimento de metas organizacionais, que são características das remunerações variáveis.

Os artigos trazem como ponto comum os tipos de remuneração, os benefícios percebidos e os fatores que influenciam e causam impactos dentro das organizações. Na tabela 5 é apresentado o mapeamento dos fatores relevantes e frequentes nos estudos.

Na tabela 5 é apresentado o mapeamento dos elementos relevantes e frequentes que emergiram nos estudos analisados.

Tabelas 5 - Variáveis que Influenciam na Remuneração Encontrados nos Artigos Analisados

QUANTIDADE DE ARTIGOS	FATORES EMERGENTES NOS ESTUDOS ANALISADOS
46	Tipos de Remuneração
11	Benefícios
9	Participação nos Lucros e Resultados

8	Metas e Objetivos Organizacionais
6	Incentivos de Curto e Longo Prazo
6	Bônus
5	Salário
5	Plano de Cargos e Carreiras
4	Comprometimento Organizacional
4	Desempenho Individual e Avaliação de Desempenho
3	Gestão de Pessoas
2	Gratificações
2	Pró labore
1	Comissões
1	Grau de Escolaridade
1	Localização da Empresa
1	Motivação
1	Produtividade
1	Publicidade
1	Transparência

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Corpus da Revisão Sistemática

Diante do exposto na tabela 5, podem-se verificar os temas relevantes encontrados nos artigos selecionados e que causam grande impacto dentro das organizações. Os temas mais frequentes e de grande importância são os tipos de remuneração, benefícios, participação nos lucros e resultados, metas e objetivos organizacionais, incentivos de curto e longo prazo, bônus, salário, plano de cargos e carreiras, comprometimento organizacional, desempenho individual e avaliação de desempenho.

Esses dados corroboram com as teorias da importância da remuneração percebida dentro das organizações. Os autores mostram a preocupação do estudo destes assuntos e em consequência o impacto percebido dentro das organizações.

5 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

No estudo de caso serão analisados os dados de quatro prefeituras localizadas na região da Zona da Mata e Campos das Vertentes do Estado de Minas Gerais. Para manter a confidencialidade dos municípios, as prefeituras serão denominadas Prefeitura A, Prefeitura B, Prefeitura C e Prefeitura D e seus dados serão classificados em faixas conforme os dados a seguir: (i) População: estão presentes na (faixa 1) até 4000 habitantes, (faixa 2) de 4001 até 6500 habitantes e (faixa 3) de 6501 habitantes até 10.000; (ii) Número de servidores: estão inseridas na (faixa I) aquelas com até 200 servidores, na (faixa II) de 201 a 300 servidores e na (faixa III) aquelas com 301 a 350 servidores; (iii) Receita corrente líquida apurada no exercício de 2018: estão presentes na faixa alfa (α) aquelas com receita até 15 milhões e na faixa beta (β) com receitas acima de 15 milhões até 20 milhões.

Tabela 6 - Classificação das Prefeituras Analisadas

Prefeitura	Habitantes no Município (por faixa)	Número de Servidores (por faixa)	Receita Corrente Líquida 2018 (por faixa)
A	1	I	A
B	2	II	A
C	2	II	A
D	3	III	B

Fonte: Elaborado pelo Autor a Partir dos Dados da Observação Direta

A Prefeitura A é a que possui o menor número de servidores em seu quadro e é também a de menor população. No entanto sua receita corrente líquida está na mesma faixa que municípios maiores. Sua principal Receita é o FPM e sua economia está diretamente ligada à pecuária. Por estar próxima a 2 cidades de maior porte, seus habitantes consomem grande parte de sua renda nos municípios maiores, enfraquecendo o comércio local.

A Prefeitura B possui uma Receita Líquida próxima da prefeitura A. A economia do município está ligada à pecuária de corte, plantações de milho e pecuária leiteira e uma pequena plantação de tomates. O poder público atua principalmente na manutenção das estradas vicinais

para proporcionar um bom escoamento desta pecuária, e também uma melhor infraestrutura do município o que resulta em maiores investimentos imobiliários e expansão do território habitado do município.

A prefeitura C tem seu território com dificuldades de acesso o que compromete seu desenvolvimento. Sua economia tem grande parte na pecuária leiteira e algumas plantações de legumes e hortaliças. A atual administração do município busca uma melhoria de infraestrutura para escoamento de sua produção e proporcionar investimentos externos para alavancar o crescimento da produção, bem como da população.

A Prefeitura D tem a maior população e conseqüentemente a maior receita dentre os municípios estudados, é importante destacar que o município possui uma agência do Banco do Brasil S/A que é responsável por grande parte das movimentações financeiras de 3 municípios próximos, além de sua própria movimentação, o que contribui para o setor do comércio local, e com isso sua arrecadação de ICMS aumenta consideravelmente, o município também possui laticínios, usina de reciclagem, uma pequena indústria de cosméticos e a sede de provedor de internet banda larga da micro região. Sua expansão imobiliária está diretamente ligada a investimentos de infraestrutura do próprio poder executivo e com essa expansão a Prefeitura arrecada valores consideráveis de ITBI e aumenta as inscrições de IPTU para exercícios seguintes.

Em todas as prefeituras observadas foi identificada a existência de plano de cargos e salários, porém dentro destes planos não são previstas progressões além dos quinquênios e setênios que estão ligados apenas ao acúmulo de tempo contado desde sua nomeação. As gestões dos municípios analisados estão recorrendo a programas de financiamentos para desenvolver sua infraestrutura e se tornarem mais atrativas e com isso potencializar o consumo que é o grande motor da economia.

Na Tabela 7 encontramos a comparação do número de servidores efetivos, contratados/comissionados e agentes políticos.

Tabela 7 - Quantidade de Servidores por Município

MUNICIPIO	SERVIDOR EFETIVO	CONTRATADO / COMISSIONADO	AGENTE POLÍTICO	TOTAL
A	97	82	6	185

B	102	144	10	256
C	118	146	8	272
D	124	194	10	328

Fonte: Elaborado pelo Autor a Partir dos Dados da Observação Direta

Nesta tabela devemos destacar que os agentes políticos podem ser servidores efetivos desviados de função ou contratados. Na Prefeitura A temos cerca de 52,5 % do quadro geral sendo servidores efetivos, na Prefeitura B temos aproximadamente 40,0 %, na Prefeitura C o índice é de 44 % e na Prefeitura D aproximadamente 37,8 %, sendo o menor entre as prefeituras observadas, mas devemos destacar que nesta prefeitura um concurso público para preenchimento dos cargos está em andamento.

O principal fator do grande número de servidores contratados/comissionados é o baixo número de concursos públicos realizados na esfera municipal de todo o país, tendo como principal entrave, o alto custo na realização destes. Outro fator é o baixo número de inscrições que são realizados quando estes concursos são ofertados, pois o salário e os benefícios oferecidos na administração pública municipal não são tão atrativos quanto na esfera estadual e federal ou até mesmo quando comparados com a iniciativa privada.

Na tabela 8 podemos observar as médias salariais dos servidores divididos por faixa.

Tabela 8 - Quantidade de Servidores por Faixa Salarial (em R\$)

MUNICIPIO	ATÉ 1000,00	DE 1001,00 ATÉ 2000,00	DE 2001,00 ATÉ 3000,00	DE 3001,00 ATÉ 4000,00	DE 4001,00 ATÉ 5000,00	DE 5001,00 ATÉ 10000,00	AFASTA MENTOS/LI CENÇAS
A	80	71	10	1	0	3	20
B	116	111	8	3	1	1	16
C	150	91	15	1	1	1	13
D	114	165	28	2	2	1	16

Fonte: Elaborado pelo Autor a Partir dos Dados da Observação Direta

De acordo com os dados encontrados, foi observado que o índice de servidores com salários até R\$1000 é de cerca de 43% na Prefeitura A, 45% na Prefeitura B, 55% na prefeitura C e 35% na Prefeitura D. Esses dados indicam que grande parte dos servidores recebem aproximadamente 1 salário mínimo.

Na soma das faixas inferiores a R\$2.000,00 é observado um índice superior a 80 % em todas as prefeituras analisadas, o que indica que grande parte dos servidores recebe os menores

salários. Observa-se que nas faixas salariais entre R\$2001,00 e R\$5.000,00 temos poucos servidores enquadrados em todas as prefeituras. Nas Prefeituras B, C e D somente o chefe do executivo possui salário superior a R\$5.000,00. A exceção deste cenário fica por conta da Prefeitura A que possui no total 3 servidores com salários superiores a R\$5.000,00.

Licenças e afastamentos (licença maternidade, licença sem remuneração entre outros), possuem baixo índice em todos os municípios analisados e em alguns casos não tem recebimento de salários por parte do município e por este motivo não foram considerados na tabela apresentada.

Na tabela 9 são apresentados os adicionais e benefícios oferecidos pelas prefeituras apresentadas.

Tabela 9 - Adicionais e Benefícios

MUNICIPIO	ADICIONAIS PARA PROFESSORES	QUINQUENIO	SETENIO	FUNCAO GRATIFICADA	ABONO	HORA EXTRA	CONVÊNIO SAUDE	SEGURO VIDA	EMPRESTIMO CONSIGNADO
A	X	X	X	X	X	X		X	X
B	X	X		X		X	X		X
C	X	X		X		X	X		X
D	X	X		X		X	X		X

Fonte: Elaborado pelo Autor a Partir dos Dados da Observação Direta

Nesta tabela podemos observar que os quatro municípios analisados possuem adicionais para professores garantidos em Leis Municipais, onde é concedida uma gratificação para aqueles em pleno exercício da função e também é concedida uma nova gratificação para os que comprovarem Especialização, Mestrado ou Doutorado. Os reajustes concedidos para professores são baseados em leis federais específicas.

Nos demais cargos a possibilidade de gratificação está especificada na Lei de Cargos e Salários de cada município que define os percentuais que podem ser concedidos e em quais cargos eles podem ser aplicados.

O Quinquênio está garantido por Lei Municipal em todos os municípios para os servidores concursados que completarem 5 anos em atividade. O percentual pode variar de

acordo com o município. Adicional de Hora Extra é pago em todos os municípios observados, a porcentagem em que é concedido o adicional segue a legislação federal.

Todos os municípios possibilitam que seus servidores concursados ou não tenham como benefício a tomada de empréstimos consignados em qualquer instituição financeira, de acordo com sua própria conveniência e com desconto em folha. Os valores da margem de consignação são especificados em documento elaborado pelo Departamento de Pessoal de cada Prefeitura, visando garantir que o percentual descontado não comprometa a remuneração mínima dos servidores.

A Prefeitura A garante aos seus servidores concursados o Setiênio que é pago para aqueles que completarem 7 anos em atividade e o Abono salarial independentemente do tempo em exercício. Nas Prefeituras B, C e D os servidores concursados e contratados possuem o benefício de Convenio Saúde que garante aos servidores e seus dependentes consultas e exames que são posteriormente descontados em seu salário.

Na tabela 10 podemos verificar a média salarial de cargos pares nos municípios analisados.

Tabela 10 – Média de Salário por Cargo

CARGO	PREFEITURA A	PREFEITURA B	PREFEITURA C	PREFEITURA D
Prefeito	R\$ 10.000,00	R\$ 9.500,00	R\$ 10.000,00	R\$ 8.000,00
Vice-prefeito	R\$ 5.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Auxiliar de Serviços	R\$ 1.000,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.007,98
Controle Interno	R\$ 1.800,00	R\$ 2.500,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Procurador	-	R\$ 2.500,00	-	R\$ 3.500,00
Pregoeiro	R\$ 2.000,00	-	-	R\$ 2.500,00
Professor I	R\$ 1.700,00	R\$ 1.790,00	R\$ 1.650,00	R\$ 1.850,00
Nutricionista	-	R\$ 1.440,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.010,00
Motorista I	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.030,00
Pedagogo	R\$ 1.830,00	R\$ 1.850,00	R\$ 2.100,00	R\$ 1.890,00
Professor II	R\$ 1.700,00	R\$ 1.790,00	R\$ 1.650,00	R\$ 1.850,00
Psicólogo	-	R\$ 1.600,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.000,00
Diretor Escolar	R\$ 2.050,00	R\$ 2.100,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.200,00
Secretários Municipais	R\$ 2.050,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.500,00
Enfermeiro	R\$ 2.000,00	R\$ 2.340,00	R\$ 1.700,00	R\$ 2.000,00
Dentista	R\$ 3.500,00	R\$ 3.100,00	R\$ 3.000,00	R\$ 4.000,00
Médico	R\$ 11.000,00	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo Autor a Partir dos Dados da Observação Direta

Na Prefeitura A os cargos de Procurador, Nutricionista e Psicólogo não estão preenchidos, para Procurador a administração optou por um processo licitatório com objeto de assessoria e consultoria em processos, elaboração de leis, com exigência de visitas técnicas na sede do município, para Nutricionista adotou-se a mesma ação visando disponibilizar o serviço a população com maior qualidade e pronto atendimento e o mesmo procedimento para Psicólogo.

Na Prefeitura B os Cargos de Pregoeiro e Médico não possuem servidores vinculados. Pregoeiro, a administração optou por um certame com o objeto de assessoria e prestação de serviços nesta área e no cargo Médico a administração optou por abrir licitação para clínicas especializadas realizarem o atendimento de acordo com a demanda do município.

Na Prefeitura C para os cargos de Pregoeiro, Procurador e Médico adotou-se a mesma ação da Prefeitura A e B, ou seja, optaram por realizar procedimentos licitatórios e contratar empresas para assessoria e realização dos processos licitatórios, para substituir Procurador um novo processo licitatório para assessoria em processos, elaboração de leis e atividades afins de Procurador Municipal e por fim Médico, adotou abertura de processo licitatório para contratação de serviços médicos especializados para atendimento na secretaria de saúde do município.

Na Prefeitura D adotou-se processo licitatório para contratação de Médicos. Neste caso um fator que contribuiu para esse processo é o fato de o Município possuir várias unidades de saúde distantes e com isso surgiu a necessidade de contratação de vários Médicos, com intuito de atender toda a população. O certame tem como objeto garantir que as unidades tenham médicos diariamente, visto que se as contratações fossem realizadas por concursos públicos, processos seletivos, com a burocracia envolvida, uma possível licença, afastamento, pedido de exoneração de algum destes profissionais acarretaria prejuízo a população que ficaria sem os atendimentos até que outro profissional estivesse apto a assumir o cargo.

6 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Diante dos dados apresentados, podemos afirmar que as Administrações Públicas Municipais dos entes analisados possuem Plano de Cargos e Salário, porém este não é estruturado e atual para proporcionar aos servidores ascensão em suas carreiras e nenhum tipo de incentivo no desenvolvimento de competências individuais e adicionais de formação, exceto para profissionais da educação que em todos os entes analisados possuem incentivos para especialização, mestrado e doutorado.

Em relação aos salários pagos aos servidores encontra-se um cenário de total defasagem em relação ao mercado. No estudo pode-se observar que em todos os entes mais de 80 % dos servidores, efetivos e contratados possuem salário bruto de até R\$ 2000,00. Como grande parte dos servidores são contratados ou comissionados, conforme observado na tabela 7, esse cenário indica que esta será sua remuneração até o momento de sua exoneração.

Em relação ao aumento dos salários dos servidores efetivos, ele está diretamente ligado ao tempo na organização, ou seja, receberá no máximo 10% de aumento em seu salário a cada 5 anos, exceto na Prefeitura A onde o servidor recebe aumentos a cada 5 anos e a cada 7 anos de exercício da profissão. A outra possibilidade de aumento do salário é no momento em que o chefe do poder executivo concede gratificação ao servidor. Esta ação está diretamente ligada à promoção ao cargo de chefia de setores. Uma outra possibilidade de aumento salarial é quando o servidor assume através de portaria alguma das secretarias do município ou é eleito prefeito ou vice. Esta possibilidade apresentada possui exceções, já que em raríssimos casos o salário do servidor será maior do que o fixado como subsídio.

Dos benefícios concedidos aos servidores dos entes analisados, deve-se destacar as Prefeituras B, C e D por possuírem Convênio para realização exames e consultas, sendo esse benefício um diferencial para retenção de talentos no quadro de servidores. Em relação ao empréstimo consignado todas as prefeituras observadas garantem este benefício, onde o servidor pode escolher a instituição financeira de sua preferência.

No quesito hora extra observa-se que as quatro Prefeituras optam por realizar o pagamento em espécie e não adotar banco de horas. Os percentuais seguem a legislação federal vigente. A

Previdência Federal ou INSS é o regime adotado em todos os municípios analisados garantindo o recebimento do benefício para os servidores efetivos já que regimes de previdência próprios podem se tornar deficitários impossibilitando o pagamento das aposentadorias devidas, e na situação dos comissionados, contratados e agentes políticos que não fazem parte do quadro de servidores efetivos, evita-se possíveis imbrólios judiciais caso contribuam para regimes diferentes.

Todos os entes analisados possuem cargos de extrema necessidade para a administração pública e que não estão preenchidos, o que contribuiu para esta realidade é o Decreto Presidencial 9507/2018 que amplia a possibilidade de terceirizar um maior número de serviços na administração pública e também por encontrar dificuldade de preenchimento das vagas através de concursos públicos, visto que a remuneração oferecida na administração pública municipal está abaixo do que o mercado oferece. A ausência de melhores planos de Cargos e Salários, melhoria dos benefícios, maiores salários, progressão de carreiras, adicionais por competências está diretamente ligada à baixa receita da Administração Pública Municipal que nos municípios analisados tem como principais fontes o FPM, o ICMS e o FUNDEB.

O FPM que é distribuído pela União de acordo com a população dos municípios. Dentre estes analisados, a faixa de repasse é a menor, já que todos eles possuem menos de 10 mil habitantes. Em relação ao ICMS que é o imposto sobre circulação de mercadorias e serviços o município depende um comércio local forte e de grande movimentação de mercadorias o que é difícil em cidades menores e de baixa concentração de renda e por fim o FUNDEB que garante a remuneração para os professores e profissionais da educação e adicionais para professores por formação.

Com baixas fontes de receitas a possibilidade de bons salários é quase nula, também por mais dois fatores de relevância, o primeiro deles é o índice de gasto com pessoal fixado na LRF em 54% da Receita Corrente Líquida e o segundo é o alto custo das contribuições previdenciárias, já que para órgãos públicos a contribuição esta fixada em 20% do salário bruto + índice de RAT + o índice ajustado do FAP, o que nos municípios analisados aproxima-se de 25 % do total da folha bruta mensal, comprometendo grande parte das receitas municipais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que com os resultados da pesquisa, que a revisão sistemática com relação ao estudo da remuneração está focada nos tipos de remuneração e benefícios oferecidos aos colaboradores da organização, enquanto nos estudos de casos múltiplos foi possível identificar que as Prefeituras analisadas não possuem salários atrativos, Planos de Cargos e Salários estruturados, avaliações de desempenho e progressões na carreira.

Verifica-se que para a ascensão de salários nas prefeituras analisadas, existe para os servidores municipais apenas a possibilidade de acréscimos de até 10 % para tempo de atividade no ente, em todos os municípios analisados. Outro fator verificado foi o alto número de servidores contratados/comissionados que evidencia a baixa atratividade do setor.

As dificuldades por parte da Administração Pública estão localizadas principalmente em baixa arrecadação, ausência de planos e ações para aumento de receitas e principalmente imprevisibilidade de arrecadação para os anos seguintes, as leis que limitam os gastos com servidores impedem a adoção de políticas de valorização dos servidores.

A principal saída dos municípios para este problema está atualmente amparada por um Decreto Presidencial que possibilita terceirização de serviços na Administração, o que foi evidenciado na ausência do preenchimento de cargos essenciais no dia a dia de um Município. Esta ação está diretamente ligada à possibilidade de oferecer uma melhor remuneração na contraprestação de serviços, sem que o Município tenha que assumir encargos trabalhistas, como previdência, férias, décimo terceiro salário e ainda possa cobrar ISSQN do prestador do serviço com percentuais que variam entre 2 e 5% do valor bruto fixado em contrato. Essa medida adotada ainda garante aos Municípios que o licitante vencedor cumpra integralmente o objeto do processo licitatório sob pena de rescisão unilateral do contrato e o impedimento de participação em novos processos licitatórios.

Essa pesquisa busca contribuir, portanto, para que as Prefeituras se identifiquem com os problemas levantados e se adequem as novas políticas de remuneração dos servidores, busquem uma maior atratividade para os profissionais, elaborem Planos de Cargos e Salários condizentes com a atual situação do país e as necessidades dos servidores. Sugere-se, então que novas

pesquisas sejam realizadas sobre o tema da remuneração com enfoque na remuneração e benefícios dos servidores municipais.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo. Edição 70.

BRASIL, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 30/11/2019.

BRASIL, 1990. Lei nº 8112, de 11 de Dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em 11/11/2019.

BRASIL, 1943. CLT - Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em 11/11/2019.

BRASIL, 2007. Lei nº 11494, de 20 de Junho de 2007. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111494.htm>. Acesso em 11/11/2019.

BERGUE; Sandro Trescastro. Gestão da Remuneração em Organizações Públicas: Limites e Possibilidades para a Assimilação de Modelos do Setor Privado. **I Encontro de Pessoas e Relações de Trabalho**, Natal. Jun 2015.

BERNADIN, Márcio Luiz; ARAÚJO, Jocellane Antunes. Os benefícios extrassalariais. **NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis. v. 6, n.3, p. 79 – 92. Abr./Jun.2016 – ISSN 2237-4558.

BEUREN, Ilse Maria; VERHAGEM, José Ari. **Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária?** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro. v. 9, n.4, p. 128-143. Out./Dez.2015 – ISSN 1982-2596.

CARDOSO, Luiz Roberto. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidade e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **Rev. RBGN**, São Paulo, v.8, n.21, p. 13-23, Mai./Ago. 2006.

COVEY, S. Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes: Lições Poderosas para a Transformação Pessoal. São Paulo. Best Seller, 2005.

CUNHA, Luis Antônio Rabelo; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; FURTADO, Maria Tereza Mesquita. Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo - Um Estudo em Grandes Empresas do Setor de Tecnologia da Informação. **I Encontro de GPR**, Natal/RN. Jun 2007.

DIAS, Josiane de Oliveira; et.al. A importância da remuneração por habilidade e competência. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Ano VIII. n.14. Junho de 2008 – ISSN: 1676-6822.

ECKERT, Alex; TONIOLLI, Thamires Matté; MECCA, Marlei Salete; BIASIO, Roberto. Relação entre qualidade dos sites das Prefeituras e o nível de divulgação da remuneração dos servidores públicos municipais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro. v.11, n.3. Set./Dez. 2016.

GHENO, R.; BERLITZ, J. 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, Mai/Ago 2011.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Maurício Gomes Pereira. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Revista Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, 23(1): 183-184 Jan./Mar 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. 1ª Ed. São Paulo. Atlas, 2006.

GONÇALVES, Wesley Antônio; CORRÊA, Dalila Alves; HIPOLITO, José Antônio Monteiro; GIULIANI, Antônio Carlos. Teoria da remuneração por competência, convergência, híbrida perante as metáforas das imagens da organização. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v.8, n.1, p. 125-140, MAR. 2015.

GONÇALVES, Wesley Antônio; CORRÊA, Dalila Alves; SPERS, Valéria Rueda Elias. Remuneração dos profissionais de TI do Distrito Federal. **Reuna**, Belo Horizonte. v.20, n.3, p. 27-46. Jul. /Set. 2015. ISSN 2179 – 8834.

GUIMARÃES, Silvio Campos; MARCONI, Nelson. O impacto da remuneração variável no desempenho do servidor público. **Administração Pública e Gestão Social**. v. 9, n1, p. 43-53. Jan./Mar 2017. ISSN 2175-5787.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Recompensas em Organizações que atuam no Terceiro Setor: Análise a partir de seus Pressupostos Orientadores. **UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. São Paulo. 2004.

LOPES, Iago França; BEUREN, Ilse Maria; DAMETTO, Iara do Rocio Barros. Avaliação de Desempenho de Controllers. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, Florianópolis, v.14, n.43, p.21-37, Set./Dez. 2015. ISSN (Impresso) 1808-3781 - ISSN (Eletrônico) 2237-7662.

MORAES, Vanderlei. **A remuneração e os benefícios sociais**. RH Portal. 02/09/2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remunera-e-beneficios-sociais/>>. Acesso em 11/11/2019.

MOREIRA, Patrícia Alves; BENTO, Paulo André Oppici; BORGES, Roselaine Cristina; MURITIBA, Patrícia Morilha. Modelo de remuneração da gestão de pessoas: A estruturação tradicional de cargos e salários ainda pode trazer benefícios? **FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL**, São Paulo, v.8, n.3, p.03-31. Set/Dez 2016. ISSN 2175-5825

MACHADO, Evandro. Benefícios sociais: um estudo da satisfação profissional na atratividade e retenção de pessoas em uma organização do setor de saneamento de minas gerais. **UNIVERSIDADE FUMEC FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**, Belo Horizonte. 2012.

NICHELE, Juliana; STEFANO, Silvio Roberto; RAIFUR, Léo. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. v. V, n.02. Mai/Jun/Jul/Ago 2015.

OLIVEIRA, Maria Jocelice Lopes de; et.al. Comprometimento organizacional e regime de remuneração. **REV. ADM. MACKENZIE**, São Paulo. v.15, n.5, p.72--101. Set./Out. 2014. ISSN 1518-6776.

PELOSO; Ayslan Cavalcante, YONEMOTO; Hiroshi Wilson. Atração, retenção e desenvolvimento de talentos. **ETIC – Encontro de Iniciação Científica das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”**. v.6, n.6. ISSN 2176-8498.

PESCUMA; Alexander S. Programa de remuneração deve ser visto como investimento. RH Portal. 30/08/2016. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/programa-de-remuneracao-deve-ser-visto-como-investimento/>>. Acesso em 01/12/2019.

Portal da Transparência. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/servidores-publicos>>. Acesso em 11/11/2019.

PORTO, Lorena Vasconcelos. A remuneração do trabalhador no Brasil e no direito comparado. Jus Navigandi, Teresina, ano 14, n. 2112, 13 abr. 2009. Disponível em:< <https://jus.com.br/artigos/12570/a-remuneracao-do-trabalhador-no-brasil-e-no-direito-comparado>>. Acesso em: 03/12/2019.

RIBEIRO, Lore Margarete Manica; et. al. Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 4. n. 2. p.135-154. 2002.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à Gestão Pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Thaisa Renata; SILVA, Júlio Orestes. Análise da remuneração dos executivos das empresas familiares e não familiares. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.12. 2018.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos. v.11, n.1. p. 83-89, 2007.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia; MARINHO, Sidnei Vieira; ALBERTON, Anete. Qual a remuneração justa para cada trabalhador? O caso do Hotel Alabama. **ADMINISTRAÇÃO: ENSINO E PESQUISA**, Rio de Janeiro. v.16, n.2, p.411–436. Abr/Mai/Jun 2015.

SILVA, F. M. O que sabemos sobre competências coletivas? **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2012.

SOUZA, Paulo Vitor Dutra de; DUQUE, Andréa Paula Osório; JUNIOR, Dércio Santiago da Silva. Estrutura do plano de remuneração de executivos das companhias abertas do Brasil. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v.14, n.1. Jan/Abr 2016. ISSN 2178-9258.

SOUZA, Roberto Francisco de; VESCO, Delci Grapegia Dal. Influência do Capital humano no crescimento interno da firma. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo. v.11, n.2, p. 308 – 329. Maio/Ago. de 2018. ISSN 1983-8611.

TAMBOSI, Silvana Silva Vieira; CUNHA, Leila Chaves; JUNIOR, Jandir Tambosi; HEIN, Nelson. Uma análise de itens determinantes da política de remuneração de uma empresa do ramo frigorífico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis. v.5, n.1, p.93 -102. Jan./Mar. 2015.

TINOCO, Paulo Paganoto; ROSSI, Gustavo Afonso Santi; PORTUGAL, Guilherme Teixeira. Remuneração dos executivos das Companhias Estatais e Privadas de Energia Elétrica com maiores ativos listadas na BM&FBOVESPA. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília. · v. 18, n. 3, p. 142-161. Set./Dez. 2015 ISSN: 1984-3925.

VILAS BOAS, Ana Alice; BATISTA, Luciene Gouveia. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. Faculdade Cenecista de Campo Largo – Coordenação do Curso de Administração. v.3, n.1, maio/2004. INSS 1677-7387.

WEISZFLOG, Walter. MICHAELIS Moderno Dicionário Da Língua Portuguesa. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=D9E2M> >. Acesso em 11/11/2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.