

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA  
TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**MAYARA VASCONCELOS COSTA**

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA SECRETÁRIA DE  
ADMINISTRAÇÃO EM JOÃO PESSOA**

**JOÃO PESSOA  
2017**

MAYARA VASCONCELOS COSTA

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA SECRETÁRIA DE  
ADMINISTRAÇÃO EM JOÃO PESSOA**

Artigo apresentado ao Departamento de Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Sabrina de Melo Cabral

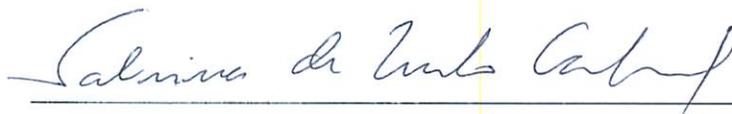
JOÃO PESSOA  
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

MAYARA VASCONCELOS COSTA

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA SECRETÁRIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA

Artigo científico apresentado à  
Universidade Federal da Paraíba – UFPB,  
como requisito para a conclusão do Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão Pública,  
examinado pela seguinte comissão dos  
professores:



Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sabrina de Melo Cabral  
UFPB



Avaliador: Ms. Nicolas Renato Siqueira de Araújo  
UFPB

---

Avaliador: Ms. Servulu Mário de Paiva Lacerda  
UFPB

João Pessoa  
2017

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V331r Vasconcelos Costa, Mayara.

Remuneração Estratégica: O caso da Secretaria de Administração de João Pessoa / Mayara Vasconcelos Costa. – João Pessoa, 2017.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sabrina de Melo Cabral .

1. Remuneração Tradicional. 2. Remuneração Estratégica. 3. Secretária de Administração de João Pessoa. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:35(043.2)

## Remuneração Estratégica: O Caso da Secretaria de Administração em João Pessoa

**Autoria:** Mayara Vasconcelos Costa

**Orientadora:** Prof. Dr. Sabrina de Melo Cabral

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo geral analisar a remuneração estratégica na Secretaria Municipal de Administração (SEAD) de João Pessoa, por meio de um estudo da remuneração vigente e sugestão de possíveis inovações gerenciais na área. Desta forma, os objetivos específicos deste estudo são: a) descrever a estrutura de remuneração vigente na SEAD e b) propor soluções, com base nos preceitos da remuneração estratégica que possam servir de base para possíveis transformações na estrutura de remuneração dos servidores efetivos da instituição. O estudo foi exploratório-descritivo e utilizou uma abordagem qualitativa. Os dados foram levantados a partir de entrevistas semiestruturadas. A análise de dados, considerada por meio de análise de conteúdo, foi feita a partir de critérios estabelecidos no modelo de Plano de Cargos e Salários (PCS) de Pontes (2005) aplicadas à realidade da SEAD. A estrutura de remuneração vigente na SEAD pode ser caracterizada como tradicional e funcional baseada no Plano de Cargo, Carreira e Remuneração (PCCR), aprovado pela Lei Complementar 59/2010 de João Pessoa. Observou-se a necessidade, por parte da instituição, de uma revisão em relação ao seu sistema remuneratório para possíveis alinhamentos à estratégia organizacional. Uma solução seria a implementação da remuneração estratégica a partir da progressão por mérito, atualmente utilizada pela Secretaria de Educação por meio do prêmio 'Escola Nota 10'. Tal estratégia poderia ser expandida para SEAD. Outra solução a ser adotada seria a implantação do modelo PCS. Após análise das etapas propostas pelo PCS, pode-se observar que a SEAD implementou algumas estratégias, mas ainda tem potencial de gestão da remuneração estratégica a ser desenvolvido.

**Palavras-Chave:** Remuneração Tradicional. Remuneração Estratégica. Secretaria de Administração Municipal de João Pessoa.

### 1. Introdução

No que se refere à gestão de pessoas, a remuneração é um dos elementos de valorização para o servidor, caracteriza-se por uma retribuição em contraprestação ao trabalho, ou seja, compensação pela tarefa realizada (BERGUE, 2010). Para Chiavenato (2004) a remuneração é a retribuição dada ao indivíduo de acordo com o seu trabalho, dedicação e esforço pessoal, por meio de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o indivíduo recebe por seu trabalho.

A remuneração é constituída por três componentes principais, quais sejam: remuneração básica; incentivos salariais e benefícios. A remuneração básica é o pagamento fixo, em pecúnia, no qual o colaborador recebe na forma de salário mensal ou por hora, Incentivo salariais são programas desenhados para recompensar os colaboradores que obtenham um bom desempenho, estes são recompensados por meio de bônus. Já Benefícios são concedidos por meio de diversos programas, como férias, seguro de vida, plano de saúde, refeições, transportes dentre outros (CHIAVENATO, 2004)

A remuneração é um dos processos de gestão de pessoas que tem como objetivo remunerar os seus colaboradores de forma objetiva, sendo o subsídio uma dessas formas. Portanto, o subsídio é um instrumento da política remuneratória da Administração Pública com diretrizes fundamentais na sua composição, Subsídio é uma forma de retribuição pecuniária prevista na Constituição Federal. (BERGUE 2010).

Em seu art. 39, a Constituição Federal ressalta que a fixação dos padrões de vencimento, e dos demais componentes do sistema remuneratório observará os seguintes aspectos: a natureza, o grau de responsabilidade, a complexidade dos cargos componentes de cada carreira, os requisitos para a investidura, e as peculiaridades dos cargos (BRASIL, 1988).

Os servidores públicos recebem seus proventos por meio de vencimento que é a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei, enquanto que a remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei (BRASIL, 1990).

Para Campos (2009) a gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação da organização, com elaboração de projetos e mudanças estratégicas, acompanhando e gerenciando os passos da implementação, com foco em suas ações estratégicas em todas as áreas da mesma. Dutra (2009) vem nos apresentar a gestão estratégica de pessoas que relaciona o indivíduo com o sistema organizacional, fazendo com que a organização compatibilize e torne seus colaboradores produtivos e estratégicos para o crescimento da organização.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, a gestão estratégica de pessoas possibilita o engajamento dos colaboradores organizacionais no processo de planejamento estratégico. Para que os indivíduos obtenham um melhor resultado para instituição, elabora-se um processo de planejamento consistente, no que diz respeito ao alinhamento estratégico, ou seja, direcionando os seus colaboradores para melhor conhecer a organização no significado mais preciso em programas, projetos, metas, objetivos institucionais e setoriais (Bergue, 2014).

Conforme Bergue (2014), são apresentadas algumas dimensões para o alinhamento estratégico no setor público tais como: gestão de pessoas mais próximas da alta administração, compartilhamento da linguagem, desenvolvimento de uma função integradora da organização, assunção de funções estratégicas, coprodução de valor público existências de políticas com práticas de gestão de pessoas focada nos objetivos organizacionais, atuação indutora da reflexão e da inovação e institucionalização da dimensão humana. Portanto, estes fatores de alinhamento são inerentes ao planejamento estratégico.

Neste contexto, a remuneração estratégica pode ser vista como uma retribuição aos colaboradores, numa abordagem sistêmica que tem por base a avaliação do desempenho desse colaborador. São constituídas por três fatores primordiais de análise da competência dos indivíduos nas organizações, quais sejam: conhecimentos, habilidades e atitudes. A organização recompensará quando sua contribuição for positiva por meio do sistema de remuneração estratégica, proporcionando um ganho salarial maior no período avaliado (GHENO; BERLITZ, 2011)

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é analisar a remuneração estratégica na Secretária Municipal de Administração (SEAD) do município de João Pessoa, por meio de uma análise da remuneração vigente e sugestão de possíveis inovações gerenciais na área. Os objetivos específicos deste estudo são: a) descrever a estrutura de remuneração vigente na SEAD e b) propor soluções, com base nos preceitos da remuneração estratégica que possam servir de base para possíveis transformações na estrutura de remuneração dos servidores efetivos da instituição.

A SEAD tem como função a organização da política municipal para administração centralizada de pessoal, material, patrimônio e manutenção de bens móveis; recrutamento, seleção, treinamento, cadastro, registro e controle funcionais, avaliação de desempenho e demais atividades relativas aos recursos humanos (JOÃO PESSOA, 2005).

Dessa forma, para uma melhor compreensão do tema abordado, o artigo estrutura-se com as seguintes seções: 1. Introdução, já apresentada; 2. Remuneração Tradicional versus Estratégica; 3. Procedimentos Metodológicos; 4. Resultados e Discussões; 4.1 Remuneração Estratégica na Prefeitura de João Pessoa e 5. Considerações Finais. Na próxima seção serão

abordados os principais conceitos utilizados neste trabalho. Os conteúdos serão apresentados para uma melhor compreensão do tema abordado, tanto o conceito de remuneração tradicional, quanto o de remuneração estratégica.

## **2. Remuneração tradicional versus estratégica**

Na administração pública a remuneração tradicional faz uso do modelo baseado em cargos. Para Franco (2012) essa remuneração favorece o equilíbrio interno, com linha de autoridade definida, juntamente com atividades delineadas em procedimentos escritos com responsabilidades e prerrogativas individuais e pouca transformação.

No entanto Pontes (2005) vêm nos apresentar que o plano de cargos e salários é uma forma de equilibrar o ambiente interno e externo. Delimitando alguns pressupostos na implementação do Plano de administração de cargos e salários (PACS), como: planejamento e divulgação do plano, análise dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, política salarial, política de remuneração, carreiras profissionais, e participação nos lucros ou resultados.

De acordo com Moreira (2009), o sistema de remuneração tradicional tende a atuar de forma homogênea, fazendo com que seus colaboradores não desenvolvam suas habilidades e conhecimentos, apresentando uma ausência de orientação estratégica, onde se reforça a hierarquia, além disso, sua atuação não é direcionada para resultados. A composição da remuneração no setor público pode ser integrada por adicionais, e gratificações, com parte fixa e variável. A parcela fixa é definida por subsídio, parcela única da remuneração, já a parcela variável pode ser compreendida como uma vantagem pecuniária para os colaboradores (BERGUE, 2007).

Para Gheno e Berlitz (2011), a remuneração estratégica remete uma visão mais ampla, destacando as pessoas com seu o desempenho individual para que possam contribuir no crescimento da organização, buscando sempre alcançar os objetivos e resultados da instituição.

Utilizando o conceito de Minamide (2004) este trabalho apresenta a remuneração estratégica como um conjunto de diferentes meios de remunerar os seus colaboradores, o que representa um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em consideração suas características, seus planejamentos atuais e futuros. Os colaboradores sentem-se mais valorizados e melhor remunerados, potencializando a contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas.

Neste contexto, o sistema de remuneração estratégica reúne várias formas de recompensas pecuniárias, tais como: funcional, indireta, desempenho, habilidade, competência e alternativas criativas, dentro destas formas de remunerar se evidenciam três delas: a funcional, a de desempenho e de habilidades. Adiante, serão apresentadas as três principais formas de remunerar e os conceitos delas dentro do sistema de remuneração estratégico:

- Remuneração funcional – na visão de Gheno e Berlitz (2011), é a parte que efetiva a fixação do salário por meio de cargos, sendo a mais tradicional com o Plano de Cargos, salários e remuneração,
- Remuneração por desempenho – com o objetivo de fazer a produtividade à qualidade dos resultados da organização o servidor tem em função metas para alcançar seu objetivo final (MARRAS, 2012),
- Remuneração por habilidade – função do conhecimento ou das habilidades certificadas pelo colaborador, uma vez que as habilidades pessoais devem ser desenvolvidas por interesse do próprio servidor publico (FRANCO et al, 2017).

A remuneração, desta forma constitui-se em um dos fatores capazes de direcionar os indivíduos nas organizações (BERGUE, 2007), fazendo com que o seu sistema remuneratório da organização não seja um custo, mas um investimento, mesmo ainda sendo um elemento predominante de recompensa.

Em virtude desta conjuntura inovadora Pereira Filho e Wood Junior (1995), apontam que a remuneração estratégica deve constar uma visão holística da organização, que ela é hoje e sua visão do futuro. Os indivíduos passam a ser remunerado de forma a refletir os conjuntos de fatores da instituição, direcionado ao sucesso da organização. Enquanto o sistema de remuneração estiver alinhado ao ambiente estratégico, existirá associação entre a motivação e harmonização de interesse, ajudando na geração de perspectivas comuns.

A remuneração estratégia pode alinhar os colaboradores de forma que sua motivação intrínseca seja fator preponderante no seu desempenho, a fim de receber vantagens pecuniárias. A remuneração sempre será um valor extremamente importante para todo e qualquer colaborador de uma organização (FARAH, 2014).

De acordo com os autores Aguiar e Pimentel (2017) existe conjunto de hipóteses da composição de remuneração com desempenho, haja vista que a remuneração atua como um dos mecanismos de motivação. E que pesquisas atuais, apontam que existem sim os incrementos na remuneração, que tendem a gerar melhores desempenhos, tanto em curto prazo como em longo prazo, de forma que os desempenhos das atribuições do servidor e nas organizações sejam baseados em desempenho financeiro.

Sendo assim, a hipótese de sensibilidade da remuneração também argumentada por Aguiar e Pimentel (2017) onde a remuneração alinha mecanismo de interesses ao esforço de suas atividades, sem haver dissociação entre a estratégia e a remuneração.

Para além da retribuição pecuniária, tanto a parcela fixa quanto a variável, existem também o reconhecimento das atividades realizadas na organização. Na valorização da carreira do servidor, as pessoas que assumem cargos e funções na administração pública são motivadas pela combinação de um conjunto de fatores, tais como: poder, status, remuneração, segurança, realização pessoal, realização profissional e cargo com suas atribuições (BERGUE, 2010).

Deve ser levado em consideração o desempenho individual do servidor na organização que reconhece seu desempenho nas atividades ali atribuídas. Tal reconhecimento pode custar pouco e não ser fator gerador de despesa pública para a instituição. Felicitações pessoais ao servidor, em particular, ou até mesmo enviando um e-mail, reconhecimento de algo positivo que ele tenha feito, dentre outras. Este reconhecimento pode fazer uso de reuniões para reconhecer as contribuições e realizações de equipes de trabalho bem-sucedidas, tanto por parte dos parceiros de trabalho ou por um superior hierárquico. Ser eficiente é empregar a sua contribuição no trabalho, sendo a retribuição financeira uma consequência deste trabalho desenvolvido para que a organização tenha uma eficácia nas tarefas do serviço público.

O salário como força motivadora para o servidor é uma demonstração objetiva da instituição. Associado a uma boa gestão do Departamento de Recursos Humanos, este fator salário, servirá de base para uma motivação ligada ao cargo, ao crescimento profissional e ao trabalho executado. Sempre fortalecendo os aspectos motivadores que o indivíduo encontra na instituição para melhorar o seu desempenho (PONTES, 2005).

Em seguida é apresentada a metodologia de pesquisa, onde se expõem os passos utilizados para alcançar os objetivos delimitados para o estudo.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Para alcançar os objetivos deste trabalho, um estudo de natureza aplicada e objetivos exploratório-descritivos com o uso de abordagem qualitativa foram realizados os procedimentos de investigação utilizados foram à pesquisa qualitativa, de natureza aplicada,

descritiva e explicativa, com uso de procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Descritiva, porque delineou os dispositivos legais e de gestão que afetam a remuneração dos servidores municipais da administração de João Pessoa (SEAD) no que se refere a este estudo é analisar a percepção da remuneração dos servidores da Secretária de Administração de João Pessoa sobre uma ótica da remuneração estratégica e propor soluções que possam servir de base para possíveis transformações no caso da Remuneração Estratégica dos Servidores da instituição, a metodologia utilizada foi baseada em Vergara (2006).

A pesquisa também foi classificada como descritiva, porque teve como uma de suas finalidades descrever a atual política de gestão de remuneração da SEAD no que se refere às formas de remunerar seus servidores. Bibliográfica, uma vez que foi realizada uma revisão de literatura sobre as novas formas de tratar a remuneração nas organizações atuais. Documental, pois foi feito o uso de materiais e documentos que ainda não serviram de análise mais apurada e foram tratados como fontes primárias, tal como o Estatuto do Servidor, Lei Complementar N° 59, de março de 2010 e a Lei N° 10.429, de 14 de fevereiro de 2005 que fala da Estrutura Administrativa da Prefeitura do Município de João Pessoa. Ainda que versam sobre a atual estrutura remuneratória do município. E de campo, no entanto foram realizadas entrevistas com os servidores da administração que apresentam uma relação direta com o tema, sendo os indivíduos da pesquisa, os seguintes: Chefe da Assessoria Técnica, Diretoria de Recursos Humanos, Chefe da Divisão de Controle e Pagamento de Pessoal e Chefe da Divisão de Direitos e Benefícios. O ambiente da pesquisa foi no Centro Administrativo Municipal (CAM), localizado em João Pessoa – PB, os entrevistados desta pesquisa são lotados e exercem suas funções neste Centro Administrativo.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, assim como por meio de levantamento bibliográfico e a documental uma vez referente ao tema da pesquisa. Ao todo foram 04 (quatro) entrevistados considerados sujeitos essenciais para a temática de remuneração e remuneração estratégica onde serão apresentados neste trabalho como Entrevistados A, B, C e D, em forma de preservar a identidade dos mesmos. As entrevistas foram feitas com um roteiro perguntas previamente estabelecido conforme consta no Apêndice A.

As entrevistas foram realizadas na própria secretaria, na unidade de lotação dos Entrevistados, local que exercem suas funções. A entrevista foi realizada no dia 18 de outubro de 2017 que durou por cerca de 30 minutos, realizada com o consentimento dos mesmos, porém sem autorização para gravar. Os questionários foram entregues no mesmo dia para preenchimento e a devolução dos questionários com as repostas foram entregues no dia 30 de outubro.

O Quadro 1, apresenta distribuição e as respectivas funções dos Entrevistados que exercem na organização, conforme retrata o Estatuto do Servidor junto com a Lei Complementar N° 59/2010, que Institui o Plano de Cargos e Remuneração para os servidores integrantes da administração direta.

Quadro 1: Relação dos Cargos estratégicos da SEAD relacionados com a remuneração

N°	Cargo	Atribuições do Cargo
1	Chefe da Assessoria Técnica	Colaborar no assessoramento direto ao Secretário de Administração, ao Secretário Adjunto e Diretores da SEAD; coligir subsídios e elaborar parecer, sobre questões que lhe forem submetidos pelo Secretário e Adjunto; analisar relatórios elaborados pelos órgãos da SEAD e avaliar resultados; assistir o Secretário, nas tarefas de coordenação geral da Secretária; desempenhar outras atribuições afins.

2	Diretoria de Recursos Humanos	Assessorar e auxiliar o Secretário na formulação, execução e aperfeiçoamento da política de pessoal; promover estudo e criar normas destinadas a facilitar e uniformizar a aplicação da legislação de pessoal; revisar periodicamente o Plano de Classificação de Cargos e Emprego; aplicar e fazer cumprir as leis e regulamentos referentes aos servidores da Prefeitura, orientando-os e fiscalizando a sua execução; entre outras atribuições.
3	Chefe da Divisão de Controle e Pagamento de Pessoal	Responsabiliza-se pela implementação, alteração e cancelamento de vencimentos, gratificações, vantagens e benefícios, assegurados aos servidores; fazer preencher os boletins com os dados necessários para a elaboração dos documentos de pagamento da remuneração mensal dos servidores; informar processos referentes a direitos e vantagens; entre outras atribuições.
4	Chefe da Divisão de Direitos e Benefícios	Fazer cumprir a legislação pertinente a aposentadoria; providenciar o registro funcional do 1/3 de férias dos servidores; proceder registros funcionais dos direitos, vantagens ou benefícios dos servidores, conforme princípios legais em vigor; entre outras atribuições.

FONTE: Elaboração própria e com base na Minuta do Regimento interno da Secretária de Administração

Os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre, foi realizada uma breve explanação aos mesmos sobre o tema relacionado. Os dados obtidos a partir do processo metodológico mensurados anteriormente foram analisados de forma qualitativa, tendo em vista alcançar os objetivos traçado neste trabalho, trazendo a análise quanto à forma de remuneração da Secretaria de Administração Municipal de João Pessoa.

O quadro 2 apresenta a relação de coletas e a análises dos dados para melhor compreensão no diz respeito ao resultados das análises do objetivo da pesquisa.

Quadro 2:Relação das coletas de dados e análises de coleta dos dados

Remuneração Estratégica na Secretária de Administração do Município de João Pessoa		
Objetivos da Pesquisa	Meios de coletas dos dados	Meios de análises de coleta dos dados
Analisar a remuneração estratégica na SEAD, por meio de um estudo da remuneração vigente	Revisão bibliográfica, análise de documentos institucionais, análise da legislação vigente, consulta ao site institucional;	Análise de conteúdo (VERGARA, 2015);
Descrever a estrutura de remuneração vigente na SEAD	Revisão bibliográfica, análise de documentos institucionais, análise da legislação vigente, consulta ao site institucional; Questionário e Entrevistas	Análise de conteúdo (VERGARA, 2015);

Propor soluções que possam servir de base para possíveis transformações	Questionário e Entrevistas	Aplicação do Modelo sugerido por Pontes (2005);
Sujeitos da Pesquisa	Questionário e Entrevistas	Aplicação do Modelo sugerido por Pontes (2005);

FONTE: Elaboração Própria, adaptado de Vergara (2015)

Na próxima seção serão apresentados os resultados e as discussões obtidos por meio das entrevistas, pesquisa e procedimentos metodológicos.

#### 4. Resultados e Discussões

##### 4.1 Remuneração na Prefeitura de João Pessoa

Aqui apresentamos como está definido e desenhado a estrutura remuneratória da SEAD, mais precisamente fazendo uma verificação no que diz estratégica, mostrando o atual cenário da remuneração e possível elaboração de remuneração estratégica. Juntamente o resultado das entrevistas aplicadas na instituição.

O Plano de Cargos e Carreiras do Município de João Pessoa, de acordo com a Lei Complementar nº 59, de 29 de março de 2010, vem nos apresentar que o Vencimento - é a contraprestação devida pelo Município ou entidade de Direito Público ao servidor em virtude do real desempenho das atribuições pertinentes ao seu cargo, não incluindo outras vantagens financeiras, tais como gratificações e adicionais; remuneração - é a soma do vencimento básico do cargo acrescido junto das demais vantagens financeiras; e Grupo de Vencimentos - é a escala de vencimentos expressos em moeda corrente aplicável aos cargos a título de retribuição financeira.

A Secretária de Administração Municipal de João Pessoa tem suas atribuições definidas Lei no 10.429, de 14 de fevereiro de 2005 que nos apresenta a Estrutura Administrativa da Prefeitura do Município de João Pessoa, definido suas competências e sua organização básica na legislação. Assim, diz (JOÃO PESSOA, 2005, Art.13, grifo nosso)

III – da SECRETARIA DA ADMINISTRACAO:

- a) política municipal para administração centralizada de pessoal, material, patrimônio e manutenção de bens móveis;
- b) recrutamento, seleção, treinamento, cadastro, registro e controle funcionais, **avaliação de desempenho** e demais atividades relativas aos recursos humanos do Município;
- c) administração  $\frac{3}{4}$  centralizada, do plano de cargos e carreiras e administração superior da política de pessoal do Município;
- d) aplicação, orientação e a fiscalização da legislação de pessoal aplicável aos servidores municipais;
- e) atividades referentes à padronização, aquisição, guarda, controle, utilização, distribuição e alienação de materiais;
- f) tombamento periódico, registro, inventário, proteção e baixa dos bens do patrimônio do Município;
- g) conservação  $\frac{3}{4}$  interna e externa, dos prédios, móveis, utensílios e instalações da Prefeitura do Município de João Pessoa, quando essa atividade não estiver atribuída expressamente a órgãos da Estrutura Administrativa da Prefeitura do Município de João Pessoa;

- h) recebimento, distribuição, controle de tramitação, impressão gráfica, reprodução e arquivamento dos documentos da Prefeitura;
- i) aquisição e alienação, quando for o caso, dos veículos utilizados no transporte oficial;
- j) documentação e arquivo;
- l) serviços gráficos;
- m) modernização administrativa;
- n) previdência;

A Secretaria de Administração (SEAD) tem como missão geral planejar, coordenar, normatizar e executar os sistemas de administração da Prefeitura de João Pessoa. Ela formula e implementa políticas de administração dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos que forneçam à Administração Municipal meios para fazer uma prestação de serviço de modo efetivo, ético e de alta qualidade para os cidadãos.

Em relação à remuneração, por força da Lei Complementar N°59/2010 ainda que esteja vigente, os servidores dispõem de remuneração tradicional/funcional, ou seja, a de Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração na qual consta uma parte fixa e parte variável inserida em decorrência da Progressão do servidor municipal fixado em lei.

Este Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCS) abrangem os servidores efetivos, tendo em vista que também há colaboradores municipais como: Prestador de Serviços e Cargos Comissionados, ainda que seja Cargos de provimento em comissão entende-se são colaboradores de livre escolha do poder executivo em caráter de nomeação e exoneração, com posição provisória, destinando-se às atribuições de direção, chefia e assessoramento, podendo recair ou não em servidor efetivo da instituição. Ao servidor ocupante exclusivamente de cargo em comissão aplica-se o regime geral de previdência social previsto na Constituição Federal, artigo 40, § parágrafo 13.

A SEAD possui um Plano de Cargos e Salários de acordo com a LC n°59/2010, mediante a análise de Pontes (2005), no Quadro 3 foi feita uma análise deste plano de acordo com as etapas de elaboração implementação do PCR.

Quadro 3: Etapas para implantação do plano de administração de cargos e salários

Etapas	Fases Importantes	Dados da SEAD
Planejamento e Divulgação do Plano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do plano</li> <li>• Discussão do plano com as gerências</li> <li>• Aprovação do plano</li> <li>• Divulgação do plano aos colaboradores</li> </ul>	No que diz respeito PCCR da SEAD, este plano é elaborado e avaliado por gestores da alta administração.
Avaliação dos Cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha de cargos-chaves;</li> <li>• Formação do Comitê de avaliação;</li> <li>• Escolha do método de avaliação;</li> <li>• Avaliação dos cargos chaves;</li> </ul>	Os cargos chaves da SEAD são os chamados cargo de confiança ou em comissão. As avaliações pertinentes aos mesmos se dão pela Assessoria Técnica e com os gestores da Secretária de Administração.
Pesquisa Salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cargos;</li> <li>• Elaboração do</li> </ul>	Esta pesquisa é feita de acordo com o cálculo da

	<p>manual da coleta de dados;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados;</li> <li>• Tabulação de dados;</li> <li>• Análise dos resultados;</li> </ul>	<p>inflação, junto com a verba disponível e o orçamento da Lei Orçamentária Anual (LOA). Último reajuste salarial par os servidores foi no ano de 2015.</p>
Estrutura Salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo da curva básica;</li> <li>• Determinação do número de graus;</li> <li>• Calculo das amplitudes dos graus;</li> <li>• Análise de sobreposição dos graus.</li> </ul>	<p>Existem na SEAD, três tipos de progressões para o servidor, sendo só uma utilizada. Com grau de hierarquia e definição de salário fixo denominados por padrão de vencimento, com Grau classificado de A ao H; e pontos decorrentes de tipos de progressão.</p>
Política Salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário de admissão;</li> <li>• Promoção horizontal e vertical;</li> <li>• Reavaliação de cargos;</li> <li>• Reajustes salariais;</li> <li>• Nível hierárquico das aprovações.</li> </ul>	<p>O salário admissão pode se caracterizar por sua nomeação ao setor público; promoção aqui se classifica como progressões, em termo horizontal.</p>
Política de Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de adicionais salariais;</li> <li>• Definição do pacote de benefícios;</li> <li>• Composição da remuneração (salário + benefícios).</li> </ul>	<p>Benefício pode constar como férias, 13º salário, e alguns adicionais salariais, tais como tempo de serviço, gratificações progressão por titulação.</p>
Carreiras Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso de cargos;</li> <li>• Divulgação das carreiras aos colaboradores;</li> <li>• Definição do planejamento de recursos humanos;</li> <li>• Programa de desempenho;</li> <li>• Programa de treinamento e desenvolvimento.</li> </ul>	<p>As carreiras definidas por grupos funcionais; A SEAD não está com um programa de treinamento e desenvolvimento em ação, embora haja uma previsão de retorno de suas atividades para com o servidor, em relação à capacitação.</p>
Partição nos lucros ou resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da estrutura do programa.</li> </ul>	<p>Esta etapa da implementação não está disponível na SEAD, por se tratar de uma administração direta e não uma autarquia de economia</p>

FONTE: Elaboração própria, adaptado de PONTES (2005).

Com base nas competências legais da SEAD e apresentação da correlação do Plano de cargos e salários de Pontes (2005) a atual política remuneratória, serão expostos nos itens abaixo os aspectos legais da Secretária de Administração relacionados quanto à remuneração, com relação entre o conceito da remuneração estratégica apresentado anteriormente.

Os Cargos efetivos da administração municipal direta estão subdivididos em quatro grupos funcionais, definidos em função do grau de instrução básica (JOÃO PESSOA, 2010) que são eles:

- I. **Grupo Funcional Básico** - Executar serviços auxiliares relacionados a organização, na execução de limpeza, manutenção e conservação dos órgãos públicos, executar tarefas relacionadas a manutenção e conservação de parques jardins, executar tarefas de suporte administrativo, como entrega de documentos, suporte de serviço zelando pelo preparo, distribuição e qualidade dos alimentos, no caso de preparação de refeições, consertos e execução de costuras em geral, executar tarefas de suporte operacional na execução e manutenção de obras e serviços públicos, providenciando consertos e testes em sistema sanitários, elétricos e hidráulicos; serviço de carpintaria outras atividades afins;
- II. **Grupo Funcional Médio** - Dar suporte administrativo às equipes técnicas nas diversas áreas de atuação, otimizando os processos de comunicação, classificando, registrando, consolidando, disponibilizando, armazenando e controlando dados, informações e documentos da sua unidade de trabalho e prestando atendimento ao usuário; executar trabalhos de fiscalização e melhoria do meio ambiente; dirigir veículos leves e pesados e operacionalizar e executar atividades de manutenção de máquinas, veículos e equipamento;
- III. **Grupo Funcional Técnico de Nível Médio** - Dar suporte técnico e administrativo às áreas contábeis, infraestrutura, meio ambiente, educacional e social, otimizando e contribuindo para execução dos sistemas operacionais, constantes dos projetos de responsabilidade do município, executando serviços especializados;
- IV. **Grupo Funcional Técnico de Nível Superior** - Descrição sumária: Assegurar condições de suporte técnico em projetos e processos de trabalho e na formulação de políticas e diretrizes de planejamento e desenvolvimento, analisando projetos e estudos, visando aparelhar o organismo público de novas tecnologias que permita a melhoria da qualidade dos serviços públicos, imprimindo ainda efetivam ente, eficiência, racionalidade e agilidade na sistemática de trabalho da sua área de atuação. Em seguida será apresentada a metodologia de pesquisa, expõem-se os passos utilizados para alcançar os objetivos delimitados para o estudo.

Em relação à remuneração, por força da Lei Complementar Nº 59/2010, que em seus anexos VI o Quadro 4 abaixo vem nos apresentar o quantitativo de cargos em relação aos grupos funcionais, dados apresentados em referência até o ano de 2010.

Quadro 4: Grupos funcionais e quantitativo de cargos

Grupos Funcionais	Quantitativo de Cargos
Básico	3.252
Médio	3.214
Téc. De Nível Médio	255

Superior	532
Total	7.253

Fonte: Elaboração própria e com base na Lei Complementar N° 59/2010 de João Pessoa /PB, Anexo VI

Após análise das referidas leis, em relação à remuneração, por força da Lei Complementar N° 59/2010 a que permanece vigente para atender os funcionamento da SEAD no seu anexo VII, o Quadro 5 que fala do grupo funcional básico, médio e técnico de nível médio explana a parte fixa da Remuneração dos grupos funcionais da organização, ressaltando que são dados com última atualização em 2010.

Quadro 5: Grupos funcionais e quantitativo de cargos

Padrão de Vencimento	Valor (R\$)	Padrão de Vencimento	Valor ( R\$)
1	537,00	12	743,32
2	553,10	13	765,63
3	569,70	14	788,60
4	586,80	15	812,26
5	604,40	16	836,62
6	622,50	17	861,72
7	641,20	18	887,57
8	660,44	19	914,63
9	680,25	20	941,63
10	700,66	21	969,88
11	721,68		

Fonte: Elaboração própria e com base na Lei Complementar N° 59/2010 de João Pessoa /PB, Anexo VII

Enquanto o Quadro 6, ilustra o vencimento do grupo funcional de nível superior, considerando os dados demonstrados no ano de 2010.

Quadro 6: Grupos funcionais e quantitativo de cargos

Padrão de Vencimento	Valor (R\$)
22	1.124,35
23	1.158,08
24	1.192,83
25	1.228,61
26	1.265,47
27	1.303,43
28	1.342,54
29	1.382,81
30	1.424,30
31	1.467,03
32	1.511,04
33	1.556,37

Fonte: Elaboração própria e com base na Lei Complementar N° 59/2010 de João Pessoa /PB, Anexo VII

A estrutura da remuneração fixa dos servidores municipais submetidos à Lei Complementar 59/2010, está classificada de forma que o Grupo Funcional Básico na faixa de vencimento 01 até o 12; o Grupo Funcional Médio na faixa 06 até o 17; o Grupo Funcional Técnico Médio na faixa salarial do padrão do vencimento de 10 até o 21; e o Grupo Funcional Superior na faixa salarial do padrão do vencimento de 22 até o 33.

Diante do exposto padrão de vencimento é a posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação, nível é o indicativo de cada posição salarial em que o servidor poderá estar enquadrando na Carreira, seguindo os critérios de desempenho, capacitação e titulação, representados por números. Já os grupos de vencimentos é a escala de vencimentos expressos em moeda corrente aos cargos a título de retribuição financeira (JOÃO PESSOA, 2010)

Pode se verificar que a remuneração da SEAD é a remuneração funcional e/ou tradicional, ou seja, segue o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração que foi estabelecido no Estatuto do Servidor por Lei de N° 2.380 de março de 1979, com suas alterações sendo atual vigência para os servidores de acordo com a Lei Complementar de N° 59 de 29 de março 2010, a Trajetória de Carreira descrita no Capítulo III desta Lei Complementar, provem demonstrar as formas de remuneração em relação à progressão do servidor municipal:

- Da Progressão por Formação: que é o conjunto de elementos que caracterizam e dimensionam a experiência profissional que os servidores possuem e será levado a efeito através de análise curricular;
- Da Progressão por Titulação: os cursos de formação de nível superior e pós-graduação deverão ser considerados como instrumentos de avaliação automática para efeito de progressão nível;
- Da Progressão por Mérito: consiste na evolução do servidor de um padrão de vencimento ou grau para outro, em decorrência do seu desenvolvimento no exercício de suas atribuições.

Apesar de constar em sua LC N° 59/2010, tendo estas três variações de progressão e aumento de percepção na remuneração do servidor, a Progressão utilizada na SEAD é a por Titulação, uma vez que as condições para os servidores por meio de mérito ou por formação ainda não são aplicadas aos servidores públicos. Observa-se que a legislação pertinente ela engloba um ponto importante da remuneração que é parte variável, que se apresenta em forma de pontos dependendo da Titulação, conforme Quadro 7.

Quadro 7: Grupos funcionais e quantitativo de cargos

Curso de Titulação	N° de vezes	Grau	Total de Pontos
Curso adicional de técnico nível médio	01	D	120
Curso de formação de nível superior	01	E	150
Curso de Pós Graduação Especialização	01	F	180
Curso de Mestrado	01	G	120
Curso de Doutorado	01	H	300

FONTE: Elaboração própria e com base na Lei Complementar N° 59/2010 de João Pessoa/PB, Anexo IX

No entanto pode se verificar que as parcelas variáveis da estrutura remuneratória da instituição são referentes às ações estratégicas, mesmo de forma, mas contida.

Mediante as pesquisas realizadas no âmbito municipal, teve se uma descoberta referente uma forma remuneração estratégica na Prefeitura Municipal de João Pessoa, mais precisamente na Secretaria de Educação denominando Prêmio Escola Nota 10, essa remuneração é instituída pela Lei Municipal N° 11.607/2008 que se enquadra no conceito de remuneração por desempenho, o prêmio é pago como uma bonificação considerando o salário

base da categoria, proporcional ao tempo de atuação efetiva do servidor na escola municipal com o limite de 100% do salário base do mesmo.

Este modo de remunerar estrategicamente não está disponível para os servidores da SEAD, este prêmio pago ao pelo desempenho escolar é peculiar a Secretária de Educação.

O prêmio é um reconhecimento ao servidor, baseado na valorização da Educação Infantil, com a finalidade de avaliar a qualidade da mesma e dos trabalhadores dessa área que atuam nas Escolas de Educação Infantil e nos Centros de Referência (João Pessoa, 2015), o prêmio engloba todos os colabores das escolas, partiremos de uma premissa que nos leve para trabalhadores administrativos da instituição, tendo em vista uma vez que esse programa também abrange os professores e demais profissionais da área, mas o pertinente trabalho se refere aos servidores da área administrativa.

Motivação e reconhecimento são pontos positivos que se pode destacar para os servidores premiados, tendo em vista que os mesmos são elaborados a partir dos indicadores de avaliação da aprendizagem e da participação dos servidores na formação continuada, onde se avalia durante todo o ano, o desenvolvimento do ensino-aprendizado até questão da administração dos gestores.

#### **4.2 A visão dos Gestores Estratégicos da SEAD**

A partir das entrevistas realizadas com os gestores da organização, pode-se observar o posicionamento em relação na remuneração da SEAD, com suas visões particulares no que diz respeito ao tema, nos seguintes apontamentos trabalhados.

Em relação ao a avaliação da estrutura de remuneração da SEAD como você avalia: “A estrutura remuneratória atual da PMJP, é satisfatória, pois recebemos em dia nossos pagamentos” (Entrevistado A); “Existe o PCCR de várias categorias inclusive da administração com a contemplação só para servidores efetivos” (Entrevistado B); “Fica muito a desejar, há uma grande disparidade de um servidor para outro, mas por questões políticas e de indicação de função, sempre ocorre a diferença na estrutura remuneratória” (Entrevistado C); “Devido a crise financeira que o país se encontra, pouco tem sido realizado em consequência desta atual situação” (Entrevistado D). Porém, essa forma de remuneração há certa discordância entre os entrevistados A e C, enquanto B e D observaram-se em suas falas uma insatisfação com o modelo de remuneração.

Na visão acerca da aplicação de uma estratégica remuneratória, foram abordados três aspectos: O primeiro ponto foi beneficiar os servidores municipais que possuem ou adquiriram habilidades individuais, operacional ou administrativa aplicáveis às atividades fins e meios da Instituição:

“Após a regulamentação do Decreto para as progressões funcional por formação” (Entrevistado A); “Através da avaliação de desempenho e gestão por resultados os servidores deveriam ter pontuações para melhoria do salário” (Entrevista B); “Uma forma de incentivo e reconhecimento pelas atividades e habilidades desenvolvidas pelo servidor” (Entrevista C); “Treinar, qualificar, capacitar são umas das mais importantes ações para um excelente desenvolvimento profissional” (Entrevistado D). Pode se observar que, para se ter um benefício financeiro é necessário reconhecimento das habilidades dos servidores, como fala o Entrevistado B e C, para o Entrevistado D é necessária uma contrapartida do servidor como qualificação.

O segundo aspecto abordado foi beneficiar os servidores municipais que assumem os cargos estratégicos da Instituição: “Para “os servidores que assumem cargos estratégicos com a vantagem específica do cargo que ora ocupará” (Entrevistado A); ” Se aplica aos servidores da rede municipal de educação” (Entrevistado B); “O entrevistado C não respondeu esta parte da pesquisa”; “ Uma boa remuneração, um profissional com habilidade de liderança com conhecimento sobre a parta que irá assumir” (Entrevistado D). Verifica-se que o entrevistado

“A” entende como satisfatória uma vantagem financeira, enquanto o “C” não opinou. E o Entrevistado D, especificou a habilidade e o conhecimento para cargos estratégicos.

O último aspecto foi à questão da premiação para as metas relacionadas com a missão institucional.

“No momento só os servidores das escolas e creches são beneficiados com o Prêmio Escola Nota 10” (Entrevistado A); “Já existe gratificações variadas” (Entrevistado B); “O entrevistado C não respondeu esta parte da pesquisa”; “Seria de grande importância para o órgão se a equipe atingisse metas, com excelência na execução” (Entrevistado D). Porém, essa forma de remuneração de premiação o Entrevistado A cita o Prêmio Escola Nota 10, mensurado uma breve explanação anterior neste trabalho, o Entrevistado C não respondeu, o Entrevistado B apontou gratificações e não prêmios e para o Entrevistado D é uma boa colocação para a organização se estiver um objetivo.

No que diz respeito de uma possível relação direta entre a remuneração e a capacitação profissional dos servidores em um mesmo grau hierárquico.

“Sim, pois a relação remuneração e capacitação é um motivo de valorização” (Entrevistado A); “Deverá existir uma avaliação de desempenho que avalie vários fatores além dos cursos de capacitação” (Entrevistado B); “A capacitação do servidor tem adquirido grande importância e requer dos mesmos novas abordagens profissionais” (Entrevistado C); “O mais importante em questão não é o grau hierárquico, mas sim o que o servidor desempenha na sua função, agregando valores e crescimento para a instituição” (Entrevistado D). No entanto para os entrevistados A, C e D é importante a relação de capacitação e retorno pecuniário, mas para o Entrevistado B deveria haver uma avaliação de desempenho.

Quando solicitados para darem sua opinião sobre para alinhar estrategicamente a remuneração e a capacitação profissional no âmbito da Secretária:

“Sugiro maior interesse por parte dos servidores pelas atividades que exercem, buscando melhorar a cada dia os serviços oferecidos para a população” (Entrevistado A); “Implementar um PCCR para todas as categorias” (Entrevistado B); “O entrevistado C não respondeu esta parte da pesquisa”; “Teria que ser realizado uma avaliação para identificar a importância da mesma no processo de crescimento e desenvolvimento no seu âmbito profissional” (Entrevistado D). Pode-se observar por meio das respostas dos entrevistados que há uma heterogeneidade em relação à visão dos mesmos quanto a capacitação e o alinhamento estratégico da remuneração.

Fica observado que os gestores estratégicos da SEAD apesar de alguns posicionamentos divergentes em questões que especificam na entrevista, avaliam a temática como um aspecto a ser trabalhado para o desenvolvimento da instituição.

O próximo tópico trata das análises finais que foram abordadas com o presente estudo e que servirão de base para abordagens futuras pelos gestores da SEAD na busca de um melhor desenvolvimento organizacional e estratégicos.

## **5. Considerações Finais**

Este estudo objetivou descrever a remuneração estratégica na Secretária de Administração Municipal de João Pessoa (SEAD) e propor possíveis soluções que possam servir de base para futuras transformações no caso da Remuneração Estratégica dos servidores efetivos desta instituição.

Em observação a estrutura vigente da SEAD foi possível verificar que a mesma dispõe em sua política remuneratória o sistema tradicional/funcional, baseado no Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) do município, de acordo com a Lei Complementar nº 59/2010 a que rege o PCCR da instituição. Como ressaltado por Franco (2012) modelo tradicional baseado em cargos, atividades predefinidas de responsabilidades e prerrogativas individuais junto com pouca transformação.

Tendo em vista os aspectos observados na LC 59/2010, foi possível verificar que existem alguns pontos referentes à progressão do servidor dentro da organização que precisam ser trabalhados. Uma vez que no próprio Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração existem três formas de progressão do servidor, sendo eles: formação, titulação e mérito. A progressão por titulação é o que está sendo utilizada atualmente pela SEAD. Este modelo de progressão de titulação são considerados os níveis de cursos de formação de nível superior e pós-graduação, elevando o grau e padrão do servidor em virtude da sua remuneração.

Em relação à remuneração estratégica a que mais se enquadraria neste aspecto de progressão, seria a por mérito, levando em consideração que consiste no desenvolvimento das atividades atribuídas, ou seja, fazendo o desempenho do servidor como uma forma de motivação e por consequência retribuição estratégica financeira. No entanto, não há na SEAD nenhuma forma de remuneração estratégica implementada no sistema remuneratório.

O uso do modelo de progressão por mérito proporcionaria uma parcela variável na remuneração do servidor, já que ele seria avaliado por meio de seu desenvolvimento individual e suas habilidades. Uma possível forma de motivação e reconhecimento para o servidor, que desempenharia suas funções com melhor qualidade.

Verifica-se que na Prefeitura Municipal de João Pessoa, mais precisamente na Secretária de Educação existe um Prêmio denominado Escola Nota 10, onde este prêmio reconhece e premia os colaboradores em educação das Escolas Municipais de Ensino Fundamental que apresentarem resultados globais de acordo com a média estabelecida e atendendo as metas definidas pela Lei Municipal N° 11.607/2008, onde consta sua instituição e parâmetros para recebimento do mesmo. Desta forma o prêmio pode ser estudado e adaptado para uma possível implementação na SEAD, uma realidade bem diferente da atual conjuntura da administração servindo de possíveis análises e estudos para os gestores estratégicos da SEAD no que tange a administração, se enquadrando como remuneração estratégica na organização e como parcela variável no vencimento dos servidores na sua remuneração funcional.

Essa forma de remuneração estratégica avalia os colaboradores o ano todo, desde o desenvolvimento do ensino aprendizagem até a gestão da administração dos gestores no diz respeito à Secretária de Educação, adaptando para a realidade administrativa, ou seja, na SEAD para implementação do mesmo podendo se utilizar de parâmetros para tais como: assiduidade do servidor; trabalho em equipe; desempenho funcional; capacitação e entre outros, servindo de bases para avaliar se o setor apresenta condições para o recebimento do prêmio.

Em relação aos dados que consta o valor da remuneração foram apresentadas informações referentes ao ano de 2010, em virtude disto foi aberta uma demanda no Serviço de Atendimento ao Cidadão (SIC), conforme protocolo n° 860994 para a Secretária de Transparência do município de João Pessoa, solicitando informações referentes aos valores dos vencimentos dos servidores municipais dos grupos funcionais com informações mais recentes, solicitação apresentada no Anexo A. Infelizmente não foi obtido nenhum resultado em virtude deste protocolo.

Conclui-se que, há uma necessidade na revisão no Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores da SEAD, atendendo as etapas, apresentadas no Quadro 3 e de implementação, segundo as análises de Pontes (2005). Com objetivos e planejamentos que venham assegurar o servidor de uma retribuição equilibrada tanto para o ambiente interno e externo. E ocasionando melhorias como um todo.

Pois no sistema há uma progressão favorável ao sistema remuneratório estratégico, a progressão por mérito onde não é utilizado pela instituição. Com alinhamento estratégico das mesmas, para que os servidores obtenham de uma retribuição pecuniária devida ao seu desempenho e de suas atividades.

Por fim, espera-se que os dados reunidos e apresentados neste trabalho, possam servir de base, análises e possíveis implementações estratégicas para futuras ações na instituição e que visem auxiliara gestão da SEAD, trazendo maior eficiência e eficácia nos processos ali inseridos e realizados, em consequência disto, trazendo melhorias para os cidadãos.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR; PIMENTEL. **Remuneração de Executivos e Desempenho no Mercado Brasileiro: Relações Contemporâneas e Defasadas.** 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552017000400545&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552017000400545&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 13 nov. 2017
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3.ed.rev e atual. – Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. Lei de n.8112, 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Brasília, DF.
- BRASIL. Lei Complementar Federal n. 101, de 4 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade fiscal e dá outras providências.** Disponível em: <[www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 19 de novembro de 2017.
- CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública.** Gestão de pessoas na área pública. 2009.
- FARAH, Carolina. **Os desafios da remuneração estratégica.** 2014. Disponível em: <<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/economia/negocios/noticia/2014/12/os-desafios-da-remuneracao-estrategica-4663681.html>>. Acesso em: 19 nov. 2017.
- FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração / José de Oliveira Franco.** - ed. rev. - Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2012.
- FRANCO, Felipe Vieira; REIS NETO, Mário Teixeira; COSTA JÚNIOR, Antônio Carlos Moreira; HORTA, Gustavo Henrique Bhering. Remuneração estratégica na administração pública. **Caderno de Administração.** Maringá, v.25, n.1, 2017.
- GHENO, R.; BERLITZ, J. **Strategic Remuneration and Benefits Package: a Case Study Applied at the Operational Level of a Multinational.** *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 2, art. 5, 2011.
- JOÃO PESSOA, Lei n. 2.380, de 26 de março de 1979. **Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município.** João Pessoa, PB.
- JOÃO PESSOA, Lei n. 10.429, de 14 de fevereiro de 2005. **Dispõe da Estrutura administrativa da Prefeitura do município de João Pessoa.** João Pessoa, PB.
- JOÃO PESSOA, LEI Nº 11.607, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2008. **Institui o Programa Escola Nota 10 no Âmbito do município de João Pessoa e dá outras providências.** João Pessoa, PB.

JOÃO PESSOA, Lei Complementar n. 59 de 29 de março de 2010. **Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração para os servidores integrantes dos grupos funcionais básico, médio, técnico de nível médio e superior da administração direta do município de João Pessoa, estabelece normas de enquadramento institui nova tabela de vencimentos, e dá outras providências.** João Pessoa, PB.

JOÃO PESSOA. **Site institucional.** Disponível em: <http://www.joaopessoa.pb.gov.br/>. Acesso em: 24 de novembro de 2017.

MARRAS, Jean Pierre, Pietro Marras Neto. **Remuneração estratégica.** Rio de Janeiro. Elsevier. 2012.

MINAMADE, Camila. Hatsumi. **Sistemas de remuneração tradicionais e a remuneração estratégica.** Disponível em: [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique\\_se/col\\_leitor/120404sistemas\\_remuneracao\\_camila.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404sistemas_remuneracao_camila.shtm) Acesso em: 15 de setembro de 2017.

MOREIRA, Elen Gongora. **Incentivos e Recompensas.** Curitiba. IESDE Brasil S.A, 2009.92.p.

PEREIRA FILHO, J. L.; WOOD JUNIOR, T. **Remuneração Estratégica: a Nova Vantagem Competitiva.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 4, jul-ago, 1995.

TRIBUNAL DE CONTAS DA PARAÍBA. <https://sagres.tce.pb.gov.br/index.php>. Acesso em: 25 de novembro de 2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 11 ed. São Paulo: LTr, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Universidade Positivo. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos : ilustrações** / Universidade Positivo. Biblioteca Central; organização, Joelma Marques da Silva, Cristiane Piasecki Pires da Silva, Jaqueline Jerônima Silva. — Curitiba: Universidade Positivo, 2012. 11 f.: il. Disponível em: [http://www.up.edu.br/cmspositivo/uploads/imagens/files/Biblioteca/2012/Norma\\_Ilustra%C3%A7%C3%B5es.pdf](http://www.up.edu.br/cmspositivo/uploads/imagens/files/Biblioteca/2012/Norma_Ilustra%C3%A7%C3%B5es.pdf). Acesso em 25 de novembro de 2017.

## APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas

Essa pesquisa faz parte de trabalho de conclusão de curso (TCC) em Tecnologia em Gestão Pública da discente Mayara Vasconcelos Costa, orientada pela Professora Sabrina de Melo Cabral.

O objetivo é estudar a percepção do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração.

O nome do servidor não precisa. Todas as respostas são confidenciais e serão utilizados para fins acadêmicos.

1. Sabe-se que no Setor Público a forma de remunerar os servidores é condição essencial para a motivação e comprometimento dos mesmos. Nesse sentido, como Vossa Senhoria avalia a atual estrutura remuneratória da SEAD?;
2. Qual a visão de Vossa Senhoria acerca da aplicação de uma estratégia remuneratória que:
  - 2.1 Beneficie os servidores municipais que possuem ou adquiram habilidades individuais, operacionais ou administrativas, aplicáveis às atividades fins e meios da Instituição?;
  - 2.2 Beneficie os servidores municipais que assumem os cargos estratégicos da Instituição?;
  - 2.3 Premie áreas ou regiões que atinjam metas relacionadas com a missão institucional?;
3. Justificadamente, Vossa Senhoria considera como fator positivo para a Instituição uma possível relação direta entre a remuneração e a capacitação profissional dos servidores em um mesmo grau hierárquico?;
4. Diante da função estratégica extremamente importante que Vossa Senhoria exerce na SEAD, quais sugestões o senhor daria para alinhar estrategicamente a remuneração e a capacitação profissional no âmbito da Secretária?

## ANEXO A – Protocolo da demanda do SIC



Serviço de Informação ao Cidadão

[Nova Demanda](#) [Início](#)

Exibindo 1 - 1 de 1 Todas as Demandas

[ABERTAS](#) [FECHADAS](#) [RECARREGAR](#)

ID	Titulo	Situacao	Assunto	Orgao Responsavel
660994	13/11/2017		REMUNERACAO	Administracao

1/1