



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

IONE LEILA MENEZES DE SOUZA

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UMA FORMA DE ESTÍMULO AO EMPENHO**

**Assis/SP
2019**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

IONE LEILA MENEZES DE SOUZA

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UMA FORMA DE ESTÍMULO AO EMPENHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientanda: Ione Leila Menezes de Souza

Orientadora: Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

SOUZA, Ione Leila Menezes de.

Remuneração estratégica na administração pública: uma forma de estímulo ao empenho / Ione Leila Menezes de Souza. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, 2019.

20 p.

1. Remuneração. 2. Administração Pública. 3. Motivação

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA FORMA DE ESTÍMULO AO EMPENHO

IONE LEILA MENEZES DE SOUZA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Examinador: Me. Tânia Regina de Oliveira Machado

RESUMO

Este trabalho teve como meta verificar e compreender a remuneração estratégica na administração pública, como uma forma de levar os colaboradores a se dedicarem e se empenharem, tendo em vista a transformação do mundo organizacional contemporâneo, onde os líderes cada vez mais conseguem enxergar as características individuais de cada um, sabendo aproveitá-las para o crescimento da organização.

Palavras-Chave: Administração Pública, Desenvolvimento Pessoal, Motivação.

ABSTRACT

This work aims to verify and understand the strategic remuneration in the public administration as a way to get employees to dedicate themselves and to commit themselves, in order to transform the contemporary organizational world, where leaders are increasingly able to see the individual characteristics of each one, knowing how to use them for the growth of the organization.

Keywords: Public Administration, Personal Development, Motivation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	9
2.1 TIPOS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	12
2.1.1 Remuneração por habilidade.....	12
2.1.2 Participação acionária.....	13
2.1.3 Distribuição de ganhos	13
2.1.4 Distribuição de lucros	14
2.1.5 Remuneração por resultados	14
3 A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .	15
3.1 MOTIVAÇÃO	17
3.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS SOBRE A FORMA DE REMUNERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	18
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS.....	20

1 INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que remuneração estratégica é o termo usado para definir um conjunto de benefícios acrescentados ao salário dos colaboradores, com a finalidade de estimular o desenvolvimento pessoal. Com esta forma de remuneração, as organizações parecem conseguir resultados melhores dos seus profissionais, uma vez que o valor que a pessoa irá receber, dependerá de metas e desempenhos estipulados e alcançados no seu trabalho.

Historicamente, se observa que com o passar do tempo, as organizações têm buscado diferentes formas de recompensas individuais, como formas de pagamento pelos serviços prestados por seus colaboradores, na tentativa de encontrar novos talentos, pessoas competentes para exercer funções com mais responsabilidades, conforme a necessidade da empresa, sem precisar contratar novos colaboradores. No caso das autarquias, por ser uma instituição pública, como princípios norteadores diferentes das privadas, a administração de cargos e salários costuma ser atrelada a concursos públicos que muitas vezes não se utilizam de técnicas de seleção de competências comportamentais e sim em promoções apenas de carreira, ou seja, que seguem verticalmente a hierarquia dos cargos, não contemplando desempenho, produtividade, desenvolvimento etc.

Desta forma, os planos de remuneração estratégicos, por muito tempo foram foco maior na administração das empresas privadas, mas, isso vem mudando conforme o surgimento das necessidades da administração pública. As esferas da União, os Estados, Distrito Federal e os Municipais parecem buscar melhoria no desempenho de suas funções aderindo planos de remunerações estratégicas para obter melhores resultados. Assim, a remuneração estratégica vem ao encontro dessa forma de gestão mais moderna. Porém, como as instituições públicas estão implantando e mantendo essa política estratégica de remuneração?

Acredita-se que apesar de todos os avanços na administração pública, a cultura burocrática e hierarquizada da tomada de decisão ainda impera, e que a administração de cargos e salários em autarquias costuma ser atrelada a concursos públicos que muitas vezes não se utilizam de técnicas de seleção de competências comportamentais e sim em promoções apenas de carreira, ou seja, que seguem verticalmente a hierarquia dos

cargos, não contemplando desempenho, produtividade, desenvolvimento etc. Geralmente, essas promoções também só são possíveis quando o ocupante do cargo de nível acima da carreira foi exonerado ou também promovido.

Tudo isso torna muito complicado captar colaboradores que sejam mais competentes para as funções, como também, dar os incentivos necessários para aqueles que desempenham suas atividades com mais qualidade e melhor tempo. O processo de recompensa torna-se, então, “engessado”, uma vez que para promover aquele que “merece” é preciso também promover o que ocupa o cargo acima dele e que nem sempre tem os requisitos para isso.

Este estudo, portanto, teve por objetivo refletir sobre as possibilidades e a importância de implantar um sistema de remuneração mais flexível e coerente com os dias atuais em instituições públicas, que gerem mais satisfação nos colaboradores e que atendam melhor os resultados esperados e também contribuir para a sociedade em geral na busca por um conhecimento específico voltado a área da gestão pública.

Para tanto, foi realizada a revisão bibliográfica do tema e apresentada em capítulos que abordam: os conceitos e definições de remuneração estratégica; tipos de remunerações estratégicas; e a remuneração estratégica na administração pública.

2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A remuneração estratégica pode ser entendida como sendo uma forma de premiar os colaboradores que apresentem bom desempenho através dos trabalhos prestados para a organização. A empresa pode fazer essa compensação através de diversas formas, como exemplo por meio de adicionais, bonificações ou recompensas financeiras. Sua ideia principal é remunerar as pessoas que mais contribuem para o sucesso da companhia. Assim, a empresa que usa esse modelo de reconhecimento de desempenho consegue estimular “o aumento da produtividade e o bom desempenho de seus colaboradores e também faz com que haja um incentivo para a motivação dos talentos, já que premia de acordo com a contribuição individual” (CONVENIA, 2017, p. 1).

A remuneração estratégica, portanto, é formada por meio de um valor fixo e outro variável. O valor fixo está relacionado diretamente ao cargo ocupado pelo colaborador, englobando vencimentos, auxílio à saúde e vale-alimentação. Já o valor variável é obtido como forma de recompensa proporcional ao desempenho individual do colaborador. Ela pode ser monetária, por meio da participação nos lucros e/ou resultados, bonificações, comissões, ou, então, na forma de benefícios: folgas, liberação para treinamentos, dentre outros (CONVENIA, 2017).

De modo geral, as três principais estratégias para esse tipo de remuneração são o benefícios não monetários, tais como as remunerações indiretas, como cursos de aperfeiçoamento e folgas extras; participação nos lucros e resultados, que possuem natureza não salarial e remunera todos os colaboradores igualmente, sem levar em consideração o desempenho dos mesmos e a gamification, que trata-se de uma estratégia voltada para os mais jovens e que tem a competição interna como base. É importante “estabelecer regras claras e objetivas, além de evitar conflitos internos. Isso pode ser feito, por exemplo, ao definir metas de curto prazo em quatro níveis (individual, para a equipe, para o setor ou para a empresa)” (CONVENIA, 2017, p. 1).

É fundamental, para a remuneração estratégica que a organização tenha uma ferramenta de avaliação de desempenho para mensurar quem realmente merece as recompensas ofertadas, que deixe bem evidente a participação de cada um nos objetivos atingidos (CONVENIA, 2017). Sobre este aspecto Passos (2012, p.11) aborda que:

As empresas reconhecem que colaboradores satisfeitos são essenciais para o alcance de seus objetivos, mas nos dias atuais encontram dificuldades para manter um nível de motivação satisfatório. Neste sentido, observa-se que a motivação está relacionada com a maneira como os indivíduos recebem os estímulos externos, bem como do modo que suas necessidades são satisfeitas. Diante disso os gestores utilizam de diversos recursos buscando a satisfação e o comprometimento de seus funcionários.

A remuneração estratégica constitui-se em um ponto central específico: o de não fixar um salário a todos os funcionários de forma genérica, mas sim utilizar e atribuir métodos estratégicos e benéficos de retribuição para cada colaborador conforme sua contribuição à organização. Esse sistema de remuneração flexível é uma forma de estratégia empresarial, onde busca-se tornar a empresa mais competitiva na busca por profissionais qualificados, adotando critérios como: criatividade, iniciativa, resultado e espírito empreendedor, conforme relata Passos (2012, p.13).

Essas estratégias buscadas pelas organizações devem ter um propósito com os objetivos dos colaboradores e sua remuneração, pois deve ser vista de uma forma que facilite aos mesmos alcançar seus objetivos. Partindo da ideia de que os objetivos dos funcionários devem ser compatíveis com o da empresa, uma vez que um é atingindo conseqüentemente o outro também é, ou seja, um ganha o outro ganha (ZAMBRANO, MERINO, CASTELLANOS, 2012, p. 18)

A remuneração não passa de uma estratégia utilizada a fim de tentar motivar seus talentos, mas, vale ressaltar o que diz Bergamini (1987, p.82):

Ninguém motiva ninguém, a motivação vai depender do significado que cada ser atribui aos artifícios utilizados. A motivação está atrelada as condições que os gestores proporcionam aos funcionários, para o alcance de suas necessidades e expectativas.

As transformações no mercado de trabalho nos últimos anos fizeram com que as empresas e as repartições dos setores da administração pública tomassem uma série de mudanças, principalmente na sua forma de gestão. Tais mudanças estão baseadas em

um novo modo de gerir o seu capital intelectual, investindo na flexibilidade, inovação, conhecimento e excelência. Partindo dessas mudanças, as organizações se depararam com uma série de dificuldades, entre as quais, a escassez da mão-de-obra especializada. Conseqüentemente em decorrência dessa falta de qualificação, a concorrência entre as empresas em atrair e reter os profissionais talentos aumentou, conforme relata Marras (2011).

Muitas entidades ainda não perceberam que o foco do mercado atual é investir em seus ativos intangíveis, nas pessoas. A valorização do capital intelectual dos colaboradores passou a ser maior, deixando o enfoque no maquinário e na busca apenas por lucratividade como sendo o resultado de todo o investimento na capacidade produtiva dos colaboradores, como menciona Junior (2010, p. 32) “o enfoque deixou de ser o maquinário e passou a ser o ser humano. Diante dessa situação faz-se necessário olhar o colaborador com outros olhos, não o de como se ele fosse uma despesa, mas sim um investimento”.

Diante dessa importância do ser humano perante as entidades, é indispensável à gestão de talentos. Porque ter pessoas trabalhando não significa que se possuem pessoas talentosas, existe uma grande diferença entre um funcionário e um funcionário talento.

Segundo Michaels, Handfield e Axerold (2002, apud SILVA, 2006, p. 21), talento pode ser definido como “conjunto de habilidades de uma pessoa. Os dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui ainda a capacidade de aprender”. Os talentos são identificados perante os outros, pois se destacam, estão em constante aperfeiçoamento, tem senso de responsabilidade, possuem conhecimentos, técnicas, são inovadores, eficientes, eficazes, exercem sua função muito além do que ela exige, realizam com a cabeça e o coração. Os talentosos possuem habilidades de fazer melhor do que os demais. O talento pode ser desenvolvido, não é algo em que se nasce, mas sim se adquire. Assim, desta forma, a remuneração estratégica se estabelece como uma ferramenta para auxiliar os colaboradores a desenvolverem seus talentos, e para as organizações, sejam públicas ou privadas, reconhecerem o potencial dos mesmos e investir nas suas capacidades à fim de potencializá-las.

2.1 TIPOS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A remuneração estratégica, é uma remuneração variável, por não ser fixa e depender de indicadores de desempenho e resultados de um determinado período, assim, pode ser considerada um reconhecimento atrelado “a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazos em que os trabalhadores percebem um *plus* na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio” (MARRAS, 2011, p. 273). Muitas das grandes organizações do Brasil seguem este modelo de sistema de remuneração há algum tempo, muitas vezes conhecido como remuneração variável. Segundo Marras (2011), entre os vários modelos praticados, os mais despontados são: remuneração por habilidade, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros e remuneração por resultados.

2.1.1 Remuneração por habilidade

Esta remuneração considera o cognitivo do colaborador, utiliza a avaliação do desenvolvimento do conhecimento que o profissional adquiriu ao longo de um período e das habilidades ou grupos de habilidades que foram determinadas como metas em determinada etapa do sistema. “Conforme o colaborador avança no seu nível de habilidade, avança também progressivamente em termos de recompensa financeira” (MARRAS, 2011, p. 274). É um sistema muito atrelado ao sistema de treinamento e desenvolvimento e, por isso, pode não ser ainda muito praticado pelas empresas. Nesta remuneração o aumento de conhecimento é o principal para o avanço das habilidades, e para tanto, empresas investem em bolsas de estudos e Universidades: Corporativas¹. Braun e Mueller (2014, p. 42) ressaltam que:

O conhecimento é resultado de uma ação, um produto em movimento contínuo, como um ciclo que se reinicia no momento de apropriação da informação, pela interação da pessoa com a informação. O que diferencia a informação do

¹ Instituição de ensino vinculadas as organizações públicas ou privadas, que oferecem treinamentos, capacitações, aperfeiçoamentos, cursos técnicos, de graduação e até pós-graduação.

conhecimento é que o fator humano interage sobre a informação, potencializa e gera o conhecimento por meio da interpretação e do desenvolvimento de habilidades e competências humanas à informação, pois o conhecimento é uma produção, uma interpretação elaborada da informação recebida, que acrescenta e agrega um novo valor à informação.

Assim, gerar conhecimento não é uma tarefa fácil e multiplicá-lo, então, se torna mais difícil ainda, o investimento pode ser alto. Porém, com a remuneração por habilidade, as pessoas podem ver um motivo para buscar o conhecimento por conta própria, continuar estudando e se desenvolvendo, utilizando dos seus próprios recursos para isto, independente do que a empresa tem para oferecer, porque percebem que vão ter um retorno bom com este investimento.

2.1.2 Participação acionária

Esta forma de remuneração estratégica é mais utilizadas nos níveis hierárquicos mais altos da organização, como na gerência, diretoria e presidência, e “consiste em remunerar os resultados conseguidos por meio da concessão de ações da empresa, tornando os executivos sócios do negócio”, conseguindo assim, que estes se comprometam muito mais com os objetivos e metas que a organização deseja alcançar (MARRAS, 2011, p. 274).

2.1.3 Distribuição de ganhos

Diferente da participação acionária, a distribuição de ganhos envolve os colaboradores dos níveis hierárquicos mais baixos, principalmente nas linhas de produção. Foi criado com o objetivo de diminuir os custos da produção, uma vez que incentiva os trabalhadores a pensar em formas de diminuir de melhorar os processos. As ideias geradas pelos colaboradores que são implantadas e dão resultados, se tornam práticas de economia na empresa, e esta economia é distribuída com os geradores das ideias (MARRAS, 2011).

2.1.4 Distribuição de lucros

Neste sistema de remuneração, o colaborador recebe uma parte do que a organização conquistou como lucro em um período. É um modelo criticado por parte dos trabalhadores, porque nem sempre depende diretamente de seus esforços, envolve a maneira como a organização realizou seus negócios, investiu e tomou decisões (MARRAS, 2011).

2.1.5 Remuneração por resultados

É a forma mais praticada pelas empresas e tem o objetivo de vincular o desempenho do colaborador à produtividade e a qualidade dos resultados e serviços. Consegue estimular as pessoas na busca de melhores formas de trabalho, cumprir metas e ao comprometimento com os objetivos da empresa. O importante nesta remuneração é que a organização tenha bem definido o que espera dos colaboradores e que estes resultados desejados possam, realmente, serem atingíveis. Possui inúmeras vantagens, dentre elas, o incentivo a busca da qualidade; otimização da produtividade; alavanco da redução geométrica de custos; reforço aos valores culturais dos grupos e incentivo a participação individual e grupal (MARRAS, 2011).

3 A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública, em grande parte, remunera seus servidores através de um sistema baseado na descrição de cargos. Nesse método, os planos de carreira são divididos em níveis que são alcançados por critérios objetivos e básicos, como tempo de serviço público, sem levar em conta o potencial individual ou o desempenho diferenciado de cada servidor público. Os servidores públicos recebem retribuição pecuniária por meio de vencimento(s) ou subsídios (ARAÚJO JÚNIOR, 2014, p.25).

A remuneração realizada por vencimentos permite que sejam agregados a ele várias vantagens, tais como gratificações por tempo de serviço, abono, prêmio ou títulos de pós-graduação, adicional por desempenho e outros. O subsídio, no entanto, não permite que sejam agregados outros valores, sendo constituído de uma remuneração por parcela única sem vencimentos adicionais (WOOD, 2004, p.37). A Emenda Constitucional nº 19/1998 (Artigo 39 § 4º), que instituiu o subsídio para determinadas carreiras do serviço público federal, permite que seja realizado o pagamento de certas gratificações ou indenizações, dentre as quais: gratificação natalina, adicional de férias e determinadas verbas indenizatórias (ARAÚJO JUNIOR, 2014, p.30). Com a instituição do subsídio para determinadas carreiras do serviço público federal, a remuneração variável foi extinta nessa modalidade de remuneração.

Dessa forma, os servidores públicos federais ligados à gestão estratégica e ao planejamento da administração pública deixaram de ter qualquer incentivo pecuniário para que tenham perfil profissional ou desempenho diferenciado. Isso impacta diretamente na capacidade de inovação e de melhor desempenho dos servidores públicos.

A remuneração variável na Administração Pública é definida por Pereira (2006, p. 25) como “se baseia nas práticas modernas de administração adaptadas à realidade do Estado e à sua essência como entidade que visa ao interesse público”. Há a necessidade de se combater a corrupção e a descentralização da administração em prol de sua orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados. O autor também considera que:

O novo modelo de gestão pública surge a partir da busca de uma alternativa ao modelo burocrático e de novas exigências econômicas, políticas e sociais colocadas para o Estado. A gestão por contratos, por exemplo, com estipulação de metas e resultados, tem como objetivo tornar a gestão menos rígida (característica típica do modelo burocrático). Assim, estabelecem-se metas, indicadores e instrumentos de acompanhamento e de cobrança claramente definidos para que seja possível um maior controle por parte do Estado e da Sociedade. Esses contratos de gestão dão maior flexibilidade aos órgãos, porém esses devem cumprir as metas estipuladas. O objetivo desse modelo de gestão é proporcionar eficácia, efetividade e eficiência na gestão dos serviços e na construção de políticas públicas. Essas metas e objetivos são utilizados como justificativa para estabelecer maior orçamento para órgãos e legitimar uma remuneração diferenciada para servidores mais comprometidos (PEREIRA, 2006, p. 25)

Com relação ao sistema tradicional de remuneração que se aplica à administração pública brasileira, Wood Jr, Thomaz e Picarelli (2004, p.124) relatam limitações relacionadas à simplificação e ao engessamento desse modelo:

Essa forma de remuneração basicamente se resume a tomar como parâmetro descrições das atividades e responsabilidades de cada função para definir os salários. No caso do serviço público, mais especificamente das carreiras que são remuneradas por parcela única (subsídio), sem parte variável, há um pequeno avanço em relação a esta modalidade tradicional, que são os planos de cargos e salários. No entanto, mesmo com essa pequena evolução, esse sistema é pouco eficiente no contexto das novas formas de organização de trabalho e da administração estratégica. O maior problema apontado nessa forma de remuneração é a inflexibilidade e a não diferenciação entre profissionais que se destacam, todos são vistos de uma mesma forma, o foco está na descrição dos cargos e não no profissional que se diferencia dos outros por esforços próprios e individuais. Esse tipo de remuneração não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

Ao contrário desse sistema utilizado pela Administração Pública, o Sistema de Remuneração Estratégica reúne várias formas de recompensas pecuniárias, tais como remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, previdência complementar, remuneração variada, participação acionária dentre outras formas.

3.1 MOTIVAÇÃO

Nas organizações públicas, muitas vezes a motivação é uma ferramenta estratégica não muito utilizada por alguns gestores, que não reconhecem sua força e potencial do trabalho realizado pelos colaboradores. Entretanto, assim como os colaboradores de uma empresa privada, os servidores públicos possuem horários, tarefas cotidianas a serem cumpridas, muitas delas com prazos de realização, e por esta razão, precisam estar motivados, para que apresentem um trabalho de excelência e ambicionem o sucesso da organização, como relatam Garcia e Giacomossi (2014, p.35):

A administração pública é dependente de pessoas para a consecução dos seus objetivos, sendo que estas por sua vez, submetidas às atividades, almejam os seus objetivos pessoais.

Correa (2010, p. 24) complementa:

Nota-se que não existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários da empresa nos serviços públicos, já que a consideram alheia ao serviço. A hierarquia de motivos é usada como forma de serem julgadas de acordo com o entendimento da gerência. Dando-nos a ideia de como atua o funcionalismo público, com suas gerências tradicionais, não valorizam nada os servidores, e muitos de seus projetos humanísticos ainda estão aguardando a sua implementação.

Ao contrário de antigamente, onde o foco estava na tecnologia dos processos e nos recursos, atualmente as organizações estão prestando mais atenção na importância das pessoas e a forma como são coordenadas por seus dirigentes, mesmo que muitas vezes ainda a motivação dos colaboradores não seja instigada por alguns líderes e gestores, os quais muitas vezes acabam perdendo grandes oportunidades em auxiliar a desenvolver o potencial humano.

3.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS SOBRE A FORMA DE REMUNERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Na tentativa de viabilizar uma recompensa que contemple as competências e o desempenho dos profissionais, a administração pública busca na remuneração estratégica uma solução. Segundo Franco et. al (2017) existem exemplos de organizações públicas que têm inovado nas políticas de remuneração, considerando o desempenho e a formação do servidor. Porém, para os autores parece existir uma limitação na remuneração por desempenho, que não apresentou nas pesquisas realizadas uma motivação por parte dos colaboradores e nem mudanças em suas atitudes que impactassem significativamente, sendo os elogios verbais mais eficazes que os monetários. Eles discutem a importância do incentivo para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, para que assim ele tenha condições de se desempenhar melhor e conseguir desfrutar da remuneração por desempenho.

Dentro das organizações públicas existem alguns fatores que podem levar o servidor à sua desmotivação e conseqüentemente ao mau atendimento, sendo os mais comuns: trabalhar insatisfeito em decorrência da baixa remuneração recebida; comparar a sua remuneração com a de outro servidor dentro do mesmo nível hierárquico, mas em outra função; falta de ferramentas de trabalho que são necessárias para um bom andamento dos serviços; ter um sistema de informática ineficiente, ou seja, que não possui conhecimentos necessários para dar um bom andamento em serviço ou no atendimento ao contribuinte; ambiente com pouca iluminação e ventilação e acreditar que o trabalho está sendo bem feito e mesmo assim não ter o reconhecimento adequado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As corporações sejam de forma pública ou privada tem passado por diversas transformações durante as últimas décadas. No que diz respeito aos órgãos públicos abordados neste trabalho, foram propostas novas formas de se trabalhar com a motivação do servidor, sendo a remuneração estratégica um método de estimular também ao colaborador a desenvolver suas competências e sempre buscar manter-se atualizado. Desta forma, é preciso que os gestores trabalhem de maneira mais profunda no que se refere à visão do ser humano como uma peça chave para o sucesso da organização. Não é suficiente possuir apenas habilidades técnicas e organizacionais mas também habilidades em lidar e motivar os seres humanos. A motivação está relacionada diretamente com o desempenho dos servidores: quanto maior for a motivação, maior será o rendimento, pois de um servidor motivado fará mais que o possível pela organização, pois ele saberá que tudo que ele faça de alguma maneira terá um retorno.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO JUNIOR, José Alves; MARTINS, Igor. **Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006**. Revista Gestão. Org, v.12, n.2, 2014. p 153-162, 2016

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. **A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA** . Organizational Knowledge Assessment; 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CORREA, Alciris. Teorias Motivacionais: Motivação nas empresas. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24701497>>. Acesso em: 08 jul. 2019.

CONVENIA, E. Blog Convenia. **www.blog.convenia.com.br**, 06 set 2017. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/remuneracao-estrategica/>>. Acesso em: 04 mar 2019.

EGG, R. F. R. www2.videolivriaria.com.br. **Video Livraria**, 25 fev 2019. Disponível em: <<http://www2.videolivriaria.com.br/pdfs/11675.pdf>>.

FRANCO, F. V. et al. Remuneração Estratégica na Administração Pública. **Caderno de Administração**, Maringá, 2017. 1-10. Disponível em: <<http://eduem.uem.br/laboratorio/ojs/index.php/CadAdm/article/view/31839>>. Acesso em: 03 jul 2019.

GOMIDE JUNIOR, S.; FERNANDES, M. N. Comportamentos éticos organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. (. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 3, p. 41-48.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NELSON, R.R.; PHELPS, E.S. **Investment in humans, tech diffusion and economic growth**. *American Economic Review*, 1966.

PASSOS, Francisca Elisandra Fortaleza. **A influência dos benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil na satisfação e motivação dos colaboradores: Estudo de caso na agência de Fronteiras/PI.** 2012. Monografia - Universidade Federal do Piauí, Administração.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicent. **Remuneração Estratégica - a Nova Vantagem Competitiva** - 3ª Ed. 2004.

ZAMBRANO, Lidia García; Merino, José Domingo García; Castellanos, Arturo Rodríguez. **Impacto de la inversión em capital humano sobre el valor empresarial.** Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 51, 2012, p.15-26. Disponível em: .