

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL TENDO COMO REMUNERAÇÃO VARIÁVEL A CHAVE DO SUCESSO

Danilo Sobral de Oliveira

Faculdade Escola Sobral de Oliveira - FAESDO. Escritório de Advocacia Sobral de Oliveira.

<http://lattes.cnpq.br/1635891041004372>

<https://orcid.org/0009-0008-5928-442X>

E-mail: danilo.sobralct@hotmail.com

Ana Célia Lopes Cavalcante

Faculdade Escola Sobral de Oliveira - FAESDO.

<http://lattes.cnpq.br/9930888911115298>

<https://orcid.org/0009-0007-4117-3281>

E-mail: anaclcavalcante@gmail.com

Afonso Paulo Albuquerque de Mendonça

Faculdade Escola Sobral de Oliveira - FAESDO.

<http://lattes.cnpq.br/2439789028909541>

<https://orcid.org/0009-0001-2038-019X>

E-mail: afonsopaulomendonca@hotmail.com

Auridete Lima Fonteles

Faculdade Escola Sobral de Oliveira - FAESDO.

<http://lattes.cnpq.br/6692807644170116>

<https://orcid.org/0009-0005-9734-8058>

E-mail: aurydete@hotmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2023.V2N3>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2023.V2N3-22>

RESUMO: O presente trabalho desenvolveu-se a partir de referências bibliográficas pesquisadas sobre o tema remuneração variável; pode-se observar que, além da remuneração é necessário incentivar continuamente as pessoas para que alcancem metas e resultados desafiadores. A remuneração fixa funciona apenas como um fator higiênico. O sistema de recompensas deve possuir um programa de incentivos capaz de incrementar as relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações. Os novos métodos de remuneração incluem necessariamente a remuneração variável para incrementar resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa. Dentre os métodos de remuneração variável estão planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compra de ações da empresa, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição de lucro aos funcionários. A escolha do método mais adequado depende diretamente das necessidades da organização e das pessoas. A remuneração não visa apenas recompensar as pessoas, mas tornar a sua vida mais fácil. A oferta de benefícios e serviços aos funcionários é uma forma indireta de remuneração. A remuneração variável vem ampliando sua participação nas organizações, de um lado, porque a bonificação – que antes se restringia apenas aos executivos – está sendo compartilhada com os demais funcionários da empresa, assim os mesmos façam por merecê-la. E, de

outro lado, porque a participação nos lucros e resultados além de abranger os níveis administrativos e operacionais, ganhou dimensão maior nas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Remuneração. Benefício. Estratégias.

BUSINESS STRATEGY HAVING THE KEY TO SUCCESS AS VARIABLE REMUNERATION

ABSTRACT: The present work was developed from bibliographical references researched on the theme variable remuneration; It can be seen that, in addition to remuneration, it is necessary to continuously encourage people to achieve challenging goals and results. The fixed remuneration only works as a hygienic factor. The reward system must have an incentive program capable of increasing exchange relationships between people and organizations. New remuneration methods necessarily include variable remuneration to increase results, creativity, innovation, entrepreneurial spirit and initiative. Among the variable compensation methods are annual bonus plans, distribution of company shares to employees, option to purchase company shares, participation in results achieved, compensation based on competence and profit distribution to employees. Choosing the most appropriate method depends directly on the needs of the organization and the people. Compensation is not just about rewarding people, it's about making your life easier. Offering benefits and services to employees is an indirect form of compensation. Variable remuneration has been expanding its participation in organizations, on the one hand, because the bonus – which was previously restricted to executives only – is being shared with the other employees of the company, so they should earn it. And, on the other hand, because participation in profits and results, in addition to covering the administrative and operational levels, has gained a greater dimension in companies.

KEYWORDS: Compensation. Benefit. Strategies.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho originou-se da perspectiva convincente e racional da apresentação de justificativas expostas no processo de procurar mostrar que a remuneração variável vem ampliando sua participação nas empresas de grande, médio e pequeno porte, tornando-se cada vez mais comum no mercado participativo, pois a participação nos lucros e resultados, além de abranger os vários níveis operacionais, ganhou uma outra dimensão nas empresas.

Atualmente a popularidade da remuneração variável vem crescendo, sendo consequência direta dos processos de mudança organizacional, desta forma visa alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa e seus resultados. A

origem destas práticas não é recente e está vinculada nos prêmios por produtividade ou pagamento por peça utilizados desde o começo do século.

A remuneração por resultados combina um sistema de bônus vinculado ao atingimento de metas previamente negociadas, baseada na prática de uma administração participativa. A Participação nos lucros, como o próprio nome expressa, define que parte dos lucros é distribuída aos funcionários que, em tese, contribuíram para o resultado final obtido. Algumas empresas têm adotado um sistema combinado, no qual são estabelecidas metas e resultados, condicionando-se o pagamento à obtenção do lucro.

Diante do cenário das mudanças sociais e culturais, a remuneração variável tem surgido como alternativa viável, pois tende à lógica da flexibilidade, remunerando resultados, atendendo aos anseios de redução de custos e tornando, supostamente, as organizações mais competitivas (CARVALHO, 2001).

O presente trabalho tem por objetivo analisar as limitações dos sistemas tradicionais de remuneração e a contribuição dos sistemas de remuneração variável para os resultados organizacionais esperados, na medida em que exploram, de forma eficaz, a motivação das pessoas, responsável pelas ações e realizações humanas dentro das organizações. Desta forma auxiliando a sanar dúvidas existentes nos diversos tipos de remuneração, buscando o melhor entendimento do sistema como um todo.

Desta forma, a metodologia proposta trata-se de bibliográfica (na qual foi embasada o referencial teórico do assunto abordado); podendo assim desenvolver o tema.

Com isto, vê-se que dentro das organizações a estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que está contida. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural, pois é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e que são englobadas em um todo unificado que figura em uma posição formal do organograma. O desenho de cargos envolve a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações dos demais cargos. O mais antigo modelo de desenho de cargos é o clássico ou tradicional, apregoado pela Administração Científica e pelos defensores da burocracia.

Olhando sobre outro prisma, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto. Na realidade, os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. Na outra ponta, os cargos, constituem os meios através dos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais, objetivos esses que estão diretamente ligados a recompensa ou remunerações.

ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

Para as organizações, o salário representa a um só tempo, um custo e um investimento. Custo, porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior a curto ou médio prazos. Com o estabelecimento e/ou manutenção de estrutura de salários equilibrados, a Administração de Salários propõe-se a atingir alguns objetivos, tais como:

- Remunerar cada empregado de acordo com o valor do cargo que ocupa;
- Recompensá-lo adequadamente pelo seu desempenho e dedicação;
- Atrair e reter os melhores candidatos para o cargo;
- Ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe os meios adequados à movimentação do pessoal, realizando as possibilidades de desenvolvimento e encarecimento;
- Obter dos empregados a aceitação dos sistemas de remuneração adotados pela empresa;
- Manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e a sua política de relações com os empregados.

A atividade organizacional está diretamente ligada à administração de salários, pois são componentes de um mesmo processo, enquanto a atividade organizacional

pode ser visualizada como um complicado processo de conversão de vários recursos através de um sistema integrado capaz de proporcionar saídas e resultados, onde o elemento humano é parte integrante, vital e imprescindível desse processo; a administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Assim como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de atividades, a administração salarial é um assunto que envolve a organização como um todo e que repercute em todos os seus níveis e setores. Uma estrutura salarial é um conjunto de faixas salariais relacionado com os diferentes cargos existentes na organização. Para estabelecer e manter estruturas salariais equitativas e justas, torna-se necessário estabelecer duas formas de equilíbrio, a saber:

- **EQUILÍBRIO INTERNO:** ou seja, coerência interna entre os salários em relação aos cargos da própria organização. O equilíbrio interno exige uma estrutura salarial justa e bem dosada.
- **EQUILÍBRIO EXTERNO:** ou seja, coerência externa dos salários em relação aos mesmos cargos de outras organizações que atuam no mercado de trabalho. O equilíbrio externo exige uma estrutura salarial compatível com o mercado.

Em uma organização, cada cargo tem o seu valor individual, somente se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante de um cargo se se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação de mercado.

ANÁLISE DE CARGOS

Podemos alcançar o equilíbrio interno por meio de informações obtidas através da avaliação e classificação de cargos, que geralmente são baseadas em um programa prévio de descrição e análise de cargos. Já o equilíbrio externo, é alcançado por meio de informações externas obtidas através de pesquisas de salários. Com essas informações internas e externas a organização pode traçar sua política salarial – como parte da sua política de RH – para normalizar os procedimentos a respeito da remuneração do

peçoal. A política salarial constitui um aspecto particular e específico das políticas de RH da organização. Segundo Bohlander (2003, p. 123): “A análise de cargos implica a investigação sistemática do cargo, por meio de uma série de passos predeterminados. O objetivo principal é aperfeiçoar o desempenho da empresa e sua produtividade.”

As maneiras hoje existentes para determinar e administrar sistemas de pagamento; hoje, são expressivas, estando a avaliação de cargos relacionada com a obtenção de dados que permitirão uma conclusão a cerca do preço de cada cargo, algumas vezes esse procedimento poderá ser completado com outros como a negociação, pesquisa de salários e outros. Essa avaliação enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos e não as características das pessoas que os ocupam.

No sentido estrito, a avaliação de cargos é um meio de determinar-se o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional e, portanto, a posição relativa de cada cargo dentro da estrutura de cargos da organização, estando em segundo plano às pessoas que os ocupam (CHIAVENATO, 2000, p. 376).

É mediante essa avaliação que a organização imprime o seu julgamento de valor sobre cada um dos cargos que compõe o seu organograma, de forma a permitir hierarquizá-lo numericamente, em termos de pontos, em função de sua importância no contexto global da empresa.

A avaliação de cargos é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração, baseando-se na estrutura de valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional (CHIAVENATO, 1981, p. 28).

Esta avaliação esta relacionada com a obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do preço para um cargo. O processo de análise e avaliação mostra as diferenças essenciais entre cargos, seja quantitativa ou qualitativa. Algumas vezes, a avaliação de cargos é completada por outros procedimentos, como negociação com sindicatos. Geralmente, constitui um dos únicos elementos arbitrários do dimensionamento da remuneração.

BENEFÍCIOS

Um cargo extremamente importante na formação da remuneração é o benefício, seja dos salários indiretos ou dos benefícios, concedidos pelas organizações em

complemento aos salários em espécies. Um programa de salários que não leva em consideração o “montante” geral de benefícios que compõe a contraprestação final do trabalho do empregado não exprime nem representa, perante o mercado, o seu verdadeiro perfil numerário, pois um programa de benefícios deve atender a dois campos de objetivos: o da organização e o dos indivíduos.

Serviços e benefícios sociais são meios indispensáveis de suplementação e apoio, fornecidos ou financiados pela empresa, a fim de promover a manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade (CHIAVENATO, 1981, p. 100).

O atendimento dos objetivos organizacionais é dado na medida em que a empresa garante a satisfação das necessidades básicas e, portanto, auxiliando na manutenção de baixos índices de rotatividade, absenteísmo, qualidade de vida dos empregados, redução de estresse, entre outros, bem como a tornando competitiva em relação à concorrência, no mercado de trabalho. Assim como, o atendimento as necessidades dos indivíduos dão-se a partir do pressuposto que a empresa sabe o que é melhor para os seus funcionários, ao mesmo tempo em que suporta um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir seu nível de qualidade de vida.

Os benefícios oferecidos pelas empresas podem subdividir-se em: **benefícios compulsórios**, que são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de norma legal como acordos ou convenções, podendo ser também o auxílio-doença, 13º salário, férias, salário-maternidade, ou similares; e em **benefícios espontâneos**, que são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados de vontade própria, geralmente com o objetivo de atender as suas necessidades ou de tornar o perfil de sua remuneração atraente e competitivo em termos de mercado, tanto para melhor atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais.

Os benefícios constituem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários, representando 40% dos custos totais como folha de pagamento das empresas. Antes vistos como uma vantagem oferecida pelo empregador, os benefícios atualmente são considerados direitos

reivindicados por todos os funcionários (BOHLANDER, 2003, p. 310).

Pesquisas sobre a remuneração indicam que a maioria dos funcionários é incapaz de citar com exatidão os benefícios que recebe e mais de 75% dos funcionários acham que o valor de seus benefícios é menos da metade do custo real aos seus empregadores. Infelizmente, embora os benefícios sejam valorizados e mal identificados, eles continuam a ser uma questão importante, tanto para as empresas quanto para os funcionários. É claro que os benefícios já deixaram de ser “extras” para fazer parte integral dos pacotes de remuneração. Praticamente todas as empresas oferecem diversos benefícios para suplementar os salários pagos aos funcionários. Alguns são exigidos por lei e devem ser considerados parte da remuneração total.

RECOMPENSA SALARIAL

Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí decorre o conceito de remuneração total, onde esta é constituída de três componentes: **Remuneração Básica** (salário mensal ou salário hora), **Incentivos Salariais** (bônus, participação nos resultados, etc) e **Benefícios** (Seguro de vida, seguro saúde refeições subsidiadas, etc). A proporção relativa de cada um dos três componentes, varia de uma organização para outra.

O pagamento constitui uma medida quantitativa do valor relativo de um funcionário. Para a maioria dos funcionários, o pagamento tem um peso direto não apenas em seu padrão de vida, mas também no status e no reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego quanto fora dele. Uma vez que o salário, ou pagamento, representa a recompensa recebida em troca das contribuições de um funcionário (BOHLANDER, 2003, p. 254).

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe, de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. A remuneração básica é representada pelo salário mensal ou horário. No jargão econômico, salário é a

remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho. Embora tenha havido trabalhadores assalariados em outros períodos da história, foi com o advento do capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento da chamada mão-de-obra.

O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. Os incentivos são concedidos sob diversas formas, como bônus e participação nos resultados a título de recompensa por resultados alcançados. O terceiro componente da remuneração total são os benefícios, quase sempre denominados remuneração indireta. Os benefícios são concedidos através de vários programas, como: férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, etc.

Assim, a remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho. A remuneração constitui o mais importante curso de muitas organizações. Os custos de pessoal atingem cerca de 60% dos custos totais em empresas de manufatura e em muitas organizações de serviços. Em alguns casos os custos laborais – incluindo salários e encargos sociais, chegam a 80% do orçamento de despesas, como é o caso do U.S. Postal Service. Isso significa que a eficácia com que a remuneração é aplicada faz uma diferença significativa em aumentar ou reduzir a competitividade organizacional.

Uma organização de alta tecnologia depende dos resultados de sua pesquisa e desenvolvimento para gerar novos produtos e serviços e pode perder sua capacidade de inovação e competitividade se oferecer uma recompensa salarial insuficiente para seu pessoal, permitindo que seus concorrentes façam pirataria e roubem seus melhores talentos.

Dentre as recompensas oferecidas pela organização, na verdade, o salário representa a principal forma delas. Existe o salário nominal e o salário real. O salário nominal representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado. Em uma economia inflacionária, quando o salário nominal não é atualizado periodicamente, sofre erosão e conseqüentemente perda de poder aquisitivo. O salário real representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de

dinheiro que recebe mensal ou semanalmente e corresponde ao poder aquisitivo é a quantidade de mercadorias que pode ser adquirida com o salário. Assim, a mera reposição do valor real não significa aumento salarial: o salário nominal é alterado para proporcionar o salário real equivalente em período anterior. Daí a distinção entre reajuste de salário e aumento real do salário.

Na verdade, o salário constitui o núcleo das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações. Todas as pessoas aplicam seu tempo e esforço nas organizações e, em decorrência, recebem dinheiro, que representa a troca entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador. A administração salarial é o processo de administrar o programa de remuneração das organizações. Sendo o salário visto como uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro a pessoa empenha parte de si mesma, do seu esforço, da sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização.

Para as pessoas, o trabalho é considerado um meio para atingir um objetivo intermediário que é o salário. Na prática, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa; e o poder aquisitivo define o padrão de vida de cada pessoa e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais.

Uma vez que o pagamento representa a recompensa recebida em troca das contribuições de um funcionário, é essencial, que o pagamento seja condizente com essa contribuição. É fundamental também que o pagamento de um funcionário seja justo em termos do que os outros funcionários estejam recebendo por suas contribuições (BOHLANDER, 2003, p. 254).

O contracheque que o funcionário recebe da organização é o mais importante elemento para o seu poder de compra. O volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e de prestígio, o que influencia seus sentimentos de auto-estima. Em suma, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sócio-lógico e psicológico.

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

As expectativas em torno dos sistemas de remuneração mudaram muito nos últimos anos. No passado recente, esperava-se dos sistemas tradicionais de remuneração o estabelecimento de uma política salarial justa e equilibrada, decorrente de uma correta avaliação dos cargos e a comparação dos salários com o mercado. Hoje, espera-se algo mais: que ela esteja em conformidade com a estratégia organizacional e que, sobretudo, contribua significativamente para o cumprimento desta estratégia, gerando resultados efetivos.

Segundo Wood Jr. e Picarelli (1999, p. 21), “para a construção de um sistema de remuneração consistente é essencial que seus princípios centrais estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e focalizem os comportamentos necessários para seu atendimento”. Hipólito (2001, p. 32) reforça este pensamento ao afirmar que “são três os resultados esperados da administração de salários: disseminação de valores, objetivos e metas organizacionais; a capacitação contínua; e o comprometimento”.

A maior parte das empresas ainda adota sistemas tradicionais de remuneração baseados nas descrições de cargos e funções, apesar destes sistemas serem cada vez mais questionados. Fatores como inflexibilidade, conservadorismo, falta de foco no indivíduo, tratamento igual de pessoas desiguais, metodologia desatualizada e anacronismo são atribuídos a estes sistemas de remuneração.

Desde a década de 1980, as empresas americanas e européias deixaram de lado a remuneração fixa e fizeram decolar uma tendência que está ganhando espaço: remunerar as pessoas pelos resultados alcançados. Os resultados não são apropriados pela organização, mas rateados entre a organização e as pessoas que ajudaram a alcançá-los. Trata-se de uma parceria que funciona nas duas vertentes, isto é, no lucro ou no prejuízo. O funcionário ganha mais se a organização ganhar, ganha menos se a organização ganhar menos e nada ganha se a organização nada ganhar.

A política de remuneração de uma organização é o conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Dentro das várias formas que podem compor esse mix, as alternativas de remuneração variável são justamente aquelas que mais

adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa (WOOD JÚNIOR, 2004, p. 101).

Observa-se que a remuneração é o instrumento que permite a empresa determinar os parâmetros que deseja imprimir fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional. Para implementar uma estrutura salarial a organização necessita, portanto, criar com antecedência a sua política salarial, uma vez que é por meio dela que a organização torna público sua maneira de pensar e agir com relação a um dos campos mais importantes para o trabalhador – a remuneração.

REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

A remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho, representando ainda hoje a âncora, ou seja, a maior parcela do mix total de remuneração. Ela representa, em sua forma tradicional, uma maneira de pensar a gestão de recursos humanos nas empresas. Essa maneira é adequada para determinados tipos de negócios, para um certo contexto estratégico e para alguns modelos de estrutura organizacional. Contudo, em um mundo em mudança acelerada, talvez seja um risco alto demais manter um sistema desse tipo, que apresenta uma série de contradições com as práticas gerenciais emergentes.

As críticas mais comuns ao sistema de remuneração funcional são:

- Promove um estilo burocrático de gestão;
- Reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
- Inibe a criatividade;
- Inibe o espírito empreendedor;
- Não considera o foco nos clientes internos e externos;
- Reforça a orientação do trabalho para o superior hierárquico;
- Não tem orientação estratégica, nem de resultados;

- Não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- Torna as promoções excessivamente importantes;
- Incentiva o carreirismo.

Esses fundamentos dizem respeito ao próprio modelo organizacional que originou o sistema. A remuneração funcional foi desenvolvida para a chamada empresa burocrática, organizada segundo os segundos princípios, os quais se referem a divisão rígida de funções e tarefas; linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas; e foco no controle. Esses princípios estão desaparecendo nas empresas modernas. Modelos flexíveis, focados no trabalho em grupo e na divisão de responsabilidades estão sempre sendo adotados.

Esse tipo de remuneração, em sua forma tradicional, representa uma forma de pensar a gestão de recursos humanos nas empresas. Essa maneira é adequada para determinados tipos de negócios e para alguns modelos de estrutura organizacional. Contudo, num mundo em mudança acelerada, talvez seja um risco alto demais manter um sistema deste tipo, que apresenta uma série de contradições com as práticas gerenciais emergentes.

Para Wood Jr. e Picarelli (1999, p. 42), “muitas empresas continuarão a empregar este sistema, porém é imperativo pensar em inovações adequando seus componentes à nova realidade”. Por outro lado, empresas que passaram por grandes processos de mudança deverão gradativamente abandonar o modelo. Ainda segundo Wood Jr. e Picarelli (1999, p. 43), "A modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas".

A remuneração funcional, por cargo, ainda é mais utilizada no mercado, porém a remuneração variável, que é uma forma complementar baseada no desempenho, vem sendo adotada por um número maior de empresas nos últimos anos, principalmente para os cargos de diretoria e gerência. A pesquisa revelou que 63% das empresas já possuem o programa de participação nos lucros ou resultados definidos, sendo que em 86% dessas empresas o programa está ajustado à Medida Provisória (MP) que instituiu o

programa. Outro aspecto observado na pesquisa é que na maior parte das empresas (55%), o programa é baseado nos resultados, em 14% é sobre os lucros e em 31% é sobre lucros e resultados. "A implantação desse programa tem como objetivos o comprometimento dos funcionários com os resultados, alinhar a remuneração às estratégias, atendimento da MP e adequar as formas de remuneração variável à MP", destaca Picarelli (1999, p. 44).

Ele acredita que por sua flexibilidade, a remuneração variável deverá ganhar maior impulso nas organizações, não apenas porque um número maior de empresas irá utilizá-la, mas também porque ela deverá ser cada vez mais significativa no "mix" de remuneração, principalmente para níveis executivos e para profissionais das áreas que impactam mais diretamente na formação dos resultados da empresa. De acordo com Paulo Roberto Xavier, consultor e diretor da RH Plus Consultores Associados, a tendência da remuneração é a quebra de um forte paradigma ainda hoje existente. "A remuneração deixará de ser vista como uma despesa necessária e passará a ser considerada como um poderoso investimento estratégico", comenta.

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma gestão estratégica, não responde por nenhum programa tático-operacional de recursos humanos, ela é responsável pela elaboração do planejamento e de políticas que visem, na ponta da linha, provocar mudanças favoráveis nos resultados de empresas e nas pessoas que nela trabalham, utilizando como diferencial os recursos humanos disponíveis. Uma dessas mudanças é o sistema de pagamento de salários através da remuneração estratégica, a qual representa um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados que, por uma razão ou outra, se destacaram dos demais em um determinado período. Dessa forma os empregados passam a ser considerados em consonância com um conjunto de fatores que possuem e influenciam diretamente nos resultados que possam oferecer a companhia.

Contudo, é necessário deixar claro que as bases que sustentam todo e qualquer modelo de remuneração estratégica passam inequivocamente pelo desempenho do homem e por um conjunto de três fatores primordiais que este deve possuir como

características indispensáveis, de acordo com as necessidades de cada organização: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Se não pelo conhecimento, pelas habilidades ou pelas atitudes que seu comportamento traduz em termos os resultados esperados, o indivíduo será avaliado pela organização mediante um sistema de remuneração estratégica que lhe dará, como recompensa pela sua contribuição positiva, um acréscimo em seus ganhos econômicos.

Atualmente as organizações tendem a praticar alguma modalidade de remuneração estratégica como forma de alavancar os seus resultados de curto, médio e longo prazos. Elas partem do princípio que, por meio desses sistemas de remuneração, conseguem energizar a organização ao ponto de oferecer o “plus” necessário à obtenção de um nível de produtividade e competitividade exigidas pelo atual contexto globalizado nos negócios.

Grandes organizações, no Brasil, introduziram há algum tempo sistemas de remuneração estratégica (também conhecida como Remuneração Variável), entre elas empresas como IBM, Amil, Brahma, Copesul, Embraer, Merck Sharp & Dohme, Promon, Samarco, Xérox e outras. Entre diversos modelos praticados no mercado, basicamente despontam os seguintes: Remuneração por Habilidades, Remuneração por Competências (MARRAS, 2002, p. 172).

Com tudo é preciso reconhecer que são poucas as empresas que já implantaram tais sistemas remuneratórios e, entre elas, a maioria ainda se restringe à adoção de um ou mais dois modelos. Os demais modelos permanecem em fase embrionária de experimentação, e levará algum tempo para que possamos afiançar, com bases sólidas a sua verdadeira utilidade.

Esse tipo de remuneração é uma ponte entre o indivíduo e a nova realidade das organizações, sendo necessário considerar todo o contexto organizacional, levando em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa, como a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial; e à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio; além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de remuneração estratégica também considera: conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.

A remuneração estratégica é também um catalisador de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados (WOOD JUNIOR, 2004, p. 91).

Todo princípio de remuneração estratégica exige um perfil diferenciado de organização, dificilmente um modelo remuneratório desse gênero poderá ser implementado em uma organização onde impere a hierarquia rígida, com modelos de tomada de decisão centralizados e onde não se privilegie a autonomia de ações. Inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho; sendo tanto remuneração direta quanto indireta.

A remuneração direta abrange ordenados e salários dos funcionários, incentivos, bonificações e comissões. A remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas, e a recompensa não-financeira inclui programas de reconhecimento do funcionário, atividades gratificantes e horário de trabalho flexível para acomodar as necessidades pessoais (BOHLANDER, 2003, p. 252).

Sendo a remuneração estratégica uma remuneração variável, como citou o autor Jean Pierre Marras, identifica-se que uma das grandes vantagens da remuneração variável, é essa, a sua flexibilidade, sendo assim da remuneração estratégica, ou seja, se a empresa está no vermelho, pode mirar como alvo principal o lucro. Caso precise ganhar espaço da concorrência, elege a participação no mercado como a sua principal meta. Sendo assim, vê-se a remuneração variável como uma parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestralmente, semestralmente ou anualmente – a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa – seja na área, no departamento ou no trabalho – em um determinado período através do trabalho da equipe ou do funcionário tomado isoladamente.

Os principais modelos de remuneração variável são: planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compra de ações da companhia, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários. Algumas empresas brasileiras têm feito essa migração de forma acelerada, os nomes mudaram conforme a empresa, o desenho do programa também varia, mas o

objetivo é sempre o mesmo: fazer do executivo ou de qualquer funcionário um aliado e um parceiro nos negócios da empresa.

Esse modelo de remuneração coloca por terra os mitos sagrados que sempre comandaram a administração salarial, como tempo de casa, lealdade ou formação escolar. Com a remuneração variável, passam a reinar outros critérios como resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa, buscando o relacionamento direto entre resultados e recompensa.

Sendo assim, a remuneração variável é a modalidade mais consistente com os processos de transformação pelos quais as organizações estão passando. Ela é um poderoso vetor de reforço de traços culturais e, como tal, um agente de mudança organizacional, tendendo a tornar-se um componente obrigatório para as empresas que estão transformando a si próprias e adaptando-se às novas condições ambientais. Por outro lado, a criação e a administração de um sistema de remuneração variável não são simples. Seu sucesso depende não apenas de um bom projeto, mas da adequação entre sistema e cultura organizacional.

Uma implantação de sucesso depende ainda da simplicidade da flexibilidade do sistema. O sistema deve acompanhar a estratégia da empresa e as constantes mudanças de direção. Não podendo de forma alguma, constituir-se em uma barreira à mudança, pois se trata de um sistema de apoio, sua construção e sua manutenção são atividade-meio, não atividades-fim. Portanto, é importante que o sistema seja simples de manter e simples de usar; lembrando que, ele deve ser facilmente adaptável. Diretrizes estratégicas e objetivas organizacionais são frequentemente revistos, devendo os indicadores e metas acompanhar prontamente essas mudanças.

Um último ponto a ser abordado é a questão do risco. Enquanto alguns autores chamam a remuneração variável de pagamento de risco, outros a denominam de pagamento por oportunidades. A diferença de enfoque é importante, pois o que cerne a questão é o enfoque na dosagem do risco, ou da oportunidade, ou seja, o percentual da remuneração total que deve estar vinculado ao desempenho. Se esse valor for excessivamente baixo, não representará fator algum de motivação. Por outro lado, se for excessivamente alto, acarretará um grau de incerteza desconfortável para os

funcionários e poderá gerar efeitos contrários aos desejados, sendo que, o valor do compromisso somente pode ser determinado a partir das condições específicas de cada grupo e de cada empresa.

REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES

O conceito de remuneração por habilidades e competências surge na década de 60, nos EUA e Canadá, com a Procter & Gamble Co. e se difunde por outras organizações. A partir dos anos 70, com o surgimento do conceito de maturidade para profissionais, outras empresas começam a desenvolver este novo conceito de remuneração, capaz de alinhar suas estratégias organizacionais às suas políticas de recompensas pelo desempenho de cada profissional.

No Brasil, este conceito somente é discutido em universidades até os anos 90, sendo que em 1985 a Dupont e a Copesul são as pioneiras a implantar um sistema de remuneração baseadas em competências e habilidades. A partir de então, diversas outras empresas começam a procurar soluções criativas para remunerar seus funcionários, pois o conceito de funcionário especialista começa perder força sugere o funcionário generalista, aquele funcionário que, além de deter conhecimento técnico em suas atividades-fins, agrega outras habilidades para a realização de outras atividades relacionadas a seu cargo.

Com esse aprimoramento, as empresas passam a ter ganhos maiores, pois se tornam mais preparadas para competir, porque reúnem grupos de pessoas mais qualificadas, o que é essencial para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Pois o que importa é a sua flexibilidade e não somente as execuções de suas tarefas relativas ao seu cargo.

A remuneração por competências ou habilidades tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização. Quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia e remunerar por suas características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam no seu trabalho. Como vantagem temos a transformação da administração de Recursos Humanos em Gestão Estratégica de

Pessoas, podendo capacitar e flexibilizar os funcionários de acordo com as estruturas e as necessidades estratégicas da organização; substituir o foco na função e adotar o foco na pessoa, buscando desenvolver o indivíduo e a organização.

Atualmente, um número crescente de organizações vem buscando formas de remuneração que desvinculem o reconhecimento de seus profissionais a cargos e funções. A principal explicação é que normalmente o cargo representa uma dimensão muito restrita em relação ao conjunto de processos dentro da empresa. Isso dificulta o desdobramento das estratégias no nível individual e cria estruturas mais rígidas. A remuneração por habilidades foi uma primeira resposta para mudar o conceito tradicional de cargos e funções, mantendo, porém, seu foco em atividades técnicas e operacionais, caracterizadas pela reprodutibilidade, variedade controlada e previsibilidade.

Essa remuneração costuma receber diferentes nomes nas empresas que a utilizam. Os mais comuns são remuneração por conhecimento, remuneração por habilidades certificadas ou, simplesmente, remuneração por habilidades. O surgimento dessa forma de remuneração é conseqüência do aumento da complexidade do ambiente de negócios que resultou em uma série de tendências registradas desde a década de 90 nas empresas.

A remuneração por habilidades constitui um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou bloco de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema (MARRAS, 2002, p. 172).

Por muito tempo perdurou dentro das organizações, um estilo de administração, onde os salários eram fixados e administrados através de práticas convencionais, em que, não só se concediam aumentos, como também, a progressão na carreira levava em consideração o tempo de casa ou na função. Este estilo foi mantido por muito tempo. Na era da competitividade e criatividade, é ponto vital a sobrevivência das empresas. Resolver as questões relacionadas ao Ser Humano, passou a ter considerável atenção nas organizações profissionalizadas, que inovam e estão aprimorando seus sistemas de reconhecimento e remuneração. Existe muita vontade por parte das empresas de investir

no ser humano, desde que haja o retorno esperado em produtividade, em inovações, em resultados.

Nesta categoria de empresas, o colaborador, hoje, "vale quanto pesa", conceito este obtido através de instrumentos confiáveis e que dão sustentação à política de recursos humanos: habilidades e competências. Estes nomes variam de empresa para empresa; no entanto, têm pouca ou nenhuma diferença no conceito final.

HABILIDADES: avaliam-se e quantificam-se os conhecimentos técnicos adquiridos ao longo dos tempos, ou através da teoria, cursos, palestras e formação curricular. Nas habilidades são relacionadas todas as atividades e desafios dos cargos que constituem uma carreira, possibilitando às empresas a avaliação do nível de Habilidade de seus colaboradores. Em resumo, é o quanto eu conheço/executo das responsabilidades que me foram concedidas.

COMPETÊNCIAS: através de um conjunto de itens, avaliam-se as ações e comportamentos, indispensáveis ao sucesso do profissional e da organização no seu atendimento ao cliente interno/externo. Itens como: a flexibilidade, o espírito de equipe, a organização, são considerados como aspectos de competências que devem ser observados pelos profissionais que são avaliados.

Com estes padrões de avaliação ou outros semelhantes, inúmeras empresas de vanguarda, reorganizaram seus quadros de profissionais, reduzindo o número deles e aumentando a qualificação dos que ficaram. Com a utilização destas ferramentas, as decisões sobre o ser humano e sua carreira estarão mais fundamentadas, com pequenas chances de erro e com larga aceitação pelos envolvidos. O conceito individual do passado foi substituído pela análise grupal, clientes internos avaliando seus fornecedores internos, o que torna os resultados mais fidedignos.

Há uma sistemática consolidada para a construção de um plano tradicional de cargos e salários. Consultores e profissionais de recursos humanos dispõem de metodologias para definição e avaliação de cargos, comparação com mercado e administração do sistema. A adoção de um sistema de habilidades, entretanto, por estar alinhado às estratégias e características da organização, não permite a consolidação de um modelo único e genérico para sua construção e implementação. Fundamentalmente,

o sistema deve retratar a realidade da empresa, diferenciando-o significativamente de um sistema tradicional.

REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Os modelos de remuneração com foco em competências e habilidades enquadram-se dentro do conceito de remuneração estratégica e nasceram inseridos nesse contexto de competitividade crescente, como uma forma inovadora e inteligente de atender as novas demandas dos ambientes organizacionais. De início, é importante esclarecer que, quando falamos em Competência, estamos adotando sua definição mais amplamente utilizada, que pode ser assim resumida: Competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e aptidões que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades.

Na implantação da remuneração e carreira por competência surge o desenvolvimento natural do sistema de remuneração e carreira por habilidades, o corpo gerencial e diretivo e em seguida para todos os profissionais. Esse tipo de remuneração caracteriza-se por grande variedade, certo grau de abstração, nível apreciável de incerteza e alta dose de criatividade, onde o principal fator crítico de sucesso é a definição dos aspectos que irão compor o sistema e seu alinhamento com as estratégias da empresa. O próprio conceito de competência não está completamente consolidado. Por isso, é preciso tomar cuidado com a liberdade com que alguns consultores e profissionais de recursos humanos empregam os termos competência, habilidade e conhecimento.

O especialista Scott B. Parry (1996, p. 48) define competência como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

A principal característica da gestão da remuneração baseada em competências, é que ela permite a empresa administrar os seus níveis salariais de acordo com o grau de

capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências previstas para cada cargo. Desta forma, além de orientar as ações da organização, também é sinalizado para o funcionário, onde ele pode investir em seu autodesenvolvimento e, na medida em que ele vá alcançando níveis maiores de competência dentro do cargo, também vai alcançando crescimento nos níveis salariais recebidos.

Esse modelo de remuneração estratégica representa uma evolução comparativa, enquanto o modelo de remuneração por habilidade contempla, pela própria concepção, empregados operacionais, a remuneração por competência aplica-se mais adequadamente ao nível de funcionários em papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados – a administradores no sentido amplo. Uma competência não é a representação única e isolada de uma habilidade ou tecnologia, mas um conjunto delas. Deve ser a causa cujo efeito é percebido pelo mercado como elemento diferenciador e que lhe dá a marca simbólica e ao mesmo tempo real de sua presença. Para Buarque de Holanda: “competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.”

É um modelo que também se alinha a filosofia de gestão integrada da área de recursos humanos, e quando falamos em gestão de competências, certamente estamos abrangendo iniciativas e ações dentro de vários aspectos de RH. Podendo envolver, desde os níveis estratégicos, dentro de um contexto de desenvolvimento organizacional, onde são identificadas as "Competências Essenciais" ligadas aos macro-objetivos do negócio, até ir descendo para o nível dos processos, onde são identificadas as competências e habilidades específicas de cada função da empresa.

Uma das tarefas mais importantes na construção de um sistema de remuneração e carreira por competências é a identificação das competências. As estratégias são o ponto de partida e devem ser desdobradas em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para todos os profissionais. A classificação das competências deve ser coerente com os objetivos estratégicos da organização. Em seguida, são apresentados os principais tipos de competências encontrados: genéricas, por nível hierárquico ou

espaço ocupacional e técnicas de equilíbrio, sendo variada essa composição de empresa para empresa.

Uma vez identificadas estas competências, através da elaboração das descrições de cada função, as ações de seleção, acompanhamento, avaliação, desenvolvimento e remuneração dos profissionais, passam a ser regidas sob o foco de dotar a empresa dos níveis de competências necessários ao alcance e gestão de um diferencial competitivo baseado em seus recursos humanos.

ASPECTOS LEGAIS DA REMUNERAÇÃO

Nas organizações, a prática é bem diferente da teoria, é comum observar repetidas vezes que a aplicação de certos procedimentos, normas ou diretrizes gerais esbarra na discussão entre o “querer fazer” e o “poder fazer”. As barreiras que geralmente intermediam esses dois campos podem ser diversas, como o tempo, os recursos, a vontade, a política, a legislação, os sindicatos e outros. Desta forma, limitaremos a questão legal, isto é, será abordado sobre o que a lei delimita e que o administrador deve observar, sob pena de colocar a organização em situação delicada perante o seu empregado, perante a Justiça e a própria sociedade.

O administrador responsável pela política e aplicação dos procedimentos relativos à remuneração dentro da organização deverá estar seriamente empenhado em permanecer atualizado em relação aos três campos de pesquisa que são necessários, tidos como subsídios para um processo de tomada de decisão, os quais são:

- A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e respectivas leis complementares;
- A Jurisprudência, ou os pareceres dos juízes sobre casos julgados;
- As Convenções Coletivas de Trabalho, enquanto instrumentos normativos de cláusulas negociadas entre capital e trabalho e que têm praticamente força de lei.

Dessa forma ele poderá garantir à empresa a tomada de decisões eficazes, que resultem em um mínimo percentual de erro possível no que diz respeito aos direitos dos

trabalhadores e, portanto, diminuir futuros dissídios, evitando problemas de custo, imagem, produtividade e desgaste do clima organizacional, entre outros.

Assinar a carteira com um valor e dar algo mais “por fora”, por exemplo, pode levar facilmente o patrão à Justiça. Essa prática pode ocorrer em pequenas empresas, como artifício para reduzir encargos trabalhistas. Nas grandes, o que existem são benefícios, como vale-transporte, vale-refeição, planos de saúde, odontológicos e de previdência privada, que não são considerados salário, desde que oferecidos conforme estabelece a lei que rege cada um dos benefícios. Mas pagar aluguel, carro, combustível, entre outras coisas, pode ser incorporado à remuneração. Segundo a advogada Gláucia Gomes Vergara, sócia do escritório Stüssi Neves, o critério básico é diferenciar o que é necessário ao exercício da função do que é recompensa: “Dar um carro para um vendedor pode ser um item essencial à sua atividade, mas, para um executivo, pode ser só um agrado, e nesse caso, pode ter caráter salarial”.

CONCLUSÃO

A atual e crescente popularidade da remuneração variável é conseqüência direta dos processos de mudança organizacional e visa alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa e seus resultados. A origem destas práticas não é recente e está vinculada nos prêmios por produtividade ou pagamento por peça utilizados deste o começo do século. Segundo Nascimento (2001, p.140), "Nos dias de hoje, a remuneração variável é considerada uma excelente ferramenta na obtenção de produtividade, qualidade e satisfação do cliente".

Relacionados às Teorias Motivacionais, dentre elas mais especificamente à Teoria da Expectativa, do Reforço e da Fixação de Objetivos, os Programas de Remuneração Variável são vinculados ao desempenho e normalmente se apresentam nas formas de Remuneração por Resultados ou Participação nos Lucros.

A remuneração por resultados combina um sistema de bônus vinculado ao atingimento de metas previamente negociadas, baseada na prática de uma administração participativa. A Participação nos lucros, como o próprio nome expressa, define que

parte dos lucros é distribuída aos funcionários que, em tese, contribuíram para o resultado final obtido. Algumas empresas têm adotado um sistema combinado, no qual são estabelecidas metas e resultados, condicionando-se o pagamento à obtenção do lucro.

Entretanto, os sistemas de pagamento por desempenho e recompensa não contam com aprovação unânime entre os estudiosos do assunto. Kohn (1995), por exemplo, ataca duramente estes sistemas, afirmando que as recompensas tem sucesso em assegurar, de forma ampla, apenas a submissão temporária. Quando se trata de produzir mudanças duradouras de atitude e comportamento, segundo ele, as recompensas, assim como as punições, são surpreendentemente ineficazes. Uma vez que as recompensas desaparecem, as pessoas voltam aos seus antigos comportamentos. Em que pese estas contundentes considerações, não se pode negar as inúmeras confirmações de sucesso já obtidas com os programas de remuneração baseados no desempenho. A chamada motivação extrínseca pode ser eficaz se bem utilizada, e desencadear um processo de geração de resultados.

As organizações precisam repensar, mais do que nunca, os seus sistemas de remuneração. Mais do que um simples cumprimento de uma obrigação com os trabalhadores, como contrapartida pelo trabalho realizado, a remuneração pode se tornar um excelente aliado na obtenção de resultados estratégicos para a empresa, criando um importante diferencial competitivo.

Paralelamente a esta evolução nas organizações, é preciso pensar numa ampla e profunda reforma da nossa legislação trabalhista e das estruturas do poder judiciário no nosso País. Infelizmente, os avanços nos sistemas de remuneração, que ainda são pequenos, não estão sendo acompanhados pela nossa legislação que, retrógrada, ainda mantém uma visão míope e distorcida da relação capital e trabalho.

REFERÊNCIAS

BECKER, B. E. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BOHLANDER, G. W. **Administração de Recursos Humanos** / George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WOOD JUNIOR, T. **Remuneração e Carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a reta das empresas de conhecimento intensivo** / Thomaz Wood Junior; Vicente Picarelli Filho - São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JUNIOR, T. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva** / Thomaz Wood Junior; Vicente Picarelli Filho – São Paulo: Atlas, 2004.

Data de submissão: 03/05/2023. Data de aceite: 04/06/2023. Data de publicação: 08/08/2023.