

Joel Souza Dutra
Tatiana Almendra Dutra
Gabriela Almendra Dutra

GESTÃO DE PESSOAS

REALIDADE ATUAL
E DESAFIOS FUTUROS

LIVRO 2

SP:  atlas,
2017

Remuneração e Recompensa

O QUE SERÁ VISTO NESTE CAPÍTULO

Remuneração fixa

- Evolução do pensamento sobre remuneração.
- Formas tradicionais para estabelecer a remuneração fixa.
- Remuneração como função da complexidade.

Remuneração variável

- Aplicação e resultados esperados.
- Tipos de remuneração variável.
- Incentivos de curto prazo e de longo prazo.
- Críticas e riscos da remuneração variável.

Benefícios, serviços e facilidades oferecidos pela organização

- Papel e resultados esperados dos benefícios.
- Benefícios flexíveis.

CONTEÚDOS ADICIONAIS

- Reflexões sobre o tema do capítulo através de casos.
- Saiba mais.
- Estudos de caso complementares.
- Questões para guiar a reflexão sobre o conteúdo do capítulo.
- Referências bibliográficas.

QUE REFLEXÕES SERÃO ESTIMULADAS

- Qual é o papel dos diferentes tipos de remuneração?
- Como pode ser usada de forma ótima a composição dos diferentes tipos de remuneração?
- Como pode ser articulada a remuneração com outros aspectos da gestão de pessoas tais como: desenvolvimento, carreira e sucessão?

CONEXÕES COM O NOSSO COTIDIANO

Remuneração fixa

- Relação da remuneração fixa com o *status* profissional no mercado.
- Administração da valorização profissional através da gestão da remuneração fixa.

Remuneração variável

- Relação da remuneração variável com a fixa.
- Relação entre remuneração variável e o nível de risco de a pessoa não receber o salário devido.

Benefícios

- Atendimento de minhas necessidades pessoais e familiares pelos benefícios oferecidos pela organização.



ESTUDO DE CASO

A Alumínio Brillhante é uma organização que produz lingotes de alumínio através da junção da alumina com a bauxita por meio de um processo que usa como base a eletrólise, tendo a energia elétrica como seu principal insumo. O processo é de alto risco pelos perigos oferecidos pela energia elétrica e pelas altas temperaturas.

As pessoas que trabalham no processo produtivo do alumínio fazem as mesmas operações. Sem uma análise mais profunda, é difícil perceber a diferença entre os trabalhos dessas pessoas. Por tal razão, a organização estabeleceu faixas salariais para os cargos de operador I, II, III e IV. A diferença estabelecida entre os cargos era o tempo de experiência. Desse modo, era enquadrada como operador I a pessoa com até cinco anos de experiência; como operador II, de cinco a dez anos de experiência; como operador III, de dez a quinze anos de experiência; e como operador IV, acima de quinze anos de experiência. Naturalmente, essa forma de distinguir as pessoas em termos salariais gerava grande descontentamento e sentimento de injustiça, pois uma pessoa com sete anos de experiência, mais produtiva e dedicada ao trabalho, ganhava menos que uma pessoa com doze anos de experiência, menos produtiva e menos dedicada ao trabalho. Essa situação gerou para a organização reclamações trabalhistas e, nas pesquisas de clima organizacional, era apontada como uma das maiores insatisfações dos trabalhadores.

Ao se realizar uma análise mais apurada da realidade, foi possível perceber que, embora as pessoas fizessem trabalhos semelhantes, tinham níveis de complexidade de trabalho di-

ferentes. Assim, foi possível estabelecer os cargos e as faixas salariais em função da complexidade do trabalho das pessoas e seus níveis de entrega. Ao final, a caracterização dos cargos foi a seguinte:

- Operador I – pessoa que está aprendendo as demandas do processo produtivo e todos os procedimentos e comportamentos de segurança e respeito ao meio ambiente.
- Operador II – pessoa que foi considerada excelente em produtividade, qualidade, segurança do trabalho, respeito ao meio ambiente e trabalho em equipe. Espera-se dessa pessoa contribuições para o aprimoramento do processo e preparação de relatórios sobre a produção diária de sua unidade.
- Operador III – pessoa responsável pela preparação dos operadores I e de certificar seu nível de preparo para se tornar operador II. Espera-se dessa pessoa uma ascendência sobre os demais para cobrar atitude de segurança no trabalho e respeito ao meio ambiente.
- Operador IV – pessoa que atua como elo de ligação entre a operação e a engenharia de processos e as áreas administrativas da organização. Espera-se dessa pessoa um suporte na organização do trabalho e na preparação de relatórios gerenciais das operações de sua unidade. Essa pessoa é uma liderança de seu grupo e oferece suporte à gerência na gestão da equipe.

REMUNERAÇÃO FIXA

No caso analisado, verificamos que, embora as pessoas realizem o mesmo trabalho, suas entregas e a complexidade de suas atribuições e responsabilidades dão diferentes. Essa realidade encontramos com frequência em nossas organizações, que optaram por processos produtivos mais lineares ou por grupos semiautônomos, nos quais as pessoas realizam trabalhos similares e a forma de os distinguir é através da complexidade de suas atribuições. Essa será a principal questão trabalhada neste capítulo.

Evolução do Pensamento sobre Remuneração

A remuneração fixa é objeto de grande preocupação da literatura e das organizações por ser o principal elemento de diferenciação das pessoas. É através da remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na organização e no mercado de trabalho. Normalmente, esse tipo de remuneração reflete a equidade interna e externa. No Brasil, os demais tipos de remuneração são, na sua maior parte, múltiplos ou submúltiplos da remuneração fixa.

De outro lado, conforme já mencionamos, é muito difícil reduzir a remuneração fixa. Uma vez estabelecida, ela será um parâmetro enquanto a pessoa estiver na organização. Em nossas pesquisas, percebemos uma alta correlação entre a remuneração fixa e as demais remunerações existentes na empresa, ou seja, na medida em que a remuneração fixa é aumentada há um

É através da remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na organização e no mercado de trabalho. Normalmente, esse tipo de remuneração reflete a equidade interna e externa.

umento correspondente nas demais formas de remuneração. Assim, se a empresa administrar bem a remuneração fixa, terá uma boa administração de sua massa salarial, como veremos mais adiante. Visto que há uma grande correlação entre a remuneração fixa e a massa salarial, as empresas tendem a dedicar grande atenção a esse tipo de remuneração.

Hipólito (2004) realizou um importante trabalho relacionando o processo de evolução do pensamento sobre administração de empresas, com a evolução da gestão de pessoas e o foco dos debates sobre remuneração em cada período. Segundo esse pesquisador, podemos caracterizar os períodos da seguinte forma:

- **De 1890 a 1920** – nesse período, consolida-se o movimento de administração científica, tendo como seu expoente Taylor (1882), que em uma primeira fase de suas discussões está preocupado com o que chamou de problema dos salários. Criticava os sistemas de remuneração praticados na época ao recompensarem o dia de trabalho ou a produção. Em um primeiro momento, propôs o estudo do tempo necessário para a realização das tarefas; num segundo momento, o aprimoramento dos métodos de trabalho e, finalmente, a ideia do incentivo individual ao trabalhador, na adoção de sistemas de pagamento de acordo com o desempenho, onde quanto maior fosse a contribuição da pessoa maior a sua remuneração, conduzindo as pessoas “à sua condição de eficiência máxima”.
- **De 1920 a 1950** – apesar dos trabalhos de Elton Mayo, que culminaram com o surgimento da escola de relações humanas, esse período é caracterizado pela cristalização de parâmetros de gestão cada vez rígidos (MOTTA, 2001; MAXIMIANO, 2000), com excesso de formalização, zelo burocrático, departamentalização e excesso de impessoalidade. Nesse período, segundo Hipólito (2004), “a prática de definir a remuneração com base na análise dos indivíduos e de sua produtividade no trabalho foi perdendo espaço para o uso do conceito de cargos como principal elemento de parametrização das decisões de remuneração”. As práticas desse período foram muito criticadas por Braverman (1980), Gorz (1980) e Friedmann (1972), discutindo a expropriação do trabalhador de seu conhecimento, estimulando uma visão fragmentada dos processos de trabalho e uma postura de submissão.
- **De 1950 a 1970** – esse é o período de grandes transformações tecnológicas, da internacionalização das organizações e da busca de uma moeda global. Nesse período, as organizações ganham dimensões globais e a prática remuneratória, embora ainda baseada em cargos, incorpora o conceito de complexidade. O conceito de complexidade permite a construção de estruturas globais de remuneração. Nesse período, as organizações passam a valorizar o papel das pessoas para o seu sucesso (FISCHER, 2002). Com isso, aspectos não financeiros ganham força como elementos de recompensa e reconhecimento tais como carreira, *status* etc.;
- **De 1970 a 1980** – as organizações passam a discutir o excesso de formalismo e buscam flexibilizar suas estruturas, principalmente as organizações que atuam em tecnologia de informação. Nesse período, observamos processos de remuneração mais centrados nas pessoas, com abordagens voltadas à maturidade das pessoas e o incremento natural de suas contribuições (LAWLER III, 1981; 1990).
- **De 1980 a 1990** – é um período de grandes transformações e grande pressão sobre as organizações. A globalização se consolida e entram novos players nesse mercado (Japão e Tigres Asiáticos). Assistimos a uma inflexão na gestão de pessoas na medida em que as organizações percebem que sua sobrevivência está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento e este, ao desenvolvimento das pessoas. Nesse período, o conceito de meritocracia se consolida como contribuição das pessoas ao desenvolvimento da organização.
- **De 1990 em diante** – com a consolidação da Internet, velocidade de mudanças, novos parâmetros de valorização das organizações, o conceito de recompensa se expande

para além dos aspectos financeiros e a importância do papel das pessoas para o desenvolvimento da organização e/ou negócio se consolida.

Formas Tradicionais para Estabelecer a Remuneração Fixa

As formas tradicionais para estabelecer a remuneração fixa das pessoas, na organização e no mercado, estão atreladas às tarefas e à posição ocupada pela pessoa na empresa, o que chamamos de cargo. Para o estabelecimento da remuneração nas bases tradicionais, são necessários os seguintes passos:

- Caracterização e análise dos cargos existentes na organização.
- Definição da forma de diferenciar os cargos na organização.
- Estabelecimento do valor a ser pago para os diferentes cargos, observando a importância relativa dos cargos dentro da organização e em relação ao mercado.

A caracterização e a análise dos cargos devem ser precedidas da definição de objetivos em relação ao trabalho a ser realizado, histórico da organização – de onde ela vem e para onde vai –, com o objetivo de analisar de forma crítica a configuração presente e futura dos cargos da organização, características operacionais e culturais da empresa e como os cargos são configurados em termos de grupos ou famílias.

Para o processo de coleta de informações sobre os cargos podem ser utilizadas várias técnicas, tais como: entrevistas, observações no local de trabalho, questionários, reuniões com diferentes grupos de empregados e análise de documentos. Com base nessas técnicas, é importante levantar e analisar as seguintes informações:

- **Tarefas e responsabilidades que compõem o cargo** – o que é feito ou o que deve ser feito.
- **Forma como as tarefas são executadas** – como é feito ou como deve ser feito.
- **Objetivos das tarefas e da posição ocupada pelo cargo** – para que é feito ou deve ser feito.
- **Frequência de realização das tarefas** – quando é feito ou deve ser feito.

Nas organizações, encontramos normalmente situações que podem ser definidas das seguintes formas:

- **Tarefa** – conjunto de movimentos ordenados que visem à realização de uma ação.
- **Função ou posto de trabalho** – conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a um colaborador.
- **Cargo** – conjunto de funções semelhantes quanto a sua natureza e requisitos, atribuídas a um ou mais colaboradores.
- **Grupo ocupacional ou família de cargos** – agrupamento de cargos de natureza homogênea, como, por exemplo, cargos executivos ou gerenciais, cargos operacionais, cargos técnicos etc.

Verificamos que, quando a empresa possui em uma mesma família de cargos uma quantidade inferior a 50, é mais rápida uma metodologia mais simples como abordagens não quantitativas ou comparação de fatores.

Para a diferenciação dos cargos na organização, podem ser empregadas diferentes metodologias. Utilizando a classificação sugerida por Chiavenato (1989, v. 4:38), temos: abordagens não quantitativas, tais como: escalonamento de cargo ou categorias predeterminadas; ou abordagens quantitativas, tais como: comparação de fatores ou avaliação por pontos. Como prática, verificamos que, quando a empresa possui em uma mesma família de cargos uma quantidade inferior a 50, é mais rápida uma metodologia mais simples como abordagens não quantitativas ou comparação de fatores. Nos casos de grande quantidade de cargos, é recomendável a utilização da avaliação por pontos. A avaliação por pontos é a forma mais utilizada pelas empresas por apresentar maior confiabilidade.

De forma sintética, a avaliação dos cargos por pontos pode ser descrita nos seguintes passos:

- **Definição, para uma determinada família de cargos, dos fatores a serem utilizados para avaliação** – esses fatores tendem a ser agrupados em duas categorias: exigências sobre o ocupante do cargo, como formação, experiência, características pessoais etc.; exigências impostas pelo cargo, como responsabilidades, supervisão, contatos internos e externos etc.; e exigências impostas pelo cargo, como responsabilidades, supervisão, contatos internos e externos etc.
- **Estabelecimentos de graus crescentes de complexidade para cada fator** – esses graus devem ser relevantes para a família de cargos a ser analisada, como, por exemplo: em uma família de cargos administrativos, seria interessante graduar a formação em função do grau de escolaridade; já para uma família de cargos gerenciais em que a organização exige como escolaridade mínima curso superior, a mesma forma de graduação utilizada para os cargos administrativos seria inadequada.
- **Estudo da escala de diferenciação dos fatores entre si e dos diversos graus dentro dos fatores** – normalmente, nessa fase é realizado um teste de consistência dos fatores utilizados para diferenciação dos cargos. Para esse teste, é feita a simulação da avaliação de vários cargos por meio dos fatores e estabelece-se uma correlação entre a pontuação recebida pelos cargos e o salário atribuído a eles pela organização ou pelo mercado. Caso os fatores tenham sido bem escolhidos, é provável que se encontre uma boa correlação. Uma forma de melhorar a correlação é dar maior importância relativa para os fatores que apresentam melhor correlação. Normalmente, os fatores ligados às exigências sobre os ocupantes do cargo são os que apresentam melhor correlação. Em médias, esses fatores recebem 70% da ponderação em relação ao conjunto de fatores.
- **Definição da escala de avaliação dos cargos** – ao se obter uma boa correlação entre fatores e a remuneração fixa, temos uma régua final para medir os cargos. Ao avaliarmos todos os cargos de uma mesma família dentro da mesma régua, garantimos a equidade interna entre os cargos. Ao correlacionarmos os pontos com padrões remuneratórios do mercado, garantimos também a equidade externa.
- **Construção dos cargos equivalentes e das faixas salariais** – definida a escala de pontos e efetuada a avaliação dos cargos, é fácil constatar que cargos com pontuação próxima podem ser considerados equivalentes e devem receber salários próximos. Ao definirmos os intervalos de pontos que caracterizam cargos equivalentes e as faixas salariais correspondentes, estará construída a estrutura de cargos e salários para determinada família de cargos.

Nos casos de grande quantidade de cargos, é recomendável a utilização da avaliação por pontos.

Remuneração como Função da Complexidade

A remuneração baseada nas tarefas executadas pela pessoa ou na sua posição na organização é ainda a mais utilizada. O problema dessa abordagem é que estamos nos apoiando em uma base movediça ao utilizarmos o cargo como referência, já que o cargo não continua igual no tempo, ou seja, as tarefas e responsabilidades das pessoas estão em constante alteração. É necessário um padrão estável no tempo. Esse padrão estável no tempo é a complexidade das entregas esperadas da pessoa. Mesmo que essas entregas mudem no tempo, o que importa é o grau de sua complexidade. Esse grau é estável no tempo e pode ser transformado em uma base de apoio sólida.

Para determinação de uma estrutura salarial com base em complexidade, podemos adotar os seguintes passos:

- Estabelecer os principais eixos de carreira da empresa, conforme vimos no Capítulo 4.
- Definir as competências a serem entregues em cada eixo de carreira.

- Estabelecer os degraus de complexidade de cada competência dentro do mesmo eixo de carreira – para cada eixo de carreira é importante verificarmos quantos graus de complexidade existem e que podem ser claramente identificáveis. Esses graus de complexidade correspondem a níveis de agregação de valor da pessoa para a organização e, portanto, correspondem a diferentes patamares salariais.
- Construção das faixas salariais para cada degrau de complexidade – dentro de cada eixo de carreira, podemos estabelecer uma relação entre os salários da empresa ou do mercado e os graus de complexidade.
- Enquadramento das pessoas nos diferentes graus de complexidade – os degraus de complexidade devem ser equivalentes para cada uma das diferentes competências, ou seja, o primeiro grau de complexidade da competência “a” deve ser equivalente ao primeiro grau de complexidade da competência “b”. Por que isso é importante? Porque uma pessoa pode ser enquadrada na faixa salarial utilizando-se apenas uma competência, já que ela retrata toda a escala de complexidade do eixo de carreira. Ao realizarmos o enquadramento da pessoa em todas as competências, estamos repetindo várias vezes o enquadramento, aumentando a confiabilidade desse processo. Em nossas pesquisas, verificamos que, com cinco competências, temos a eliminação do viés de enquadramento. Geralmente, recomendamos que as empresas utilizem sete competências para total confiabilidade.

É necessário um padrão estável no tempo. Esse padrão estável no tempo é a complexidade das entregas esperadas da pessoa.

Para exemplificar esse processo, vamos utilizar o caso abaixo. Na Figura 11.1, são apresentadas toda a estrutura de carreira da empresa e as faixas salariais correspondentes.

Na Figura 11.2, vamos mostrar o conjunto de competências utilizado para distinguir o eixo gerencial. Para cada competência, foram estabelecidos cinco graus de complexidade. O grau de complexidade estabelecido para o G1 na competência “orientação para resultados” é equivalente ao grau estabelecido para as demais quatro competências para o G1. Se determinado gerente é classificado como G1 na competência “orientação para resultados”, provavelmente será classificado como G1 nas demais.

Por que isso ocorre? Porque, como vimos, o grau de complexidade está ligado ao nível de abstração que a pessoa consegue para realizar o seu trabalho. Assim, é muito provável que um gerente operacional em início de carreira consiga entregar a complexidade inicial em todas as competências. Caso o gerente avaliado esteja enquadrado em algumas competências no nível G1 e em outras no G2, é sinal de que ele se encontra em um processo de desenvolvimento rumo ao segundo nível de complexidade da carreira.

Faixa salarial	Gerencial	Administrativo	Técnico	Operacional
IX	G5			
VIII	G4		T6	
VII	G3	A6	T5	
VI	G2	A5	T4	
V	G1	A4	T3	
IV		A3	T2	O4
III		A2	T1	O3
II				O2
I		A1		O1

FIGURA 11.1

Exemplo de eixos de carreira e faixas salariais correspondentes aos níveis de complexidade.

Competências	Liderança	Orientação para resultados	Inovação	Visão sistêmica	Visão estratégica
Nível					
G5					
G4					
G3					
G2					
G1					

FIGURA 11.2

Exemplo de graus de complexidade das competências de um eixo de carreira.

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Aplicação e Resultados Esperados

A remuneração variável ou plano de incentivos é parcial ou totalmente definida em função do atendimento de objetivos organizacionais, grupais e/ou individuais previamente determinados. Segundo Martocchio (1998), a existência desse tipo de remuneração está assentada nas seguintes premissas:

- Pessoas ou grupo de pessoas diferem no nível de contribuição para o desenvolvimento e na obtenção de resultados pela organização e/ou negócio não só pelo que fazem, mas também pela forma como fazem.
- De modo geral, a **performance** da organização depende em larga escala da **performance** de seus colaboradores, atuando individualmente ou em grupo.
- Para atrair, reter e motivar a alta **performance** e, ao mesmo tempo, ser justa com todos, a organização necessita recompensar os colaboradores em função de sua **performance** relativa, ou seja, comparada à dos demais.

Segundo Dutra e Hipólito (2012), os “fatores que têm estimulado a adoção de práticas de remuneração variável são os seguintes:

- **Abertura do mercado** – e, com ela, aumento no risco e volatilidade dos negócios em função de um ambiente cada vez mais concorrencial e crescentemente integrado em âmbito global. Neste contexto, a obtenção de resultados passou a ser mais fortemente perseguida e necessária à sobrevivência das organizações.
- **Crescente complexidade do ambiente organizacional** – e necessidade das pessoas de responderem às oportunidades e ameaças que emergem do ambiente de forma cada vez mais intensa e autônoma. Reconhecer resultados diferenciados passa a ser um caminho para a retenção de profissionais e para a redução do que em economia se denomina oportunismo pós-contratual (**moral hazard**).
- **Enfraquecimento do modelo tradicional de gestão de pessoas** – em que a contribuição dos profissionais, sua agregação de valor, era bem traduzida pelo cargo que ocupavam. A necessidade de respostas cada vez mais ágeis fez com que as organizações passassem a buscar mecanismos para identificar e reconhecer o desempenho de seus

Os fatores que estimulam a adoção de práticas de remuneração variável são: abertura de mercado, crescente complexidade do ambiente organizacional, enfraquecimento do modelo tradicional de gestão de pessoas e melhoria nos processos, sistemas de informação e mecanismos de controle.

profissionais (para além de seu cargo), para estimular a flexibilidade na atuação das pessoas (deve-se perseguir os resultados mesmo que para isso tenhamos que realizar tarefas diferentes daquelas previstas no cargo) e para provocar a ampliação do olhar, de individual para coletivo (atuação em parceria com outros profissionais e áreas na busca de resultados comuns).

- **Melhoria nos processos, sistemas de informação e mecanismos de controle organizacionais** – oriundos, em parte, dos avanços promovidos pelos movimentos da gestão pela qualidade. Esses avanços passaram a propiciar informações objetivas dos resultados obtidos, criando a base para que muitas organizações resolvessem premiar esses resultados e estimular a contínua superação do desempenho”.

Os resultados esperados com a implantação de programas de remuneração variável são discutidos por diversos autores. Alinhando as reflexões de alguns, podemos formar o seguinte painel:

- **Foco dos colaboradores no intento estratégico e objetivos organizacionais** – os objetivos que determinam a remuneração variável podem ser definidos em aspectos tangíveis ou não. Martocchio (1998:105) exemplifica o caso da Taco Bell, onde os gestores das lojas recebem um bônus ao atender três propósitos: atingimento dos níveis de rentabilidade da loja, qualidade percebida pelos clientes baseada em avaliações realizadas por uma empresa independente de pesquisa e volume de vendas. Dutra e Hipólito (2012) apontam a importância da explicitação dos resultados a serem perseguidos para um alinhamento do comportamento dos profissionais com os intentos estratégicos da organização.
- **Estímulo à melhoria contínua** – por detrás dos objetivos a serem atingidos está a intenção de trazer a organização como um todo para um novo patamar de **performance**; por essa razão, a obtenção dos resultados através de um esforço extra não os sustenta no tempo. Os objetivos devem ser atingidos através do desenvolvimento das pessoas, internalização de novos conceitos e aprimoramento dos processos.
- **Gestão da massa salarial** – a gestão adequada da remuneração variável a transforma em um processo remuneratório autofinanciado, ou seja, os recursos para o pagamento da remuneração variável advêm de ganhos adicionais obtidos pela organização. Esse é um aspecto que será aprofundado no próximo capítulo.

Tipos de Remuneração Variável

A remuneração variável pode ser classificada de diferentes formas. Normalmente, é utilizado o foco da distribuição. Utilizando essa forma de classificação, a remuneração variável pode ser:

- **Participação nas vendas** – neste caso, a remuneração pode ser apresentada na forma de comissão sobre vendas de um produto ou serviço ou na forma de prêmios obtidos por resultados em campanhas de venda.
- **Participação nos resultados** – neste caso, a remuneração é função do alcance de metas previamente negociadas entre a organização e os colaboradores. Essas metas traduzem um ganho operacional para a organização, quer na forma de maior produtividade, quer na forma de maior flexibilidade no uso da capacidade instalada, quer na maior velocidade de resposta às exigências do mercado etc. Normalmente, neste caso são estabelecidos **a priori** os indicadores de alcance das metas e a forma de mensuração.
- **Participação nos lucros** – neste caso, a remuneração é uma fração do lucro obtido pela organização. Normalmente, o lucro distribuído é uma fração do lucro que excede a remuneração mínima exigida pelos acionistas. Também neste caso, o montante do lucro a ser distribuído é estabelecido previamente entre a organização e os colaboradores.

As formas de remuneração variável devem considerar dois aspectos essenciais: a origem do dinheiro a ser distribuído e a forma de distribuição.

- **Participação acionária** – aqui, a remuneração é a distribuição de ações da organização em função de resultados obtidos em determinado período. Esse tipo de remuneração visa comprometer as pessoas com resultados de longo prazo, partindo-se do pressuposto de que a organização, ao se desenvolver, terá o valor de suas ações aumentado.

Esses diferentes tipos de remuneração podem ser oferecidos de forma combinada pela organização. Porém, todas as formas de remuneração variável devem considerar dois aspectos essenciais: a origem do dinheiro a ser distribuído e a forma de distribuição. Esses dois aspectos devem ser analisados de forma separada, pois envolvem lógicas e interlocutores diferentes. Esses dois aspectos são trabalhados por muitas organizações de forma conjunta, gerando grande confusão na gestão da remuneração variável.

A origem do dinheiro a ser distribuída deve ser objeto de negociação entre os acionistas e a administração da organização. A lógica, nesse caso, é a de estimular as pessoas a obter um lucro maior do que estariam dispostas se não houvesse a remuneração variável, por isso o dinheiro a ser distribuído é sempre um resultado que possibilite aos acionistas um ganho em relação à sua expectativa inicial. Esse ganho pode ser uma lucratividade maior, um prejuízo menor, a consolidação de uma estratégia, a possibilidade de lucros futuros etc. O valor a ser distribuído deve ser estabelecido **a priori** com os acionistas, ou pelo menos a lógica da determinação do valor deve ser estabelecida.

A forma de definir a distribuição do valor para os trabalhadores deve ser negociada também **a priori**. É comum observar que a distribuição leva em consideração o desempenho da organização ou negócio e das equipes ou áreas. É raro encontrar organizações que tenham capacidade de determinar o desempenho individual para incluí-lo como parâmetro para a distribuição da remuneração variável, com exceção para posições onde o desempenho individual é muito evidente, como, por exemplo: vendedores, operadores no mercado financeiro de atacado etc.

Para a definição de um processo que torne mais efetivos os impactos da remuneração variável, devem ser observados alguns aspectos.

Definição do bolo a ser distribuído

O valor a ser distribuído deve ser previamente definido pela organização, para que os acionistas se sintam seguros de que a distribuição efetuada está assentada em ganhos para a organização de curto e longo prazos. Dessa forma, o total da remuneração variável paga não pode ser superior ao bolo definido pelos acionistas. A equação a seguir expressa essa preocupação.

BOLO A SER DISTRIBUÍDO × SOMATÓRIO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A definição prévia do bolo a ser distribuído permite seu provisionamento contábil e financeiro. Tal aspecto é essencial porque a organização pode não ter caixa na hora de pagar a remuneração variável. Um exemplo que vivemos foi em janeiro de 1999, com a desvalorização do real frente ao dólar. Várias organizações tinham uma visão muito pessimista em relação a 1998 e projetaram resultados abaixo do que realizaram. Isso insuflou o montante da massa de remuneração variável. Muitas organizações não realizaram o provisionamento e, com a crise de liquidez após janeiro de 1999, tiveram grandes dificuldades para pagar a remuneração variável devida.

Formas de distribuição do bolo

A maior parte das organizações considera na distribuição da remuneração variável o alcance dos objetivos organizacionais e individuais e/ou de grupo. Normalmente, essa distribuição é realizada em múltiplos da remuneração fixa, conforme mostra a Figura 11.3. É importante observar na figura que o peso do alcance dos objetivos individuais e/ou em grupo é maior na remuneração variável do pessoal mais operacional. Na medida em que o colaborador está

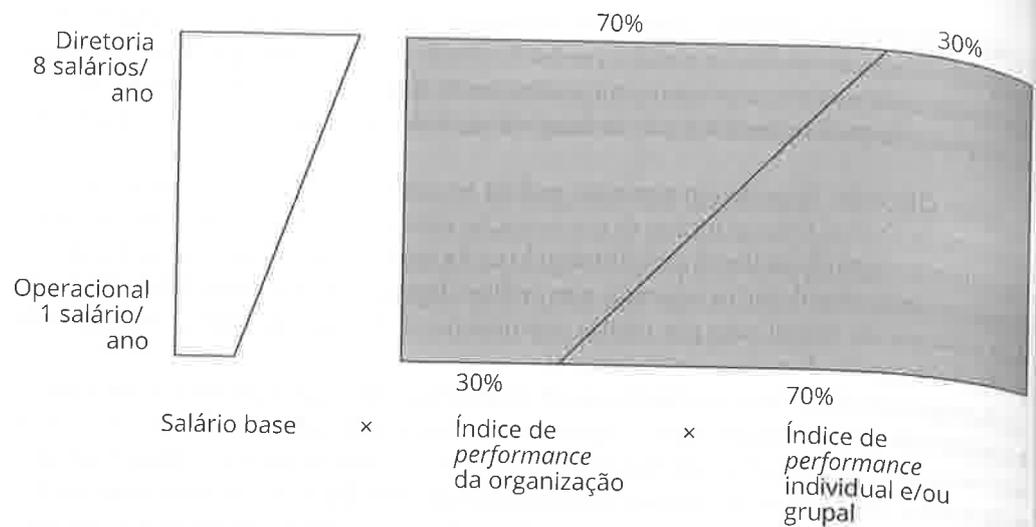


FIGURA 11.3

Distribuição da remuneração variável.

em níveis mais elevados de decisão, o peso do alcance dos objetivos organizacionais sobe. Além disso, há uma tendência do valor-base para a remuneração variável aumentar quanto maior for a complexidade da posição. Em nossos levantamentos, verificamos, no Brasil, o setor industrial para um salário-ano para os colaboradores operacionais e oito salários-ano para os colaboradores em nível de direção.

Pagamento da remuneração variável

Nossa legislação cria muitas restrições ao pagamento de remuneração variável. Existem somente duas possibilidades. Uma está prevista na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e outra é a PLR (Participação em Lucros e Resultados) regulada pela Lei nº 10.101. A PLR é interessante porque sobre ela não há incidência de tributos trabalhistas e não cria habitualidade. A habitualidade é gerada quando um empregado recebe habitualmente uma remuneração superior à estipulada formalmente pela organização. Por exemplo, o salário formal da pessoa é de 100 por mês e durante algum tempo o empregado recebeu 120 por mês. Há um entendimento pela justiça trabalhista de que a pessoa passou a fazer jus a uma remuneração mensal de 120 porque adquiriu um padrão de vida correspondente a essa remuneração.

A PLR, por não ter tributos e não criar habitualidade, foi amplamente adotada pelas organizações. Ocorre que, em categorias sindicais mais combativas, são colocadas restrições ao pagamento de remuneração variável pelas organizações. Quando a organização não respeita a lei, cria dois passivos: um trabalhista, que, por assumir uma remuneração maior do que a formal, oferece um direito ao trabalhador; e outro fiscal, na medida em que não recolheu os tributos relativos à remuneração.

Em conversa com profissionais especializados no tema, verificamos que muitas organizações são surpreendidas com o montante dos passivos trabalhista e fiscal criados ao longo do tempo.

Incentivos de Curto Prazo e de Longo Prazo

A maioria dos autores classifica os tipos de remuneração variável em função do período de sua abrangência em curto e longo prazo. Martocchio (1998) e Armstrong (1996) classificam a remuneração variável em função de sua abrangência em: individual, grupal e organizacional.

Neste trabalho, vamos adotar a classificação em função do período em curto e longo prazo, utilizada por Hipólito (2004) e Wood e Picarelli (1995).

Incentivos de curto prazo

- **Participação nos resultados** – é a forma mais comum de remuneração variável pelas facilidades criadas pela lei da PLR.

Nossa legislação cria muitas restrições ao pagamento de remuneração variável.

- **Comissão sobre vendas** – é uma prática prevista pela CLT e comum nas áreas de vendas. Esse tipo de remuneração variável é restrito por lei para o pessoal que atua diretamente em vendas.
- **Incentivos não financeiros** – oferecidos na forma de viagens, prêmios e outras benesses para profissionais que atingem objetivos. Normalmente, é utilizado em campanhas.
- **Participação nos lucros** – o uso dessa prática é pouco comum porque a organização assume transparência de seus registros contábeis e forma de apuração do lucro, já que ele pertence aos empregados.
- **Pagamentos focados** – são pagamentos efetuados em função de feitos extraordinários chamados de **spot award**. Um caso interessante foi a queda de redes de transmissão pertencentes a Furnas. As redes foram derrubadas por fortes rajadas de vento em um lugar inóspito. O tempo era chuvoso e o risco de desabastecimento, muito grande. Um grupo de pessoas voluntárias foi até o local e realizou os reparos num feito heroico. Nesse caso, a empresa surpreendeu esse grupo de heróis com o pagamento de um prêmio pelos feitos.

Incentivos de longo prazo

- **Participação acionária** – poucas organizações adotam essa prática, mas as que praticam informam sua efetividade para um engajamento das pessoas no longo prazo da organização. Uma organização onde mais de 80% dos colaboradores são acionistas é a Promon. Essa organização participa de nossa pesquisa entre as melhores para se trabalhar, e sempre está em evidência. Claro que é um caso muito particular, mas mostra o poder da participação das pessoas nos resultados da organização.
- **Bônus diferido** – essa é uma prática mais comum em nossas organizações. Segundo Dutra e Hipólito (2012), “o bônus diferido funciona como um plano de remuneração variável focado em resultados, só que, no entanto, posterga (difere) o pagamento para um período futuro. Se o pagamento for condicionado à obtenção de resultados futuros, estaremos lidando com o que tipicamente é considerado como bonificação de longo prazo”. Acompanhamos o caso de um banco brasileiro que criou durante um período uma moeda interna. Essa moeda ganhava ou perdia valor em função dos resultados do banco. Os gestores recebiam-nas como pagamento de remuneração variável e podiam resgatá-las ou não após três anos. Em função de ganhos acima do mercado, muitos gestores mantinham suas moedas como um investimento.

A maioria dos autores classifica os tipos de remuneração variável em função do período de sua abrangência em curto e longo prazos.

Críticas e Riscos da Remuneração Variável

Embora a remuneração apresente muitas vantagens, apresenta também riscos importantes, que devem ser evitados ou minimizados. O risco mais comum é a criação de um processo de competição predatória, em que há um estímulo ao “cada um por si”. Por tal razão, o uso de estímulos grupais de resultados, como, por exemplo, um presidente de uma organização, tem parte de sua remuneração variável pelos resultados do grupo. Interagimos com um grupo de negócios onde mais de 40% da receita vem da sinergia entre os negócios. Nesse caso, há uma parte significativa da remuneração variável que provém da criação de negócios para o grupo de empresas.

Outro perigo da remuneração variável de curto prazo é o foco muito estreito no aqui e agora, estimulando as pessoas a obter resultados a qualquer preço e custo. Nesses casos, as pessoas obtêm excelentes resultados, sacrificando o amanhã.

Na remuneração de longo prazo, existe o risco de as pessoas assumirem posicionamentos que ferem os valores organizacionais para garantirem resultados acima do esperado e, com isso, valorizar suas ações ou bônus diferido, como foi o caso da Enron em 2001.

BENEFÍCIO, SERVIÇOS E FACILIDADES OFERECIDOS PELA ORGANIZAÇÃO

Papel e Resultados Esperados dos Benefícios

O desafio na estruturação dos benefícios é atender as necessidades concretas dos trabalhadores.

Os benefícios representam uma importante complementação da remuneração dos empregados, particularmente em nosso país, onde há uma série de lacunas nos serviços oferecidos pelo estado e uma grande quantidade de pessoas carentes de suporte.

Quando um dos autores deste livro atuava como responsável pela área de gestão de pessoas, viveu uma situação que mostra nossas mazelas. Estava atuando em um programa de melhoria da alimentação na organização e foi formado um grupo de trabalho, onde sistematicamente eram realizadas conversas com a maioria dos empregados. Nesse momento, constatou-se que havia alguns empregados que traziam sua marmita de casa com uma alimentação muito pobre. Essas pessoas não se sentiam bem comendo algo melhor do que suas famílias tinham em suas casas.

Até os anos 1960 eram raras as organizações que ofereciam benefícios para seus trabalhadores. Observávamos essa prática em empresas estatais e em multinacionais com sede em países desenvolvidos. Nos anos 1970, com um crescimento acelerado de nossa economia e uma grande concorrência pela mão de obra, os benefícios foram disseminados. Inicialmente, as principais preocupações eram com aspectos ligados a saúde e seguros de vida. Em seguida, a alimentação da família do colaborador, educação dos filhos e mais recentemente com questões ligadas à aposentadoria complementar.

O desafio na estruturação dos benefícios é atender as necessidades concretas dos trabalhadores; desse modo, eles assumem papel importante na complementação da remuneração e atuam como elementos de atração e retenção da mão de obra.

Uma política de benefícios deve observar os seguintes pontos, segundo Armstrong (1996):

- Tipos de benefícios a serem oferecidos pela organização.
- Níveis de acesso aos benefícios, de forma a atender as expectativas dos diferentes públicos em função do estado civil, faixa etária, tamanho da família etc.
- Escala dos benefícios de forma a haver um controle de custos. É muito comum em empresas brasileiras os colaboradores com maiores salários assumirem uma participação maior nos custos do que aqueles com menores salários.
- Proporção dos benefícios no total da remuneração. Em algumas realidades do nosso país, a pessoa recebe 100 de remuneração fixa, a organização paga 100 de tributos trabalhistas e mais 100 na forma de benefícios.
- Flexibilidade e escolha onde as pessoas têm condições de optar por tipos de benefícios e nível de qualidade. Por exemplo, um casal não tem filhos e possui uma configuração de benefícios; no momento em que passa a ter filhos, talvez passe a necessitar de outra configuração. Outra situação é o marido e a mulher trabalharem e poderem ter benefícios complementares.
- Competitividade com o mercado onde a organização deve estar alinhada com seus concorrentes.
- Considerações fiscais, analisando a legislação presente e tendências para analisar as vantagens da política de benefícios.
- Relacionamento sindical. Nas negociações coletivas, são negociados benefícios para a categoria. A organização deve ter seu posicionamento, principalmente se atua com diferentes sindicatos.

Os benefícios em nosso país são simplesmente uma forma de remuneração complementar. Oferecem suporte para os empregados e permitem-lhes a segurança a que, de outra forma, não teriam acesso.

Segundo Chiavenato (1989, v. 4:81), os benefícios podem ser classificados a partir de sua natureza em:

- **Assistenciais** – visam prover o empregado e sua família de segurança e suporte para casos imprevistos. Estão nessa categoria benefícios tais como: assistência médica, assistência financeira, suplemento de aposentadoria etc.
- **Recreativos** – procuram proporcionar para o empregado e sua família lazer, diversão e estímulo para produção cultural. Estão nessa categoria ações tais como: clube, promoções e concursos culturais, colônia de férias etc.
- **Serviços** – proporcionam para o empregado e sua família serviços e facilidades para melhorar sua qualidade de vida, tais como: restaurante, estacionamento, comunicação etc.

Segundo Armstrong (1996:330), os benefícios podem ser classificados em:

- **Segurança pessoal** – serviços de saúde, seguro de vida, complementação em caso de afastamento, aconselhamento de carreira etc.
- **Assistência financeira** – empréstimos, suporte a financiamento habitacional, suporte em casos de transferência de localidade etc.
- **Necessidades pessoais** – descanso maternidade ou paternidade, berçários e creches, aconselhamento para aposentadoria, alimentação, transporte etc.
- **Pensão complementar.**

Segundo Wood e Picarelli (1995:78), em pesquisa realizada foi observado que a totalidade das empresas oferecia assistência médica para seus empregados. Uma boa parte oferecia subsídio para alimentação e seguro de vida.

Os benefícios em nosso país são simplesmente uma forma de remuneração complementar. Os benefícios oferecem suporte para os empregados e permitem a eles a segurança a que de outra forma não teriam acesso.

A composição da remuneração fixa e benefícios deve ser efetuada com cuidado para otimizar os recursos utilizados na satisfação das necessidades dos empregados abrangidos por eles.

Benefícios Flexíveis

Cascio (1992) aponta que as diferentes perspectivas na análise dos benefícios entre organização e profissionais contribuem para tornar sua gestão complexa: enquanto as empresas focam essencialmente os custos do benefício, os profissionais direcionam a análise para o seu valor, dimensões que, nem sempre, estão alinhadas. Por exemplo, a empresa pode estar despendendo recursos para prover algum benefício, como um plano de saúde, que não possui nenhum valor para determinado profissional, seja porque ele prefere manter um convênio particular, seja por poder usufruir do plano de saúde do cônjuge. O autor acrescenta que, para se reduzir esse tipo de situação e potencializar o impacto para as pessoas do valor despendido em benefícios, algumas empresas oferecem planos de benefícios flexíveis, nos quais o profissional escolhe a totalidade ou, normalmente, parte de seu conjunto de benefícios com base em alternativas disponibilizadas pela organização, aumentando o valor percebido e mantendo seu custo total.

Armstrong (1996) indica as seguintes vantagens dos sistemas de benefícios flexíveis:

- Ampla possibilidade de escolha por parte dos colaboradores da cesta de benefícios mais adequada às suas necessidades. Normalmente, essa forma de apresentar os benefícios exerce forte impacto no processo de atração e retenção de pessoas.
- O sistema de benefícios se torna mais objetivo e os gastos da organização são mais bem direcionados.
- As pessoas podem ajustar a cesta de benefícios de forma dinâmica e mais ajustada às suas necessidades em diferentes momentos de vida.

Algunas organizações oferecem planos de benefícios flexíveis, nos quais o profissional escolhe a totalidade ou, normalmente, parte de seu conjunto de benefícios.

Ao mesmo tempo, o autor (ARMSTRONG, 1996) aponta desvantagens:

- Cada item acrescido deve ser analisado com cuidado em relação ao seu custo para a organização.
- A liberdade de escolha dos trabalhadores exige um sistema de administração mais complexo e custoso.
- O fato de se oferecer às pessoas uma grande variedade de opções não significa que as pessoas não errarão em suas escolhas.

A concepção de um plano de benefícios flexíveis exige alguns cuidados. Nesse processo, devem ser observados os seguintes aspectos:

- A escolha dos benefícios que comporão o plano deve ser resultado de um trabalho de discussão com os empregados, bem como a forma de flexibilizá-los.
- Cada item que irá compor o plano deve ser analisado minuciosamente quanto ao seu custo para a organização e agregação de valor para o colaborador.
- Deve-se realizar um levantamento de outras experiências analisando sucessos e insucessos e, se possível, contar com profissionais especializados nesse tema.
- Deve-se analisar o plano em relação às demais práticas remuneratórias para criar maior sinergia entre elas.
- Deve-se avaliar os aspectos fiscais envolvidos nas opções de benefícios que comporão o plano.

Resumo e Implicações para o Aprendizado sobre Gestão de Pessoas

Este capítulo apresentou as diferentes formas de remuneração. Inicialmente, vimos a remuneração fixa; posteriormente, a remuneração variável e, finalmente, os benefícios. Foram apresentados neste capítulo os principais objetivos e resultados esperados de cada tipo de remuneração.

As principais implicações para o aprendizado sobre a gestão de pessoas podem ser resumidas em:

- Importância da remuneração fixa para parametrizar o **status** profissional das pessoas na organização e no mercado.
- Uso da remuneração variável para flexibilizar a remuneração das pessoas ao serem atreladas aos resultados alcançados pelas mesmas.
- Papel dos benefícios em nossa sociedade, agindo tanto como complemento da remuneração quanto para suprir carências de nossa população.

QUESTÕES

Questões para fixação

1. Como podem ser descritas as formas tradicionais para o estabelecimento da remuneração fixa?
2. Quais são os resultados esperados com a implantação de um programa de remuneração variável?
3. Como pode ser classificada a remuneração variável utilizando-se como critério sua distribuição?
4. Como podemos caracterizar os benefícios em nosso país?
5. O que são benefícios flexíveis?

Questões para desenvolvimento

1. Qual a importância da remuneração fixa para a organização e para as pessoas?
2. Que críticas podem ser efetuadas à remuneração variável e quais são os riscos apresentados por esse tipo de remuneração?
3. Que aspectos devem ser observados na estruturação de um sistema de benefícios?



ESTUDO DE CASO E EXERCÍCIO

Sansão Vilas Boas é o diretor corporativo de gestão de pessoas de uma organização de grande porte e está vivendo um dilema imposto pelo sistema de remuneração implementado pela empresa há alguns anos. O sistema tem as seguintes características:

- O salário fixo é definido pela avaliação de acordo com o conjunto de atribuições e responsabilidades da posição ocupada pela pessoa na empresa. Há uma sistemática de ponderação de fatores relevantes encontrados na posição ocupada e que servem de orientação na definição do salário fixo.
- O salário variável é definido pelo alcance de metas do negócio e da pessoa e também por uma avaliação da pessoa por um conjunto de fatores definidos previamente entre a pessoa e seu orientador ou chefia.

Nesse exato momento, Vilas Boas tem que encaminhar proposições salariais para a sua equipe em termos de remuneração variável. De um lado está João, seu gerente que atende a unidade de negócios X, unidade essa responsável por 55% dos resultados da empresa e que conta com 45% do volume de folha. De outro lado está Antônio, seu gerente que atende a unidade de negócio Y, unidade responsável por 10% dos resultados da empresa e que conta com 15% do volume da folha. João está em um patamar salarial superior em função das dimensões de sua unidade de negócios e pelo fato de ele possuir uma experiência maior do que a de Antônio. Em termos de metas, os dois foram muito bem, tanto as metas do negócio quanto as metas pessoais foram atingidas. No que tange aos fatores, ambos foram bem avaliados pelos responsáveis pelas unidades de negócio.

O desconforto de Vilas Boas é que Antônio vem lidando com situações cada vez mais complexas, uma vez que a unidade de negócios para a qual dá suporte está inserida em um ambiente extremamente turbulento e altamente competitivo por talentos. Ao lado disso, Antônio obteve sucesso introduzindo novos conceitos de gestão de pessoas que criaram melhores condições para atrair, reter e comprometer pessoas e tranquilizaram a empresa. Esses conceitos estão sendo repassados para as demais unidades de negócio.

Em função dessas ocorrências, Antônio ganhou muita visibilidade dentro e fora da empresa. Já recebeu convites internos e externos para mudar de posição. Para você, a mudança

de Antônio de unidade, nesse momento, seria desastrosa, tanto pela importância estratégica da unidade de negócios em que ele atua, quanto pelo fato das transformações, em termos de gestão de pessoas, não estarem totalmente consolidadas.

Vilas Boas pensou na hipótese de um aumento salarial, porém ao avaliar a posição frente aos fatores de mensuração ele está bem enquadrado. Como a remuneração variável é definida a partir do salário fixo, há pouca margem de manobra.

Vilas Boas necessita criar algum diferencial para Antônio com o objetivo de mantê-lo, pelo menos, mais um ano na posição.

Como podemos ajudar Sansão Vilas Boas a equacionar o problema?

Exercício

Análise de bombons

O objetivo deste exercício é fazermos uma analogia com a avaliação de cargos através do sistema de pontos. Para tanto, vamos analisar bombons a partir de suas características e criar fatores para sua avaliação. (Este exercício pode ser realizado com outros produtos de uso cotidiano, tais como: sabonetes, escovas de dente, canetas etc.)

Este trabalho objetiva colocar você diante de um problema concreto de avaliação.

Estaremos utilizando, para tanto, um produto com o qual você tem contato cotidiano: o bombom.

Para a realização deste trabalho, estaremos dividindo os participantes em subgrupos, onde deverão desenvolver as seguintes atividades:

Observe os bombons que você tem em sua frente.

Explore, em conjunto com o seu subgrupo, as características dos bombons, tais como: embalagem, sabor, design, qualidade etc.;

Defina quais são as cinco características que melhor expressam o valor dos bombons para o subgrupo.

Atribua nota de 0 a 10 a cada uma das cinco características escolhidas.

Some as notas atribuídas para cada bombom.

Transcreva os resultados para o Quadro 11.1, anotando as características escolhidas pelo subgrupo, as notas e as somas de cada bombom.

QUADRO 11.1

Resultado da avaliação dos bombons

FATORES AVALIADOS	RESULTADOS DO BOMBOM A	RESULTADOS DO BOMBOM B	RESULTADOS DO BOMBOM C
TOTAL DA SOMA			

REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, M. *Employee reward: people and organizations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 1996.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- CASCIO, W. F. *Manging human resources: productivity, quality of work life, profits*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas, 1989.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. *Remuneração e recompensas*. São Paulo: Elsevier, 2012.
- FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FRIEDMANN, G. *O trabalho em migalhas*. São Paulo: Perspectiva, 1972.
- GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- HIPÓLITO, J. A. M. *Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores*. 2004. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.
- LAWLER III, Edward E. *Strategic pay*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- _____. *Pay and organization development*. Prentice Hall, 1981.
- MARTOCCHIO, J. J. *Strategic compensation*. New Jersey; EUA: Prentice Hall, 1998.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- TAYLOR, FREDERICK W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1982.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1995.