

Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas

**Políticas e Práticas de Remuneração e Carreira:
Um Estudo em Uma Organização da Região dos Inconfidentes - MG**

Anna Paula Guimarães Almeida Reis

Mariana
2016

Anna Paula Guimarães Almeida Reis

**Políticas e Práticas de Remuneração e Carreira:
Um Estudo em Uma Organização da Região dos Inconfidentes - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, como
requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientador: Professor Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Mariana

2016

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

R375p Reis, Anna Paula Guimarães Almeida
Políticas e Práticas de Remuneração e Carreira [recurso eletrônico] : Um Estudo em Uma Organização da Região dos Inconfidentes - MG / Anna Paula Guimarães Almeida Reis.-Mariana, MG, 2017.
1 CD-ROM; 4 3/4 pol.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOP

1. Gestão de pessoas - Teses. 2. MEM. 3. Salários - Teses. 4. Monografia. 5. Planejamento estratégico - Teses. 6. Carreiras e oportunidades - Teses. 7. Administração - Teses. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 331.2

: 15

: 1417449

ANNA PAULA GUIMARÃES ALMEIDA REIS

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador



Prof.^a Dr.^a Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro



Prof.^a Karla Luisa Costa e Costa

Mariana, 07 de outubro de 2016.

Ao meu filho por ser meu norte e fazer a vida ser cada vez melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, aos meus pais, aos meus irmãos, ao meu amado filho e ao Daltin pelo apoio e incentivo em todos os momentos, sem medir esforços, com muito amor e carinho.

Aos meus amigos que se tornaram uma família e estiveram comigo em todos os momentos.

Aos meus companheiros de universidade que tornaram essa jornada mais leve.

Aos queridos professores pelos ensinamentos e amizade Fernanda Macedo e Carlos Magno e em especial ao meu orientador Harrison Ceribeli por tornar esse trabalho possível.

"Uma instituição é como uma canção, não é formada por sons individuais, mas pelas relações entre eles."

Peter Drucker

RESUMO

A globalização rompeu fronteiras e proporcionou avanços tecnológicos que fizeram com que as organizações atuassem em mercados cada vez mais competitivos. Juntamente com as mudanças organizacionais passou-se a dar mais atenção aos funcionários, suas necessidades e objetivos, buscando aumentar o comprometimento dos mesmos e retê-los nas organizações. Para tal, investiu-se em novos mecanismos para gerir a carreira e remunerar o colaborador. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo descrever as políticas e práticas de remuneração e carreira em uma organização localizada na Região dos Inconfidentes (MG). Empregou-se metodologia qualitativa de caráter descritivo, em que o método utilizado foi o estudo de caso, e a coleta de dados foi realizada através de análise documental e entrevistas, na qual os resultados obtidos foram apresentados e discutidos a partir de embasamento teórico. A pesquisa busca apresentar diretrizes para que organizações possam desenvolver melhores planos de remuneração e carreira a partir de práticas adotadas por uma organização de renome.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, remuneração, remuneração estratégica, carreira.

ABSTRACT

Globalization has broken boundaries and provided technological improvements that forced organizations actions in increasing them competitive markets. Together an organizational changes those organizations improve them focus about employees, their needs and goals, seeking in increase their commitment and retain them. To this end, organizations invested in new mechanisms to manage career and remunerate the employee. This paper aims to describe the policies and practices of remuneration and career in an organization located in Inconfidentes (MG). A qualitative methodology of descriptive character was used, this method was the case of study and the data collection was performed through document analysis and interviews, which results were presented and discussed with theoretical basis. The research aims to present guidelines for organizations to develop better pay and career plans by reputed organization's practices.

Keywords: People management, renumbering, strategic remuneration, career.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 Remuneração	10
2.2 Carreiras	14
3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA	16
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS.....	25

1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial reflete o meio social em que está inserido, o qual, ao longo das últimas décadas, modificou-se no que se refere às formas de produção, gestão e relações de trabalho, em decorrência da globalização, que facilitou o acesso à informação e eliminou os limites geográficos mundiais.

A economia globalizada permitiu que as organizações passassem a atuar em múltiplos mercados, tendo que lidar com concorrentes localizados, muitas vezes, em outras partes do mundo; como consequência desse aumento da competição, a eficiência e a qualidade deixaram de ser diferenciais e passaram a ser requisitos mínimos para sobrevivência. O paradigma competitivo passou a ser a inovação.

O desenvolvimento constante de novos processos e ideias tornou-se necessário para que as empresas permanecessem no mercado, o que ampliou o papel dos indivíduos nas organizações e, por conseguinte, da área de Recursos Humanos. Passou-se a dar mais importância às necessidades e aos objetivos pessoais dos funcionários, objetivando retê-los e aumentar seu engajamento na busca de soluções inovadoras para agregar valor estratégico ao negócio.

Nesse contexto, caracterizado pela maior preocupação com a qualidade de vida no trabalho e com a retenção dos funcionários mais talentosos, a gestão de carreiras desenvolveu-se como ferramenta para que as empresas se adequassem melhor às demandas de seus colaboradores.

Desta forma, a gestão de carreiras surgiu tendo como desafios a conquista de maior comprometimento por parte do colaborador, a busca por atender suas perspectivas de crescimento profissional e pessoal, além de suprir a necessidade de a organização adequar-se a diferentes expectativas e perfis de colaboradores (DUTRA, 1996).

Concomitantemente, como forma de também adequar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos ao novo perfil dos profissionais, assim como à necessidade de alinhar estratégia e gestão de pessoas e de reter talentos, as organizações passaram a adotar sistemas de remuneração estratégica.

Esse modelo de remuneração atrai e retém talentos na empresa, harmoniza interesses de funcionários e organização, possui considerável grau de flexibilização, adequando-se a perfis

diversificados de profissionais, e estimula o desenvolvimento dos colaboradores, além de motivá-los com premiações por desempenho excelente (WOOD JÚNIOR, 2004).

A remuneração estratégica surgiu para substituir os métodos tradicionais de remuneração, adotados até meados da década de 1990, que não incentivavam o funcionário a se desenvolver e não recompensavam os indivíduos de acordo com suas competências, tornando-se barreiras para o crescimento individual e organizacional.

Tendo como contexto a evolução da gestão de pessoas nas organizações modernas, atrelada às mudanças no perfil dos novos profissionais que passaram a entrar no mercado de trabalho, objetivou-se descrever as políticas e práticas de remuneração e carreira em uma organização localizada na Região dos Inconfidentes (MG).

O estudo em questão justifica-se com base na importância de ampliar o conhecimento teórico e empírico acerca das novas políticas e práticas de remuneração e carreira adotadas pelas organizações no Brasil, oferecendo maior arcabouço teórico a essas temáticas, em contraponto à escassez de estudos empíricos na literatura acadêmica disponível no país.

Além disso, considerando que, atualmente, a retenção de funcionários é um dos principais desafios dos gestores, e que se faz necessária devido à escassez de talentos no mercado, a presente pesquisa contribui ao abordar ferramentas que visam reduzir a perda de capital intelectual no âmbito empresarial, fortalecendo o vínculo entre empregados e empregadores.

Ressalta-se ainda a importância de considerar que as políticas de remuneração e carreira desempenham importante função relacionada a fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos colaboradores, assim como seu comprometimento e envolvimento com a organização, estimulando a busca por desafios constantes no trabalho, permitindo o alinhamento de objetivos de ambas as partes e, por fim, reconhecendo o funcionário individual e profissionalmente.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Remuneração

Segundo Chiavenato (2012), a remuneração é um processo que envolve as recompensas e benefícios que os funcionários recebem em troca dos serviços prestados e do desempenho apresentado na organização, constituindo-se retorno financeiro atribuído em uma troca. Ainda

segundo o mesmo autor, remuneração é diferente de salário, sendo este último o pagamento fixo de um trabalho e independente de outras variáveis.

Para a organização, a remuneração representa simultaneamente custo e investimento. Custo, porque é refletido no valor do produto ou serviço final. Investimento, porque se torna uma aplicação monetária como meio de agregar valor e obter retorno maior que o custo investido. A remuneração pode ser atribuída por unidade de tempo à disposição da empresa, por projeto, por quantidade produzida ou por tarefa (GIL, 2011).

Para que seja possível a construção de um plano de remuneração de uma organização é necessário definir alguns critérios: equilíbrio interno versus equilíbrio externo; remuneração fixa ou remuneração variável; desempenho ou tempo de casa; remuneração do cargo ou da pessoa; igualitarismo ou elitismo; remuneração abaixo ou acima do mercado; prêmios monetários ou não monetários; remuneração aberta ou remuneração confidencial; centralização ou descentralização das decisões salariais (CHIAVENATO, 2010).

Da década de 2000 até a atualidade, as empresas conceberam e implementaram novas estratégias e táticas de remuneração. Surgiu, então, a remuneração estratégica, um sistema que agrega formas distintas de remuneração, de maneira equilibrada, a fim de obter alinhamento em relação à estratégia do negócio e potencializar a capacidade da área de gestão de pessoas de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. A remuneração estratégica pode ser considerada um fator de diferencial competitivo, uma vez que é um modo eficaz de obter resultados alinhados à estratégia (MARQUART; LUNKES; ROSA, 2012).

Diante das contínuas mudanças e dinamicidade dos ambientes interno e externo, faz-se necessária uma constante avaliação e aperfeiçoamento dos parâmetros de remuneração estratégica, em que devem ser observados aspectos como a compatibilidade com a cultura e objetivos do empreendimento, a clareza no estabelecimento das normas e a equidade na aplicação das mesmas (SOARES et al., 2013).

São oito os tipos de remuneração a serem considerados em uma análise para construção de um sistema de remuneração estratégica: funcional, por resultados ou variável, por habilidades, por competências, participação acionária, participação nos lucros, plano de benefícios sociais e alternativas criativas de recompensa (GHENO; BERLITZ, 2011).

A remuneração funcional é um sistema de remuneração determinado de acordo com o cargo ocupado/exercido pelo colaborador. A remuneração recebida tem como base as funções desempenhadas e as responsabilidades exigidas, propiciando igualdade a todos que realizam as mesmas funções e obtêm as mesmas responsabilidades. É o tipo de remuneração mais praticada pelas organizações, operacionaliza por meio do Plano de Cargos e Salários. Apesar de

apresentar caráter de remuneração tradicional, pode ser considerada parte do sistema de remuneração estratégica (GONÇALVES et al., 2015).

Um ponto forte desse sistema é a equidade externa, à medida que a organização toma como base os níveis salariais que vigoram no mercado. Contudo, é um tipo que nem sempre atende a todas as demandas de um sistema de remuneração, devido ao fato de frequentemente ter necessidade de ser complementada com alternativas vinculadas à estratégia do negócio (GONÇALVES et al., 2015).

Por sua vez, a remuneração por resultados é baseada no desempenho do colaborador em relação à produtividade e à qualidade dos resultados, o que gera melhoria em sua performance. Contudo, é necessário o alinhamento das metas estabelecidas com os objetivos da empresa, pois representa o bônus referente ao alcance dessas metas (LARINI et al., 2015).

Esse modelo é um tipo de remuneração comumente aplicada pelas organizações brasileiras atualmente, para alcançar valores mais satisfatórios com relação ao desempenho, serviços, qualidade e satisfação do cliente; ademais, pode impulsionar as metas financeiras da organização. É um modelo que apresenta inúmeras vantagens, tais como incentivo à participação individual e em grupo, redução de custos, melhoria no desempenho da produtividade e reforço de valores culturais (GHENO; BERLITZ, 2011).

Já a remuneração por habilidades é determinada pelas habilidades da pessoa que exerce o cargo, tendo o foco no indivíduo e não no cargo ocupado. As habilidades podem ser caracterizadas como conhecimentos, aptidões pessoais e capacidade de aplicação prática. Tal modalidade pode ser vista como uma forma de valorização do indivíduo, pois procura reconhecer o nível de capacitação que o colaborador possui em relação ao seu trabalho. Para aplicação desse modelo, é preciso que as habilidades exigidas sejam identificadas, além de estabelecidos os passos e regras necessários para evolução, treinamento e comprovação de tais habilidades. A fim de estimular o desenvolvimento profissional, as organizações utilizam esse modelo, pois assim é possível relacionar o desenvolvimento profissional à remuneração (GHENO; BERLITZ, 2011).

A remuneração por competências se relaciona com o desenvolvimento e mobilização dos colaboradores. Diferencia-se da remuneração por habilidades por ser mais cabível ao nível gerencial, enquanto a remuneração por habilidades é mais cabível ao nível operacional. No caso de organizações que atuam em ambientes de acirrada competitividade e onde a inovação é primordial para o desempenho, é um tipo de remuneração que apresenta grande utilidade. Para o estabelecimento desse sistema, é necessário identificar as competências consideradas

essenciais para a organização, desdobrando-as em competências específicas a serem esperadas dos indivíduos (ALBERGARIA, 2010).

Há ainda alternativas criativas de recompensas, que contemplam gratificações, prêmios e outras formas especiais de reconhecimento do colaborador. Esse tipo de remuneração geralmente é aplicado com frequência, facilitando o comprometimento e direcionamento dos esforços dos profissionais para os objetivos estratégicos da organização (ALBERGARIA, 2010).

O plano de benefícios sociais tem como objetivo oferecer aos colaboradores uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais, sendo uma forma de salário indireto. São benefícios oferecidos pela empresa aos seus colaboradores. É uma variável muito importante no pacote de remuneração, que oscila de acordo com o nível hierárquico do colaborador, configurando um aspecto de peso no momento da análise de ofertas de emprego. Os planos de benefícios possuem três tipos: os econômicos, que oferecem pensões, serviço de previdência, saúde e acidentes, cooperativas de crédito e seguro de vida; os recreativos, que incluem atividades sociais, diversão e lazer, como teatros, esportes, bailes e piqueniques; e os facilitadores, que são descontos em compras, habitação e serviços médicos, entre outros (GHENO; BERLITZ, 2011).

A troca de salários por benefícios tem sido uma manobra das empresas como uma forma de evitar a incidência de tributação, auxiliando na saúde financeira da empresa, porém é uma prática que deve ser devidamente orientada e embasada, com o intuito de atender ao objetivo de reter os colaboradores (GIL, 2011).

A participação acionária é um método de remuneração estratégica que concede aos colaboradores o direito de compra de um determinado número de ações da organização a um valor pré-estabelecido, configurando uma forma de coparticipação na organização, frisando uma relação de compromisso com a mesma. Inicialmente era destinada a evitar a perda de profissionais competentes, contudo, apresenta respostas significativamente positivas, pois impulsiona o nível de comprometimento e de motivação dos colaboradores (LARINI et al., 2015). É um tipo de estratégia pouco utilizada no Brasil e, quando utilizada, atém-se a níveis mais elevados da hierarquia, atingindo diretores e gerentes (BRANDÃO; SILVA JUNIOR, 2012).

Por fim, a participação nos lucros representa um prêmio oriundo dos resultados financeiros ou físicos alcançados pela organização, com a contribuição do funcionário, constituindo uma parcela variável da remuneração do mesmo. Para tal, é necessário estabelecer com antecedência regras e normas de aplicação e destinação. A participação é referente aos

resultados gerais da organização, em que são estabelecidas metas a serem alcançadas (ALBERGARIA, 2010).

2.2 Carreiras

Durante sua vida profissional, uma pessoa ocupa diversas posições, que somadas formam uma carreira, adquirindo experiências e desenvolvendo percepções, atitudes e comportamentos, resultando na criação de competências que facilitam a convivência com situações de trabalho de maior complexidade. O acesso gradual a posições superiores é influenciado por motivos e aspirações de cada indivíduo e, ao mesmo tempo, por necessidades organizacionais (COSTA; DUTRA, 2011).

Até o início da década de 1970, a carreira de um indivíduo estava diretamente relacionada à organização, sendo vista como uma forma de progresso na hierarquia organizacional, que acontecia por meio de promoções e sucessões alcançadas conforme critérios estabelecidos; a carreira de um funcionário era desenvolvida e gerida pela própria organização (GUEDES, 2009).

A partir dos anos 1980, com a globalização e as mudanças introduzidas no meio gerencial, a ideia de carreira passou por um processo de transformação. Os imperativos se tornaram o aumento da competitividade e a redução de custos; com isso, para reter os bons funcionários, a organização passou a oferecer apoio para que eles desenvolvessem sua carreira; conseqüentemente, a gestão da carreira foi transferida para o indivíduo, transcendendo as fronteiras organizacionais (GUEDES, 2009).

A carreira passou a ser resultante de um processo de negociação entre organização e indivíduo, levando em consideração não apenas os interesses organizacionais, como também interesses e fatores individuais (CÁLCENA, 2012).

Diante disso, pode-se afirmar que existem dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno. O modelo tradicional ainda é o mais predominante, onde o principal responsável pela carreira de um colaborador é a organização. É um tipo de carreira em que o sucesso vem através da progressão vertical na organização, apresentando maior estabilidade e previsibilidade. Já no modelo moderno, que teve surgimento em meados da década de 1970 e se desenvolveu na década seguinte, são os indivíduos os principais responsáveis pela gestão de suas carreiras, que é embasada na descontinuidade e progressão horizontal, além de ser marcada pela instabilidade.

Contudo, possui grandes chances de se tornar o modelo de referência nos próximos anos (FIGUEIREDO, 2012).

O modelo tradicional vem de conjunturas em que havia excesso de empregos, ambiente estável e reduzida taxa de desemprego. Havia forte divisão de gênero, em que apenas os grupos sociais dominantes tinham a possibilidade de progresso profissional. Em contrapartida, o modelo moderno é embasado por fortes mudanças, sejam elas sociais, culturais e econômicas, associadas ao grau de instrução mais elevado dos trabalhadores do conhecimento, resultando na projeção de carreiras com presença da instabilidade, horizontalidade e descontinuidade (SOARES et al., 2013).

O desenvolvimento social no mundo nas últimas décadas possibilitou a formação de novos caminhos profissionais e, a partir disso, consolidaram-se trajetórias profissionais específicas, que podem ser agrupadas em quatro tipos: profissional, burocrática, empreendedora e sociopolítica. Cada trajetória de carreira segue uma lógica de caminho a ser percorrido, além de estar envolvida com determinado conjunto de atividades, interesses e sistemas de recompensa (MADURO, 2014).

A carreira do tipo profissional tem como característica o conhecimento da profissão, a especialização. É através do aperfeiçoamento e da aprendizagem adquiridas que o indivíduo vai crescer nessa carreira, em torno de sua profissão, sem apontar dependência com a organização (MADURO, 2014).

Já a carreira burocrática é o tipo que se qualifica por ser uma carreira direcionada e consolidada na organização hierarquicamente, e que ainda permanece, mesmo sendo ameaçada pela nova dinâmica do mercado de trabalho. O serviço público é um exemplo de carreira burocrática que contempla profissionais condizentes com o perfil adequado para tal. O profissional ascende para níveis hierárquicos superiores através de políticas de meritocracia (FIGUEIREDO, 2012).

Por outro lado, a carreira empreendedora caracteriza-se por profissionais mais individualistas e inovadores, em organizações independentes. São profissionais que lidam bem com risco, são criativos, inovadores e independentes. É uma carreira mais arriscada, onde o sucesso depende da capacidade de enxergar as oportunidades e aproveitá-las de forma eficaz, alcançando recompensas materiais elevadas quando bem sucedida (MADURO, 2014).

Outro tipo de carreira mencionado é o sociopolítico, que é embasado em capital de relações e habilidades sociais, em que o elemento central da carreira é o desenvolvimento de relacionamentos por parte do indivíduo. A criatividade, competência e talento são menos

importantes que a rede social. Esse é um tipo de carreira é muito comum em empresas comunitárias ou familiares (FIGUEIREDO, 2012).

Com isso, é possível perceber que a formação e a história de vida de cada indivíduo são peças-chave para que seja possível a identificação e o desenvolvimento da carreira profissional de cada um, relacionando-se diretamente com a cultura e as competências que cada pessoa apresenta (FIGUEIREDO, 2012).

Para identificar essas competências, torna-se necessário avaliar o desempenho do colaborador utilizando, para tal, um processo estruturado, denominado de avaliação de desempenho, objetivando alcançar excelência nos resultados da organização e tornar eficaz a gestão de recursos humanos, agregando valor tanto para os funcionários quanto para a organização e seus clientes (MARRAS, 2011).

O objetivo da avaliação de desempenho é conceder ao gestor, ou ao departamento de recursos humanos, a apreciação e o acompanhamento, em forma de resultados mensurados, dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários ou grupos, identificando os profissionais que necessitam de aperfeiçoamento e o grau em que cada um contribui com os resultados da organização (MARTINS, 2002).

A avaliação de desempenho torna-se benéfica para a organização, uma vez que possibilita ao gestor avaliar e justificar aumentos salariais e promoções na carreira, conhecendo profundamente o potencial de seus funcionários; já para o colaborador, a avaliação proporciona um retorno sobre seu desempenho, oportunidade de saber quais são seus pontos fortes e fracos e questões acerca de seu relacionamento com demais colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

3. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

O estudo realizado no presente trabalho pode ser considerado como uma pesquisa descritiva, uma vez que a mesma consiste em relatar as características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecer relações entre variáveis. São pesquisas que tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2002).

Além disso, esse estudo é classificado como qualitativo, por estudar os fenômenos que compreendem os seres humanos e suas relações sociais em inúmeros e variados ambientes, desde o mais íntimo às organizações. Para tal, é necessário que o pesquisador analise vários tipos de informações, que podem ser coletadas de formas e fontes distintas (GODOY, 1995).

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso, à medida que se objetivou investigar as práticas de remuneração e promoção de uma empresa de grande porte da Região dos Inconfidentes (MG).

Esse método de pesquisa analisa de forma mais profunda e intensa determinado objeto de investigação, produzindo relatórios de caráter mais narrativo, com base em informações coletadas em entrevistas, análises documentais, análises de artefatos e observações *in loco* (GODOY, 1995).

O estudo de caso pode ser considerado como uma investigação empírica e detalhada, que busca apurar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real. De modo geral, o estudo de caso é realizado através de dados coletados em determinado intervalo de tempo, abrangendo uma ou mais organizações, buscando explorar o contexto e os processos envolvidos ao fenômeno de estudo (GODOY, 2010).

O método de estudo de caso serve tanto para propósitos exploratórios quanto para descritivos e explicativos (GIL, 2009). Contudo, o estudo de caso é determinado como descritivo quando relata detalhadamente um fenômeno social que abrange sua estrutura, configuração, mudanças no tempo, dinâmica e relacionamento com outros fenômenos. Consiste em um método que não se orienta através do pré-estabelecimento de hipóteses e muito menos tem como finalidade a elaboração de hipóteses genéricas (GODOY, 2010).

Recomenda-se a utilização do estudo de caso quando o pesquisador almeja entender os processos e as relações sociais que prosperam nas organizações, obviamente, dentro de um contexto; esse método é recomendado também para captura e compreensão da dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações pontualmente estipuladas quanto àquelas informais ou confidenciais, e, em especial, para a análise de processos e comportamentos dos quais se dispõe de percepção reduzida (GODOY, 2010).

As vantagens de realizar estudos de caso são: possibilitar a análise de um ou mais casos em profundidade, uma vez que utiliza instrumentos que proporcionam conferência dessa maior profundidade; enfatizar o contexto em que ocorrem os fenômenos; garantir a unidade do caso, considerando-o como um todo; obter maior flexibilidade, já que os pesquisadores são mais livres para determinar os procedimentos que serão adotados; permitir investigar o caso de modo que se favoreça a compreensão do fenômeno através da perspectiva das organizações ou dos membros dos grupos; e possibilitar a investigação em áreas inacessíveis por outros procedimentos (GIL, 2009).

A coleta de dados no presente estudo foi realizada por meio de duas técnicas: análise documental e entrevistas em profundidade, buscando obter mais qualidade e precisão nas informações.

A análise documental é um processo de coleta de dados que visa eliminar quaisquer influências, uma vez que o documento analisado é um instrumento sobre o qual o pesquisador não possui controle. Um documento pode ser considerado como tudo que serve de confirmação ou testemunho, podendo ser textos escritos, documentos iconográficos, entre outros. Através dele é possível obter uma maior dimensão ao analisar indivíduos e grupos, conceitos e conhecimentos, práticas, mentalidades e comportamentos (CELLARD, 2008).

Alguns fatores precisam ser adequadamente avaliados quando uma análise documental é realizada, como o contexto no qual o documento foi produzido, a autenticidade e confiabilidade, a natureza e procedência do texto. Uma análise transmite riqueza e profundidade quando as informações são de qualidade e as fontes, diversificadas, uma vez que agrega qualidade e validade a uma pesquisa (CELLARD, 2008).

Por sua vez, a entrevista é uma das técnicas de pesquisa mais utilizadas nas ciências sociais, pois explora em profundidade os objetos estudados, utilizando como recurso principal o ser humano, cujas percepções e visões de mundo passam a ser conhecidas no âmbito do estudo (POUPART, 2008).

Para que uma entrevista seja adequadamente conduzida, é necessário que alguns fatores sejam considerados, a fim de alcançar uma melhor colaboração do entrevistado: a pessoa a ser entrevistada precisa estar o mais a vontade possível para responder às perguntas; e o entrevistador carece transparecer e conquistar confiança, além de fazer com que o entrevistado se envolva e contribua espontaneamente (POUPART, 2008).

Os entrevistados são pessoas escolhidas de acordo com a essencialidade da pesquisa, porém, indivíduos distintos, com diferentes ângulos, por isso a necessidade de selecionar cuidadosamente a amostragem a ser utilizada (POUPART, 2008).

Para amostragem do presente estudo foram selecionados quatro funcionários da empresa estudada, um gestor e três analistas, todos do departamento de Recursos Humanos. Os roteiros utilizados para as entrevistas continham questões dissertativas e não dicotômicas. Foram elaborados dois roteiros, um para o gestor e outro para os analistas.

O roteiro destinado ao gestor continha questões por meio das quais se procurou conhecer e identificar as políticas e práticas de remuneração e promoção adotadas pela empresa estudada. A entrevista foi estruturada de forma que oito perguntas foram destinadas a explorar as práticas de remuneração e nove, de carreira.

Por outro lado, o roteiro utilizado junto aos analistas buscava compreender as percepções dos funcionários em relação às práticas adotadas pela organização estudada. Foi estruturado de forma que havia sete questões sobre carreira e onze a respeito de remuneração.

A organização analisada no presente estudo é uma multinacional brasileira, de grande porte, pertencente ao segmento de mineração, cuja fundação se deu há mais de 70 anos em Minas Gerais. Considerada uma das maiores empresas privadas do Brasil, é líder do segmento no país e a terceira maior empresa do setor em âmbito mundial. É uma empresa de capital aberto, com sede no Brasil e presença em mais de 20 países, cuja atividade principal é a mineração, operando também nas áreas de logística, energia e siderurgia.

No ramo da mineração, a empresa opera na produção de minério de ferro, na qual é a maior produtora mundial, extração de níquel e carvão, além de atuar na manufatura de cobre, manganês e ferroligas.

Atuando na área de energia, a empresa pesquisa fontes renováveis, como biodiesel, energia eólica e hidrelétrica. Ademais, investe em geração de energia e desenvolve tecnologias para redução do consumo em suas operações.

A atividade logística da empresa tem como propósito atender suas demandas operacionais, com a finalidade de reduzir custos com transporte. No entanto, atua também como transportadora de cargas para terceiros.

Por fim, empreender na área de siderurgia também faz parte da estratégia global da empresa, que atua nesse ramo através da formalização de joint ventures; contudo, as operações nesta área ainda são recentes.

A empresa analisada busca ajustar produção com desenvolvimento sustentável. Um dos pilares estratégicos da organização é a sustentabilidade, e a mesma adota práticas que visam seu crescimento econômico, mas que exprimem respeito ao meio ambiente e colaboram com o desenvolvimento da comunidade em que está inserida.

O relacionamento entre empresa e comunidade é bem próximo, pois investe em projetos e iniciativas que colaboram com o desenvolvimento tanto social como ambiental das regiões em que atua. No âmbito do desenvolvimento social, a organização proporciona incentivos à cultura, promove premiações, patrocina eventos, estimula o esporte, promove e apoia projetos educacionais, além de firmar parceria com instituições em prol da comunidade. Em relação ao desenvolvimento ambiental, a empresa executa diversos projetos, como parques botânicos e preservação de reservas naturais, além de promover ações sobre conscientização e defesa do meio ambiente.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar as políticas e práticas de remuneração e carreira adotadas pela empresa estudada, constatou-se que a organização procura valorizar, por meio de diferentes técnicas de remuneração, competências técnicas e comportamentais de seus funcionários, como adaptabilidade e flexibilidade, análise e solução de problemas, iniciativa, colaboração, autodesenvolvimento e orientação para obter resultados sustentáveis.

Quando o desenvolvimento dessas competências alcança as expectativas organizacionais, a remuneração do funcionário pode sofrer alterações, na forma de aumento salarial. Contudo, essa é uma prática pontual, ou seja, acréscimos salariais pautados no aumento de competências não são concedidos a todos, o que é justificado na empresa com base nos aumentos salariais periódicos que são deliberados em assembleias de classe e alcançam os funcionários de forma equânime. Neste sentido, percebe-se que existe um esforço para remunerar de forma diferenciada funcionários que se destacam dos demais. Entretanto, não caracteriza a prática de remuneração por resultados, que segundo Larin et al (2015), é um mecanismo de remuneração que se fundamenta na produtividade e qualidade dos serviços apresentadas pelo colaborador, ou a remuneração por competências, que de acordo com Albergaria (2010), baseia-se na definição de competências específicas esperadas dos indivíduos.

Buscando adequar suas práticas de remuneração, a empresa estudada realiza pesquisas salariais, com a finalidade de equiparar os salários pagos por outras organizações que atuam no mesmo setor, considerando a inflação e os fatores regionais.

A organização estudada não adota o modelo de remuneração por resultados, no qual parte dos ganhos dos funcionários está atrelada a metas de desempenho; todavia, estabelece metas por departamento e globais, que impactam a participação nos lucros a ser efetivamente recebida pelos colaboradores. Deste modo, percebe-se que a remuneração individual está atrelada ao alcance de metas apenas no tocante à participação nos lucros.

Quanto à remuneração baseada nos cargos ocupados, para a mesma posição existe uma faixa salarial mínima, média e máxima. Assim sendo, os colaboradores podem ocupar o mesmo cargo e receber remuneração diferenciada, de acordo com a faixa salarial em que se encontram. Neste sentido, verifica-se que o salário de um indivíduo pode sofrer aumentos, independentemente de haver mudança do cargo ocupado.

Além disso, também há variação na remuneração baseada nos cargos ocupados de acordo com a unidade e segmento em que o funcionário atua, ou seja, mesmo com as mesmas

responsabilidades e ocupando os mesmos cargos, dois funcionários, alocados em diferentes unidades de negócios da empresa, podem ter salários diferentes, o que se justifica por questões regionais.

Como forma de utilizar recompensas simbólicas complementares à remuneração, realizam-se, ainda, várias ações de reconhecimento profissional, por meio de cartas de elogio, reuniões para *feedback* e divulgação interna de resultados alcançados.

Ademais, são proporcionados aos colaboradores alguns benefícios sociais incorporados à remuneração, assegurados, em mesma proporção, a todos os funcionários, independente do cargo. Fazem parte desses benefícios: plano de saúde, seguro de vida, vale refeição, vale alimentação, restaurante na empresa, auxílio à cultura e transporte pago pela própria empresa. Além desses benefícios, são incorporados à remuneração do colaborador participação nos lucros, conforme mencionado previamente, e previdência complementar.

A prática de remunerar os funcionários com benefícios tornou-se extremamente habitual nas organizações modernas, por fomentar maior comprometimento do colaborador para com a organização, conforme argumenta Albergaria (2010).

A participação nos lucros proporcionada pela empresa consiste na distribuição dos dividendos da organização para com seus colaboradores. Tal benefício é negociado com sindicatos e aprovado pelos funcionários em assembleia. Para que o crescimento seja concedido é necessário que a empresa tenha resultado positivo, considerando o lucro líquido anual. A partilha dos lucros é realizada com base em fatores como o resultado geral da companhia (metas globais), as notas do colaborador na avaliação de desempenho e as metas estabelecidas para cada departamento. Como resultado do programa, a empresa remunera o funcionário com participação nos lucros que varia entre zero e sete salários.

A previdência complementar é um benefício facultativo que visa o bem estar e estabilidade financeira do funcionário depois da aposentadoria, objetivando que a maioria dos colaboradores opte em construir sua carreira na própria empresa. Neste benefício, a empresa arca com uma parcela da contribuição, que varia de acordo com o salário recebido pelo indivíduo, e este arca com outra, de igual valor. A participação no plano é escolha do colaborador, assim como a opção de arcar com uma parcela superior à da empresa. Tal benefício, segundo Albergaria (2010), é uma prática que, juntamente com os benefícios sociais, busca atender as necessidades pessoais dos colaboradores e retê-los na organização.

Para se adaptar a diferentes perfis profissionais e, ao mesmo tempo, estruturar carreiras robustas o suficiente para reter os funcionários, a organização estudada possui três tipos de

carreira: a carreira técnica, gerencial e em projetos. Destaca-se que todas são independentes entre si, ou seja, uma não é a continuação ou exigência para o acesso a qualquer outra.

Na carreira técnica, o funcionário será desenvolvido para ser um especialista técnico em determinada área, atrelada ao cargo que ele ocupa. Quando se identifica um colaborador com esse perfil, o mesmo passa a ser desenvolvido de forma direcionada, ou seja, focada em uma área de atuação. Em alguns casos, o próprio funcionário manifesta interesse em seguir a carreira técnica. Geralmente, o colaborador com perfil de carreira técnica terá sua ascensão de forma horizontal.

Por sua vez, a carreira gerencial adequa-se ao perfil do colaborador que almeja alcançar cargos de gerência. O profissional é desenvolvido, por meio de treinamentos e programas de desenvolvimento de liderança, além de substituir férias de atuais colaboradores em cargo de chefia e participar de um programa de *job rotation*, que lhe permitirá conhecer diferentes funções. Ao contrário do que ocorre na carreira técnica, o crescimento do profissional tende a ocorrer de forma vertical na hierarquia da organização.

Finalmente, a carreira na área de projetos é específica para colaboradores com perfil empreendedor e de inovação. São funcionários que atuam na área de projetos da empresa, o que lhes permite enfrentar desafios constantes e desenvolver sua capacidade de empreender e inovar; nessa carreira, a progressão se dá de forma vertical e/ou horizontal.

Para que o funcionário seja avaliado quanto ao seu perfil e o tipo de carreira que deve seguir, a organização criou o programa Carreira e Sucessão, baseado na aplicação de instrumentos avaliativos formais e acompanhamento do profissional, que torna possível identificar, com a participação ativa do próprio funcionário, qual é o tipo de carreira mais adequado a ele. Segundo Figueiredo (2012), os aspectos pessoais tornam-se fatores de extrema relevância para o desenvolvimento da carreira profissional de um indivíduo na atualidade, o que pode ser visto na estrutura de carreira da empresa analisada.

Tal programa tem como foco não apenas a definição do perfil de cada colaborador e da carreira na qual ele se enquadra, mas também a gestão de carreiras. Permite conhecer o perfil, expectativas, aspirações e limitações de cada colaborador, além de proporcionar subsídios para definição de cada plano de carreira e possíveis demissões ou promoções. O programa Carreira e Sucessão contempla três processos: a avaliação de desempenho, a elaboração do plano de desenvolvimento individual e o Ciclo de Desenvolvimento.

A avaliação de desempenho é realizada por meio de questionários, respondidos pelo gestor imediato e por outros colaboradores indicados pelo avaliado. Recomenda-se que sejam indicados até cinco possíveis avaliadores, que podem, por sua vez, recusar-se, mediante

justificativa plausível. Além disso, o avaliado ainda preenche uma autoavaliação. Cabe ressaltar que, conforme Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho, na busca por conhecer o perfil e o desempenho do colaborador, ressalta os pontos fortes e fracos que devem ser aperfeiçoados, tornando-se importante ferramenta gerencial.

A análise dos dados coletados via aplicação dos questionários é realizada em uma reunião de gestores, que também são responsáveis pelo *feedback* aos avaliados que estão sob suas respectivas responsabilidades. Após dar o *feedback* ao colaborador, o gestor imediato elabora, junto a ele, o plano de desenvolvimento individual, que contempla competências a serem desenvolvidas e ações de capacitação que se fazem necessárias.

Desta forma, o plano de desenvolvimento individual consiste na síntese dos resultados obtidos na avaliação de desempenho e do *feedback* fornecido, assim como na relação de cursos e/ou treinamentos para o desenvolvimento do colaborador, com finalidade de sanar as limitações identificadas.

Os cursos/treinamentos devem sempre estar adequados ao cargo, função e responsabilidades atuais do funcionário. Todavia, também podem ser indicados programas de desenvolvimento focados na progressão futura do indivíduo, ou seja, que desenvolvam nele competências que serão necessárias em cargos futuros, preparando-o para novas responsabilidades.

Além das avaliações de desempenho e dos planos de desenvolvimento individual, o programa Carreira e Sucessão também inclui, conforme já mencionado, o processo denominado de Ciclo de Desenvolvimento, que surge para acompanhar a execução do plano de desenvolvimento individual, em seu período de validade. Nesse processo, o gestor observa e auxilia o colaborador no que for necessário para execução eficaz do que foi planejado para suprir suas lacunas de competências.

O Ciclo de Desenvolvimento, que inclui participação em reuniões estratégicas, apresentação de trabalhos para outras áreas, substituição de férias e *job rotation*, reflete diretamente na carreira do funcionário ou em seu desligamento, visto que serve de subsídio para análise do engajamento do colaborador para cumprir os objetivos traçados em conjunto. Tal processo de acompanhamento, orientações e experiências diversificadas possui duração de 12 meses (mesma duração do plano de desenvolvimento individual), depois do qual o gestor verifica o cumprimento do plano e se o mesmo resultou no crescimento do funcionário.

Os critérios de ascensão na empresa são de conhecimento de todos os colaboradores. Sendo assim, é proporcionada ao funcionário uma percepção clara acerca de onde ele se

encontra em sua carreira e perspectivas futuras, mostrando-lhe também o que é necessário para que alcance seus objetivos profissionais.

Cabe ressaltar que a empresa estudada busca, continuamente, por meio das práticas aqui descritas, estimular e dar suporte ao colaborador para que ele progrida em sua carreira. Dessa forma, constata-se o foco dos gestores em reter os colaboradores da organização e, ao mesmo tempo, desenvolvê-los para que sejam capazes de agregar maior valor estratégico para o negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações passaram a atuar em mercados cada vez mais competitivos em decorrência do rompimento de fronteiras devido à globalização e dos contínuos avanços tecnológicos. Neste cenário, as organizações constataram que os funcionários são fonte de imprescindível vantagem competitiva e, como forma de retê-los e motivá-los, passaram a investir em mecanismos de remuneração e gestão de carreira.

Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo descrever as políticas e práticas de remuneração e carreira em uma organização localizada na Região dos Inconfidentes (MG).

A partir dos resultados coletados, concluiu-se que a empresa estudada emprega, dentre as práticas de remuneração estratégica, a funcional, adotando diferentes faixas salariais para mesmo cargo, e incorpora benefícios sociais. Adicionalmente, a empresa estudada utiliza a participação nos lucros, com o intuito de alinhar os interesses dos funcionários aos organizacionais.

Entre as principais práticas no âmbito da gestão de carreira adotadas pela organização estudada, foi possível concluir que a mesma adota um programa bem estruturado, contendo processos como avaliação de desempenho e elaboração de plano de desenvolvimento individual, tornando o funcionário mais comprometido com seu próprio desenvolvimento e, concomitantemente, com os resultados da empresa.

Além disso, constatou-se que a organização busca profissionais detentores de competências como adaptabilidade e flexibilidade, análise e solução de problemas, iniciativa, colaboração, autodesenvolvimento e orientação para obter resultados sustentáveis, buscando sempre desenvolvê-los de acordo com esse modelo de competências.

Cabe acrescentar que, para alinhar o perfil do colaborador ao tipo de carreira a ser trilhada, a empresa estudada adota três tipos de carreira a ser desenvolvida: a técnica, gerencial

e de projetos. Com isso, constata-se a flexibilidade da estrutura de carreira na organização estudada, que permite maior adaptação a expectativas diferentes por parte dos funcionários.

A pesquisa colabora com a literatura à medida que apresenta práticas adotadas por uma multinacional, referência no mercado em vários processos de gestão, apontando diferentes mecanismos e políticas utilizados para remunerar os colaboradores e o programa adotado para estimular o desenvolvimento dos profissionais, preparando-os para melhor gerirem suas carreiras.

A contribuição deste estudo para as organizações se dá através da possibilidade de apontar diretrizes para que outras organizações possam desenvolver melhores planos de remuneração e carreira, tornando-se mais capazes de atrair e reter profissionais qualificados e alinhados à estratégia do negócio.

REFERÊNCIAS

- ALBERGARIA, A. R. **Remuneração Variável no Setor Público: estudo sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social.** 2010. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional) - Universidade Federal de Minas Gerais. 2010.
- BRANDÃO, C. J.; SILVA JUNIOR, L. R. Remuneração estratégica como forma de responsabilidade social interna- Um estudo de caso em um comércio de telecomunicações em Tangará da Serra-MT. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 1, n.1, jan./jun. 2012.
- CÁLCENA, E. J. F. **A mudança da identidade profissional em transições de carreira.** 2012. 186 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo. 2012.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, L. V.; DUTRA, J. Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2011.
- DUTRA, J. **Administração de Carreiras: uma nova proposta para repensar a gestão de pessoas.** 1. ed. São Paula: Atlas, 1996. 152 p. ou 172 p.
- FIGUEIREDO, A. C. **Impactos da educação empreendedora na visão de carreira profissional futura: um estudo com alunos concluintes do ensino fundamental da rede municipal de ensino de São José dos Campos/SP.** 2012. 117 f. Dissertação (Mestrado Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte. 2012.

- GHENO, R.; BERLITZ, J. Strategic Remuneration and Benefits Package: a Case Study Applied at the Operational Level of a Multinational. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, art. 5, p. 268-287, mai./ago. 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- GIL, A. C. **Estudo de caso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque no papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. RAE- Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 115-144.
- GONÇALVES, W. A.; CORRÊA, D. A.; HIPÓLITO, J. A. M.; GIULIANI, A. C. A remuneração de profissionais de tecnologia da informação: um estudo sobre as práticas adotadas por empresas de informática do distrito federal. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n 1, p. 125-140, mar. 2015.
- GUEDES, S. A. **A carreira do empreendedor**. 2009. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LARINI, A. M.; SCHÄFER, J. D.; ROSA, P. A.; FERREIRA, L. F. Remuneração variável baseada no pagamento de ações: um estudo de evidenciação das informações requeridas pelo CPC 10 (r1) aplicado em empresas brasileiras. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 2, p. 737-768, mai./ago. 2015.
- MADURO, M. R. **Competências e carreiras docentes: Um estudo da Pós-Graduação Stricto Sensu em Instituições de Ensino Superior no Brasil**. 2014. 215 f. Tese (Doutorado Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte. 2014.
- MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. *Gestão e Sociedade*, v. 6, n. 13, p. 4-25, 2012.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1998. 322 p.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas e metodológicas. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.

SOARES, L. A. C. F.; FILHO, A. A. F. S.; JUNIOR, A. R. O.; NOGUEIRA, R. J. C. C. Plano de carreiras, cargos e salários (PCCS) e motivação dos trabalhadores em saúde: a percepção dos funcionários da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus. **RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. v. 10, n. 1, 2013.

WOOD JÚNIOR, T. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 220 p.