

Gestão de salários e as mudanças na forma de remuneração nas empresas

Elcio Elionei de Pauli Vaz

Curso de Administração - Universidade Tuiuti do Paraná

Resumo

Administrar as expectativas dos empregados em relação a aumentos salariais, constitui um dos problemas mais difíceis da administração de recursos humanos. Elas são criadas pela própria área, pela supervisão ou por influência do conhecimento das práticas de empresas congêneres ou vizinhas. Há, normalmente, exageros na criação de expectativas de aumentos salariais. Contribuem para isto: os próprios planos de cargos e salários, quando abrem muitas possibilidades de progressão salarial, através de faixas excessivamente amplas e regras determinantes. As promessas feitas em situação de pressão ou por forte manifestação de espírito paternalista. A suposição ou idéia errada, mantida pela supervisão, e geralmente aceita por dirigentes e profissionais de recursos humanos, de que é necessário alimentar a motivação dos empregados com aumentos periódicos de salário. Partindo dos conhecimentos disponíveis na literatura especializada, das próprias experiências e da elaboração de uma pesquisa com os profissionais de recursos humanos na grande Curitiba, o autor apresenta como conclusão principal deste estudo, a questão de que os gestores de salários necessitam uma revisão conceitual, metodológica, operacional e em termos de postura profissional.

Palavras-chave: gestão salarial, mudanças organizacionais, cargos e salários, motivação.

Abstract

Administering the employees expectations when the subject is wage, is one of the most difficult problems to be solved in human resources business administration. They're created by its own area, by supervision or by knowledge practice influence in near by companies. There's normally an exaggeration about creating wage raise expectations. Contributing to this fact its own wage and employment plans, when many wage progression possibility are open by excessive wide determined rules. The promises made by pressure situations or by strong manifestation of a paternal spirit. The assumption or wrong idea kept by the supervision staff is normally accepted by human resource professionals or by the head of the company who is responsible of keeping the employees motivation with periodical raises of salary. Based on an available knowledge in a specialized literature made by its own experiences and by professionals research in human resources at the big Curitiba, the author presents the main conclusion about this subject: it's about responsible people who makes care about wage matters which needs a respectable methodological and operational revision when the subject is professional posture. Most of the responsible people realize that, but they've been involved in such a way with the day by day and emergencial tasks that they certainly find just few opportunities to study and to undertake chances and improvement in their works.

Key words: organizational changes, employment and wages, motivation, *salarial gestión*.

Introdução

Admite-se que o empregado atua estimulado pelos seguintes fatores principais: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Os dois primeiros são fatores ambientais e exercem grande influência sobre o bem-estar individual; envolvem a necessidade de autoafirmação profissional, o sentimento de perspectiva, reconhecimento por um serviço bem feito, integração e aceitação no grupo. A compensação financeira refere-se às várias modalidades de remuneração que a empresa oferece como retribuição pelo trabalho produzido. Em longo prazo, pouco seria obtido pela administração que não oferecesse elementos de ambiente satisfatórios. Mas, também, é fato que a remuneração representa o nervo mais sensível do empregado; mais ainda, quando sabemos que ele pode medir e comparar o próprio salário usando meios objetivos e palpáveis. O seu olho clínico, neste sentido, é mais apurado do que se possa supor e os efeitos

são desastrosos quando a comparação, no caso, resulta negativa: desconfiança, desânimo, queda de produção, insatisfação. Não há plano de recursos humanos que resista a uma reação desse tipo.

É importante diferenciar o “salário relativo” e “salário absoluto”. O primeiro se define como o que o empregado percebe em relação aos outros; já o “salário nominal ou absoluto”, representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado. O salário relativo resulta de uma decisão da empresa, embora para sua determinação concorram também forças externas. Paradoxalmente, o salário relativo é o que mais preocupa o empregado, segundo indica a prática. O problema assume proporções tais que empresas conhecidas pela sua política de pagar altos salários enfrentam sérios problemas de moral de grupo, por não terem atentado para o problema do salário relativo.

Portanto, vários objetivos deveriam ser cumpridos ao mesmo tempo, para atender aos reclamos da problemática salarial. É preciso compensar adequadamente pelos qualificativos de cada um e pelo seu desempenho, estimular, obter reconhecimento e confiança, oferecer oportunidade, promover tratamento equitativo, comunicar, tudo em consonância com os melhores objetivos da empresa.

A determinação do salário, e o seu uso como instrumento para o estímulo e o bem-estar do indivíduo, não é simples, em princípio, ela depende de elementos que escapam ao controle dos administradores, como:

As leis que regulam a estrutura econômico-financeira do país;

A disponibilidade e a qualidade de mão-de-obra necessária;

A legislação trabalhista; e

As práticas em relações com os empregados adotadas na comunidade.

A empresa procura adaptar suas diretrizes e políticas à vista desses fatos, cabendo-lhe, a partir de então, estabelecer métodos e técnicas de administração de salários, estes sim, dependentes exclusivos de sua capacidade de controle. Um programa de Administração de Salários pode muito mais que o simples disciplinamento das relações salariais. É um instrumento que permite maior aperfeiçoamento individual, serve de estímulo e atração para candidatos com características pessoais adequadas, contribui para os fatores positivos da produção e para a melhoria do ambiente.

Nos últimos anos, a administração de salários nas empresas, apesar de todo cuidado técnico e metodológico, não tem alcançado seus objetivos – ao contrário, a gestão de salários tem causado muitos problemas para as empresas - em virtude de fatores

de cultura organizacional e gerencial, interferências legais, mudanças tecnológicas e instabilidade econômica. Sendo entendido que a remuneração constitui a alavanca para a mudança organizacional e fator fundamental para sua sustentação, as empresas deparam-se com três tipos principais de problemas resultantes das práticas de administração de cargos e salários nas organizações:

Elevação desnecessária do custo da folha de pagamento. Isto é, concedem-se constantes aumentos salariais sem melhorar a satisfação e o desempenho dos funcionários. O curioso é que grande parte dos dirigentes e administradores de Recursos Humanos não possuem consciência disto. Este problema pode ser associado aos seguintes fatos: 1) as organizações e os administradores não estão acostumados a dar sentido de conseqüências às análises e decisões sobre os salários (levam em conta apenas pressões e aspectos técnicos), bem como a observar o sentido de reciprocidade na concessão de aumentos; 2) manutenção de falsos pressupostos a respeito de expectativas salariais (mal administradas) dos empregados; 3) as empresas tinham facilidade de repassar custos e salários nos preços dos produtos e serviços;

Insatisfação pessoal. Os diagnósticos e pesquisas de clima organizacional indicam que a maior causa de insatisfação dos funcionários tem a ver com os

critérios de concessões salariais, mesmo nas empresas que adotam políticas arrojadas e dispõem de planos técnicos sofisticados de administração salarial;

Reclamações trabalhistas. É grande a quantidade de reclamações relacionadas com salários, nos sindicatos e na Justiça do Trabalho, sendo que muitas delas são conseqüências de distorções, disfunções, desequilíbrios e injustiças, em virtude da ausência ou fragilidade de critérios, políticas e instrumentos de administração de cargos e salários. As organizações têm pago caro por negligenciar esta questão. Muitas vezes põem a culpa por perderem causas, sem razão, no arcaísmo da Consolidação das Leis do Trabalho ou na tendência dos juízes favorecerem os empregados.

Considerando estes problemas nas organizações, faz-se necessário, como passo inicial, mostrar, de maneira simples e objetiva, que os modelos técnicos de estruturação de planos de cargos e salários até agora utilizados pelas organizações, não tem conseguido evitar estes problemas, porque em regra geral, não consideram variáveis culturais e estratégias de gestão. Eles se submeteram demasiado às mazelas da cultura organizacional, deixando-se ficar deteriorados e descreditados.

A solução, até agora, tem sido evasiva, apesar do crescente exército de especialistas e idéias sobre como administrar os salários. Basta ler uma revista de

negócios, ver televisão ou ir a uma livraria para ver o florescente negócio que passou a constituir a reestruturação de negócios. O problema é que para esta reestruturação, a maioria dos autores e consultores, oferecem apenas uma resposta única, uma pequena peça de um quebra-cabeça, talvez uma estratégia empresarial. Assim, em vez de tentar integrar novas estratégias de negócios e novas metas da empresa, novas configurações organizacionais, valores e atitudes pessoais em transformações, muitas empresas continuaram simplesmente a acrescentar os mais recentes apetrechos da última moda em gestão de salários.

Como resultado criaram-se monstros empresariais disfuncionais, estruturas e estratégias mais complexas e menos eficientes que a Torre de Babel na gestão de salários das empresas.

A época de mudanças

O livro *Remuneração estratégica – A nova vantagem competitiva* escrito pela equipe técnica da Coopers & Lybrand, realça o seguinte :

Talvez o maior lugar comum de qualquer livro no campo de administração e negócios hoje seja, justamente, começar dizendo que o mundo mudou, portanto..., por todos os lados, vemos livros defendendo que, em função das transformações pelas quais o mundo passou, precisamos de alguma coisa nova qualquer. O argumento é usado para legitimar todo

tipo de novidade, desde um novo sistema de controle de produção até a última panacéia administrativa. A recorrência e a insistência desse tipo de mensagem pode acabar banalizando um fato inquestionável: o mundo realmente mudou. E ele mudou a tal ponto que boa parte das organizações está sendo levada a rever os preceitos que construímos em um contexto anterior. (Coopers e Lybrand, 1999, p. 48).

Atualmente os termos globalização, global etc. tornaram-se “palavras mágicas”, com o poder de auto-explicar os mais variados temas da atualidade, da moratória mexicana à perda de empregos na região do ABC, para não falar de angústias individuais. Recentemente, essas palavras vêm adquirindo uma conotação negativa, como se fossem responsáveis pela “desnacionalização” das empresas brasileiras, o que confunde ainda mais o seu real significado.

Globalização é um processo de integração mundial que está ocorrendo nos setores de comunicações, economia, finanças e nos negócios. Por sua amplitude e velocidade, esse fenômeno está afetando profundamente indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos 50 anos.

Conforme Vieira (2000, p. 25), as sociedades modernas,

a despeito das suas diversidades e tensões internas e externas, estão articuladas numa sociedade global. Uma

sociedade global no sentido de que compreende relações, processos e estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais, ainda que operando de modo desigual e contraditório. Em essência, o processo de globalização significa que o mundo se reduz transformando-se em uma tendência de um mercado mundial único. É a mudança na matriz espaço-tempo, que já não se adapta ao antigo paradigma. A conformação internacional passa a ser cada vez mais importante que o âmbito nacional.

Estamos vivendo um momento de transformações equivalentes ao ocorrido na Revolução Industrial, iniciada no século XVIII – com a diferença de que a velocidade das mudanças é incomparavelmente maior.

Megatendências

As principais megatendências que estão moldando a integração mundial são apresentadas resumidamente a seguir:

Telemática: a tecnologia das comunicações vem atravessando uma revolução nas últimas décadas. As comunicações via satélite disponibilizam a informação em tempo real praticamente a qualquer lugar do mundo. Novas tecnologias, como fax, telefonia celular, videoconferência, internet etc., possibilitam o intercâmbio de informações com rapidez e precisão a custos relativamente baixos.

Finanças: o setor financeiro é o segmento que atingiu o maior nível de integração mundial. Os capitais

internacionais fluem com velocidade entre os países e mercados, em busca de alternativas para aplicações especulativas ou investimentos, tornando as economias nacionais altamente vulneráveis aos movimentos financeiros internacionais. Por exemplo, de toda a América Latina, a Argentina foi a economia mais afetada pelo que se popularizou como “efeito tequila” (crise financeira mexicana, no final de 1994, provocada pela evasão de capitais internacionais), pois a credibilidade em seu sistema financeiro foi abalada, provocando uma fuga de capitais nacionais e internacionais e uma forte recessão econômica.

Economia: as duas principais megatendências econômicas são a formação de blocos econômicos regionais, como NAFTA, Mercosul, CEE, etc., e a queda nas barreiras alfandegárias, que se verifica na maioria dos países. A conjugação dessas duas tendências transformou radicalmente o ambiente econômico de países e regiões geoeconômicas.

Em função desse quadro de mudanças, conforme a equipe da Coopers & Lybrand (1997, p. 52), podemos tirar as seguintes conclusões:

- 1 vivemos realmente em uma era de grandes mudanças, mas precisamos separar as mudanças mais objetivas daquelas vendidas em discursos exaltados;
- 2 essas mudanças nem sempre são positivas nem levam a um mundo ideal. De fato, muitas mudanças

- hoje em curso na esfera empresarial, e inseridas em um grande quadro de transformações econômicas, têm conseqüências ainda pouco compreendidas;
- 3 entender as tendências socioculturais é importante, à medida que as empresas estão inseridas na sociedade e sofrem diretamente as influências dessas mudanças; e
 - 4 esse contexto de mudanças condiciona o modelo de gestão e os sistemas de apoio à gestão implantados.

A tabela 1 sintetiza algumas dimensões dessas mudanças facilitando a visualização de alguns impactos que as mudanças têm levado às organizações na última década.

TABELA 1 – TENDÊNCIAS DECLINANTES E ASCENDENTES

	TENDÊNCIAS DECLINANTES	TENDÊNCIAS ASCENDENTES
Características do trabalho	Reprodutibilidade, rigidez, divisão de tarefas, formação prévia, liderança autônoma.	Criatividade, flexibilidade, interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização, aprendizado contínuo, liderança interacional.
Estruturas organizacionais	Hierarquia vertical, rede matricial, centralização, perenidade e aglutinação de funções	Redução de níveis hierárquicos, descentralização, instabilidade como fator de evolução, terceirização.
Características de gestão empresarial	Foco no capital, teorias quantitativas, distância do capital e trabalho.	Foco nos recursos humanos, foco na gestão de informação, visão comum, identidade e valores compartilhados, colaboração e participação.

FONTE: Coopers & Lybrand, 1999, p. 78

É natural que, no final das contas, todas essas mudanças no mundo das organizações tenham reflexos no trabalho. Conceitos burocráticos convencionais tendem a ser cada vez mais postos em dúvida, na medida em que seus pressupostos cristalizam uma forma

de administrar que simplesmente não é mais tão eficaz. Isto é, quanto menos a forma burocrática clássica de organização responde às mudanças do ambiente, mais claras se tornam suas imperfeições, mais destoante parece sua prática em relação aos novos tempos, e mais numerosos são seus críticos.

O preceito burocrático de hierarquia rígida, por exemplo, destoava de uma realidade em que computadores estão tirando informações das mãos da média gerência, para colocá-las nas mãos de quem executa; em que decisões são cada vez mais delegadas àquelas pessoas que executam a tarefa; em que ocorre um achatamento progressivo da hierarquia, com redução progressiva da média gerência; e em que emerge o pressuposto de que as pessoas não precisam ser supervisionadas para fazerem corretamente seus trabalhos.

Por sua vez, outro conceito burocrático clássico, que prega a rígida divisão funcional do trabalho manual e das responsabilidades técnicas e administrativas, também se torna destoante em um contexto caracterizado por uma mão-de-obra cada vez mais instruída e por vertiginosas mudanças na organização do trabalho. Conforme Domenico de Masi (2000, p. 78):

...para milhões de trabalhadores cada vez mais escolarizados e capazes de trabalhar autonomamente o trabalho transformou-se

em imaterial e ubíquo, as tecnologias habituais transformaram-se em eletrônicas, as matérias-primas a manejar consistem exclusivamente em informações. Hoje, portanto, é possível trabalhar e viver como e onde se prefere. Muitas pessoas que vemos telefonando com celulares – no carro, na rua, nas praias, nos estádios – são teletrabalhadores sem o saber. Para todas essas pessoas o trabalho e o tempo livre já são uma coisa só, entrelaçada e cômoda.

É bem sabido que as organizações só conseguem sobreviver através da ação e da cooperação das pessoas que empregam. E também se sabe que o tipo mais adequado de pessoal em uma organização tende a não ser o mesmo que em outra. A teoria administrativa ensina-nos, nesse sentido, que, à medida que as condições mudam, quer seja de uma organização para outra, quer seja de um tempo para outro, as empresas precisam também mudar as formas pelas quais procuram justamente atrair, reter e desenvolver pessoal.

No entanto, o que ocorre é que, uma vez que as mudanças no ambiente de negócios se têm tornado radicais e ininterruptas, muitas organizações demoram a adaptar seus modelos administrativos às novas realidades. Com isso, esse tipo de empresa acaba tentando gerenciar situações novas e distintas com mecanismos burocráticos tradicionais. E isso invariavelmente parece não funcionar.

Por exemplo, no que tange ao perfil de pessoal, cada vez se torna mais importante a capacidade de

aprender, em contraposição à experiência ou ao domínio de técnicas consagradas: as situações que enfrentamos e enfrentaremos, nos próximos anos, serão cada vez mais diferentes das situações que vivenciamos no passado. Quer dizer, é cada vez mais crucial que as organizações atraíam e retenham pessoas com alta capacidade de aprendizagem, em vez de indivíduos com ampla experiência ou conhecimento de técnicas formalizadas. De maneira semelhante, o conceito de “bom funcionário” passa a ser o daquele que melhor se adapta a novos contextos e idéias, o daquele que mais rapidamente aprende novas habilidades, e o daquele que de forma mais efetiva colabora em equipes em prol do resultado global. E, por fim, a maneira pela qual se remunera esse tipo de funcionário – neste tipo de contexto – jamais poderia ser a mesma daquela que, até alguns anos, era tida como “a prática consagrada de compensação de pessoal”.

Os métodos tradicionais de avaliação de cargos:

Segundo Chiavenato (1998, p. 36),

Avaliação de cargos é um termo genérico que abarca um número de técnicas por meio das quais se aplicam critérios comuns de comparação de cargos para se conseguir uma estrutura lógica, equitativa, justa de cargos. A avaliação de cargos

é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração. Todavia, é uma técnica projetada para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários que define as relatividades entre os cargos sobre uma base consistente e sistemática.

Pode-se supor que pela avaliação de cargos é estabelecido um valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre os mesmos. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de maneira a colocá-los em uma ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos. Portanto, é através da avaliação de cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários.

Ainda segundo Chiavenato (1998, p. 46) os métodos de avaliação de cargos podem ser divididos em dois grandes grupos:

- Métodos não quantitativos: Escalonamento de cargos e Categorias predeterminadas;

- Métodos quantitativos: Comparação por fatores e Avaliação por pontos.

Os métodos não quantitativos permitem uma rápida elaboração e fácil aplicação, porém não garantem um resultado final de boa qualidade, devido à subjetividade da avaliação. Já os métodos quantitativos permitem maior precisão e objetividade demandando, contudo, maior tempo e maior custo durante a implantação.

Pode-se comentar, a cargo de informação complementar, que segundo Pontes (1989) como derivados dos sistemas tradicionais, surgiram outros métodos de avaliação. Destacam-se, entre eles, os métodos Hay¹ e Hoyler², utilizados principalmente, para avaliação de cargos executivos, e curva de maturidade, utilizada para a avaliação de pessoal envolvido em pesquisas.

O método de curva de maturidade se caracteriza pela elaboração de curvas de maturidade específicas para os cargos técnicos da empresa. Nessas curvas, o tempo de experiência profissional e a produtividade resultante são relacionadas em uma curva de aceleração descendente. Em termos práticos, a curva de

1 O método Hay foi desenvolvido pela Hay do Brasil Consultores Ltda e consiste em que, com base no conteúdo das descrições, cada cargo é avaliado através de Quadros-Guia Hay. Um comitê formado por gerentes de diferentes áreas, previamente treinados e com a participação de um consultor, efetua a avaliação e pontuação de cada cargo de acordo com sua importância dentro da organização.

2 O sistema Hoyler desenvolvido por Hoyler Consultores Associados, utiliza-se, para avaliar os cargos, de fatores cujos os graus estão organizados de maneira a indicar unidades que crescem numa progressão geométrica de 15%, e também utiliza para avaliação Quadros-Guia e comitê formados por gerentes de diversas áreas da empresa.

maturidade é um gráfico onde são plotados salários versus anos de experiência e traçadas separatrizes (1º Decil, 1º Quartil, Mediana, 3º Quartil e 9º Decil), através de parábolas do 2º Grau, cuja a inclinação é negativa. As curvas (separatrizes) representam o desempenho individual. Por exemplo, se um profissional apresentar um desempenho considerado bom ele será enquadrado na curva mediana e seu salário será definido com base nesta curva. Assim por diante para quando seu desempenho for inferior ao normal, será enquadrado na curva do 1º Quartil ou 1º Decil; se o seu desempenho for excepcional será enquadrado na curva do 3º Quartil ou 9º Decil.

Método de escalonamento

É o sistema mais simples de avaliação de cargos. Por esse método os cargos são hierarquizados de acordo com as dificuldades, responsabilidades e/ou requisitos. Os cargos são comparados de uma forma global e a avaliação é, muitas vezes, influenciada pelos salários que atualmente percebem os ocupantes. O método propicia duas formas de escalonar os cargos: escalonamento simples e escalonamento por comparação binária.

Escalonamento simples

Através do escalonamento simples os membros do comitê de avaliação, isoladamente, hierarquizam os cargos chave em análise, e chegam juntos a um

consenso sobre a importância relativa de cada cargo entre si.

Escalonamento através da comparação binária

Por este método, os cargos chave são comparados aos pares de tal sorte que cada cargo em análise é comparado a outro, resultando em uma hierarquização. Para facilitar o processo, normalmente é utilizada a tabela de dupla entrada. De posse da tabela, cada avaliador, membro do comitê de avaliação, compara os cargos das linhas com os cargos das colunas, procurando estimar aquele de maior peso e registra-o com o sinal mais (+). Quando na comparação o cargo da linha for inferior ao do cargo da coluna, aquele recebe o sinal menos (-). Terminada a comparação dos pares, somam-se os sinais (+) obtidos por cada cargo nas linhas e adiciona-se 1, resultando no escalonamento ou grau. Após a avaliação individual, reúnem-se os membros do comitê para chegar ao consenso. Este método não permite empate e nenhum par pode ficar sem escolha.

Categorias predeterminadas

É uma sofisticação do escalonamento simples que, por também não ser um método analítico, indicará que um cargo é mais importante do que outro em uma visão global, sem apresentar as reais

diferenças existentes em cada cargo. Aparentemente é um método mais objetivo que o anterior, no entanto, a avaliação é imprecisa. O método baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em dificuldades. Os graus passam a construir uma “régua de avaliação” e os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles. Não é fácil descrever os graus para tornar evidente a diferença entre eles, além da dificuldade posterior no enquadramento dos cargos em cada um dos graus. Normalmente, são utilizados entre cinco e dez graus para cada plano.

Método por comparação por fatores

Neste método são escolhidos fatores que constituirão os critérios para a avaliação. Conforme a natureza dos cargos a serem avaliados, é escolhido um número reduzido de fatores (cerca de 5). Chiavenato (1998, p. 35), refere-se a cinco fatores genéricos que serviriam para a avaliação dos cargos: requisitos mentais, habilidades requeridas, esforço físico, condições de trabalho e responsabilidades.

O método se baseia no escalonamento dos cargos pelos fatores e na distribuição dos salários por esses mesmos fatores. As etapas do processo de avaliação são: seleção dos cargos chave, escolha dos fatores de avaliação, escalonamento dos cargos chave

pelos fatores, divisão dos salários dos cargos chave pelos fatores e, elaboração da matriz para avaliação dos demais cargos.

A avaliação dos cargos por esse método não é simples e a escolha dos cargos chave, bem como a correta definição de cada fator, são de suma importância para a obtenção de resultados. O método é mais aplicável ao plano operacional e é pouco utilizado, dada a dificuldade da avaliação, além do que é técnica *facilmente contaminável por variância de erros e vieses no escalonamento, bem como por subjetividade*. (Chiavenato, 1998, p. 39).

Método de avaliação por pontos

O método de avaliação por pontos é o mais conhecido e utilizado pelas empresas. É o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação e seus resultados são aceitos pelos funcionários.

Devem ser selecionados para a avaliação os fatores que sejam comuns a maioria dos cargos de um determinado grupo ocupacional, e que ao mesmo tempo demonstrem as peculiaridades de cada um. Por serem comuns à maioria dos cargos, alguns fatores são incluídos obrigatoriamente na maioria dos planos, mas com diferentes graus de exigência. Chiavenato (1998, p. 41) descreve que geralmente, os fatores de avaliação são constituídos em quatro grupos de fatores:

- a Requisitos mentais: exigências dos cargos quanto às características intelectuais do ocupante (instrução essencial, experiência anterior e iniciativa);
- b Requisitos físicos: exigências dos cargos quanto às características físicas do ocupante (esforço físico e concentração mental ou visual);
- c Responsabilidades envolvidas: exigências dos cargos quanto à quilo que o ocupante deve responder (supervisão de pessoal, material, métodos e informações confidenciais);
- d Condições de trabalho: condições físicas sob as quais o ocupante desempenha o cargo (ambiente de trabalho e riscos).

Esses fatores são graduados e cada grau irá corresponder a um certo número de pontos. Os fatores constituir-se-ão em réguas que mensuram as múltiplas facetas de cada cargo. Os pontos de cada grau dos fatores são decorrentes de análise de regressão múltipla. Assim são atribuídos pontos aos cargos, através da avaliação por fatores do manual de avaliação.

Considerações sobre os métodos tradicionais de avaliações de cargos:

Conforme a equipe da Coopers & Lybrand,

... a modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho tendem a tornar

as formas tradicionais de remuneração anacrônicas... neste contexto de mudanças, um componente fundamental, a remuneração, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. A maioria da empresas, entre elas aquelas mais inovadoras, continua utilizando sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e funções. Tais sistemas, quando têm seu uso caracterizado pela exclusão de outras alternativas de remuneração, além de anacrônicos, acabam gerando entraves às mudanças, constituindo-se em barreiras à consolidação e ao avanço da transformação da organização do trabalho. (1999, p. 60).

A era tecnicista da administração salarial está ficando para trás, por exigência de uma atuação mais estratégica e flexível, que deve levar em conta ainda os aspectos situacional. Exigência essa determinada pelas constantes mudanças econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e organizacionais, que afetam, de alguma forma, as políticas e critérios de administração salarial.

A era tecnicista da administração salarial corresponde ao período em que se dava grande ênfase ao enfoque técnico, metodológico e normativo, e pouca atenção aos fatores conjunturais e organizacionais. Até antes do início da crise econômica, por volta da metade da década de 70, era até certo ponto natural que assim fosse, visto que:

O governo não intervinha na política salarial, exceto para definir, uma vez por ano, o valor do pagamento mínimo;

A inflação era baixa e relativamente estável, e os reajustes salariais ocorriam também uma vez por ano, na maioria das empresas;

Como decorrência da valorização do mercado de trabalho e da necessidade de atrair e fixar a mão-de-obra qualificada, muitas organizações se viram na contingência de dar um tratamento técnico à questão salarial. Tiveram, inclusive, de corrigir as distorções acumuladas nos tempos de práticas empíricas. Na verdade, os problemas relacionados com cargos e salários, eram, em sua maior parte, causados por disfunções organizacionais e ausência de critérios e padrões.

O que poderia merecer reparo na atuação dos administradores de cargos e salários, naquela ocasião, era a sua crença de que as técnicas que dominavam seriam suficientes para resolver todos os problemas de salários. Supunha-se (e há quem ainda pense assim) que a capacidade de solucionar problemas salariais era proporcional ao rigor e sofisticação das técnicas de análise, descrição e avaliação de cargos, das pesquisas de mercado e dos cálculos das curvas que determinam as estruturas salariais. Os diagnósticos organizacionais e comportamentais relacionados com a problemática de recursos humanos, revelam, no entanto que a coisa não é bem assim. A adoção de planos e critérios técnicos de administração salarial é necessária, mas não suficiente para evitar a existência de situações anormais. Nem os

melhores e mais sofisticados modelos garantem o sucesso pleno dos planos.

Apesar de ter sido justificável uma maior ênfase tecnicista na época, nem por isso se podia prescindir de um mínimo de flexibilidade. Sabe-se que devido ao rigor que muitos técnicos imprimiam em suas propostas de planos de cargos e salários, grande número deles resultaram engavetados, frustrando muitas expectativas criadas. Não são poucos os casos de fracasso de três ou quatro tentativas em uma mesma empresa.

Os elementos quantitativos – os pontos das avaliações de cargos, a matemática do cálculo das curvas e a estatística das pesquisas salariais – aplicados nos instrumentos e métodos de elaboração de planos de cargos e salários, tendem a influenciar o desenvolvimento de um espírito tecnicista e perfeccionista nos profissionais da área, levando-os a colocarem a eficiência (qualidade do trabalho) acima da eficácia (obtenção de resultados práticos). É provável, entretanto, que a necessidade presente de se dar um tratamento mais estratégico, flexível e adaptativo às questões salariais, obrigue os administradores desta matéria a reverem sua postura, a evoluir da eficiência para a eficácia. Não significa abandonar a primeira, mas fazer algumas concessões em favor da segunda.

Parece não haver dúvidas de que os administradores de salários devem abandonar a fase de rigor tecnicista em favor da outra, da técnica possível e adaptável, que

se caracteriza ainda por exigir mais criatividade para encontrar alternativas diferenciadas de métodos e de solução de problemas. Com isto se quer dizer que os princípios e métodos dos planos de cargos e salários tradicionais continuam válidos, mas não representam agora a parte mais importante da atividade. As palavras de ordem são: adequação, flexibilidade e oportunidade, mantendo as bases técnicas.

Os administradores de salários devem incorporar novas “ferramentas” de trabalho para que obtenham sucesso profissional, diante da nova realidade das organizações e do mundo.

Aperfeiçoamento do sistema de remuneração

Depois de muito tempo estagnada em termos de pressupostos, objetivos e metodologia, a administração de salários passa por numerosas e significativas mudanças de paradigmas, a começar pelo fato que os modelos modernos de administração salarial são mais focados nas pessoas, especialmente nos fatores competências e habilidades; são construídos com necessários critérios técnicos.

Alguns modelos modernos, como os apresentados neste estudo, são complexos e trabalhosos. Entretanto, esse trabalho e complexidade proporcionam

mais consistência, solidez, mais sustentabilidade e visibilidade aos planos, além de valores, integrar planos e sistemas de gestão de recursos humanos, cuidar da vinculação do plano com os objetivos estratégicos da empresa, incorporar o preparo de gerentes e supervisores para fazerem a correta gestão de salários e comprometê-los com os seus princípios e objetivos.

Os principais modelos atualmente praticados pelas empresas são: remuneração por habilidades, remuneração por competências e, remuneração variável.

Remuneração por habilidades

Conforme a equipe da Coopers & Lybrand (1997, p. 57), *a remuneração por habilidade costuma receber diferentes nomes nas empresas que a utilizam, os mais comuns são: remuneração por conhecimento, remuneração por habilidades certificadas ou, simplesmente, remuneração por habilidades.*

A remuneração por habilidade é um método de avaliação que considera as habilidades pessoais como critério de classificação, para se estabelecer as diferenças entre os salários praticados na empresa.

Por habilidade, a equipe da Coopers & Lybrand (1997, p. 57) entende ser a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização.

Tradicionalmente, como já foi dito anteriormente, os planos de cargos e salários só levam em conta os

requisitos do cargo e o valor correspondente dos salários, influenciando aí as referências do mercado. Ele não considera se os ocupantes dos cargos possuem requisitos de competências e habilidades exigidos. Em vez disto, levam em conta tempo de casa e aqueles fatores vagos e subjetivos chamados de mérito ou desempenho, quase sempre fatores de comportamento ou conduta, tais como dedicação, assiduidade, cooperação e outros. Estes fatores são hoje considerados como obrigação contratual e não devem ter pagamento diferenciado no salário-base. Podem e devem ser estimulados e reconhecidos através de *feedbacks* de desempenho e de concessão de incentivos, não com salário fixo, por razões já apresentadas.

Pelas práticas tradicionais, os empregados que atendem a 100% dos requisitos de habilidades são quase sempre nivelados com aqueles que atendem a 80% ou 70%, o que representa um grande despropósito e uma grande injustiça, só recentemente percebidos pelas organizações e há muito tempo sentidos pelos empregados, conforme ilustra a tabela 2:

TABELA 2 - USO DE MÉTODOS DE CARGOS E SALÁRIOS

TIPO DE REMUNERAÇÃO	DIRETORIA (%)	GERÊNCIA (%)	ADM/OPERACIONAL (%)
Funcional (por cargos)	4	14	29
Funcional + Habilidades e/ou Competências	53	46	27
Habilidades e/ou Competências	2	3	7
Bônus, Gratificação	10	11	11
Participação nos lucros ou resultados	30	23	21
Remuneração variável	1	3	5

FONTE: Pesquisa Coopers & Lybrand de salários e benefícios – Maio/2000

O princípio básico do pagamento baseado em habilidades é diferenciar o salário dos ocupantes do mesmo cargo conforme o seu menor ou maior domínio dos requisitos de conhecimentos e habilidades requeridas pelo cargo. Dito desta forma, parece uma tarefa fácil, mas não é, nem mesmo para os cargos operacionais. É preciso criar critérios claros e transparentes de diferenciação dos conjuntos ou blocos de habilidades.

Segundo a equipe da Coopers & Lybrand (1997, p. 59),

A célula básica de remuneração passa a ser a habilidade ou o bloco de habilidades. O bloco de habilidades contém um conjunto de habilidades agrupadas por afinidade ou por se ligarem a um mesmo processo de trabalho. A remuneração pode ser calculada por habilidade individual – quando o nível de complexidade dessa habilidade for alto – ou por bloco de habilidades – que reúne um conjunto de habilidades mais simples. Trabalhar com blocos de habilidades tem a vantagem de simplificar a administração do sistema. As habilidades são determinadas de acordo com o contexto de cada organização. Uma forma comum para defini-las é tomar como base uma análise dos processos.

Já se tem conhecimento de uma grande variedade de critérios de pagamento baseados em habilidades. Diferentemente do método tradicional, esse novo modelo permite utilizar ilimitada variedade de critérios.

Pagamento por habilidades é mais apropriado para planos de remuneração fixa, ou salário-base, ou ainda salário nominal. Deve ser utilizado para diferenciar qualificações e capacitações de ocupantes do mesmo cargo. Chega para substituir o modelo de aumento de mérito em franco desuso, por motivos já demonstrados anteriormente. Em Coopers & Lybrand (1999, p. 59) encontramos que a remuneração por habilidades é uma forma de remuneração em alta. No Brasil, sua popularidade deve aumentar nos próximos anos. Sua utilização deve acompanhar o amadurecimento dos processos de modernização da gestão empresarial, em especial as implantações de programas de qualidade e as reestruturações focadas em equipes autogerenciadas.

Remuneração por competências

A equipe da Coopers & Lybrand (1999, p. 62) define como competência ...

um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

O modelo de remuneração por competência mantém o critério de hierarquizar os cargos em função de

seu peso relativo, mas sua característica peculiar consiste no estabelecimento de critérios para diferenciar o salário das pessoas, e por direcionar a carreira para o sentido horizontal. Os passos para se desenvolver o modelo de remuneração por competência começam pela hierarquização das tarefas do cargo pelos critérios de complexidade e grau de aplicação técnica, atribuindo-se pesos decrescentes das tarefas mais técnicas e mais complexas para as menos técnicas e mais simples. Depois formam-se três blocos de tarefas, um com o conjunto de tarefas de menor peso, outro com o conjunto de tarefas de pesos intermediários e o terceiro com o conjunto de tarefas de maior peso. Esses três blocos de tarefas ou competências correspondem a crescentes faixas salariais. Um instrumento de avaliação de quantidade e maior domínio das tarefas de cada bloco, pelos empregados, é utilizado. A hierarquização das tarefas e a formação de blocos são feitas por um comitê formado por seis avaliadores.

Trata-se de um modelo trabalhoso e que deve ocupar grande tempo dos avaliadores, principalmente se a empresa possui um grande número de cargos. Todo esse trabalho resulta num critério de competências que leva em conta apenas o domínio maior ou menor das tarefas dos cargos, não contemplando competências específicas.

Como se pode perceber, as variações entre os modelos referem-se à forma de estabelecer, combinar e ordenar os fatores que estão sendo considerados como competências e, conseqüentemente, à forma de avaliar esses fatores. Não há muitas diferenças entre as formas de relacionar as graduações de competências com as faixas salariais.

Conforme Chiavenato (1998, p. 60),

Esse sistema encoraja as pessoas a aprender constantemente novas competências e tarefas. Para tanto, elas são estimuladas e recompensadas para se disporem a aprender cada vez mais. Com isso, o sistema promove maior variedade nos cargos e permite que as pessoas possam substituir seus colegas de trabalho em suas ausências. Este tipo de sistema pressupõe que existem outras motivações individuais para o bom desempenho, como o constante redesenho da tarefa ou do cargo. É indicado para empresas de alta tecnologia ou que se defrontam constantemente com mudanças e inovações.

Remuneração variável

Segundo Coopers e Lybrand (1999, p. 63),

uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for esse vínculo, melhor para empresa e melhor para o funcionário.

Já Chiavenato (1998, p. 60), coloca:

A remuneração flexível ou variável é uma maneira de adequar o pacote de recompensas com as necessidades individuais de cada pessoa. Os planos do tipo menu oferecem a cada pessoa um pacote total de remuneração – direta ou indireta – que ela deve escolher como alocar ou gastar seu dinheiro. Pode receber tudo em dinheiro ou parte em benefícios sociais. Em alguns planos, a escolha ocorre somente dentro da categoria de benefícios. Esse tipo de sistema é desenhado para assegurar que a pessoa esteja trabalhando para receber recompensas que ela realmente quer receber. Ou seja, recompensas que tenham utilidade para cada pessoa. A pessoa define o quanto quer receber em salário mensal, em gratificações semestrais ou anuais, e em benefícios, até compor uma remuneração ou ganho integral. A flexibilidade fica por conta da ordem e variação de cada fator que compõe o menu. Contudo, a somatória tem um limite que não pode ser ultrapassado.

Esta categoria de remuneração pressupõe a interface com uma gama de indicadores relacionados ao negócio, estratégia e mercado. Uma das premissas desta categoria, considera o estabelecimento de desafios e mensura o grau de superação obtido, ou seja, o efetivo resultado e se o mesmo foi alcançado ou superado e como isto aconteceu.

Os pontos de avaliação deixam de ser puramente operacionais e montar o quebra-cabeças de definição

de remuneração a partir do critério “Resultado”, passa a ser mais que um simples exercício matemático.

Existem diversos modelos de remuneração variável. A maioria tem origem nos Estados Unidos. As diferenças de aplicação ocorrem em função do objetivo a que se propõem e, desta forma, todos têm seus aspectos positivos e negativos conforme a situação.

Durante o trabalho de pesquisa de informações conseguiu catalogar vários deles, dos quais alguns merecem destaque:

Bônus/gratificações – são valores pagos periodicamente, em função do resultado obtido pela organização (geralmente lucro líquido apurado no fechamento do balanço). Muito utilizado em grandes empresas multinacionais de diversos segmentos e direcionado para os altos escalões, sendo por esta razão, discricionário.

Comissão – trata-se da forma de remuneração alternativa mais antiga e tradicional que existe. Geralmente os elegíveis atuam voltados para o ambiente externo da organização (área comercial). A maioria das empresas tem foco individualizado, não possui visão de equipe. Não há seletividade. Tanto faz vender uma, duas, dez ou cinquenta unidades, a recompensa será um percentual sobre o volume de vendas, sendo que estas vendas podem ser realizadas sem qualquer preocupação com a qualidade e sem compromisso com outros setores da empresa.

Incentivos/campanhas – modelos de curta duração utilizados principalmente para incrementar as vendas para o alcance de metas e objetivos preestabelecidos.

Gainsharing – trata-se de um modelo que prevê a distribuição aos empregados de parcelas de superação de ganhos por aumento da produtividade, redução de custos e melhorias de condições e segurança do trabalho.

Participação acionária – trata-se de modelo que prevê a distribuição ou venda facilitada de ações, ao longo dos anos, para parcela restrita de empregados, geralmente pessoas ligadas à cúpula diretiva e responsáveis pelos destinos da empresa.

Mesmo tendo diversas formas de se praticar a remuneração variável, é sabido que, como regra geral, no Brasil, o rendimento na produção é relativamente baixo, assim como são elevados os índices de perdas e desperdícios (matéria-prima, energia, mão-de-obra, retrabalhos etc.). Campanhas comuns de racionalização e redução de custos resolvem superficial e temporariamente estes problemas.

Ademais, deve-se ter em mente que, além do aspecto da relação produtividade/remuneração, há o lado da motivação do pessoal. Os gerentes e demais empregados aspiram por desafios no trabalho e por oportunidades de realização pessoal e profissional.

A busca da melhoria de produtividade cria oportunidades para isso.

Eis um bom desafio aos gestores de salários: desenvolver, em parceria com os administradores da produção, fórmulas para estimular ganhos de remuneração vinculados ao aumento de produtividade. Lembrando que se vive uma época de descontinuidade no país e, por isso, impõe-se adequar a remuneração aos ciclos da economia e aos custos e resultados das empresas. E mais: os programas de remuneração variável propiciam mais justiça em relação à contribuição das pessoas e incentivam maior comprometimento e envolvimento delas com os resultados das empresas.

Conclusão e recomendações

Retomando o problema da insatisfação salarial por parte dos trabalhadores nas empresas, decorrente do uso de modelos de administração salarial inadequados, e considerando as interpretações e análises dos resultados da pesquisa realizada, pode-se concluir que as hipóteses consideradas:

- As práticas disseminadas referentes à administração de salários ao final dos anos 90 – principalmente o salário baseado em competências e habilidades – prometem forças de trabalho mais motivadas e maior produtividade; as empresas que já praticaram tais modelos

de administração de salários, procuram modificar-se drasticamente, abandonar ou sair em busca de antídotos para os programas que trazem amplas modificações ao gerenciamento empresarial e de recursos humanos; e as iniciativas praticadas não são meros modismos, mas sim uma alquimia corporativa que combina filosofias de escolas de administração e conceitos de consultorias para produzir uma gestão melhor de salários. -

São inválidas, pois os resultados indicam que as principais causas do problema apresentado, residem principalmente no preparo e postura do profissional de recursos humanos e, em modo particular do gestor de salários.

Os resultados da pesquisa realizada com os profissionais de salários indicam que, em relação aos modelos de gestão salarial, não há “muito o quê inventar”, pois qualquer dos métodos e técnicas descritas neste trabalho pode levar a resultados satisfatórios se adequadamente aplicado.

O que importa destacar, todavia, é que a avaliação de cargos não constitui mais o núcleo central do plano de cargos e salários. O valor relativo do cargo é apenas uma das diversas variáveis importantes a considerar na presente e futura gestão salarial. Os profissionais de remuneração devem incorporar novas “ferramentas” de trabalho para que obtenham sucesso profissional, diante da nova realidade das organizações e do

mundo: sensibilidade situacional, flexibilidade, pró-ção, habilidade estratégica e para atuar em parceria.

Com isso, a hipótese que melhor pode explicar o problema analisado neste trabalho, seria a seguinte:

- Os reflexos, na administração salarial, decorrentes da prolongada crise política e econômica do país, foram muito intensos e condicionaram dirigentes de empresas e profissionais de recursos humanos a se dedicarem às questões salariais provocadas pela conjuntura externa (tais como: antecipações salariais e negociações freqüentes), relegando a segundo plano a solução de disfunções salariais internas, bem como a correção de práticas e políticas salariais inadequadas. -

Evidentemente os profissionais e dirigentes não têm como deixar de cuidar de situações imperativas e perturbadoras como uma negociação em uma greve de trabalhadores. Porém, a velocidade dos acontecimentos e das mudanças às vezes faz crer que qualquer esforço de reorganização dos critérios e das estruturas de cargos e salários, resultará em fracasso. Contudo, a aparente estabilidade da economia alcançada, reduz o impacto de influências externas nas questões de gestão salarial. Com isso, os problemas internos podem ressurgir, com intensidade maior nas empresas que permitiram seu acúmulo ou agravamento. Os dirigentes das organizações não poderão desprezá-los mais, sob pena de enfrentarem sérias dificuldades e

de não adquirirem as condições de competência e competitividade que os novos tempos impõem. Os trabalhadores estão, agora, mais conscientes, exigentes e menos apegados às empresas; os sindicatos estão mais atentos e prontos para interferir; o inevitável crescimento da economia irá demandar maior quantidade de mão-de-obra qualificada. A reserva de mercado pode não ser suficiente e as entidades de formação profissional, provavelmente, não conseguirão, por um bom tempo, atender às demandas.

As empresas têm, portanto, que voltar-se para dentro no que se refere à administração salarial. Como, porém, revisão ou elaboração de planos de cargos e salários requer tempo, é aconselhável que os profissionais de recursos humanos se dediquem aos problemas internos da administração salarial, que acarretam elevado *turnover*, queda no rendimento do trabalho por insatisfação, conflitos trabalhistas, clima organizacional ruim e outras conseqüências negativas, conforme já lembrado.

Para tanto, os profissionais devem criar condições para a tão almejada pró-ção e o trabalho planejado e integrado na gestão salarial. Relativamente aos gestores de remuneração, sugere-se o enriquecimento de funções e papéis adotando as seguintes condutas:

- Refletir sobre a nova realidade das organizações e do mercado, assim como sobre as tendências de

mudanças ambientais, a fim de preparar o espírito para a necessidade de rever idéias e posições mais rígidas, ou maior apego ao tecnicismo. É indispensável que os gestores de salários se tornem mais flexíveis e um pouco mais comprometidos com soluções práticas e diversificadas;

- Dedicar-se, com mais freqüência, a pesquisa e diagnósticos de causas de pressões salariais por parte dos supervisores, às causas internas de desmotivação por motivos salariais; identificar problemas salariais localizados e aos efeitos das mudanças tecnológicas nos mercados interno e externo. Os profissionais não devem contentar-se com opiniões e informações vagas e genéricas de que existem problemas, de que o salário está baixo, de que o pessoal está insatisfeito. É preciso discernir problemas de natureza realmente salarial, de outros, em que o salário aparece como bode expiatório e encobre diferentes dificuldades;

- Atuar mais próximo dos responsáveis pelas relações trabalhistas, já que as remunerações direta e indireta estão sempre na pauta das reivindicações e reclamações. Os administradores de salários e benefícios devem assessorar quem decide, quem negocia e quem informa sobre questões de remuneração, nas relações trabalhistas;

- Estudar, pesquisar, elaborar e propor novas formas de remuneração variável e indireta. Como

levantando na pesquisa quantitativa, há uma tendência de se partir para recompensar o trabalho através de formas diversas de pagamento de bônus e de concessão de prêmios, vinculados a resultados de produtividade e de lucro. Os gestores de remuneração devem procurar maior interação com as áreas de planejamento, produção, comercial e jurídica, visando obter subsídios para seus estudos e propostas.

Em suma, o profissional de recursos humanos, principalmente o voltado para remuneração, deve ser um generalista em sua visão para que possa ser, de fato, um *analista*. A sua percepção da realidade externa precisa estar em sintonia com a conjuntura econômica, social e política do país.

Considerando o tema – gestão de salários e papel do gestor de remuneração –, e os resultados obtidos neste trabalho, uma série muito grande de pesquisas podem ser sugeridas. No entanto, duas perspectivas são consideradas de maior relevância: a remuneração variável como o modelo dos próximos anos e o enriquecimento dos papéis e funções do gestor de salários.

A proposição mais evidente refere-se a um posterior estudo sobre utilização do modelo de remuneração variável, visto que significativa parcela das empresas tem desenvolvido o hábito de conceder bônus ou gratificações, sob forma de 14º e 15º ou mais salários extras. Os critérios é que nem sempre são justos e adequados.

Também, como argumentos finais em favor deste estudo, cumpre lembrar que estamos vivendo a era da descontinuidade e, por isso, impõe-se adequar a remuneração aos ciclos da economia e aos custos e resultados das empresas, de modo a valorizar a contribuição das pessoas e incentivar maior comprometimento e envolvimento delas com os resultados das empresas.

Já no que se refere ao papel e função do gestor de remuneração, pode-se perceber que os mesmos dispõem de muito terreno para percorrer em suas atividades profissionais. É menor do que deveria o número dos que possuem visão mais abrangente. As possibilidades de enriquecerem suas funções e papéis, assim como de se realizarem pessoal e profissionalmente de maneira mais significativa e recompensadora são reais.

Referências bibliográficas

- CHIAVENATO, I. (1998). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho*. São Paulo: Atlas.
- COOPERS & LYBRAND, Equipe. (1999). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- _____. (1997). *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas.
- DE MASI, D. (2000). *O futuro do trabalho*. 4.ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- PONTES, B. R. (1989). *Administração de cargos e salários*. São Paulo: LTR.
- SOUZA, R. de M. (1999). *O futuro da administração de recursos humanos no Brasil*. São Paulo: Edicta.
- VIEIRA, M. M. G. (2000). *A globalização e as relações de trabalho*. Curitiba: Juruá Editora.

Bibliografia complementar

- CARAVANTES, G. R. (1993). *Recursos humanos estratégicos para o 3º Milênio*. Porto Alegre: CENEX/FACTEC.
- COSTA, T. D. (2000). *Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas?* São Paulo: Makron Books do Brasil.
- COSTA, S. A. (1987). *A prática das novas relações trabalhistas*. São Paulo: Atlas.
- NÉRI, A. A. (1999). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. São Paulo: Papirus.
- OLIVEIRA, C. dos S. (2000). *Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa*. São Paulo: LTR.
- RESENDE, E.; TAKESHIMA, M. L. (2000). *RH em tempo real: conceitos e ferramentas modernas para gestão de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- ROCHA, J. O. (1999). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora Presença.

- SANTOS, F. C. A. (1999). *Estratégia de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- SEVERINO, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez Editora.
- ULRICH, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos – novas perspectivas pra os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- VROOM, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus Editora.
- XAVIER, P. R.; SILVA, M. de O.; NAKAHARA, J. M. (1999). *Remuneração variável – quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books.
- ZIMPECK, B. G. (1992). *Administração de salários*. 7.ed. São Paulo: Atlas.