

ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO E PLANO DE CARREIRAS: FERRAMENTAS PARA DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR E CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

QUEIROZ, D. C.¹

RESUMO

RESUMO - O presente trabalho apresenta um estudo sobre as estratégias de remuneração e o plano de carreiras com o propósito de analisar como a remuneração estratégica adotada pelas empresas “X” e “Y” em Curitiba, juntamente com um plano de carreiras, proporcionam desenvolvimento pessoal e profissional para o funcionário e, conseqüentemente, o crescimento da organização. Para a coleta de dados utilizou-se de questionário por adesão. Pode-se verificar que a organização deve adequar as estratégias de remuneração de acordo com os objetivos organizacionais e, com o passar do tempo, estas devem ser revistas, juntamente com o plano de carreiras, para que não fiquem ultrapassadas, mas continuem funcionando como ferramenta impulsionadora de desenvolvimento perante os colaboradores.

Palavras-Chave: Remuneração. Plano de Carreiras. Estratégia.

Remuneration strategies and career plan, instruments for development employees and growth organization

ABSTRACT

ABSTRACT - This paper presents a study of remuneration strategies and the career plan as a way to analyze how the strategic remuneration adopted by the companies “X” and “Y” from Curitiba, along with a career plan, provide a personal and professional development and, consequently, growth of the organization. To collect data, it was used a questionnaire of membership. You can verify that the organization must change the remuneration strategies in according with the organization objectives, and in the course of time, they should be reviewed along with the career plan, not to be overcome. But rather keep working as a tool for giving impetus to the workforce development.

Key words: Remuneration. Career Plan. Strategy.

¹ Administradora. Graduada pela Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá. C-eletrônico: dayane_cq@yahoo.com.br.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta as estratégias de remuneração que as organizações podem adotar e mostra como o plano de carreiras e a remuneração afetam diretamente a eficiência da organização. A remuneração estratégica possibilita um planejamento diferenciado para cada organização, respeitando a cultura organizacional, missão e objetivos da empresa.

Este tema se desenvolve em quatro seções. A primeira seção traz a fundamentação teórica, apresentando as possíveis estratégias de remuneração e o plano de carreiras. A segunda seção coloca a metodologia utilizada, a terceira apresenta o resultado da pesquisa de campo realizada com as empresas em estudo. E, a quarta seção analisa os dados obtidos na pesquisa de campo.

Atualmente as organizações encontram-se diante de um mercado cada vez mais competitivo. Assim, torna-se imprescindível saber como criar novas oportunidades de crescimento, fato que leva as empresas a buscarem novas estratégias de negócios para estar a frente da concorrência, estabelecendo ações voltadas a atividades mais atraentes e consequentemente, gerando maiores vantagens competitivas.

Diante desta realidade é de fundamental importância para as empresas a capacidade de desenvolver-se e organizar-se rapidamente no mercado global e, isto, será alcançado por meio da interação entre recursos humanos e empresa, visto que a organização atinge níveis mais elevados de qualidade e produtividade se seus colaboradores estão motivados e envolvidos com os objetivos organizacionais.

Desta maneira, o desenvolvimento organizacional acontece em paralelo com o desenvolvimento de seus funcionários, motivo este que exige reconhecer e valorizar as pessoas, apresentar programas de recursos humanos capazes de gerar oportunidades de crescimento profissional que garantam maior satisfação das pessoas.

Assim, as estratégias de remuneração e o plano de carreiras tornam-se grandes ferramentas impulsionadoras no desenvolvimento das pessoas se alinhadas com as estratégias organizacionais. O salário quando visto isoladamente não gera satisfação, mas se existem um programa de cargos e salários e um plano de desenvolvimento e o salário é parte integrante deste, o ambiente organizacional torna-se motivador e haverá equilíbrio interno e externo.

Dentro desta perspectiva, foram pesquisadas, mediante questionário, as estratégias de remuneração em duas empresas na cidade de Curitiba-PR, para analisar as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização e o crescimento empresarial, posto que, o objetivo deste estudo é entender como as estratégias de remuneração e o plano de carreiras influenciam no desenvolvimento dos colaboradores e no crescimento da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações precisam ter a capacidade de adaptar-se rapidamente diante das mudanças para atender as demandas do mercado globalizado e, para isso, necessitam de pessoas comprometidas e motivadas em seu quadro de funcionários. Sendo assim, torna-se necessário estar atento às novas tendências na área de gestão de pessoas e ajustar a estratégia de remuneração de acordo com a estratégia de negócio da empresa. Para Dutra,

Enquanto dos profissionais espera-se capacitação e motivação para superar os desafios que se avizinham, para as organizações tal adaptação passa pela revisão de suas estruturas, de suas práticas de gestão e pelo estabelecimento de novas formas de divisão do trabalho e de responsabilidade pelo conjunto de colaboradores (2001, p. 74).

Desta maneira, é importante que a empresa divulgue seus objetivos e estimule o desenvolvimento de seus colaboradores por meio de uma remuneração estratégica, pois valorizando as pessoas e garantindo seu

crescimento pessoal e profissional, proporcionará maior satisfação e comprometimento entre os funcionários e maior geração de valor, lucro e o atingimento da missão. De acordo com Dutra,

A prática remuneratória deve ser estruturada, portanto, de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização (2001, p. 75).

O sucesso da organização está relacionado com o desenvolvimento de seus colaboradores e “para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de Recursos Humanos” (PONTES, 2002, p. 27), assim “as empresas se esforçam em desenvolver sistemas de remuneração no sentido de recompensar adequadamente o seu pessoal.” (CHIAVENATO, 1994, p. 221).

Porém, a definição de um sistema de remuneração envolve inúmeros fatores e requer cuidados em seu desenvolvimento devido ao forte impacto que provoca tanto nas pessoas como na organização em si. Para Chiavenato (1994) o sistema de remuneração atende algumas funções, tanto para a empresa, quanto para o funcionário.

Para a empresa:

- * atrair e manter pessoas altamente qualificadas;
- * recompensar os serviços prestados como um meio de reconhecer o desempenho passado;
- * motivar desempenho futuro;
- * assegurar equidade do ponto de vista interno e externo;
- * atendimento das normas legais.

Para as pessoas:

- a recompensa proporciona sentimento de segurança;
- a recompensa é fonte de reconhecimento;
- a recompensa serve como objetivo a ser atingido pela pessoa.

Os sistemas tradicionais de remuneração estão obsoletos, dado que, as organizações atuais possuem estruturas hierárquicas mais enxutas e flexíveis e necessitam de um sistema de remuneração que acompanhe esse novo modelo de organização do trabalho, portanto, “a remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 44).

Assim, a organização precisa definir claramente sua estratégia de remuneração a fim de conseguir um equilíbrio interno e externo, além de, proporcionar um clima organizacional focado na valorização do ser humano e no comprometimento com os objetivos da empresa “à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 45).

Desta maneira, a remuneração estratégica de uma organização deve estar de acordo com o contexto organizacional, alinhada com os objetivos e diferenciada para cada atividade, visto que, “o sistema de remuneração estratégica é uma combinação de diferentes formas de remuneração” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 45).

Para Lopes remuneração estratégica é

um “mix” de todas as ferramentas que possuímos atualmente, ou seja, a própria remuneração funcional, salários indiretos, remuneração por habilidades e competências, remuneração variável, participações

acionárias e outras diversas formas de se remunerar (2007).

Para Wood Junior e Picarelli Filho (1999), as formas de remuneração podem ser classificadas em oito grandes grupos:

- **Remuneração funcional:** é determinada pela função e ajustada ao mercado. Esse tipo de remuneração é o mais tradicional que existe.
- **Salário indireto:** compreende benefícios e outras vantagens. A grande tendência nesse caso é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis.
- **Remuneração por habilidades:** é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Essa forma de remuneração desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades ou os blocos de habilidades passam a determinar a base da remuneração.
- **Remuneração por competências:** também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Difere, porém, de remuneração por habilidades quanto ao objeto: enquanto a remuneração por habilidade é geralmente aplicada ao nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada ao nível gerencial.
- **Planos privados de aposentadoria:** tal componente complementar de remuneração tem atraído a atenção de empresários e executivos. Contribui de forma inequívoca para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários.
- **Remuneração variável:** é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo).
- **Participação acionária:** é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores.
- **Alternativas criativas:** incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Estas formas têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

A organização que define uma estratégia de remuneração, escolhendo a melhor forma de remunerar dentro da sua realidade, incentiva o colaborador a “estar altamente qualificado na execução de suas atividades, sendo que estimula a multifuncionalidade, ou seja, quanto maior o seu grau de conhecimento, maior poderá ser a sua remuneração” (LOPES, 2007).

Aliado a remuneração, o plano de carreiras pode ser uma importante ferramenta para atrair e reter os talentos na empresa, visto que, um plano de carreiras oferece oportunidades de crescimento profissional, contudo, para isso, “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa” (DUTRA, 2001, p. 47).

Para Pontes (2002) o planejamento de carreiras possui vantagens, a saber:

Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza.

Motivar os colaboradores, na busca de maior competência técnica.

Encorajar os colaboradores, na exploração de suas capacidades potenciais.

Propiciar a ascensão do colaborador na empresa.

Atender às necessidades internas do preenchimento de vagas, mediante recrutamento interno.

Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, por meio da perspectiva do crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over*.

Criar condições, para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.

Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

A carreira deve ser planejada pelo próprio indivíduo, porém cabe a organização proporcionar oportunidade de desenvolvimento e estimular o planejamento de carreiras dentro da empresa, portanto, de acordo com Dutra,

“O compartilhamento das decisões sobre carreira vem-se apresentando como resposta às pressões sobre a organização para um maior envolvimento das pessoas com seu trabalho, para tornar as pessoas mais responsáveis com seu futuro profissional, para a obtenção de uma contínua adequação do processo de desenvolvimento das pessoas às necessidades da empresa” (1996, p. 57).

E Dutra afirma também que,

“a empresa moderna, em face da grande pressão que recebe para contínua adaptação às mudanças do ambiente externo, necessita cada vez mais de pessoas empreendedoras com sua carreira, pessoas que estejam sempre procurando aperfeiçoar-se (1996, p. 60).

As estruturas de carreira apresentam características básicas, segundo Dutra (1996):

- **Sistema de valorização ou diferenciação**, utilizado para organizar as expectativas da empresa e para valorizar as diferentes naturezas dos trabalhos ou os vários níveis de capacitação;

- **Desenho da carreira**, utilizado para estabelecer critérios de mobilidade e de migração.

Conforme Dutra (1996), as carreiras têm seus desenhos influenciados por diferentes aspectos: valores organizacionais; estratégias negociais e de gestão de pessoas; especificidade da categoria profissional abrangida pela carreira; características do mercado de recursos humanos; inserção da gestão de carreira no contexto da gestão de recursos humanos da empresa; momento histórico vivido pela empresa.

Desta maneira, os desenhos de carreira podem assumir diversas formas conforme a influência sofrida, porém, tais formas são derivadas de três tipos básicos: estruturas em linha, estruturas em redes e estruturas paralelas.

Dutra (2001) define os três tipos básicos da estrutura de carreira:

- **Em linha:** sua característica principal é a de que a sequência de posições está alinhada numa única direção, não oferecendo alternativas às pessoas. Os critérios de ascensão podem ter diferentes graus de flexibilidade.
- **Em rede:** sua característica principal é a de oferecer várias opções para cada posição na empresa. Permite à pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos.
- **Paralelas:** esse tipo caracteriza-se por permitir às pessoas orientar suas trajetórias profissionais em duas direções: uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial. Independentemente de qual seja a direção escolhida, as pessoas têm acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa. As carreiras paralelas podem assumir diferentes formas. As mais comuns são as totalmente paralelas, as em Y e as de múltiplos paralelismos. A forma mais conhecida é a carreira em Y, composta de três partes: uma base comum, um braço técnico e um braço gerencial.

O plano de carreiras deve atender a individualidade do funcionário em decidir sobre sua carreira e, também, possibilitar a organização gerenciar e acompanhar o desenvolvimento de seus colaboradores, além de,

viabilizar uma comunicação clara e eficaz entre a empresa e o funcionário, para que se atinja o sucesso, assim o colaborador conseguirá definir metas para que seus objetivos sejam atingidos e a empresa reterá colaboradores qualificados em suas funções.

3 A METODOLOGIA

A pesquisa utilizada neste projeto pode ser classificada segundo os seus objetivos e os seus procedimentos técnicos utilizados. De acordo com os objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, pois conforme Gil (2002, p. 41) “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.”

Segundo os procedimentos técnicos, classifica-se como pesquisa bibliográfica, visto que, “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos.” (CERVO, 2002, p. 65).

Assim foram utilizadas fontes bibliográficas, como livros e impressos diversos, para o estudo sobre as estratégias de remuneração e o plano de carreiras e realizada uma pesquisa de campo com empresas na cidade de Curitiba-PR.

A técnica para a coleta de dados na pesquisa de campo foi o questionário por adesão, visto que, “constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato” (GIL, 2002, p. 115).

O questionário foi encaminhado a oito empresas localizadas na cidade de Curitiba-PR, e foi respondido por apenas duas empresas, sendo estas, uma prestadora de serviços e uma indústria, que denominaremos “Empresa X” e “Empresa Y”, para preservar o sigilo das organizações.

4 RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO

QUADRO 1 – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO - 2010

Questões	Respostas Empresa X	Respostas Empresa Y
1. Em que ramo de atividade a organização atua?	Prestação de Serviço	Indústria
2. Qual é o porte da empresa?	Pequena Empresa	Grande Empresa
3. Há quanto tempo a empresa atua no mercado?	De 6 a 10 anos	Mais de 11 anos
4. Como se pode classificar a participação da empresa no mercado?	Líder	Líder
5. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?	Menos de 200 funcionários	Mais de 1001 funcionários
6. Qual o tipo de remuneração praticada pela organização?	Remuneração variável	Remuneração Funcional
7. A empresa oferece alguma das remunerações abaixo relacionadas?	Salário indireto	Planos privados de aposentadoria
8. A empresa possui plano de cargos e salários?	Sim	Sim
Se sim... Há quanto tempo foi implantado o plano de cargos e salários? Se não... Passe para a próxima	Menos de 3 anos	Mais de 6 anos
9. A empresa possui plano de carreira?	Sim	Sim
Se sim... Há quanto tempo foi implantado o plano de carreira? Se não... Passe para a próxima questão.	Menos de 3 anos	Mais de 6 anos
10. Após a implantação do atual sistema de remuneração houve melhora na produtividade dos colaboradores?	Sim	Sim
Se sim... Como você classifica o aumento da produtividade? Se não... Passe para a próxima questão.	Excelente	Bom
11. Após a implantação do plano de carreiras houve melhora no desempenho dos colaboradores?	Sim	Sim
Se sim... Como você classifica a melhora no desempenho? Se não... Passe para a próxima questão.	Excelente	Regular
12. O sistema de remuneração atende aos objetivos da organização?	Totalmente	Parcialmente
13. Com a remuneração estratégica atual, a empresa apresentou melhores resultados de crescimento?	Sim	Não
Se sim... Como você classifica tais resultados? Se não... Passe para a próxima questão	Excelente	
14. Qual remuneração gera maior satisfação junto aos funcionários?	Salário indireto	PLR
15. O funcionário busca capacitação profissional e desenvolvimento pessoal com foco no plano de carreiras?	Sim	As vezes
16. A organização oferta ou disponibiliza horário para os colaboradores realizarem cursos de aperfeiçoamento?	Sim	Não
Se sim... Qual a periodicidade dos horários disponibilizados?	Mensalmente	

Fonte: Pesquisa de Campo

A “Empresa X”, na qual foi aplicado o questionário, é uma empresa de pequeno porte, está no mercado a mais de seis anos e atua no ramo de prestação de serviço. Atualmente, possui menos de duzentos funcionários e é líder de mercado.

O plano de cargos e salários e o plano de carreiras foram implantados a menos de três anos e as remunerações praticadas são a remuneração variável e salário indireto.

Com a implantação do atual sistema de remuneração e o plano de carreiras a “Empresa X” apresentou excelentes resultados de produtividade. O sistema de remuneração atende aos objetivos da organização e consequentemente, gera crescimento.

Para os colaboradores da “Empresa X” o salário indireto é a remuneração que proporciona maior satisfação. A busca por capacitação profissional tem seu foco no plano de carreiras e para que os colaboradores estejam sempre se desenvolvendo, a organização disponibiliza mensalmente um horário para que sejam realizados cursos de aperfeiçoamento.

O questionário foi aplicado também para a “Empresa Y”, que está no mercado a mais de onze anos e seu ramo de atividade é a indústria. Empresa de grande porte e líder de mercado, a “Empresa Y” possui atualmente mais de mil colaboradores.

A remuneração praticada pela “Empresa Y” é a remuneração funcional e o plano privado de aposentadoria. O plano de cargos e salários e plano de carreiras foram implantados a mais de seis anos. Após a implantação do atual sistema de remuneração houve melhora na produtividade, porém não muito expressiva. Hoje, o sistema de remuneração atende parcialmente aos objetivos organizacionais, não atingindo o crescimento desejado.

A participação nos lucros e resultados (PLR) é a remuneração que gera maior satisfação entre os colaboradores, contudo, o plano de carreiras não desperta o entusiasmo esperado para que se busque o desenvolvimento profissional e pessoal, sendo feito apenas por alguns.

5 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com a pesquisa realizada, pode-se observar que as organizações em questão possuem estratégias de remuneração e plano de carreiras, porém para a empresa mais antiga no mercado não estão sendo totalmente eficazes como para a outra.

Considerando que o sistema atual de remuneração atende parcialmente os objetivos organizacionais da “Empresa Y”, percebeu-se que tal sistema não acompanhou as mudanças e está obsoleto para a realidade da organização, sendo necessárias adaptações, pois “a remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 44).

Já para a “Empresa X”, a estratégia de remuneração está de acordo com os objetivos da organização e assim verificam-se excelentes resultados na produtividade e crescimento da empresa, sendo que, “o desenho e construção de sistemas de remuneração deve atender às necessidades específicas de cada empresa” (CHIAVENATO, 1994, p. 224).

A remuneração que gera maior satisfação junto aos colaboradores nas empresas pesquisadas foi o salário indireto e a participação nos lucros e resultados. Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), a importância do salário indireto advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade e essa postura é essencial na atração e retenção da mão-de-obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional.

E a participação nos lucros e resultados possui as seguintes vantagens para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999): aumenta, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio; reforça a importância da convergência de esforços; leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

“A administração de carreiras é indispensável se a empresa realmente pretende desenvolver as pessoas” (CHIAVENATO, 1994, p. 111) e verificou-se que a “Empresa Y” não tem obtido sucesso com seu plano de carreiras. Desta maneira, existe a necessidade de adequar o atual plano de carreira à realidade empresarial para que se tenha êxito em seus objetivos.

6 CONCLUSÃO

Com o presente trabalho, por intermédio de pesquisa realizada com duas empresas, cujo ramo de atividade é a indústria e a prestação de serviços, observou-se que para as organizações se manterem competitivas no mercado, elas precisam adaptar seus processos e sua gestão de pessoas de acordo com a nova realidade imposta pela globalização.

Nesse sentido, a gestão de pessoas exige que a remuneração seja pensada estrategicamente para atender os objetivos do negócio e assegurar a valorização das pessoas, assim buscando o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, estes contribuirão para o crescimento organizacional.

Entretanto, não basta apenas definir uma única vez as estratégias de remuneração, se faz necessário atualizá-las sempre, visando atrair e manter excelentes profissionais, porque as empresas estão inseridas em um ambiente em constantes mudanças, tanto internas como externas.

Desta maneira, a organização que tem sua missão e objetivos claros, oferece oportunidades de crescimento mediante remuneração estratégica e do plano de carreiras a seus colaboradores, alcançará a meta almejada. Sugere-se que outros estudos sejam realizados com mais empresas, de porte e segmentos diferentes, em virtude da complexidade do tema e da peculiaridade de cada organização.

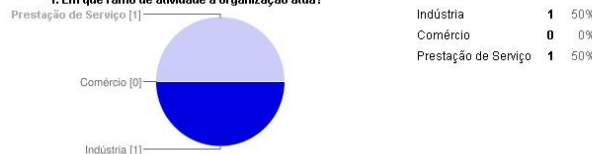
REFERÊNCIAS

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. rev. e atualiz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. *et al.* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LOPES, M. C. D. **Remuneração estratégica: um diferencial competitivo, uma ferramenta para a retenção e atração de talentos**. jan. 2007. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=626rokdhk>. Acesso em: 29. set. 2010.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1996.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.
- WOOD JUNIOR, T; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

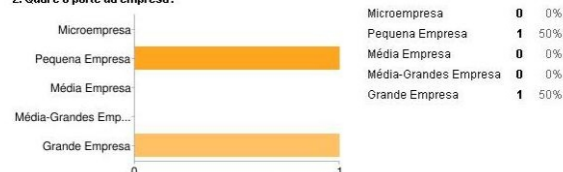
APÊNDICE A

GRÁFICOS COM O RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO

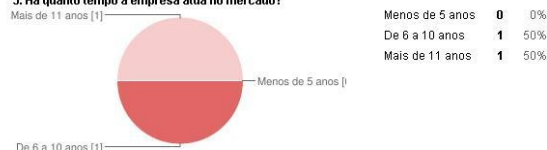
1. Em que ramo de atividade a organização atua?



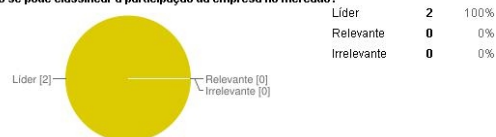
2. Qual é o porte da empresa?



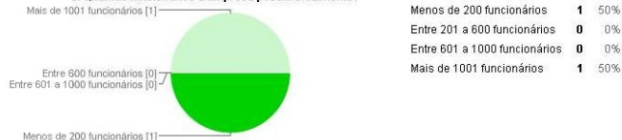
3. Há quanto tempo a empresa atua no mercado?



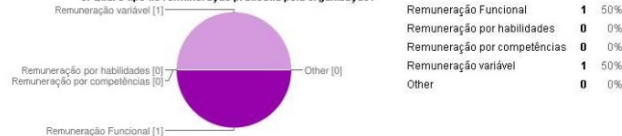
4. Como se pode classificar a participação da empresa no mercado?



5. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?



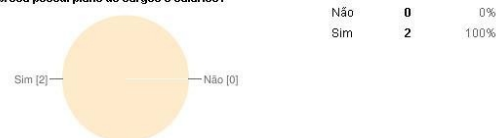
6. Qual o tipo de remuneração praticada pela organização?



7. A empresa oferece alguma das remunerações abaixo relacionadas?



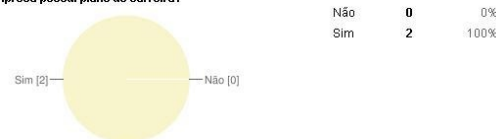
8. A empresa possui plano de cargos e salários?



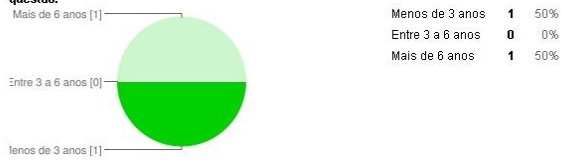
Se sim... Há quanto tempo foi implantado o plano de cargos e salários? Se não... Passe para a próxima questão.



9. A empresa possui plano de carreira?



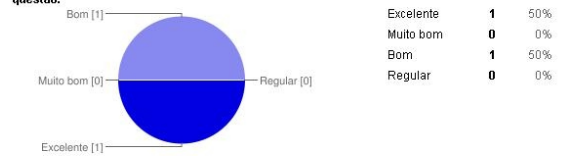
Se sim... Há quanto tempo foi implantado o plano de carreira? Se não... Passe para a próxima questão.



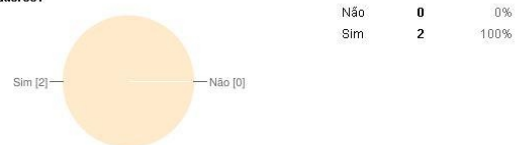
10. Após a implantação do atual sistema de remuneração houve melhora na produtividade dos colaboradores?



Se sim... Como você classifica o aumento da produtividade? Se não... Passe para a próxima questão.



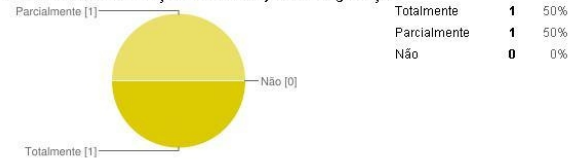
11. Após a implantação do plano de carreiras houve melhora no desempenho dos colaboradores?



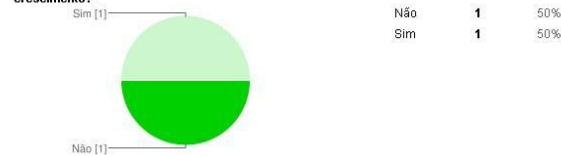
Se sim... Como você classifica a melhora no desempenho? Se não... Passe para a próxima questão.



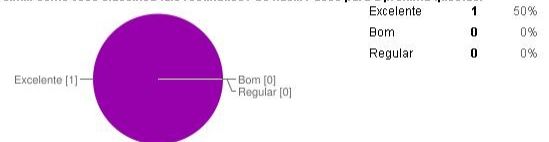
12. O sistema de remuneração atende aos objetivos da organização?



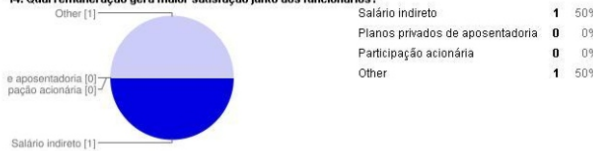
13. Com a remuneração estratégica atual, a empresa apresentou melhores resultados de crescimento?



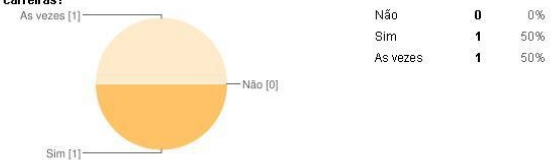
Se sim... Como você classifica tais resultados? Se não... Passe para a próxima questão.



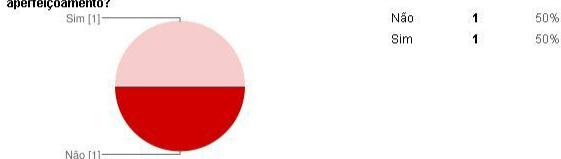
14. Qual remuneração gera maior satisfação junto aos funcionários?



15. O funcionário busca capacitação profissional e desenvolvimento pessoal com foco no plano de carreiras?



16. A organização oferta ou disponibiliza horário para os colaboradores realizarem cursos de aperfeiçoamento?



Se sim... Qual a periodicidade dos horários disponibilizados?



