

# Sistema de recompensas: uma abordagem atual

JOSÉ ANTONIO MONTEIRO HIPÓLITO

## 1. Introdução

.....

Decisões sobre a estruturação e o funcionamento da sistemática de recompensas e seu gerenciamento no dia-a-dia organizacional constituem, sem dúvida, uma das dimensões críticas em gestão de pessoas. Mais que o poder de compra ou o padrão de vida que o salário ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor simbólico, que representa quanto o indivíduo *vale* para a organização. É esse caráter simbólico que reforça a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que *agreguem valor*. O fato de o montante distribuído a título de recompensa representar, na maior parte dos casos, parcela significativa do total de dispêndio das empresas realça a necessidade de alinhá-lo à contribuição dos profissionais para a organização, de forma a não gerar desequilíbrio entre a *estrutura compensatória* vigente e os resultados obtidos em sua prática.

Tradicionalmente, o cargo é utilizado por grande parte das organizações como elemento decodificador do valor agregado pelos profissionais e, portanto, como principal referência na definição de

sua recompensa. Essa prática, eficiente quando se esperava das pessoas apenas a *reprodução* de um conjunto de atividades definidas pelo cargo, vem se demonstrando frágil em realidades dinâmicas, nas quais a ação do indivíduo é significativamente influenciada pelas necessidades organizacionais (que mudam com intensidade crescente) e pelo nível de competência do próprio profissional. Nesse novo contexto, o uso do cargo, ao *despersonificar* a recompensa, impede que se reconheçam de forma diferenciada as pessoas que mais contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais.

Este capítulo elucida as limitações das práticas usuais de recompensa e aponta alternativas alinhadas com o cenário competitivo e com os resultados pretendidos por meio de sua aplicação. Dentre essas alternativas, destacam-se o uso do conceito de competências para balizar recompensas, a intensificação do emprego da remuneração variável e a adoção de benefícios flexíveis, escolhidos e estruturados com base na análise dos métodos existentes contrapostos ao ambiente, às características e às possibilidades concretas da organização.

Este capítulo inicia-se com uma retrospectiva da prática de recompensas, apresenta as limitações dos sistemas de remuneração usualmente utilizados e culmina com a apresentação das tendências na estruturação e no gerenciamento da prática compensatória.

## 2. Evolução da prática de recompensas

### 2.1 SISTEMAS BASEADOS EM CARGOS

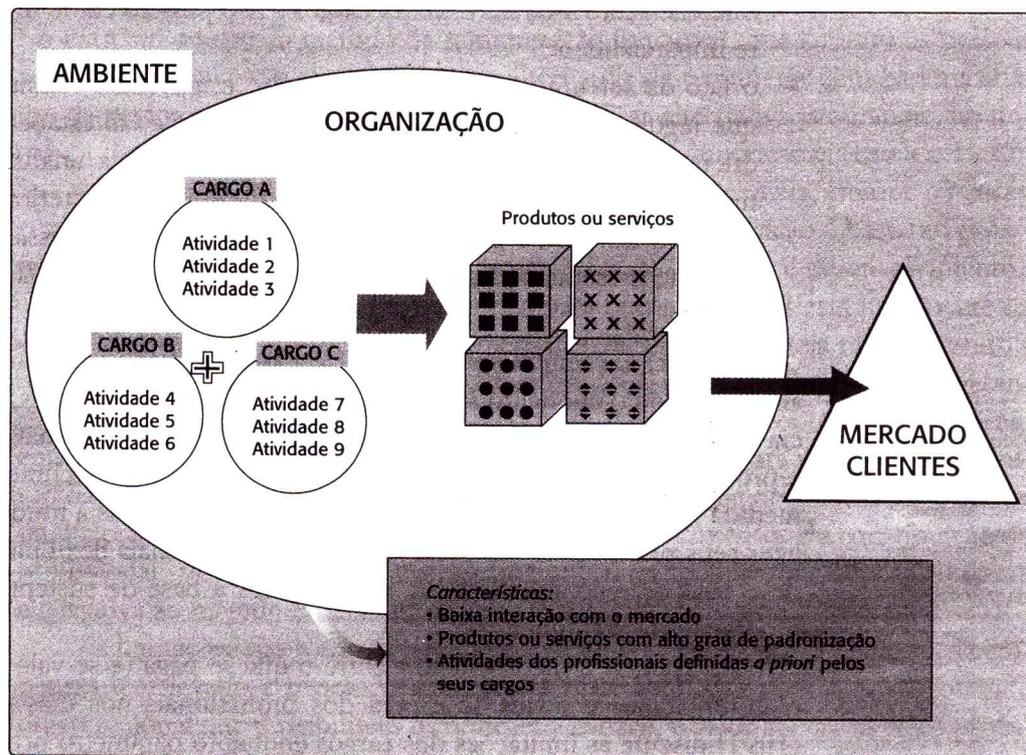
Embora a prática de recompensar pessoas pelo seu trabalho esteja presente desde os primórdios do sistema capitalista de produção, a utilização de métodos sistemáticos para a definição do padrão de recompensas surgiu somente a partir da Primeira Guerra Mundial (Albuquerque, 1982), com o crescimento das organizações em tamanho e complexidade.

Esses métodos surgiram num contexto histórico-social específico, no qual prevaleciam os princípios tayloristas-fordistas de produção (e de gestão de pessoas), que apregoavam a estruturação e a divisão de tarefas como as grandes âncoras de todo o processo produtivo. Esperava-se dos trabalhadores, portanto, a simples reprodução de um conjunto de atividades definidas em seu cargo e, quanto melhor o fizessem, mais estariam contribuindo para o *sucesso* organizacional.

A equação é simples: conhecendo-se os produtos (ou serviços) oferecidos ao mercado e o conjunto de atividades necessárias para produzi-los, bastava distribuí-las ao longo da força de trabalho, e sua execução conduziria, naturalmente, à obtenção dos resultados desejados. Uma vez que as atividades executadas eram quase todas rotineiras e metodicamente estruturadas, parte do ganho na produção resultava da especialização do profissional, ou seja, do quanto ele era hábil, veloz e efetivo na realização das atividades a ele atribuídas. Essa habilidade tendia a desenvolver-se com a prática, reforçando o conceito de divisão e estruturação do trabalho.

Como, nesse modelo, o trabalho do profissional é determinado pelo conjunto de atividades que lhe competem, e esse conjunto pode ser comum a vários empregados, parece sensato remunerar<sup>1</sup> da mesma forma todos que exerçam atividades semelhantes. Origina-se aí o conceito de cargos e sua aplicação enquanto elemento principal na determinação das recompensas.

Figura 1.  
A lógica funcional de recompensas



Ao estabelecer *a priori* as atividades pelas quais cada profissional é responsável, define-se seu espaço de atuação na organização e, portanto, o valor agregado pelo seu trabalho. Uma vez que é objetivo das organizações recompensar em função desse valor agregado, nada mais natural que utilizar o conjunto de atividades designado ao profissional — ou estabelecido na descrição de seu cargo — como elemento essencial na determinação de sua recompensa. Portanto, na sistemática funcional de compensação (centrada em cargos), mensura-se o valor dos cargos para a organização e, quanto maior for esse valor, maior deve ser a recompensa atribuída aos profissionais neles alocados.

O modelo funcional de recompensas cresceu de forma avassaladora com o aumento de complexidade das organizações e com a necessidade de estabelecer parâmetros que auxiliassem no gerenciamento dessa complexidade. Dentre os fatores que o impulsionaram, destacam-se:

<sup>1</sup>Embora o conceito de recompensas seja amplo, podendo compreender aspectos que extrapolem a remuneração (como o acesso a programas de capacitação e a priorização nas oportunidades de carreira, dentre outros), este texto restringe sua análise à dimensão da remuneração. Portanto, recompensas, remuneração e compensação serão tratados, neste capítulo, como sinônimos.

- seu alinhamento com as necessidades das organizações e com a filosofia de gestão que preponderou por décadas, centrada na estruturação de tarefas e no *comando e controle*;
- a percepção de objetividade no método, em função de se utilizarem técnicas estatísticas sofisticadas para *pontuar* a importância relativa dos cargos para a organização. A cientificidade do método serve de argumento para justificar as diferenciações salariais e, ao ter cargos e não pessoas como foco principal, sugere imparcialidade;
- o fato de ser um método “bem avaliado” e, portanto, *estimulado* pelos órgãos que regulam as práticas trabalhistas. Isso porque, ao estabelecer regras para a diferenciação das recompensas que independem da análise dos indivíduos, torna-se mais difícil determinar recompensas por critérios discriminatórios (seja em função de gênero e raça, seja outro critério). Essa preocupação está bastante presente na literatura, sobretudo a norte-americana.

A lógica de remunerar conforme o cargo funcionou bem (e em alguns casos ainda funciona) enquanto suas premissas permaneceram válidas, ou seja, a existência de situações de trabalho em que se espera dos profissionais essencialmente a reprodução de uma série de procedimentos previamente definidos. No entanto, à medida que as organizações mudam (ou são pressionadas a mudar) e passam a *utilizar* seus profissionais de *outra forma*, com muito mais flexibilidade, autonomia e delegação de responsabilidades, cai por terra a base de sustentação dos sistemas funcionais de recompensa.

Ao apontar a inconsistência entre o que se paga (e se valoriza) com os sistemas funcionais e o que se espera dos profissionais nos dias de hoje, Emerson (1991) discute as limitações dos cargos enquanto parâmetro principal para definir a remuneração. Analisando-os atentamente, percebe-se que o descompasso é decorrente da incongruência entre suas premissas e o mundo organizacional atual, levando a uma série de restrições, dentre as quais destacam-se:

- inflexibilidade, reduzindo a agilidade da organização para acompanhar as mudanças internas e do mercado de trabalho;
- desalinhamento em relação aos objetivos estratégicos da empresa, por ser definido a partir de configurações organizacionais momentâneas;
- inviabilidade de descentralizar as decisões de recompensa para os gestores, uma vez que os critérios utilizados na maior parte das vezes são complexos e restritos à área de compensação;
- alto custo de atualização do sistema, típico da utilização de métodos comparativos.

Tem-se, portanto, um método que não atende às atuais necessidades das organizações e, ao focalizar os cargos e não as pessoas que os ocupam, deixa de reconhecer os talentos, aqueles que realmente se destacam, que assumem responsabilidades e, portanto, agregam mais valor, com o conseqüente risco de perdê-los para o mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, a complexidade e a padronização dos sistemas

funcionais inviabilizam sua utilização como elemento de disseminação dos valores e objetivos organizacionais, essencial para que os profissionais possam se *auto-regular* diante das situações e decisões inerentes ao dia-a-dia do trabalho.

## 2.2 BUSCA DE ALTERNATIVAS AOS SISTEMAS BASEADOS EM CARGOS

No extremo oposto ao método de remuneração funcional, que subjugava as pessoas ao cargo no qual estão alocadas, vê-se a alternativa de remunerar com base na análise da pessoa e de seu conjunto de *habilidades*. Essa alternativa já abrangia, no início da década passada, 40% das grandes organizações americanas (Lawler, 1990). Sua aplicação, no entanto, estava restrita a posições operacionais, em que a relação entre a habilidade e a obtenção de resultados para a organização é bastante próxima, e para alguns casos de profissionais em áreas de pesquisa e desenvolvimento.

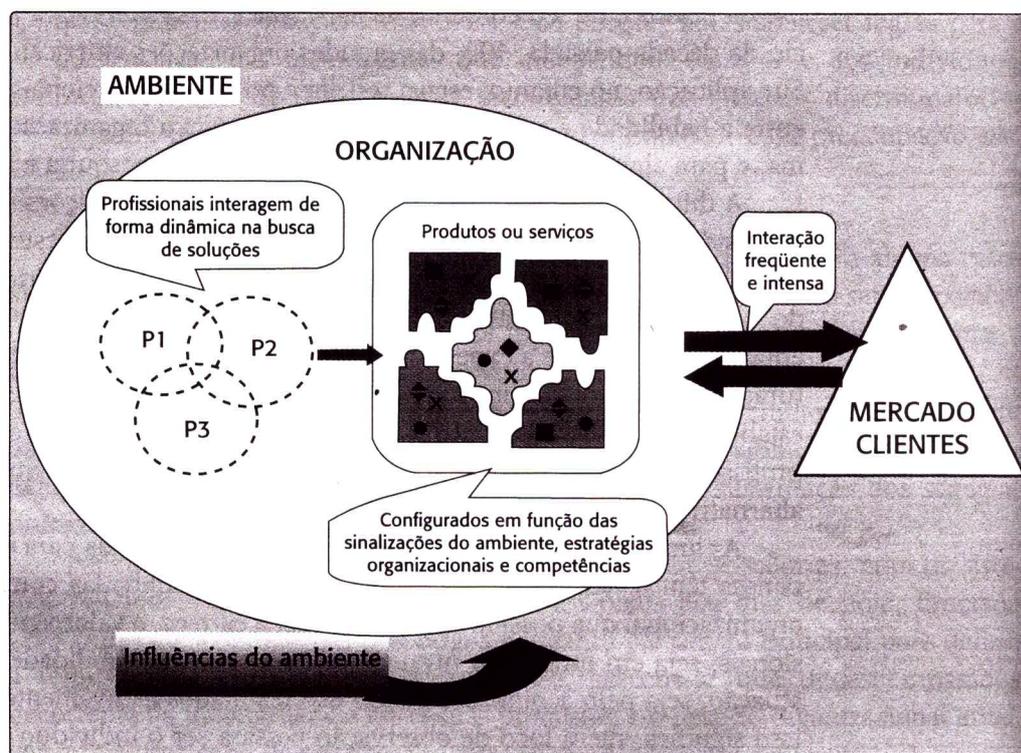
A dificuldade de expandir o conceito para outras posições está justamente na necessidade de garantir que, ao recompensar habilidades, se esteja reconhecendo a contribuição, o valor agregado para a organização. Caso contrário, estar-se-á gerando um desequilíbrio entre o que se recompensa e o que se obtém em troca. No entanto, a literatura e a experiência têm demonstrado que, para posições não estruturadas, que envolvem em sua essência análise e tomada de decisão, não é possível estabelecer relação direta entre habilidades e/ou conhecimentos e a contribuição do profissional, restringindo o uso desse método e impedindo que seja visto como alternativa ao método funcional.

As limitações das técnicas tradicionalmente utilizadas para estabelecer recompensas têm levado à busca de alternativas mais alinhadas com o atual contexto organizacional que possibilitem reconhecer a *entrega*, o valor agregado pelos profissionais, seja em função do nível de decisões e responsabilidades esperado de sua atuação, seja pelo acompanhamento dos resultados efetivamente obtidos por eles. Isso significa que o foco de observação passa a ser o indivíduo (e não seu cargo), que é então *medido* com base em *régua*s que traduzem a *agregação de valor* sob o ponto de vista da organização. Essa visão, cada vez mais presente nas empresas modernas, sustenta-se nas seguintes constatações:

- em situações de trabalho dinâmicas, pouco estruturadas, a pessoa *faz* seu espaço, independentemente do que está descrito em seu cargo e, caso não seja adequadamente recompensada, sofrerá grave injustiça;
- os profissionais reconhecem o nível de recompensa como justo quando percebem que ele está relacionado com seu potencial para resultados e com seu conjunto efetivo de responsabilidades (Jaques, 1990). Pesquisas apontam que a mesma relação é observada como reguladora da prática compensatória do mercado, ao menos quando se considera a dimensão dos *salários* (Hipólito, 2000);
- recompensar o valor agregado pelo profissional, seja expresso pelo conjunto de responsabilidades que assume, seja pelo acompanhamento da realização de metas atribuídas, é plenamente compatível com a lógica vigente no sistema de produção capitalista.

A Figura 2 ilustra a lógica de distribuição de atribuições ou de definição do espaço de atuação dos profissionais. Cada vez mais presente nas organizações, ela tem influenciado na concepção dos sistemas de recompensa. A partir das necessidades apresentadas pelos clientes e da análise do ambiente como um todo (fornecedores, concorrentes etc.), estabelecem-se relações e assumem-se responsabilidades de modo a obter os resultados desejados. A configuração ou distribuição das responsabilidades se dá, portanto, de forma dinâmica, em função das necessidades da empresa e da competência de seus profissionais.

Figura 2.  
Definição dos  
espaços de  
atuação num  
contexto dinâmico



### 3. Componentes dos sistemas de recompensa

O panorama apresentado até aqui servirá de base para a discussão das tendências de formatação dos sistemas de recompensa a partir da análise de cada um de seus componentes.

A estruturação de um sistema de recompensas deve considerar, dentre as inúmeras possibilidades de composição, as formas mais alinhadas à "filosofia" de gestão da organização e ao que se quer, de fato, valorizar e estimular. Os possíveis componentes de um sistema de recompensas são apresentados na Figura 3. Serão analisados somente os componentes que se relacionam com a categoria de remuneração.

#### 3.1 SALÁRIO

Trata-se da *parcela fixa* da remuneração, paga regularmente (Ceriello e Freeman, 1991). Representa, geralmente, o principal componente do *mix* de recompensas

Figura 3.  
Componentes  
de um  
sistema de  
recompensas

<b>Conjunto de recompensas</b>	<b>Remuneração variável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>Longo prazo</b> (ex: participação acionária)</li> <li>↳ <b>Curto prazo</b> (participação nos lucros e resultados, comissionamento de vendas etc.)</li> </ul>
	<b>Remuneração fixa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>Benefícios</b> (assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte/alimentação, clube etc.)</li> <li>↳ <b>Salário</b> (definido conforme o "valor dos profissionais para a organização", considerando-se política salarial, mercado de trabalho, legislação, condições financeiras da organização/setor de atividades etc.)</li> </ul>
	<b>Outras</b>	↳ <b>Recompensas alternativas</b> (promoções, acesso a programas de desenvolvimento, participação em congressos e eventos etc.)

oferecido pelas organizações, sobretudo quando se observam relações estáveis de trabalho.

Como visto, as práticas de recompensa, historicamente, definem o salário de acordo com o cargo ocupado pelo profissional (como critério principal), possibilitando pequenas diferenciações em função de seu nível de maturidade, tempo de atuação na empresa, conjunto de conhecimentos ou habilidades, dentre outros.

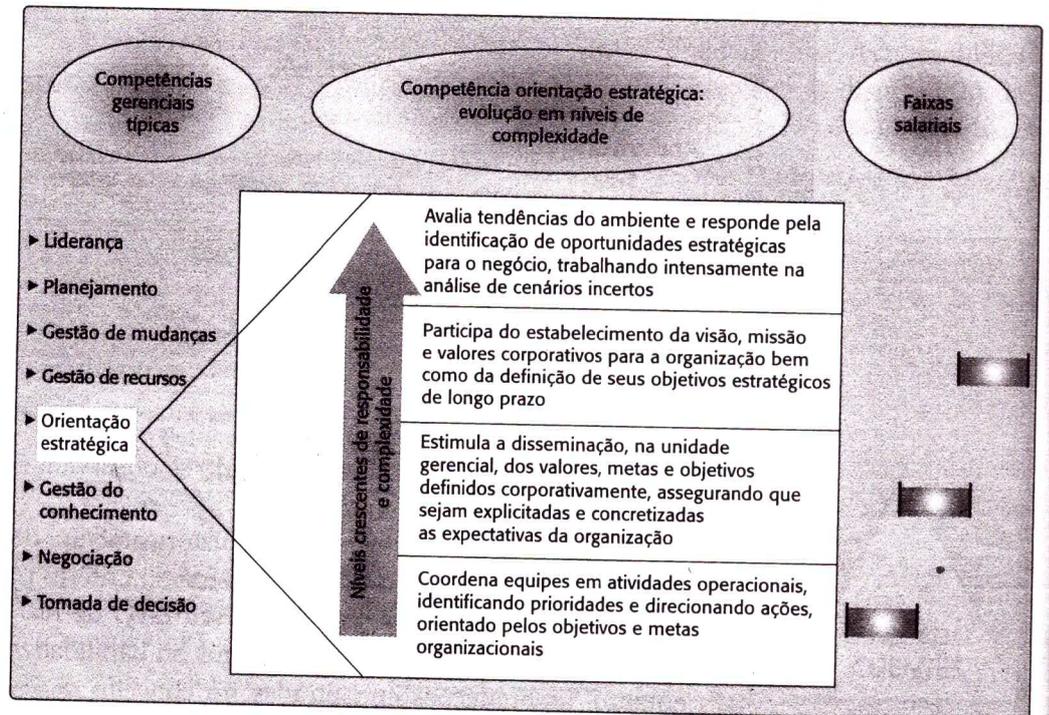
No entanto, as limitações encontradas no conceito de cargos têm levado a variações em seu uso no estabelecimento dos salários para, assim, alinhá-lo a interesses e necessidades das organizações. Como exemplo dessas variações, destacam-se a utilização de caracterizações de cargos mais abrangentes e genéricas, com foco nos processos internos da companhia (Wood e Picarelli, 1996), e o estabelecimento de bandas salariais largas (*broadbandings*), de forma a possibilitar diferenças salariais maiores entre os ocupantes de determinada posição, flexibilizando seu uso.

Como as variações no emprego da sistemática funcional de compensação nem sempre se mostram suficientes, alternativas têm surgido no mercado. Destaque-se a emergência do conceito de *competências*, entendido como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (Fleury e Fleury, 2000). Os modelos de gestão salarial por competências mais efetivos têm por foco, portanto, a agregação de valor, e não a simples aquisição de conhecimentos ou habilidades, como muitos imaginam.

A construção de sistemas de administração salarial por competências parte, em geral, de uma análise da organização, seu conjunto de valores, visão de futuro e orientações estratégicas. Definem-se, então, as competências necessárias aos profissionais para que mantenham a empresa competitiva no longo prazo e caracteriza-se a *evolução* no exercício dessas competências (Hipólito, 2000). Essa caracterização é concebida e organizada por meio de frases, espelhando, para cada competência, o crescimento de complexidade e responsabilidades na sua aplicação. A Figura 4 ilustra um conjunto de competências típico de posições de natureza gerencial, com a caracterização de uma dessas competências em níveis de complexidade, que ser-

vem de referência para balizar o processo de crescimento salarial dos profissionais, bem como para orientar as demais ações de recursos humanos.

Figura 4.  
Exemplo de competências gerenciais e sua caracterização ao longo de níveis crescentes de complexidade



Para cada nível de complexidade/responsabilidade criado a partir das competências, é possível construir faixas salariais e critérios de evolução dos profissionais ao longo delas. A complexidade da atuação do profissional no conjunto de competências estabelecido pela organização define, portanto, a *faixa salarial* na qual o profissional será administrado e é um dos elementos de decisão sobre seu posicionamento ao longo da faixa.

É possível, no entanto, inserir outros elementos na decisão sobre esse posicionamento, como contemplar a política salarial da organização para as posições em análise, sua situação em relação ao mercado de trabalho, as disponibilidades financeiras da companhia e, no nível individual, considerar o desempenho, a aquisição e o uso de determinada *habilidade técnica*.

Ao contrário do modelo funcional, o sistema de gestão por competências pressupõe a ampla divulgação dos critérios definidos, de forma a servir como orientador das ações individuais. Possibilita, ainda, intensa flexibilidade em seu uso, uma vez que está dissociado de qualquer configuração organizacional momentânea, como a estrutura de cargos, a estrutura organizacional ou a organização de seus processos internos.

Embora as vantagens do uso do conceito de competências para fins de gestão salarial sejam nítidas em comparação com os sistemas funcionais (ao menos para empresas situadas em ambientes competitivos, com forte pressão para mudanças), tem-se percebido, em muitas ocasiões, a dificuldade em romper totalmente com o

conceito de cargos. Nesses casos, em geral, opta-se pela manutenção dessas estruturas em paralelo, como complementares, até que o abandono da estrutura funcional de recompensas possa ocorrer.

### 3.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Enquanto o salário é definido nas organizações em função do conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho esperado de um profissional (avaliado ou não com base no conceito de competências) e é atribuído *regularmente*, a remuneração variável (em suas diversas formas) está atrelada ao acompanhamento da *performance/desempenho*, podendo ou não existir, com maior ou menor intensidade, em face dos resultados alcançados.

Embora no passado a utilização de uma parcela variável na remuneração estivesse restrita a algumas posições da área comercial e à alta direção (na forma de bônus), percebe-se, atualmente, que essa forma de recompensa tem crescido substancialmente como alternativa à parcela fixa de compensação. Dentre os motivos para o crescimento da remuneração variável, destacam-se:

- a busca, por parte das organizações, da redução dos custos fixos, substituindo-os sempre que possível por custos variáveis;
- a possibilidade de oferecer maiores ganhos aos profissionais em anos de bons resultados, uma vez que, ao contrário do salário, não é selado um compromisso de sustentação do nível de pagamento, dado a título de variável em anos subsequentes;
- a aceitação dessa prática por trabalhadores, sindicatos e empresas, deixando as organizações que não a adotam com menor poder competitivo no mercado de trabalho;
- os incentivos fiscais que vêm sendo atribuídos à prática de um tipo específico de remuneração variável, a *participação nos lucros e resultados* (Rosa, 2000), regulada pela Lei Federal nº 10.101, de 19/12/2000. A própria regulação em lei da participação nos lucros e resultados estimula as empresas a se prepararem para seu cumprimento.

A avaliação da performance, base para a remuneração variável, em geral é feita por meio do acompanhamento da realização de metas predefinidas para determinado período de tempo. A definição pode ocorrer no âmbito da organização, área, equipe e, em alguns casos, no nível individual, dependendo para isso de algumas condições, como a existência de uma cultura organizacional favorável e a possibilidade de acompanhar a interferência individual no cumprimento das metas (o que é mais difícil em algumas posições e/ou setores de atuação e, normalmente, requer um longo período de maturação dessa prática na organização).

Em razão disso, percebe-se a tendência à utilização de parâmetros de acompanhamento de resultados *de grupos* para determinar a remuneração variável e distinguir individualmente os profissionais a partir da remuneração fixa. Outro fator que

estimula as empresas a olharem prioritariamente grupos como referência para a remuneração variável é o objetivo de grande parte delas: estimular a atuação em equipe e a cooperação como elementos de convergência das ações individuais em torno dos objetivos maiores da companhia. Vale reforçar que nem sempre o melhor resultado individual significa o melhor para a equipe e para a organização.

Fica claro que as parcelas de remuneração fixa e variável se complementam, reconhecendo-se aspectos diferentes nos profissionais: enquanto o salário vem sendo vinculado à competência, e esta se demonstra *aditiva ao longo do tempo*<sup>2</sup> (isto é, não diminui, a não ser em casos excepcionais), a parcela variável da remuneração tem como foco principal o acompanhamento de resultados, que se caracterizam, na essência, pela circunstancialidade. Podem, portanto, diminuir ou aumentar em função do ambiente, da organização ou do estado de ânimo/esforço do profissional ou da equipe. Embora se verifique a tendência de aumento da parcela variável no composto remuneratório, em detrimento da parcela fixa, nota-se que essa premissa (alinhamento entre remuneração fixa e fatores aditivos no tempo e entre remuneração variável e fatores pontuais/circunstanciais) mantém-se inalterada.

### 3.3 BENEFÍCIOS

Embora os pacotes de benefícios (compensação indireta) tenham sido desenhados inicialmente para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria — procurando contemplar aspectos que possibilitem, fora do trabalho, uma vida mais gerenciável e segura —, eles se transformaram com o tempo num mecanismo de atração e retenção de pessoas talentosas (Cascio, 1992), ganhando popularidade nos anos seguintes à Segunda Guerra Mundial (Flannery et al, 1997). Ao mesmo tempo, cresce a importância de administrá-los com cuidado na medida em que representam um dispêndio anual significativo (Cascio, 1992). De acordo com pesquisa realizada pelo Hay Group (consultoria especializada em remuneração) em 1994, nos Estados Unidos, os benefícios representavam, em média, “25% dos custos totais da folha de pagamento” (Flannery et al, 1997).

A gestão de benefícios nem sempre é simples; ao contrário, exige certa complexidade administrativa. Em função disso e da dificuldade de reduzir benefícios, uma vez concedidos, toda decisão em relação ao tema deve contemplar uma análise da organização no longo prazo, dos resultados pretendidos com sua aplicação e dos custos dela decorrentes. Deve-se atentar, ainda, para o papel reservado aos benefícios dentro do composto remuneratório.

Cascio (1992) comenta que as diferentes perspectivas na análise dos benefícios entre organização e profissionais contribuem para tornar sua gestão complexa: enquanto as empresas olham essencialmente *os custos* do benefício, os profissionais direcionam a análise para *o valor* dele, dimensões nem sempre alinhadas. Por exemplo, a empresa pode estar despendendo recursos para prover um plano de saúde no qual determinado profissional não tem interesse, seja porque prefere manter um

<sup>2</sup> A relação entre a remuneração fixa com aspectos que se apresentem como aditivos no tempo é importante em face da falta de flexibilidade das organizações em alterar salários, especialmente para baixo.

convênio particular já existente, seja por poder usufruir do plano de saúde do cônjuge. O autor acrescenta que, para evitar essa situação e potencializar o impacto da prática de benefícios, algumas empresas estão oferecendo *planos de benefícios flexíveis*, nos quais o profissional escolhe a totalidade ou parte do conjunto de benefícios com base em alternativas oferecidas pela organização. Trata-se, no entanto, de uma opção que aumenta a complexidade administrativa de manter o pacote de benefícios, aspecto que deve ser levado em conta antes de sua introdução.

#### 4. Conclusão

As possibilidades de desenho da estrutura de recompensas são inúmeras, o que torna crítica a escolha de formas alinhadas com as características da organização e do ambiente na qual ela se insere, de modo a reforçar o conjunto de sinalizações que a empresa quer passar e mantê-la competitiva no mercado de trabalho. Percebe-se, no entanto, que os profissionais de recompensa têm focalizado mais a dimensão operacional de atuação, explorando possibilidades técnicas complexas, porém desconectadas da análise ampla de seus efeitos como elemento de atuação estratégica.

A crescente importância dos sistemas de gestão de pessoas, incluindo recompensas, põe em xeque a atuação dos profissionais da área de recursos humanos. Impõe-lhes a necessidade de entender de maneira ampla a organização, seus valores, cultura e objetivos, de conhecer, ao menos conceitualmente, as formas de compensação e o que são capazes de estimular, de buscar constantemente alternativas de compensação mais alinhadas com as necessidades da empresa e de promover a capacitação dos gestores para que atuem nas decisões de recompensa.

Todo esse leque de conhecimentos e percepções deve ser mobilizado de forma a viabilizar uma atuação dos profissionais de recompensa capaz de, efetivamente, alavancar os objetivos e resultados estabelecidos pela organização.

#### Referências bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L. G. *Administração salarial e aspectos comportamentais em instituições de pesquisa e desenvolvimento*. São Paulo: FEA-USP, 1982. Tese de doutoramento.
- CASCIO, W. F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1992.
- CERIELLO, V. R.; FREEMAN, C. *Human resource management systems: strategies, tactics and techniques*. New York: Lexington Books, 1991.
- EMERSON, S. M. Job evaluation: a barrier to excellence? *Compensation and Benefits Review*, v. 23, n. 1, p. 39-51, Jan./Feb. 1991.
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

- HIPÓLITO, J. A. M. *A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências*. São Paulo: FEA-USP, 2000. Dissertação de mestrado.
- JAQUES, E. In praise of hierarchy. *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1990.
- LAWLER III, E. *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- ROSA, F. D. *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

---

## AUTOR

.....

### JOSÉ ANTONIO MONTEIRO HIPÓLITO

Bacharel em Administração de Empresas e mestre em Administração com foco em recursos humanos pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professor do Curso de Extensão em Administração Industrial (Ceai), da Fundação Carlos Alberto Vanzolini, e técnico-pesquisador do Programa de Gestão de Pessoas (Progep), ambos da USP. Autor do livro *Administração salarial — A remuneração por competências como diferencial competitivo* (Editora Atlas). Sócio da Fischer & Dutra Gestão Organizacional, tendo desenvolvido vários projetos de consultoria em sistemas de gestão de RH para empresas de grande porte.

---