

## A RELAÇÃO ENTRE REMUNERAÇÃO, PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS.

Ciências Sociais Aplicadas, Edição 120 MAR/23 / 30/03/2023

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.7786330

Jadson Alves dos Santos

**Resumo:** Este artigo tem por objetivo averiguar como a implantação do plano de carreira, juntamente com a remuneração, contribui para o desempenho dos funcionários, assegurando a retenção de talentos nas empresas. E utilizou-se a metodologia qualitativa, baseada em levantamento bibliográfico de estudos relacionados à temática abordada no artigo. Sendo abordada “gestão de pessoas”, “plano de carreira”, “motivação dos funcionários” e “remuneração”, assim verificando que quando a empresa tem estas bases definidas e as executa de forma eficiente, colabora para motivação de funcionários que buscam alcançar as metas impostas pela empresa. A ausência de investimentos na organização desse tipo de projeto, afeta na produtividade da empresa, pois a ineficiência em reter os funcionários, provoca custos na capacitação de novos empregados.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Plano de Carreira. Remuneração. Qualificação.

**Abstract:** This article aims to find out how the implementation of the career plan, together with the remuneration, contributes to the performance of the

employees, ensuring the retention of talent in the companies. And the qualitative methodology was used, based on a bibliographical survey of studies related to the topic addressed in the article. "People management", "career plan", "employee motivation" and "compensation" are addressed, thus verifying that when the company has these bases defined and executes them efficiently, it collaborates to motivate employees who seek to achieve the goals imposed by the company. The lack of investments in the organization of this type of project, affects the productivity of the company, because the inefficiency in retaining employees, causes costs in the training of new employees.

**Keywords:** People management. Career path. Remuneration. Qualification.

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho é uma temática muito abordada em palestras de gestão de pessoas, que buscam trabalhar com o desempenho e eficiência dos funcionários nas empresas. No entanto, as empresas pouco se atentam para as formas de como reconhecer o desempenho e manter a eficiência no trabalho, provocando baixa produtividade e ineficiência na retenção de talentos, o que resulta em custos constantes com treinamentos e períodos de adaptação, resultantes da rotatividade nas empresas.

Antes de analisarmos a relação entre remuneração, plano de carreira e retenção de funcionários é importante fazer um breve estudo no que tange a Gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2009), Gestão de Pessoas exerce a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que operam nas firmas em busca dos fins das organizações e dos indivíduos. Sendo estas definidas, como sendo:

RH – Recursos Humanos: O RH é uma unidade produtiva que atua como órgão de staff (quadro dos dirigentes de uma empresa) – como um instrumento técnico de prestação de serviços para alistar, selecionar, treinar, remunerar, comunicar, além de cuidados da área de segurança do trabalho.

- Departamento como um composto de normas de Recursos Humanos: O RH interfere com a disposição, opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

- RH como cargo: É quando o departamento lida com os profissionais que estão trabalhando em tempo integral, ocupando vagas de selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho.

O processo evolutivo da gestão de pessoas está correspondido entre o início do século XX e se estende até a Segunda Guerra Mundial, este é conhecido como Período da Indústria Clássica. Segundo Fisher(2002), surgiram manifestações relacionadas a psicologia organizacional e sociologia do trabalho, que despertaram interesse de grandes industriais da época, que estavam entusiasmados em saber a relação do funcionário com a indústria, assim contribuindo com as pesquisas. Nesta fase, conforme Vergara(2003), beneficiou a burocracia, a divisão do trabalho de forma hierarquizada do trabalho, conforme a normalização do comportamento humano. Sendo pontuado como um período de busca pela competência e a especialização da mão-de-obra para alargar a produção. Segundo Fischer (2002), nos anos de 60 até 80, nos Estados Unidos, na Universidade de Harvard, o termo Administração de Recursos Humanos ganhou forma ao ser aplicado com diretrizes estratégicas para as políticas de RH.

A segunda fase é celebrada como Era Industrial Neoclássica, sendo compreendido entre 1950 a 1990, conforme Chiavenato (2009) foi um período marcado pela economia globalizada. No qual, o Recursos Humanos, passa a ser encarregado pela análise do desempenho e contratação dos funcionários, causando alterações para a disposição organizacional da empresa. Segundo Wood Jr. E Cooke (2012), os motivos que ajudaram a expandir o conceito de Gestão de Pessoas, se refere a dois, sendo estes: indústrias multinacionais e as escolas superiores peculiares da área de Administração. Sendo as empresas as grandes responsáveis pelos princípios de novos estilos de administração. Ainda assim, a definição atual de Gestão de Pessoas não tinha sido consolidada, devido

os funcionários serem visto como parte dos bens, no qual neste, estava incluindo os materiais e o financeiro.

A terceira fase é a Era da Informação que se estende até atualmente, segundo Chiavenato (2009), corresponde o período após 1990, com as transformações imprevistas e incertas. O progresso da tecnologia da informação estimulou a economia mundial e a disposição de diversos países, fazendo aumentar a competição, favorecendo a qualidade e inovações. Nesta fase, a Gestão de Pessoas está em constante transformação, visto que as pessoas não são apenas fornecedoras de mão-de-obra simples, pois estes possuem sabedoria e competências. Na era da informação está se faz vertiginosa e intensifica a disputa no mercado, faz-se importante dispor de funcionários que não somente conduza essas informações, mas que saiba filtrá-las e potencializá-las para a empresa. Sendo cada vez mais importante reconhecimento do indivíduo para capacitá-lo e assim tornando o diferencial, não mais como um funcionário da empresa, mas um colaborador da organização.

## **2. JUSTIFICATIVA**

A justificativa para esta pesquisa parte do princípio, que as empresas se preocupam em traçar estratégias para obter lucros e se manterem dentro da competitividade gerada pelo mercado globalizado. No entanto, numa era em que o conhecimento é a grande ferramenta desta competitividade, se faz cada vez mais necessário buscar meios de atrair talentos às empresas.

O trabalhador antes era visto meramente como parte do material e custo das empresas, algumas destas, no entanto, percebem o quão importante são as pessoas no seu sucesso produtivo. Assim que, as empresas necessitam buscar as formas de atrair esses talentos, por outro lado, o desafio não acaba apenas na atração desses talentos, mas continua com a necessidade de reter estes colaboradores nas empresas.

Para isso as empresas devem buscar focar em estratégias essenciais para serem implantadas, sendo estas voltadas para o plano de carreira, no qual define questões básicas como cargo, funções, etc e o plano de remuneração que estaria

voltado ao reconhecimento do desempenho do colaborador que vai então receber uma remuneração ou benefícios em troca do seu serviço.

Portanto, a elaboração e implantação desses planos contribuem com vantagens para ambos os lados do processo produtivo. A empresa consegue alcançar as metas ou até mesmo ultrapassar os números das margens de lucros, obtêm o comprometimento de seus colaboradores, no qual não só contribui com suas habilidades, mas oferece ideias que podem ajudar a melhorar o sistema produtivo. O colaborador por sua vez, se sente motivado com uma empresa em que os gestores estão permitindo que seja mais ativo, se capacita para desenvolver mais suas aptidões e a recompensa, no qual, independente da forma que é feita, funciona como um reconhecimento do serviço, empenho e comprometimento deste com a empresa.

## **PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO**

Segundo Silva (2002), Plano de cargos e salários é uma ferramenta aplicada para apontar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma precisa dentro da corporação. Esse plano tem como objetivo atingir os equilíbrios internos e externos, através da apresentação das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais.

Em virtude de elaborar um sistema satisfatório de um plano de carreira que possua uma descrição das funções e definições de salários compatíveis com as atribuições. O autor Pontes (2008) evidencia que, o sistema de avaliação de cargos e o gerenciamento de salários repousam na promoção aprimorada da exposição e classificação de funções. Tais exposições e classificações das funções forneceriam bases fixas, na qual a avaliação das funções resulta na definição da remuneração internamente coerente com a responsabilidade desta na empresa.

Segundo Pontes (2008), o plano deve ser iniciado pelo planejamento. Nesse momento, é importante ressaltar que toda a metodologia posterior deve ser organizada, nas seguintes etapas: como será realizada a pesquisa de cargos, qual será o esquema de avaliação, como será realizada a averiguação salarial, como será a arranjo do comitê, como as pessoas serão envolvidas.

O plano também deve atender objetivo pré-estabelecido no que se refere aos valores salariais, para Zimpeck (1992), determina uma estrutura de valores relativos para os cargos. Regularizar as relações entre esses valores, equilibrando-os financeiramente de maneira igualitária. Diminuir o efeito de decisões facultativas, para as definições de salários. Possibilitar um quadro da estrutura, dos qualificativos exigidos e das oportunidades que podem ser oferecidas. Descobrir e eliminar desvios. Propiciar controle eficiente. Como potencializar sua capacidade de aprender e mudar seu aprendizado em resultados inéditos.

Para **Chiavenato (2004)**, existem nove padrões básicos no levantamento de um plano de remuneração, entre eles destacam-se: equilíbrio interno versus equilíbrio externo; remuneração fixa ou variável; desempenho ou tempo de casa; remuneração do cargo ou da relação aos aspectos extrínsecos, ou seja, aos requisitos que o cargo impõe a seu ocupante.

No estabelecimento do plano de carreira, o cargo seria as atribuições previstas para estabelecida previamente durante a contratação. Sendo que estas juntas formam um conjunto de responsabilidades e deveres que deve ser executado pelo funcionário. O colaborador teria sua posição definida e assim o grau de responsabilidade de seu cargo. Portanto o plano de cargos e salários necessita dar importância a determinados elementos, sendo estes: função, descrição do cargo, cargo, requisitos, estruturas de cargos, valor relativo e absoluto e mercado de trabalho, assim estabelecendo as formas coerentes e a especificidade de cada cargo ou função.

Para Chiavenato (2004), entende-se que a aplicação do trabalho por cada colaborador dentro de uma organização é chamado de remuneração. As organizações estão interessadas em aplicar recompensas para as pessoas, desde que elas possam receber auxílios ao alcança suas metas. Observa-se que a remuneração total é composta por três itens principais: remuneração básica que é constituída pelo salário mensal ou horista; os incentivos salariais, no qual se associa a uma parte dos resultados e um abono, por último os benefícios que integra a parte social aos colaboradores, sendo destas em forma de seguro de vida, plano de saúde, vale refeições e etc.

A remuneração estaria relacionada a um modo de recompensa, sendo que está pode ser tanto financeira ou como forma de benefícios dado ao empregado. Esta recompensa seria a retribuição que o empregado está recebendo pelo desempenho de suas funções e no alcance das metas que foram estabelecidas para o melhor funcionamento da organização.

Visto que a remuneração tem como base três componentes à análise deste se faz necessário. Primeiramente a remuneração básica, segundo Dutra (2009) , seria que por meio da remuneração fixa que as pessoas conseguem distinguir sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho. Uma vez definida, ela será um critério enquanto a pessoa estiver na empresa. Para a definição do valor deste, alguns aspectos são considerados como: o encargo e a posição ocupada pela pessoa na empresa, sendo chamado de função.

Os incentivos salariais ou remuneração variável, segundo Dutra (2009), pode ser compreendida, nestes aspectos:

- Participação nas vendas: comissão sobre a venda ou prêmios obtidos por resultados em campanhas de vendas.
- Participação nos resultados: no alcance de metas previamente negociadas entre a empresa e aos trabalhadores.
- Participação nos lucros: uma fração do lucro obtido pela empresa, onde os acionistas e os trabalhadores estabelecem previamente o montante do lucro a ser distribuído.
- Participação acionária: a remuneração é a distribuição de ações da empresa em função de resultados obtidos em determinado período, visa comprometer as pessoas com resultados de longo prazo, partindo do pressuposto de que a empresa irá se desenvolver e terá suas ações valorizadas no futuro.

O mercado de trabalho está cada vez mais se mostrando competitivo, assim as empresas oferecem outras formas de compensação, para assegurar o comprometimento do empregado com as metas da organização. O colaborador

quando participa e desenvolve atitudes proativas para alcançar as metas, recebe a recompensa em forma de incentivos salariais.

Os benefícios, segundo Chiavenato (2004), seriam certas atribuições e vantagens oferecidas pelas organizações, a título de remuneração adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Forma geralmente um pacote de regalias e serviços que faz parte complementar da remuneração do pessoal. Os benefícios e serviços sociais compreendem uma variedade de oportunidades e vantagens médico-hospitalares, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria etc.

Segundo Marras (2009), a remuneração não é o único elemento remunerado de contraprestação do trabalho. Existem também as vantagens, que acabam se somando àquele e compondo o chamado salário, bem como poderão existir outras verbas de créditos a acrescentar; como por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificação, bônus, comissões etc.

O benefício é um dos mecanismos utilizados pelas empresas, que tem contribuindo para a atração e retenção dos excelentes colaboradores. Tendo em vista que em muitos desses benefícios tem como foco o atendimento de suprir as necessidades básicas do colaborador, sendo um incentivo para mantê-lo motivado a cumprir as metas e se sentir uma parte importante do processo produtivo.

## **PLANO DE CARREIRAS, SALÁRIO VS MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO.**

A “Era da Informação” trouxe consigo várias mudanças que estão inseridas no nosso cotidiano, os avanços nos meios de transporte, que permite uma locomoção maior e mais rápida dentro do espaço geográfico, como consequência a circulação de mercadorias torna o mercado mundial cada vez mais competitivo com a rapidez da entrega dos produtos e os prazos de entrega cada vez mais curtos. Nos meios de comunicação a história se repete na velocidade com que informação é compartilhada em apenas segundos. Sendo assim, nesta nova era não basta apenas ter acesso ao conhecimento, precisa

saber como melhor aproveitar essas informações e buscar incutir para assim contribuir com o crescimento pessoal e da organização no qual exerce função de colaborador.

A globalização elevou a competição entre as firmas, no qual seu campo de abrangência de influências ultrapassou as fronteiras de seus países, atingindo níveis globais. A disputa por novos mercados, matérias-primas, fornecedores e consumidores refletem diretamente em mudanças no mercado de trabalho. No mercado de trabalho, as empresas buscam encontrar novos talentos, que possam acompanhar e contribuir para o crescimento da empresa.

Então as empresas se veem desafiadas a buscar novos talentos, que potencialize e permitam mantê-la no mercado acirrado que a globalização criou. As empresas necessitam buscar formas de atrair esses talentos e principalmente retê-los, já que a “fuga de talentos” significa custo e investimento da organização.

Então que tipo de política de remuneração e plano de carreira seria eficiente para reter talentos? A concorrência corporativa vai muito além da busca por novos clientes ou pela fidelidade de fornecedores, devido este mercado tão acirradamente concorrido à busca por bons profissionais é algo necessário para as empresas, mas o desafio que estão encarando é a retenção dos talentos que ocupam lugar no quadro de funcionários da empresa e mantê-los motivados no ambiente de trabalho, assim se faz necessário que a organização implante uma política de remuneração e plano de carreira eficiente, partindo das hipóteses que um trabalhador encontra na remuneração o maior incentivo para exercer seu trabalho, visando que este colaborador também almeja o crescimento profissional e que ainda deseja ser valorizado quanto ao trabalho que realiza a fim de aperfeiçoar seu desempenho.

O mercado que se tornou extremamente competitivo abriu a visão das empresas o quão importante é ter colaboradores que de fato sejam comprometidos e capacitados. Sendo assim, o foco não seria apenas buscar estratégias para se manter no mercado, mas sim formas de manter seus colaboradores, por este motivo a área da administração de gestão motivacional de pessoas vem

ganhando notória visibilidade neste campo, já que o alcance de resultados e aumento da produtividade está relacionada diretamente aos colaboradores.

Sobre a importância que os colaboradores possuem dentro de uma empresa, Behnken(2006) discorre, que o fator humano é imprescindível e essencial no desenvolvimento e sucesso das organizações. Sob a ótica da centralização dos investimentos em maquinários e recursos tecnológicos, de nada adiantará se o colaborador não acompanhá-lo e não estiver empenhado em crescer junto. Dessa forma, cabe ao gestor investir no capital intelectual da organização e repensá-lo como o maior ativo desta. As empresas passaram até mesmo a se preocuparem com as questões emocionais de seus trabalhadores, passando a enxergá-los não apenas como mão-de-obra, mas como um ser completo e peculiar que merece atenção. Essa nova metodologia adotada pelas empresas fez com que os funcionários passassem a se sentir mais importantes para a organização e até mesmo mais motivados com relação ao desempenho do seu trabalho. No caso das empresas, operando como um marketing, uma forma de mostrar que a organização se preocupa com os indivíduos e não apenas com a lucratividade proporcionada por estes.

Deste modo o plano de carreira é uma parte fundamental que deve ser elaborado e implantado pela empresa, pois através deste a empresa determina as trajetórias existentes dentro do ambiente de trabalho. Neste plano de carreira precisa está em sua trajetória a formatação para o crescimento profissional do colaborador. Este por sua vez pode apontar as vantagens e os benefícios que a elaboração do plano de carreira traz quando há interesse mútuo, isto é, entre a empresa e o colaborador. Segundo Pontes (2007), as vantagens que essa matriz de interesse mútuo seria:

- Colaborar para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, de modo que a empresa também possa lograr graus mais altos na qualidade de serviço.
- Motivar os funcionários de modo que estes adquiram capacidades métodos mais aprimoradas, incluindo todos os processos do aprendizado,

deste a instrução, teórica, conhecimento prático, experiência na execução e no progresso das habilidades.

- Estimular os funcionários para que estes analisem suas capacidades e seus potenciais.
- Gerar um ambiente favorável e animador para o desenvolvimento do colaborador.
- Conceder integração ao colaborador no ambiente interno, através da expectativa de desenvolvimento profissional, o que resultará em um sistema motivacional e diminuirá seu turnover.
- Proporcionar situações e ambiente que estimulem e animem os colaboradores a buscar finalidades profissionais que facilitem em seu crescimento, estes que se alinhem com os objetivos da própria organização.
- Estabelecer trajetória de carreira a serem seguidas afirmando que o colaborador terá perspectivas de crescimento e elevação profissional.

O plano de carreira e um ambiente de trabalho agradável permitem que o colaborador explore suas capacidades e potencialidades. O desenvolvimento dessas atribuições gera no colaborador motivação, que se reflete na produtividade deste na empresa. No entanto, a produtividade do funcionário precisa passar por um processo de avaliação do trabalho, pois é uma forma de o funcionário fazer um feedback de seus procedimentos, além do estímulo para buscar o crescimento dentro da empresa.

As oportunidades que um plano de carreira oferece são de fato algo importante e impulsiona os colaboradores dentro de uma empresa. No entanto, está não tem tanto êxito se não estiver acompanhada por um estímulo financeiro, conhecido como remuneração. Sobre a importância da remuneração como um dos estímulos dando aos colaboradores, segundo Milkovich e Boudreau (2000), a remuneração inclui a retribuição financeira, serviços e benefícios como partem de pagamento em uma relação de trabalho, pois dessa forma os colaboradores ficaram mais realizados com as recompensas estabelecidas através dos esforços prestados, e conseqüentemente trazendo bons resultados para a empresa. Como parte desse impulso propicia um clima organizacional vantajoso, no qual os

funcionários apresentam a através de sua dedicação e engajamento em atingir as metas.

Como abordado sobre o conceito de plano de remuneração, a mesma pode ser feita em forma de compensação financeira, como também em forma de benefícios. Independente do tipo de recompensa oferecida pela empresa ao colaborador, este plano de remuneração acaba sendo vantajoso para ambas as partes. A empresa garante uma segurança maior de reter os talentos, recompensar os esforços passados e motivar que este colaborador seja mais comprometido e assegurar os princípios da apreciação.

Por sua vez, o trabalhador ver nos planos de carreira e remuneração, as vantagens de que trazer um sentimento de segurança profissional, satisfação, que é mostrada com a remuneração, que é também uma forma de reconhecimento para com o colaborador e um meio de comprometimento para alcançar os objetivos que a empresa estipulou. Assim os planos de remuneração e carreira acabam por satisfazer ambas as partes do meio de trabalho.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Lakatos e Marconi (1996) definem que “Sondar não é apenas procurar a verdade; é encontrar soluções para questões sugeridas, utilizando métodos científicos”, através deste conceito é possível notar que a investigação é algo mais ampla do que se imagina em um primeiro momento. A pesquisa não se identifica apenas como um processo de recolhimento, ou um modelo simples de indagação, sua finalidade é possuir um entendimento mais profunda sobre pesquisa sobre o tema investigado e sobre a questão que direciona a pesquisa.

Segundo Mattar (2001), as técnicas utilizadas pela pesquisa exploratória são amplas e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de ensaios, estudos de casos elegidos e observação informal.

Tendo como base os referenciais teóricos a pouco citados, esta pesquisa se caracteriza como exploratória, tendo finalidade ampliar o conhecimento a

respeito de um determinado assunto. Quanto à técnica de coleta de dados, esta pesquisa fez uso de pesquisa bibliográfica, consultando em suma artigos publicados e estudos de casos de mestres e doutores da área.

#### **4 RESULTADO ESPERADO**

Após levantamento de informações através de pesquisas bibliográficas, dados e entrevistas, fica claro que as empresas precisam antes mesmo de se estabelecer no mercado, planejar na sua gestão de Recursos Humanos a implantação dos planos de carreira e remuneração bem definidos para que assim possam ser implantados e não prejudicar na gestão de pessoas.

No âmbito do trabalho, uma implantação de um plano de carreira para que o colaborador possa se projetar e lograr cargos maiores se faz importante quando pensamos na definição de cargos, funções, atribuições e perspectiva de crescimento dentro da empresa. Sendo uma das formas que o colaborador se sentir seguro no trabalho e estimulado a procurar se capacitar e se envolver em atividades realizadas para bom o funcionamento da empresa como: capacitação, treinamentos, palestras e etc.

Evidentemente necessita ser acompanhada de um plano de remuneração para que este colaborador se sinta recompensando pela atividade executada, recompensa que para este reflete seu bom desempenho, seu comprometimento em alcançar as metas e empenho com as metas estabelecidas.

Portanto a implantação do plano de carreira junto com a remuneração são aspectos primordiais para que as empresas consigam manter seus talentos. No entanto, só poderá cumprir a meta de retenção se houve cuidado com o quesito de compensação, no qual para ser estabelecido deve está dentro das possibilidades da empresa, mas tendo como base a equiparação das funções em outras empresas, desta forma poder evitar prejuízos intelectuais.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nitidamente a parte de Recursos Humanos que tem como política a gestão de pessoas, deve volta-se em seu formato em políticas que possibilite fazer a retenção dos talentos na empresa. Isto significaria oferecer condições agradáveis de um ambiente de trabalho motivador e uma justa remuneração juntamente com o plano de carreira, já que pessoas tendem há ficar mais tempos em empresas no quais se sintam motivadas e as melhores empresas do mercado.

Percebeu-se as formas como as empresas podem oferece esses meios motivacionais, que no qual, nem sempre precisa necessariamente está ligada a remuneração, um dos recursos que podem ser utilizados pela empresa, a qual não traria custos, seria a descentralização do poder, já que não podemos deixar que todas as decisões fique somente a cargo da diretoria, mas ouvir os trabalhadores que estão ligados diretamente ao processo produtivo.

Desta forma, a empresa precisa ter uma boa liderança que seja responsável e contribua para melhorar o ambiente de trabalho e assim melhorar os resultados financeiros para a empresa. A liderança motiva aos colaboradores a buscar resultados satisfatórios e cumprir as metas estabelecidas entre os líderes e colaboradores. A ausência de planos que possam motivar os funcionários provocam insatisfações, queda de produtividade, causando assim prejuízos para a administração.

Tendo em vista as inúmeras possibilidades oferecidas pela implantação dos planos de carreira e remuneração, perceber-se as vantagens que um ambiente de trabalho recebe ao aplicar políticas administrativas que incentive os colaboradores. Nesse novo mundo em que tudo é tão imediatista, as empresas possuem no seu quadro pessoas motivadas e comprometidas já lhes oferecem vantagens de tempo e custo para a produtividade. Percebe-se que esta nova tendência de olhar para o funcionário como um aliado forte para a disputa no mercado acirrado da produção industrial tende a se concretizar e se reafirmar por muitos anos.

## **8 REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

WOOD Jr., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. **Recursos humanos: para onde vai a gestão de Pessoas?** GVExecutivo, v. 11, n. 2, julho/dezembro 2012.

SILVA, MATEUS DE OLIVEIRA. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 27.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11ª Ed. São Paulo: LTR, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007

ZIMPECK, BerveryGlen **Administração de salários**. 7º ed, São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 7ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

DUTRA, S.J. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BEHNKEN, S. P. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Rio de Janeiro, 2006.

MILKOVICH, George t.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo:Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M.; Marconi, M. DE A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

---

---

[← Post anterior](#)

---

## RevistaFT

A **RevistaFT** é uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2” em 2023**. Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#).



## Contato

**Queremos te ouvir.**

**WhatsApp:** 11 98597-3405

**e-Mail:** contato@revistaft.com.br

**ISSN:** 1678-0817

**CNPJ:** 48.728.404/0001-22

# Conselho Editorial

## **Editores Fundadores:**

Dr. Oston de Lacerda Mendes.

Dr. João Marcelo Gigliotti.

## **Editora Científica:**

Dra. Hevellyn Andrade Monteiro

## **Orientadoras:**

Dra. Hevellyn Andrade Monteiro

Dra. Chimene Kuhn Nobre

Dra. Edna Cristina

Dra. Tais Santos Rosa

## **Revisores:**

Lista atualizada periodicamente em [revistaft.com.br/expediente](http://revistaft.com.br/expediente) Venha fazer parte de nosso time de revisores também!

Copyright © Editora Oston Ltda. 1996 - 2023

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio de Janeiro-RJ | Brasil