

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

ROSELI CHAVES

**ANÁLISE DA GESTÃO DE CARREIRA E DA GESTÃO DE
REMUNERAÇÃO NAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR
EM 2019 NO BRASIL**

**BELO HORIZONTE - MG
2020**

Roseli Chaves

**ANÁLISE DA GESTÃO DE CARREIRA E DA GESTÃO DE
REMUNERAÇÃO NAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR
EM 2019 NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégias em Organização e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima

Belo Horizonte - MG
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C512a Chaves, Roseli, 1968-

Análise da gestão de carreira e da gestão de remuneração nas melhores empresas para trabalhar em 2019 no Brasil / Roseli Chaves. - Belo Horizonte, 2020.

83 f. : il.

Orientador: Luiz Cláudio de Lima

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2020.

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3. Salários. 4. Empresas brasileiras. I. Título. II. Lima, Luiz Cláudio. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 331.108.4

Dissertação intitulada “ANÁLISE DA GESTÃO DE CARREIRA E DA GESTÃO DE REMUNERAÇÃO NAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR EM 2019 NO BRASIL” de autoria de Roseli Chaves, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Luiz Cláudio de Lima

Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
(Orientador)

Professor (lcl@fumec.br)

	12/02/2021 19:41:45UTC±0		12/02/2021 21:11:13UTC±0 179.176.195.168
SENDED		SIGNED	

Daniel Jardim Pardini

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini – Universidade FUMEC
Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Professor (pardini@fumec.br)

	12/02/2021 21:11:13UTC±0		20/02/2021 02:12:01UTC±0 201.17.242.15
SENDED		SIGNED	

Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha
UNIHORIZONTES
(Examinador Externo)

Prof^ª. Dra Cristiana Fernandes de Muijder
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC

	20/02/2021 02:12:01 UTC±0
COMPLETED	The document has been completed.

Assinado Por:
EVELYN FERNANDA DE LELIS
MOREIRA DE
FREITAS:03475835630
Validade: 15/06/2022
Emissor: AC LINK RFB v2
Data: 22/02/2021 14:13

Belo Horizonte, 03 de dezembro de 2020

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, Armando (*in memoriam*) e Oriza, e à minha amada filha, Eduarda.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, por me proporcionar fé, energia, alegria, força de vontade, gosto pelo estudo e por não me deixar desanimar perante os desafios.

Ao meu orientador de mestrado, que, com muita paciência e domínio da área, me transmitiu seus conhecimentos. Agradeço à atenção, o tempo, as revisões, a serenidade, o tempo presencial na faculdade FUMEC e, no período da pandemia, via on-line, e os ensinamentos que vou guardar sempre comigo. Foram vários encontros e muito aprendizado. Posso dizer que foi um período único e especial na minha vida em que fiquei exclusiva para o curso e tive orientação presente. Hoje sei do diferencial do curso de Mestrado e do comprometimento do meu orientador com a instituição e seus orientandos.

Aos meus pais, que são minha inspiração e minha base de vida. Com quem aprendi valores, fé, esperança, confiança e a não desistir e sempre terminar os projetos. Minha eterna gratidão e doces lembranças de carinho, cuidado e investimentos na minha vida.

À minha linda filha, Eduarda, que chamo de Duda, que é a maior expressão de amor. Convive comigo diariamente e diz que exagero no gosto pelo estudo. Obrigada por existir e poder compartilhar comigo deste momento tão esperado, difíceis, mas em especial das superações e conquistas. Que meu exemplo sirva de modelo para você conquistar seus sonhos pelo caminho da aprendizagem.

Aos mestres, que foram muitos, minha eterna gratidão. Em especial, ao professor Mário, que me inspirou no desenvolvimento do meu primeiro artigo, e ainda me apoiou na preparação da apresentação no congresso do PMI. Professor, profissional diferenciado e com domínio das matérias que leciona. Chegava sempre animado na sala, com paciência e um sorriso no rosto. Professor que ama o que faz e tem prazer no ensino.

Aos meus colegas da turma 28, de quem vou lembrar com saudade pela companhia, parceria em artigo e muitas conversas sobre o Mestrado. E em especial ao meu querido irmão, Wellerson Chaves, que também faz o Mestrado comigo.

RESUMO

Entre as preocupações das organizações estão a captação e a retenção de profissionais qualificados e, para isso, há a necessidade de se oferecerem boas perspectivas de remuneração e de carreira, além de outras vantagens, para os futuros e atuais colaboradores. Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de gestão de carreira e de gestão de remuneração adotadas pelas empresas listadas no Guia Você S/A, Melhores Empresas para trabalhar em 2019. Foi realizada uma pesquisa descritiva com dados secundários que constam na referida publicação. Para tanto, foi utilizada a análise de conteúdo para averiguar as informações das 50 empresas melhor avaliadas em carreira e remuneração. Os principais estudos sobre carreira apontam para a crescente responsabilidade e o papel cada vez mais ativo do indivíduo na construção da sua carreira, mas os altos níveis de satisfação com as iniciativas organizacionais na estruturação dos planos de carreira indicam que continuam sendo importantes as iniciativas das organizações nesse sentido. Já as políticas e a gestão da remuneração são de inteira responsabilidade da organização e os colaboradores esperam maior transparência nos processos de movimentações horizontais (progressões salariais) e verticais (promoções), além de uma remuneração que seja justa e equitativa internamente e competitiva em relação ao mercado de trabalho. Esses são elementos fundamentais para que o empregado se sinta reconhecido, valorizado e com oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Conclui-se que, dentre as empresas analisadas, 32 delas receberam tanto as melhores avaliações em Gestão de Carreira quanto em Gestão da Remuneração, sendo as melhores notas em Gestão de Carreira. Observa-se também que existe espaço para que as empresas desenvolvam e implantem tanto práticas nas subcategorias da Gestão de Carreira: plano de carreira, promoção, sucessão, transferência e treinamento e desenvolvimento, quanto das subcategorias da Gestão da Remuneração: salários, bônus, prêmios, PLR, vantagens e benefícios, e que possibilitem um melhor alinhamento entre os interesses da organização e dos funcionários.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão de Carreira. Gestão de Remuneração. Melhores Empresas para Trabalhar.

ABSTRACT

Among the concerns of organizations are the recruitment and retention of qualified professionals, and for this, there is a need to offer good career and compensation prospects, as well as other advantages, for future and current employees. This work aims to analyze the career management practices, and compensation management practices adopted by the companies listed in Guia Você S/A – Best companies to work for in 2019. A descriptive research was carried out with secondary data contained in the publication. For this, the content analysis was used to figure out with attention the information of the fifty best companies evaluated in career and remuneration. The main studies point to the increasing responsibility and the increasingly active role of the individual in building their own career, but the high levels of satisfied with organizational initiatives in the structuring of career plans indicate that initiatives remain important in this sense. The remuneration policies and management are the organization's entire responsibility and employees expect greater transparency in the processes of horizontal (salary progressions) and vertical (promotions) movements, in addition to a remuneration that is fair and equitable internally and competitive in relation to the employee job market. These are fundamental elements for the employee to feel recognized, valued, and with opportunities for personal and professional growth. In conclusion, among the analyzed companies, thirty-two of them received both the best evaluations in Career Management and in Remuneration Management, being the best grades in Career Management. It is also observed that there is space for companies to develop and implement both practices in the subcategories contined in Career Management. They consist of, career plan, promotion, succession, transfer and training, and development. Also, the Compensation Management subcategories of salaries, bonuses, awards, PLR, advantages and benefits, that allow a better alignment between the interests of the organization and employees.

Keywords: People Management. Career Management. Compensation Management. Best Companies to Work For.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	18
Figura 2. Movimentação entre trajetórias de carreira (empresa privada).....	34
Figura 3: Melhores em gestão de carreira e gestão de remuneração	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Pesquisa bibliométrica	16
Tabela 2. Comparativo entre o RH tradicional e o RH estratégico	20
Tabela 3. Descrição dos tipos de carreira	25
Tabela 4. Características das âncoras de carreira	26
Tabela 5. Transformações nos contextos em que as carreiras se desenvolvem	30
Tabela 6. Conjunto de recompensas	36
Tabela 7. Definições de salário	37
Tabela 8. Diferenciação da remuneração tradicional e estratégica	43
Tabela 9. Benefícios	45
Tabela 10. Tipos de benefícios	45
Tabela 11. Categorias	50
Tabela 12. Quadro de índices – IQGP e IQAT.....	54
Tabela 13. Informações por subcategoria de Gestão de Carreira: Informações sobre as empresas melhor avaliadas em carreira, sobre as práticas de carreira.....	54
Tabela 14. Informações por subcategoria de Gestão de Carreira: Informações sobre as empresas melhor avaliadas em carreira, sobre as práticas de remuneração	57
Tabela 15. Informações por subcategoria de Gestão de Remuneração: Informações sobre as empresas melhor avaliadas em remuneração, sobre as práticas de remuneração.....	60
Tabela 16. Subcategoria: Benefícios	62
Tabela 17. Informações por subcategoria de Gestão de Remuneração: Informações sobre as empresas melhor avaliadas em remuneração, sobre as práticas de carreira	63
Tabela 18. Somatório das subcategorias de remuneração	67
Tabela 19. Somatório das subcategorias de carreira.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTD-	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
CEO-	Chief Executive Officer
CLT-	Consolidação das Leis Trabalhistas
EAD-	Ensino a Distância
FIA-	Fundação Instituto de Administração
GPTW-	Great Place to Work
IFT-	Índice de Felicidade no Trabalho
IQAT-	Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho
IGQP-	Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas
MIT-	Massachusetts Institute of Technology
PLR-	Participação nos Lucros e Resultados
PROGEP-	Programa de Gestão de Pessoas
RH-	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo geral	14
1.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Gestão de Pessoas	17
2.1.1 Atuação do RH em Gestão de Carreira e Gestão de Remuneração	22
2.2 Gestão de Carreira	23
2.2.1 Modelos de carreira	23
2.3 Gestão de Remuneração	34
2.3.1 Remuneração tradicional e remuneração estratégica	40
2.3.2 Benefícios	44
2.3.3 Estudos anteriores sobre vários construtos, relacionando as melhores empresas para se trabalhar	46
2.3.4 Relações entre os construtos Carreira e Remuneração	47
2.3.5 Ambiência da pesquisa	48
3 METODOLOGIA	50
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS	73
REFERÊNCIAS	74
ANEXO	80
ANEXO A. METODOLOGIA: AVALIAÇÃO DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR	80
ANEXO B. CRITÉRIOS DE PREMIAÇÃO	81
ANEXO C. DESCRIÇÃO E COMENTÁRIOS DAS EMPRESAS E FUNCIONÁRIOS. EXEMPLO: WEG	82
ANEXO D. DESCRIÇÃO E COMENTÁRIOS DAS EMPRESAS E FUNCIONÁRIOS. EXEMPLO: ELECTROLUX	83

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças e as transformações advindas do desenvolvimento tecnológico, ocorrido principalmente a partir da segunda metade do século XX, as pessoas deixaram de ser vistas como mão de obra para serem vistas e tratadas como profissionais do conhecimento.

Sendo assim, as empresas precisaram se adaptar para se manterem competitivas com o surgimento de novas funções, o desaparecimento de outras e a criação de processos de carreira e remuneração compatíveis com os novos desafios (Bernal & Cruz, 2017).

A modernização da legislação trabalhista, Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 (Brasil, 2017), trouxe mudanças que impactaram as organizações, garantindo mais segurança jurídica aos acordos firmados entre empregados e empregadores, sujeitos aos limites constitucionais. Novas relações de trabalho foram permitidas, como *Home Office* e Contrato Intermitente, e surgiu a possibilidade da prevalência do acordado sobre o legislado para os funcionários que possuem curso superior e recebem duas vezes o salário contribuição, que podem discutir e acordar diretamente com o empregador as condições do seu contrato de trabalho.

As empresas estão buscando, cada vez mais, pessoas já habilitadas, aptas a gerirem suas carreiras, que sejam proativas e que negociem com a empresa seu futuro profissional. Com essa tendência voltada para a responsabilidade e o protagonismo do indivíduo, os conhecimentos das suas preferências de carreira podem ser apoiados pelo questionário âncoras de carreira, elaborado por Schein, baseado nas habilidades e no seu direcionamento (Vaz, 2017).

O gerenciamento da carreira é importante para as organizações compreenderem o tipo de suporte de carreira de que os funcionários necessitam e forneçam ferramentas direcionadas a suas questões particulares. Nesse caso, não se trata de simplesmente tentar aplicar um conjunto de ferramentas que pareçam funcionar em uma organização diferente. Isso leva a várias implicações práticas, que podem ajudar as organizações a fortalecerem suas ferramentas de gerenciamento e assertividade no apoio ao gerenciamento das carreiras. Assim, os benefícios em potencial do suporte à carreira, percebido positivamente e direcionado individualmente, devem superar os esforços adicionais necessários para redefinir os processos existentes e o tempo adicional necessário para as discussões mais intensas com os funcionários. No geral, portanto, perguntar aos funcionários sobre suas preferências é um primeiro passo fácil, mas altamente útil, que vale a pena dar em direção a um gerenciamento de carreira mais eficaz (Guble, Coombs & Arnold, 2018).

Os funcionários percebem, por meio do plano de carreiras, as oportunidades de desenvolvimento existentes e se sentem empoderados, mantendo o interesse em permanecer na empresa. Esse planejamento deve ocorrer em curto e médio prazos e serve como apoio para o gerenciamento de oportunidades futuras (Grubb, 2018).

Existem a pessoa, a organização e as oportunidades. A pessoa deve acompanhar as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização, buscar o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento das suas habilidades e ter um autoconhecimento para saber sua preferência de carreira. A organização deve comunicar os macro processos da administração e a natureza das trajetórias, que podem ser: operacionais, profissionais, gerenciais e planos de carreiras existentes, e divulgar as oportunidades ao longo do tempo. E as oportunidades oferecidas pelas empresas devem ser avaliadas pelas pessoas para que elas assumam o protagonismo da sua carreira (Dutra, 2019).

Ainda nesse contexto, Dutra (2019) cita que a transparência dos critérios tem sido um dos principais incentivadores para as pessoas assumirem seu protagonismo e visualizarem suas possibilidades de carreira futura nas organizações. De um lado, o funcionário desenvolve suas habilidades e suas preferências de trajetórias de carreira, do outro lado, a empresa divulga as trajetórias e os planos de carreira existentes para que os funcionários pensem suas carreiras.

Em relação à remuneração, as empresas precisam cuidar da administração salarial e encontrar equilíbrio por meio de suas políticas e práticas. O aumento salarial pode trazer muitos problemas para a organização se não for bem administrado. Os salários devem ter equilíbrio interno, entre as funções dentro da empresa, e externo, equiparando-se as mesmas funções da empresa a outras organizações. Para que as políticas sejam conhecidas e respeitadas por todos, a supervisão deve conhecer seus funcionários, suas necessidades e não criar expectativas que não possam ser atendidas, com promessas de aumento salarial. Os salários precisam de equilíbrio interno e externo para evitar injustiças. Por isso, não ter gestores preparados para orientarem os funcionários sobre as políticas salariais pode ser um gerador desmotivacional, pois, sob pressão dos funcionários, os gestores podem prometer e criar expectativas de aumentos salariais e não as cumprirem, desrespeitando as políticas salariais, não avaliando seus atos perante outras áreas e invalidando as políticas salariais internas (Resende, 1991).

Os funcionários que percebem salários mais altos, sistema de avaliação e alto crescimento de carreira nas organizações se tornam positivamente ligados à organização e as chances de saírem da organização podem ser reduzidas (Nawaz & Pangil, 2016).

A pesquisa *Flight risk in M&A: the art and science of retaining talent* (Risco de perda em Fusão e Aquisição: a arte e a ciência de reter talentos), realizada pela empresa Mercer (Mercer, 2017), que é líder global em serviços de consultoria nas áreas de capital humano, benefícios, pensões e investimentos, mostrou que a retenção de empregados é a principal preocupação como risco percebido. Mais de 7 em 10 empresas (71%), em todo o mundo, dizem utilizar incentivos financeiros para retenção de talentos, como parte de sua estratégia.

A equidade dos salários e a transparência nos pagamentos evitam a injustiça, promovem a autonomia e aumentam a eficácia. Já para Dutra (2007), de todas as atividades de gestão de pessoas, a remuneração é uma das mais relevantes, pois integra as pessoas e apoia o valor do seu trabalho (Moriarty, 2018).

Para ser uma boa empresa para se trabalhar, com um bom clima organizacional, não podem faltar três fatores: 1) Equidade: as pessoas precisam ter a percepção de justiça em toda a hierarquia, em relação à remuneração e às avaliações. 2) Realização: é preciso ter oportunidade de carreira e reajustes acima da inflação, ser respeitado no trabalho que desenvolve, ser considerado, estar em uma empresa ética, que respeita as leis e apoia o meio ambiente. 3) Companheirismo: ter uma relação amistosa e apoio para se manter na posição (Araújo & Garcia, 2010).

O melhor lugar para se trabalhar diz respeito não ao que os funcionários fazem, mas como o fazem, além do orgulho que eles têm dos líderes e como gostam dos seus colegas (Burchell & Robin, 2012).

Ao escolher a publicação da revista VOCÊ S/A como fonte de pesquisa deste trabalho, levou-se em consideração a oportunidade de acesso às práticas mais atuais de gestão de pessoas utilizadas por diversas empresas, de diferentes portes, e ramos de atividade no Brasil.

O rigor da análise faz com que a pesquisa “Melhores empresas para trabalhar”, realizada pelo Progep – FIA, publicada pela Editora Abril e divulgada na Revista Você S/A, sirva de benchmarking em todo o país. Deve-se isso ao fato desse guia, ou seja, documento com o resultado da pesquisa, ser a única pesquisa de clima organizacional no Brasil, em que repórteres especializados vão até as empresas pré-classificadas para conversarem em particular com os funcionários e entenderem como eles se sentem no ambiente de trabalho.

Dessa forma, este estudo busca responder a seguinte questão: Qual a relação entre as práticas de Gestão de Carreira e as práticas de Gestão de Remuneração nas Melhores Empresas eleitas pela revista Você S/A. em 2019?

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar as práticas de Gestão de Carreira e de Gestão de Remuneração nas melhores empresas para trabalhar, eleitas pelo Guia Você S/A em 2019.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar e analisar as práticas de gestão de carreira e gestão de remuneração nas empresas melhor avaliadas em gestão de carreira.
- Identificar e analisar as práticas de gestão de carreira e gestão de remuneração nas empresas melhor avaliadas em gestão de remuneração.
- Analisar o alinhamento entre as práticas de gestão de carreira e de gestão de remuneração declaradas pelas empresas e a percepção dos empregados sobre essas práticas.

1.3 Justificativa

Gerencialmente este estudo é relevante pelas atuais mudanças no mundo do trabalho, tais como a reforma da legislação trabalhista, novas tecnologias e exigência de novas competências, o que gera grandes desafios para as organizações, um deles é captar e manter pessoas com as competências necessárias para atuarem nesse mercado.

Os temas gestão de carreira e gestão de remuneração são importantes não só para as organizações, como também para os profissionais, pois precisam estar sempre atentos às mudanças que estão ocorrendo no mercado, para se manterem atualizados, possibilitarem às empresas a competitividade pela melhor mão de obra e os próprios profissionais ampliem sua empregabilidade.

As mudanças no mundo do trabalho trazem novas possibilidades, demandando uma estrutura de cargos mais flexível e mais enxuta, com novos modelos de remuneração para que os funcionários sejam recompensados conforme sua contribuição, de acordo com as metas estipuladas pela empresa, e não pelo cargo que não mais atende às situações existentes no ambiente de trabalho (Orsi, 2017).

Foram muitas as mudanças no mundo do trabalho e, no segundo trimestre de 2020, o Brasil contava com 12,8 milhões de pessoas desempregadas (IBGE, 2020). Os novos modelos de contrato de trabalho mais flexível, contrato intermitente, possibilidade de terceirização da atividade fim, acordos negociados sobre o legislado (Brasil, 2017) vieram com o objetivo de tentar mudar esse cenário de desemprego, mas este ainda apresenta um percentual elevado e

em crescimento. Por isso, destaca-se a importância de as pessoas conhecerem as carreiras existentes, as novas possibilidades de gestão de carreira, suas trajetórias e os tipos de remuneração dentro e fora das organizações. Devido à instabilidade no mundo dos negócios, surgiram novos modelos de carreira. O foco mudou, a responsabilidade de planejar a carreira individual não é mais das empresas e sim dos funcionários, desde a admissão do empregado até a aposentadoria, para uma carreira autogerida, ou seja, o funcionário é o protagonista da sua carreira e pode continuar se qualificando para as oportunidades que surgirão dentro e fora da empresa. As pessoas continuam se qualificando e as empresas disponibilizam as oportunidades (Dutra, 2019).

Do ponto de vista acadêmico, este estudo é relevante por relacionar dois construtos importantes, diretamente ligados à área de gestão de recursos humanos. Apesar de existirem diversos estudos científicos tratando isoladamente de gestão de carreira e de gestão de remuneração, nas bases *Spell*, *Emerald*, *Scielo*, não foram encontrados trabalhos publicados nos últimos cinco anos, que relacionassem esses dois construtos. Bem como também não foram encontrados estudos recentes usando, como fonte de estudo, as publicações das “Melhores empresas para trabalhar”, da Revista *Você S/A*, analisando os construtos Gestão de Carreira e Gestão de Remuneração.

Além do mais, este trabalho encontra também sustentação no fato de diversas revistas científicas publicarem artigos que utilizam como base os dados apresentados pela Revista *Você S/A*. Outro ponto importante a ser destacado é o fato de que essa revista utiliza como base de referência, alguns dos autores citados em trabalhos acadêmicos sobre os temas gestão de carreira e gestão de remuneração, por exemplo: Dutra (2007) e Hall (1996).

Na pesquisa bibliométrica realizada, foram consideradas as variáveis: remuneração, carreira e melhores empresas para trabalhar. Nas buscas com duas ou três dessas variáveis, os trabalhos encontrados, publicados nos últimos 05 anos, foram analisados e nenhum deles relaciona os construtos Gestão de Carreira, Gestão de Remuneração e Melhores Empresas para Trabalhar.

A pesquisa bibliométrica foi realizada durante o período de janeiro de 2015 a janeiro de 2020 e apresentou os resultados descritos na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1
Pesquisa bibliométrica

Variáveis	Spell	Emerald	Scielo
“Gestão de Carreira” x “Gestão de Remuneração” x “Melhores Empresas para Trabalhar”	0	0	0
“Gestão de Carreira” x “Gestão de Remuneração”	0	0	1
“Melhores Empresas para Trabalhar”	3	0	0
Total	3	0	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Para responder à pergunta de pesquisa, este trabalho está estruturado da seguinte forma: depois desta introdução, será apresentado o referencial teórico que suporta este estudo, em seguida, será descrita a metodologia utilizada neste trabalho, explicando o método de pesquisa. Posteriormente, um capítulo vai tratar da apresentação e discussão dos resultados. Finalmente, serão apresentadas as considerações finais e as limitações da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo do referencial teórico é estabelecer as relações entre os construtos estudados, com base na literatura, para entendimento e solução do problema de pesquisa. Neste estudo, este capítulo está estruturado da seguinte forma: inicialmente foram abordados os temas: Gestão de Pessoas, Atuação da Área de Gestão de Pessoas em Gestão de Carreira e Gestão de Remuneração. Em seguida, Gestão de Carreira e Modelos de Carreira. Depois, Gestão de Remuneração, Remuneração Tradicional e Remuneração Estratégica, Benefícios. Por fim, encerramos com os tópicos sobre os estudos anteriores quanto às relações entre os construtos: Carreira e Remuneração, e sobre a ambiência da pesquisa.

2.1 Gestão de Pessoas

A área de Recursos Humanos possui múltiplos papéis. Um deles é o de Parceiro Estratégico. Nesse papel, a área de RH atua apoiando a organização na consecução de seus objetivos organizacionais. No papel de Especialista Administrativo, o RH atua no ajuste da infraestrutura interna, garantindo qualidade e redução de custos. No papel de Defensor dos Empregados, a área atua para aumentar a colaboração dos funcionários. Já no papel de Agente de Mudança e Transformação, cabe ao RH apoiar e criar condições para os processos de mudança, ajustando e alinhando os processos e a cultura (Ulrich, 2000).

O profissional de Recursos Humanos deve dominar o operacional e o estratégico. No exercício do papel de Parceiro Estratégico, a área de RH atua com foco no futuro/estratégico e nos processos, elaborando e implantando políticas e estratégias de gestão de pessoas que ajudem a organização a obter seus resultados (Ulrich, 2000).

Na administração da infraestrutura da empresa, o RH foca no cotidiano/operacional e nos processos, diagnosticando a necessidade de controles dos processos de forma a diminuir sistemas, integração, automatização e indicadores de desempenho, premiações por produtividade e redução do prazo para preenchimento de vagas estratégicas, melhorando a eficiência dos processos administrativos (Ulrich, 2000).

A figura 1 a seguir apresenta a proposta de Dave Ulrich para a atuação da Área de RH, desempenhando múltiplos papéis na organização.

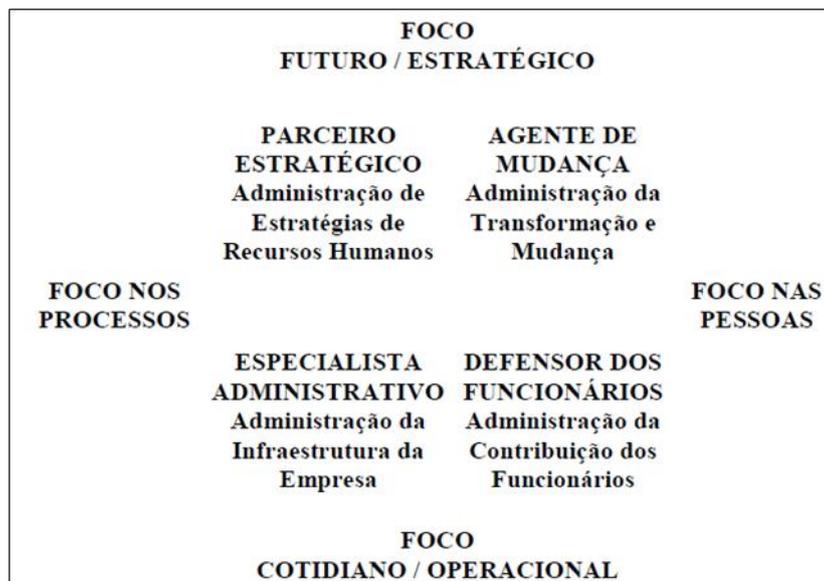


Figura 1. Papéis de RH na construção de uma organização competitiva
Fonte: Ulrich, 2000, p. 40.

De forma semelhante a Ulrich (2000), Tanure, Evans e Pucivk (2007) descrevem a gestão de recursos humanos nas organizações a partir de um estudo realizado em grandes empresas brasileiras e em empresas estrangeiras com filiais no Brasil. Para os autores, a área de recursos humanos atua em quatro faces ou etapas distintas e complementares:

1) Face de Executor: Nesta primeira face, os funcionários estão focados em fazer as atividades e estas estão desarticuladas da estratégia do negócio da organização.

2) Face de Construtor: Nesta face, são realizadas as consistências das políticas e das práticas executadas e as propostas de adequações. É orientada, para ajuste da infraestrutura e atividades internas, como, por exemplo: processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, gestão de desempenho, gestão de recompensas, relações industriais do trabalho.

3) Face de Realinhamento: Nesta face, a gerência de Recursos Humanos trabalha como parceira de mudança externa e parceira com os gerentes da linha de produção, acompanhando as mudanças do ambiente externo e ajustando as estratégias para efetivá-las.

4) Face de Direção: Na última face, as ações do RH visam manter o desenvolvimento das capacidades da organização e dos funcionários para atuarem em um ambiente em constantes mudanças. Segundo os autores, o RH atua como um navegador que transita entre forças contraditórias.

A Administração de RH é composta pelos seus subsistemas: serviços gerais, relações trabalhistas, departamento de pessoal, higiene e segurança do trabalho, remuneração ou cargos e salários, treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção. Ainda destaca que o gestor de RH se encontrava no organograma, no tático e operacional, que demonstra o

modelo tradicional como prestador de serviços. Já na posição de staff em posição estratégica, o gestor opera como consultor no assessoramento, por meio das pessoas e nas suas políticas de mudanças que alteram os resultados organizacionais pelo desempenho dos funcionários e alinham a cultura da organização a dos funcionários, possibilitando ambientes comprometidos e participativos Martins (2001).

Existe uma correlação entre as atividades da área de RH e a pirâmide de necessidades de Maslow. Para o autor, da base até o meio da pirâmide Maslow, há uma correspondência com as atividades operacionais da área de RH. Já do meio até o topo da pirâmide, há uma correlação com as atividades mais estratégicas da área de RH. As atividades são complementares e demandam perfis de gerenciamento distintos. As atividades operacionais estão voltadas para o atendimento das necessidades básicas e as atividades estratégicas são voltadas para as necessidades mais nobres, como: reconhecimento, valorização e autorrealização dos profissionais (Marras, 2002).

Existe uma evolução no conceito de administração de recursos humanos, do modelo de controle para o modelo de comprometimento. No modelo de controle, os funcionários são vistos como recursos, números, custos e precisam ser controlados como fator de produção. E, no modelo de comprometimento, as pessoas são parceiras e a empresa precisa desenvolvê-las, investindo para obter melhor resultado (Albuquerque, 2002).

A gestão de pessoas se divide em operacional e estratégica. A operacional cuida de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e salários; higiene; medicina e segurança do trabalho; benefícios; ambulatório médico; contencioso trabalhista; relações trabalhistas e sindicais; segurança patrimonial. A estratégica, por sua vez, cuida dos programas de desenvolvimento humano e é guardiã da cultura e do clima organizacional (Cooper & Rothamann, 2009).

O planejamento de recursos humanos, como uma das funções da área de RH, é a análise das necessidades atuais e futuras de pessoal nas organizações. Através do planejamento de recursos humanos alinhado ao planejamento estratégico, é mensurada a necessidade de pessoal de uma organização, evitando-se excesso ou falta. São analisadas as mudanças de mercado, a legislação, os produtos e serviços e as novas tecnologias. Nesse processo são analisados mudanças de mercado, legislação, produtos, serviços e novas tecnologias. Ressalta-se que o planejamento de recursos humanos é qualitativo e quantitativo. Por isso é necessário se atentar tanto para o perfil, quanto para o número de pessoas que será demandado. Na determinação dos objetivos dos recursos humanos, uma vez que foram planejados, podemos comparar a demanda versus o suprimento e verificar as distorções.

Quando a demanda é maior que o suprimento de pessoal, a empresa pode fazer várias ações, como recrutamento e seleção, treinamento, remuneração (salários e compensações), desenvolvimento de carreira. Sendo que todas essas atividades são integradas. Quando a demanda é menor, podem ser implementadas outras estratégias: demissões, não preenchimento das vagas em aberto (Cooper & Rothmann, 2009).

São atividades da área de Recursos Humanos: a qualidade de vida dos funcionários e a garantia dos resultados organizacionais. Para atender a essas tarefas, a administração de Recursos Humanos dividiu-se em RH operacional e RH estratégico. A área operacional cuida de processo seletivo, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, segurança e medicina do trabalho, relações trabalhistas e sindicais. O RH estratégico busca, por meio de programas, desenvolvimento de pessoal, atuação nos processos de mudança, motivação e qualidade de vida dos funcionários (Marras, 2012).

Gestão de Pessoas é uma função gerencial que, alinhada e com o apoio das pessoas, busca atender os interesses individuais e organizacionais. O autor destaca ainda a necessidade de mudar o foco das atividades formais do RH para processos, nos quais os profissionais de Recursos Humanos estão mais preocupados em integrar os novos funcionários à organização, mostrar os processos para desenvolvimento e crescimento na sua carreira, demonstrar como podem melhorar seu desempenho e como deixam a organização. A área de Recursos Humanos deve apoiar os funcionários a serem profissionais valiosos e produtivos para a organização. A estrutura da área de RH deve ser menos departamentalizada, mais enxuta e próxima dos negócios (Gil, 2014).

O nome “Gestor de Recursos Humanos” passa para uma nova nomenclatura: “Gestor de Pessoas”. Deste novo profissional da área de Recursos Humanos se requerem novas atitudes e comportamentos. Esse profissional continuará administrando os Recursos Humanos e seus processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas, mas olhando para as pessoas não como meros recursos, e sim como parceiros (Gil, 2014).

A Tabela 2 a seguir apresenta, na visão de Pereira (2014), a perspectiva de atuação do RH tradicionalmente e por outro lado, o Recursos Humanos de forma estratégica.

Tabela 2

Comparativo entre o RH tradicional e o RH estratégico

RH TRADICIONAL	RH ESTRATÉGICO
Foco em processos e tarefas:	Foco em resultados e estratégias:
Recrutamento e seleção voltados para o cargo	Captação de capital intelectual no mercado, para dinamização do negócio
Treinamento na função	Aprendizado e educação continuados

Continuação

Gestão de cargos	Gestão de competências
Salário	Remuneração ligada a resultados
Relações trabalhistas estagnadas	Parcerias e negociações
Manutenção de processos e tarefas	Cultura de mudança e inovação

Fonte: Pereira, 2014, p. 23.

Conclusão

A área de gestão de pessoas se divide em cinco subsistemas: **Aplicação:** Em que é realizado todo o processo de recrutamento e seleção e treinamento; **Provisão:** Entende a necessidade de dimensionamento, suprimindo as necessidades de pessoas na organização; **Manutenção:** Depois do processo de captação e dimensionamento, é preciso criar planos para mantê-los na organização, como plano de carreira, cargos e salários e benefícios. **Controle:** Criação de relatórios da gestão dos dados dos funcionários para tomada de decisões, pagamento dos salários e benefícios; **Desenvolvimento:** Cuida do desenvolvimento dos funcionários necessários aos objetivos estratégicos da organização. Ainda segundo os referidos autores, na administração da Transformação e da Mudança, os profissionais de Recursos Humanos estão focados no futuro/estratégico e nas pessoas, são os guardiões da cultura e do clima organizacional em caso de mudança Silva (2012) e Mouro e Stefano (2017).

A área de Recursos Humanos deve assessorar o CEO (*Chief Executive Officer* – Diretor Executivo) na construção da marca e projetar a empresa como um dos melhores lugares para se trabalhar. Deve ser uma empresa que cuida e se preocupa com as pessoas, a sustentabilidade e o meio ambiente. Deve estar atenta com as mudanças internas e externas que acompanham as novas tecnologias, oferecendo aos seus clientes produtos de qualidade, ambiente respeitoso, aberto à diversidade e às novas tecnologias. Para que tudo isso aconteça, a empresa precisa, portanto, contar com as pessoas (Ribeiro, 2019).

De acordo com o autor supracitado, são muitos os desafios para o século XXI, com o avanço das tecnologias e a inteligência artificial. Há a necessidade de se criar valor para os negócios, produzir serviços e produtos de qualidade, capturar clientes por meio de estratégia de marketing e possuir uma equipe aberta ao novo e que aprenda rápido. É relevante ainda possuir uma estrutura de ação, com menos níveis hierárquicos, mais flexível e que transforme estratégias em ações. O RH precisa ser hábil com as pessoas, entender o negócio e saber alinhar com os funcionários o que se espera deles e o impacto no resultado final. No atual contexto tecnológico, as pessoas precisam ser flexíveis e adaptáveis, uma vez que é necessário o contato humano.

O antigo papel do RH era voltado para a burocracia e a centralização das atividades da área e não se comunicava com as outras áreas. Já o novo RH requer novos papéis, como definir normas alinhadas à legislação vigente; ser um facilitador de RH para todas as unidades; apoiar o recrutamento e a seleção das unidades e apoiar os funcionários nos processos de mudança, abraçando a inovação, aprendendo novos sistemas e sendo premiados conforme o desempenho individual (Ribeiro, 2019).

2.1.1 Atuação do RH em Gestão de Carreira e Gestão de Remuneração

Gestão de carreira – A gestão de carreira pode ser realizada pelas pessoas e pelas empresas. Nas empresas refere-se às práticas deliberadamente projetadas pelas organizações, a fim de melhorarem a eficácia na carreira de seus funcionários. O gerenciamento da carreira é importante para a organização, a fim de garantir que tenham as habilidades e conhecimentos para o seu futuro, alinhado às suas estratégias. (Seema & Sujatha, 2013) Já as pessoas devem manter a empregabilidade, adotar uma orientação profissional positiva, ficar mais à vontade com as metodologias de pesquisa e emprego de alta tecnologia e permanecer em um estado de constante prontidão para fazerem as escolhas de carreira necessárias, de acordo com as demandas e desafios ambientais (Callanan, Perri, & Tomkiewicz, 2017).

Gestão de remuneração - Para Marras (2012), a gestão de remuneração se traduz por meio das normas e diretrizes que devem ser seguidas em toda a estrutura organizacional. Essa política deve estar alinhada com a diretoria, para que possa atender sua missão e objetivos. Nela devem constar os cargos, fatores de avaliação dos cargos, classificação e faixa de cargos, faixas salariais, critérios para aumento por mérito, promoções, manutenção das estruturas, pesquisas salariais, reajustes gerais, controles, revisão de descrições, revisão das avaliações de cargos, novos cargos.

A gestão de carreira e a gestão de remuneração são ressaltadas como importantes processos da área de Gestão de Pessoas nas organizações, segundo Araújo e Garcia (2010), Nawaz e Pangil (2016), Grubb (2018) e Ribeiro (2019).

Os novos tempos requerem que a área de Gestão de Pessoas desenvolva programas que atendam a todos os funcionários, com oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira, e que administre programas de remuneração competitiva, que atendam as pessoas individualmente, como seres dotados de diferenças, e ajude no seu processo de desenvolvimento (Ribeiro, 2019).

2.2 Gestão de Carreira

A palavra “carreira” no latim significa carraria, estrada para carros. A noção de carreira é considerada historicamente recente. Surge durante o século XIX com a sociedade industrial capitalista liberal (Oliveira, 1998). Para Chanlat (1995), o período feudal era marcado pela burocracia, rigidez e desigualdade social, mas, ao passar para o período industrial, esse foi marcado pela igualdade e progresso social, mesmo que fosse apenas na teoria, e a palavra carreira era utilizada para definir trajetória de vida profissional.

Até os anos 80, na perspectiva tradicional de carreira, o indivíduo passava linearmente pelos cargos do plano de cargos e salários, observando-se a noção de hierarquia e geralmente dentro da mesma área ou diretoria, observando e atendendo a responsabilidade descrita do cargo. A ocupação e a carreira tinham o mesmo sentido. A carreira era vista como mobilidade ocupacional, ou seja, um caminho a ser trilhado, ou como estabilidade ocupacional, carreira como profissão, militar, com o sentido de um caminho pronto a ser seguido (Landau & Hammmmer, 1986; Bastos, 1997).

Carreira é vista com uma série de significados: Primeiro, como avanço, podendo se mover entre os cargos por meio das promoções. Segundo, como profissões, são consideradas carreiras as que se movimentam periodicamente, dentro da estrutura hierárquica. Terceiro, como sequência de trabalhos durante a vida, considerando-se todos os cargos ocupados pelo profissional, não considerando o nível e o tipo de trabalho. Quarto, como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida, sendo os trabalhos realizados dentro da sua trajetória (Hall, 1996).

Com o decorrer do tempo, o conceito de carreira foi ganhando outros elementos, além do sentido meramente do trabalho (ou ocupação). Significa que a carreira não é determinada a priori, ou como um caminho estruturado, mas algo a ser constituído, sugerindo o protagonismo do trabalhador no decorrer do processo (Oliveira, 1998).

A carreira operacional é uma sequência de degraus de complexidade e, nesse conceito, pode-se incluir o desenvolvimento, ou seja, à medida que a pessoa aprende novas atividades, com novo nível de complexidade e responsabilidade, ela se desenvolve na carreira, acrescenta valor para a organização e aumenta o nível de remuneração (Dutra, 2019).

2.2.1 Modelos de carreira

Os primeiros estudos segundo Dutra (2007) sobre carreira foram apresentados em 1970, pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), e, no Brasil, o primeiro livro foi

lançado em 1996, pelo professor Joel Dutra, da Universidade de São Paulo. As pesquisas brasileiras e internacionais indicaram que a globalização e a competitividade apontaram novos modelos de carreira, cujos profissionais tomam o destino das suas carreiras e olham para as possibilidades fora da organização.

Alguns estudos sobre carreira estão entre os mais citados na literatura sobre o tema. Entre eles estão os estudos de Chanlat (1995), que abordam carreira como trajetória. Os estudos de Schein (1985), que apresentam as Âncoras de Carreira, e os estudos de Hall (2002), que sugerem a carreira Proteana. Esses autores são as principais referências para os estudos de carreira, apresentando propostas que, apesar de abordarem o tema de forma diferente, não se caracterizam como propostas inconciliáveis.

Agrupa os modelos de carreira existentes no período da sociedade industrializada, o modelo tradicional, ainda utilizado até os dias atuais, e o modelo moderno, que surge no início de 1970, após a Segunda Guerra Mundial. O modelo tradicional é marcado por estabilidade, previsibilidade, divisão sexual das atividades e progressão linear na carreira. Nesse período, os americanos possuíam abundância de empregos e variedade de benefícios sociais, foi um período de prosperidade americana. Mas, em meados de 1970, inicia-se uma crise educacional, aumentam os excluídos e a concorrência, e a sociedade se divide. Nesse novo cenário, as mulheres e outros grupos minoritários passam a ter mais oportunidades no mercado de trabalho, a progressão na carreira passa a ser mais horizontalizada e a instabilidade se instala (Chanlat, 1995).

Nesse contexto, Chanlat (1995) apresenta o modelo tradicional e o moderno. No modelo moderno é especificado mais quatro tipos de carreiras: a burocrática, a profissional, a empreendedora e a sociopolítica. A burocrática é conhecida pela rigidez nos seus processos, pela divisão do trabalho e pela progressão na carreira apenas através da hierarquia institucionalizada, já previamente definida. Na profissional, o trabalhador investe no seu conhecimento e pode progredir na carreira. Na empreendedora, o indivíduo abre seu próprio negócio e terá que correr os riscos de ganhos e perdas. Já a sociopolítica é focada nas habilidades e nos relacionamentos das pessoas.

A seguir a Tabela 3, mencionada pelo Chanlat (1995), que apresenta os seguintes dados: recursos principais, elemento central de ascensão, tipos de organização, limites e tipos de sociedade relacionados aos tipos de carreira.

Tabela 3
Descrição dos tipos de carreira

Tipos de carreira	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedade
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organização de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia, habilidades profissionais	Organização de peritos burocráticos profissionais	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação, inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas, empresas artesanais, culturais e de caridade	A capacidade pessoal, as exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais e capital de relações	Conhecimento de Relações de parentesco (Rede social)	Familiar, Comunitária, clãs	O número de relações, conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat, 1995, p. 72.

A definição de âncora de carreira é dada por Schein (1978) como sendo o conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades, motivos, necessidades, atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver.

O conceito âncoras de carreira inclui, além das áreas percebidas de valores individuais, outros referentes à competência e aos motivos dos quais não se abre mão quando confrontadas com a necessidade de se fazer escolhas em sua profissão, de acordo com Schein (1985).

O modelo de âncora define nossas preferências pelos tipos de carreira. O autor, em seus estudos, definiu oito categorias de âncoras de carreira: Competência gerencial, Competência técnica ou funcional, Segurança e estabilidade, Autonomia e independência, Criatividade empreendedora, Senso de serviço e dedicação à causa, Desafio constante e Estilo de vida. Para identificar quais âncoras de carreira influenciam mais os indivíduos, o autor desenvolveu um questionário com diversas questões sobre percepções e desejos do indivíduo, sobre o seu trabalho e seu futuro (Schein, 1993).

Por meio do questionário aplicado por Schein (1993): “Inventários de Âncora de Carreiras”, pode se verificar a tendência da pessoa para o tipo de carreira, o tipo de trabalho com que ela mais se identifica, qual tipo de remuneração e benefícios que mais atendem o sistema de promoção com o qual ficará satisfeita, o tipo de reconhecimento que gosta de ter e a especificação das profissões de cada uma dessas âncoras.

Os estudos sobre carreiras: Carreira Proteana, desenvolvido por Hall (1996) e o de Âncoras de Carreira, proposto por Schein (1993), apoiam os profissionais no seu

autoconhecimento e na escolha da carreira. De acordo com a Tabela 4 abaixo, dependendo de qual das oito âncoras de carreira a pessoa usa para se definir após a realização do inventário, ele pode conhecer o tipo de trabalho, a remuneração e os benefícios, o sistema de promoção e os exemplos de profissão.

A Tabela 4 a seguir apresenta o modelo de âncoras de carreira proposto por Alberto (2008), mostrando que, para cada tipo de âncora de carreira, existem os tipos de trabalho, remuneração e benefícios, sistemas de promoção e exemplos de profissões para apoiarem os profissionais no entendimento do inventário, na escolha da carreira, conforme suas preferências e habilidades.

Tabela 4

Características das âncoras de carreira

Âncora de Carreira	Tipo de Trabalho	Remuneração e Benefícios	Sistema de Promoção	Tipo de Reconhecimento	Exemplos de Profissão
Aptidão técnico-funcional (TF)	Aplicação de conhecimentos especializados.	Equidade externa; grau de especialização.	Aumento de recursos, apoio técnico e participação de decisões-chave.	Reconhecimento dos pares; oportunidade de aperfeiçoamento; reconhecimentos formais.	Cientista; diretor técnico; supervisor técnico.
Aptidão administrativa geral ou gerência geral (GG)	Gerenciamento de organizações; liderança; atividades diversificadas.	Equidade interna; alta remuneração; bônus por metas; opções de compra de ações.	Sistema de promoção tradicional; promoção baseada em resultados.	Promoções; Maior poder de controle e responsabilidades; símbolos de status; aprovação de seus superiores.	Diretor; gerente; líder.
Autonomia/ Independência (AI)	Trabalhos claramente delineados; liberdade para trabalhar a seu modo etc.	Mérito de seu desempenho, bônus; benefícios móveis etc.	Promoções que reflitam realizações; ganho de autonomia e flexibilidade.	Reconhecimentos móveis (Medalhas, cartas de recomendação, prêmios, recompensas etc.).	Profissional liberal.
Segurança/ Estabilidade (SE)	Trabalho estável e previsível.	Aumentos constantes e previsíveis; planos de seguro e aposentadoria.	Sistema de promoção baseado em tempo de serviço e desempenho.	Reconhecimento pela lealdade e desempenho uniforme, com maior garantia de estabilidade.	Funcionário público.
Criatividade empreendedora (CE)	Possibilidade de estar constantemente utilizando a criatividade.	Posse das ações de sua organização e de patentes; acumulação de riquezas.	Poder e liberdade para exercer a capacidade de criação.	Fazer fortuna; criar empreendimentos de vulto; reconhecimento público.	Empresário; publicitário.

Continuação

Vontade de servir/ Dedicação a uma causa (SD)	Possibilidade de influenciar a organização na direção de valores de contribuição social e ajuda ao próximo.	Remuneração justa pelas suas contribuições; benefícios móveis.	Cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções de dedicação a uma causa.	Apoio dos colegas de trabalho e superiores, de forma que percebam que seus valores estão sendo compartilhados e apoiados por eles.	Assistente social; médico; sacerdote.
Puro desafio (DP)	Trabalho que desafie constantemente habilidades; altos níveis de desafios.	Remuneração e benefícios condizentes com os desafios superados.	Possibilidade de enfrentar novos e maiores problemas.	Reconhecimento por sua capacidade de superar obstáculos e solucionar problemas.	Vendedor; atleta; investidor de risco.
Estilo de vida (EV)	Possibilidade de integrar necessidades profissionais, individuais e familiares.	Benefícios opcionais; licenças-prêmio; horários flexíveis etc.	Cargos que possibilitem maior adequação do trabalho ao estilo de vida.	Respeito da organização pelos interesses e necessidades pessoais.	Consultor; empresário.

Fonte: Elaborado por Alberto, 2008, p. 42, a partir de Schein, 1996, 2006a, 2006b.

Conclusão

O termo “carreira” comporta uma série de significados, e aponta os quatros principais: carreira como avanço; carreira como profissão; carreira como sequência de trabalhos durante a vida; carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador (Hall, 2002).

A abordagem de carreira proposta por Hall (1996) utiliza o termo Proteana para identificar uma carreira mutável. Proteana é uma referência ao deus grego Proteu, conhecido por seus poderes metamórficos. Zeus deu a Proteu o dom da premonição e do conhecimento do futuro, por isso atraía o interesse de várias pessoas que queriam saber sobre o futuro, sobre o seu destino. Mas Proteu não gostava de revelar os eventos futuros ou suas consequências. Por isso, quando algum humano o procurava, ele se metamorfoseava, assumindo a aparência de criaturas marinhas monstruosas e assustadoras. Assim como o deus Proteu, o profissional pode construir sua carreira, mudando-a diversas vezes para se adaptar às necessidades e oportunidades que se apresentarem dentro e fora da organização. A carreira proteana, então, pode assumir diversas formas e caminhos, nos quais o empregado movimenta-se em várias direções, tanto dentro de uma organização, quanto entre organizações, sendo inclusive mais provável essa segunda possibilidade.

No passado, os processos de Gestão de Carreira enfocavam cargos, posições, status do indivíduo, enquanto hoje se direcionam para suas competências e para a autoconstrução dos fenômenos de carreira. O estudo de carreira interna e seu planejamento pelo próprio indivíduo estão recebendo mais atenção que o estudo da carreira externa, ou seu planejamento realizado pela empresa (Martins, 2001).

Também é importante para os empregados entenderem que não existe uma trilha profissional pronta e que precisarão desenvolver suas próprias carreiras individualmente ou na empresa, aproveitando as oportunidades apresentadas (Dutra, 2007).

Para fazer a escolha ocupacional, o indivíduo deve conhecer sobre o mercado de trabalho, os requisitos ou competências necessárias para cada função, seu perfil e aptidões para que seja mais assertivo na escolha. Uma vez escolhida a ocupação, é importante se qualificar, escolher o curso, a faculdade. Depois de qualificado, é importante saber procurar emprego, fazer currículo e carta de apresentação e saber como se proceder no processo seletivo. Podemos considerar os estágios de carreira como início, meio e fim (Cooper & Rothamann, 2009).

Ainda nesse contexto de Cooper e Rothamann (2009), o estágio profissional é o início da carreira e consiste em se estabelecer no mundo profissional e de realização. Esse período concorre com o período da vida adulta, em que as pessoas estão constituindo família e adquirindo experiência nas empresas, sendo avaliadas se serão bons profissionais para as empresas. Esse período também serve para mostrar pró-atividade, disposição e o que mais podem oferecer para as empresas. No meio da carreira, relativo à meia idade, as pessoas que estão passando por esse estágio se questionam se estão trabalhando além do necessário, se estão tendo tempo para a família.

Assim, Cooper e Rothamann (2009) dizem que é necessário, no final da carreira, se manter produtivo e atualizado em relação às mudanças da área escolhida. O importante é se preparar para a aposentadoria, através de planejamento financeiro, habitação, plano de saúde, estado de saúde, relacionamentos interpessoais. O indivíduo precisa se preparar com outras necessidades que, no período de trabalho, eram preenchidas pelas atividades, pela interação social.

No processo de mudança da sociedade e das organizações, as características da atividade da pessoa mudaram essencialmente. O conceito burocrático de carreira, que enfatiza a posição da organização, é ativamente alterado pelo conceito moderno de carreira, para o qual a multidisciplinaridade e a posição pessoal ativa são características. A carreira contemporânea deve ser tratada como um processo ao longo da vida, da autoexpressão profissional da pessoa, de escolhas constantes emergentes do trabalho, de aprendizado, autoexpressão e decisões de tempo livre, que envolvem a vida profissional da pessoa, os locais de trabalho, os deveres e as realizações. A fonte da atividade da pessoa para a carreira são suas necessidades e valores, cuja diferença determina a individualidade de cada carreira. O principal fator que condiciona as possibilidades da carreira de uma pessoa é a qualidade da

competência. No conceito tradicional de carreira, as possibilidades estão relacionadas à qualificação e ao aprimoramento dos funcionários, pelos quais uma organização é responsável. O conceito de carreira contemporânea está relacionado à qualidade da competência da pessoa, ao seu constante desenvolvimento, à requalificação de um funcionário responsável por isso (Chreptaviciene & Starkute, 2010).

Ainda para Chreptaviciene e Starkute (2010), no contexto da carreira, a competência é definida como capacidade de aplicar os principais princípios e técnicas de determinada área de conteúdo, para situações práticas. Há uma ampla lista de habilidades e comportamentos de alto nível, que determina a capacidade de agir com sucesso em situações inesperadas complexas. A competência de um nível diferente é necessária para executar a atividade de diferentes níveis hierárquicos, o que permite atuar em diferentes contextos de atividade e influenciar a carreira do indivíduo. A competência é implementada através de uma atividade. A competência de diferentes níveis é necessária para executar a atividade de diferentes níveis hierárquicos, ao orientar para quais requisitos mais claros de competência emergem; e isso cria premissas para criar o sistema de carreira com base nos níveis de competência, dentro de uma organização. O processo de carreira, em uma organização, deve funcionar como sistema corporativo integrado entre um indivíduo e uma organização, quando a organização se envolve no planejamento da carreira de um indivíduo, bem como as metas e objetivos de ambas as partes são coordenados.

A relevância futura da perspectiva de carreira sem fronteiras dependerá de sua abertura para os desafios das carreiras, dentro de uma sociedade global inerentemente dinâmica, incerta e complexa. É impossível prever como as carreiras mudarão nos próximos anos. Desafios com o risco sistêmico nos mercados financeiros globais, mudanças na prestação de serviços sociais e esgotamento de recursos naturais aumentam a vulnerabilidade de carreiras incorporadas nos modos estabelecidos de produção econômica. No entanto, eles também criam oportunidades para carreiras associadas à inovação social (incluindo o uso sustentável de recursos). Esses desenvolvimentos provavelmente renderão algumas áreas de experiência profissional obsoleta, mas também criarão oportunidades para novas experiências e novas colaborações. Eles levantam questões profundas sobre a adaptabilidade de indivíduos e instituições em resposta a essas transições (Tams & Arthur, 2010).

A carreira se assemelha aos relacionamentos, anteriormente, ao casamento duradouro, mas, atualmente, é percebida como uma união estável, na qual a relação e os interesses são negociáveis e flexíveis. A visão tradicional da carreira era linear, estática, rígida; as novas carreiras, por outro lado, são multidirecionais, dinâmicas e fluídas. O esquema linear ocorria

de forma vertical e as pessoas se desenvolviam nas carreiras, por meio de promoções nos cargos superiores, geralmente dentro da mesma diretoria e segmentada por setores, como: RH, controladoria, financeiro, marketing, operacional. O modelo multidirecional, por sua vez, lembra o desenho de um cone, ou seja, existe a possibilidade de o funcionário ser promovido para vagas em diversos setores, de forma circular e não mais em degraus. No modelo tradicional, os indivíduos buscavam se manter por muitos anos, na mesma organização, mas, nos novos modelos emergentes, os indivíduos esperam que as empresas os sirvam e isso pode ser por pouco tempo (Kilimnik, 2011).

As principais teorias sobre carreira foram desenvolvidas para ambientes estáveis, organizações burocráticas e níveis hierárquicos rígidos, no contexto da economia industrial (Veloso, Silva & Dutra, 2011).

Ao abordarem o planejamento de carreira, afirmam que há muita incompreensão sobre esse assunto, apesar da pressão para que os profissionais sejam mais independentes e façam a autogestão das suas carreiras. Da mesma forma Kilimnik (2011) defende que o sistema linear de carreira tem passado por uma transição para o multidirecional. Os funcionários podem seguir em várias direções, funções, setores diferentes, dentro das empresas e com possibilidade de autonomia e flexibilidade pela gestão. Os movimentos de globalização, automatização, flexibilização da relação de trabalho, ambientes instáveis e sem fronteira fortalecem os modelos de carreira Proteana, que valorizam a independência, a flexibilidade das relações (Silva et al., 2012).

A Tabela 5 a seguir apresenta as dimensões em que as carreiras se desenvolvem no contexto da carreira tradicional e do negócio transformado.

Tabela 5

Transformações nos contextos em que as carreiras se desenvolvem

Dimensão	Negócio Tradicional	Negócio Transformado
Característica do ambiente	Estabilidade	Dinamismo
Escolha da carreira	Poucas, em uma fase inicial da carreira	Repetida, às vezes cíclica, em estágios diferentes
Responsabilidade principal	Organização	Indivíduo
Horizonte de carreira (local de trabalho)	Uma organização	Diversas organizações
Horizonte de carreira (tempo)	Longo	Curto
Escopo da mudança	Incremental	Transformacional
Expectativa do empregador/ Retribuição do empregado	Lealdade e compromisso	Muitas horas de trabalho
Expectativa do empregado/ Retribuição do empregador	Segurança profissional	Investimento em empregabilidade
Crítérios do progresso	Avanço de acordo com o cargo	Avanço de acordo com o resultado e conhecimento
Significado do sucesso	Ganhando a competição, isto é, progresso na escada hierárquica	Sentimento interno de realização

Continuação

Treinamento	Programas formais	não	Sentimento interno de realização
Essência da direção da carreira	Programas especialistas		
	Linear		Multidirecional
Fonte: Kilimnik, 2011, p. 18			Conclusão

A teoria da mobilidade de carreira sugere que, em certa ocupação, a escolaridade melhora a mobilidade em termos de promoção e crescimento salarial. Mostra que os trabalhadores são mais propensos a serem promovidos e que essa vantagem de mobilidade na carreira é mais pronunciada nos estágios iniciais de suas vidas profissionais (Crunau & Pecoraro, 2017).

Ainda segundo Crunau e Pecoraro (2017), os trabalhadores com baixa escolaridade, por outro lado, são menos propensos a serem promovidos a posições gerenciais. Além disso, em termos de crescimento salarial, enquanto os trabalhadores com escolaridade se beneficiam mais, os trabalhadores com menos recursos se beneficiam menos das promoções do que os seus pares educacionais. Em conjunto, essas descobertas apoiam fortemente a mobilidade na carreira. Além disso, ao se diferenciar entre promoções internas e externas, evidencia-se que as promoções são mais prováveis para os trabalhadores superdimensionados dentro do estabelecimento, considerando que o oposto se aplica aos trabalhadores com baixo nível de escolaridade.

A evolução do sentido que se dá à carreira, nas últimas décadas, fez surgir também vários modelos que facilitaram nossa compreensão sobre o tema, que é extremamente importante na vida de qualquer pessoa com vida profissional ativa. Os modelos em questão são os seguintes: tradicional, proteana, portfólio, sem fronteiras (Cesar & Coelho, 2017).

O plano de carreira pode ser desenvolvido em cinco passos. Primeiro passo: Conhecer os objetivos da organização para desenvolver as competências organizacionais, dentro dos prazos definidos. Segundo passo: Envolver seus trabalhadores, conversar com cada funcionário, para entender seus objetivos de carreira e se existem na empresa as posições almejadas e a área desejada. Terceiro passo: Identificar as lacunas de competências. Uma vez conhecendo os objetivos a curto e médio prazo da organização, ter conversado com cada funcionário para entender seus objetivos de carreira, é possível avaliar os objetivos, as competências organizacionais e as competências existentes e em que conjunto de competências precisa melhorar para atender as necessidades futuras da organização. Quarto passo: Criar plano de desenvolvimento de competências com prazos definidos. Quinto passo: O plano é flexível e será ajustado quando necessário (Grubb, 2018).

Nas empresas dentro da categoria carreira, podem ocorrer várias movimentações com os funcionários, como: promoção, sucessão e transferências. Verificou-se, então, numa publicação feita por Martinez (2019) no site do *Great Place To Work*, uma pesquisa realizada com vários segmentos indicando que a imparcialidade nas promoções é mais questionada quando as pessoas não têm chance de recorrer da decisão, mas acreditam que os destinatários a merecem. Geralmente os gestores promovem segundo o que ouvem de outras pessoas e não a partir de suas experiências diretas.

Também Teston e Filippin (2016) destacam que as hierarquias tradicionais limitam a quem os funcionários podem mostrar seu potencial e talentos. Já a sucessão geralmente acontece nas empresas familiares, pois a empresa precisa dar continuidade aos negócios. Várias situações podem ocorrer: aposentadoria, morte, afastamentos diversos. Portanto, os proprietários precisam preparar novos profissionais. Os fatores necessários à preparação do novo líder são: Ambientação multigeracional, influências do fundador, aspectos demográficos e treinamento e capacitação. A sucessão é uma das maneiras de o funcionário ter ascensão na sua carreira. Segundo Franzener (2016), o papel do líder é deixar os sucessores liderarem, acompanhar seus resultados e atuar como *coaching*, no processo de desenvolvimento.

As empresas não podem colocar em risco seu negócio por falta de pessoal preparado. O processo sucessório pode ser desenvolvido por meio do mapa sucessório e do desenvolvimento de pessoal. No mapa sucessório, é verificada a capacidade da empresa de repor pessoal em momento crítico, de profissionais com competências necessárias e desenvolvidas para o futuro do negócio. Já no desenvolvimento de pessoal, o profissional deve saber o nível de complexidade para o qual está sendo desenvolvido e que será utilizado conforme a necessidade da empresa (Dutra, 2019).

Todo o processo de sucessão deve ser acompanhado pelo comitê de sucessão e geralmente mantido em sigilo, pois alguma estratégia pode ser alterada ao longo do tempo e não cria falsas expectativas. Dentre as etapas, na primeira etapa, ocorre o processo de avaliação das pessoas que podem ocupar cargos críticos na organização. Na segunda etapa, depois da avaliação, ocorrem as sugestões de indicações, nas quais podem ser incluídos critérios de corte. Na terceira etapa, acontece uma reunião do comitê de sucessão, de 7 a 9 pessoas, com representantes das áreas, por afinidade. No comitê, será discutido sobre os critérios de escolha e o processo de desenvolvimento. Na quarta etapa, o mapa sucessório deve ser aprovado pelos ocupantes dos cargos superiores. Na quinta etapa, o mapa sucessório será um instrumento utilizado para realização das sucessões, e nem sempre os primeiros serão aproveitados, já que isso depende da área, da atividade. Na sexta etapa, o trabalho do comitê,

além dos já citados, será passar atividades aos futuros sucessores e o plano de desenvolvimento individual, que deve ser acompanhado pelos gestores imediatos ou pela equipe de educação corporativa. O mapa deve ser mantido em sigilo, mas o programa de desenvolvimento deve ser bem comunicado e transparente para que as pessoas se comprometam com os processos. Todos podem participar, mesmo não estando no mapa de sucessores, pois o programa não é excludente e é importante ter pessoas preparadas para possíveis mudanças, com suporte para que elas saibam dos riscos e não fiquem perdidas, pois se trata de uma trajetória de carreira (Dutra, 2019).

O processo de transferência tem respaldo na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) nos Arts. 468 a 470. (Brasil, 1943) É necessária a anuência do funcionário, exceto quando o cargo for de confiança, real necessidade de serviço, quando estiver estipulado no contrato de trabalho e em extinção da empresa. Em caso de mudança de função dentro da organização, precisa ser avaliado o grau de risco da nova função. Já nas transferências para outras localidades, com mudança de domicílio, é necessário verificar se a transferência é provisória ou definitiva. Se for definitiva, maior que três anos, não haverá nenhum pagamento extra mensal, mas a empresa deve ajudar no custo da mudança, independentemente do tipo de mudança para o empregado e sua família. Já nas transferências provisórias, a empresa precisa pagar 25% sobre o salário do empregado para apoiar nas novas despesas, conforme súmula do TST. (Súmulas, 2017). Em transferência para o mesmo grupo econômico, não precisa dar baixa na carteira de trabalho. O funcionário com transferência definitiva tem estabilidade de um ano e isso deve ser formalizado em documento.

Quanto mais o indivíduo amadurece em relação à sua carreira, mais atitudes relacionadas às concepções de carreira proteana e de carreira sem fronteiras poderão ser adotadas por ele (Alvarenga et al., 2019).

As trajetórias de carreira são formadas pela mudança do nível de complexidade das atividades e da responsabilidade, ou seja, em degraus e só se alteram com mudanças nos macro processos das empresas, o que é muito difícil e geralmente ocorre quando a organização muda sua natureza. Na Figura 2 a seguir, mostramos as possíveis trajetórias, com degraus de complexidade diferente e as possíveis movimentações da pessoa na trajetória da carreira, mudando de forma horizontal ou vertical na organização (Dutra, 2019).

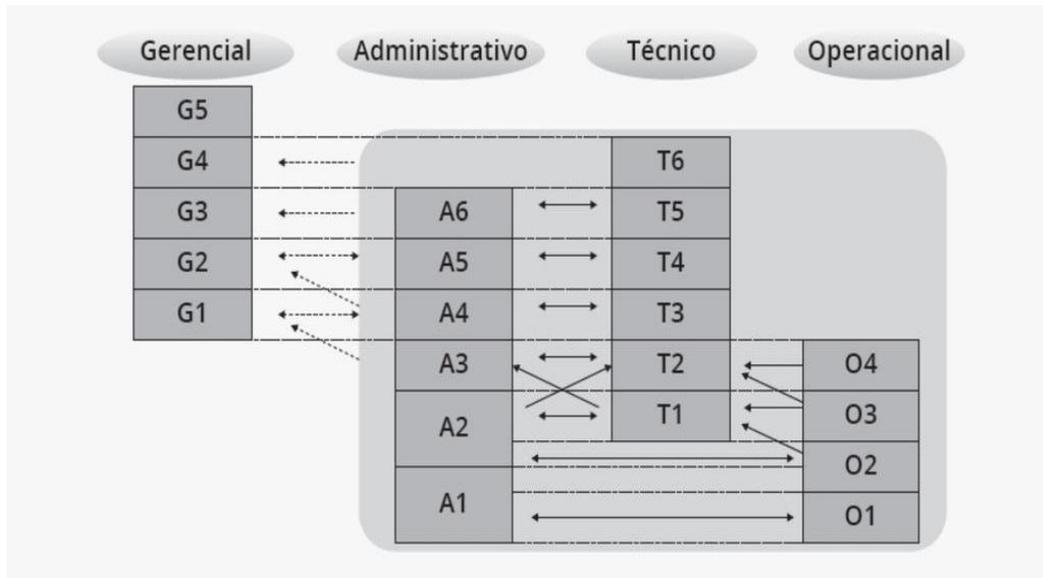


Figura 2. Movimentação entre trajetórias de carreira (empresa privada)

Fonte: Dutra, 2019, p. 31.

Dentre as trajetórias de carreira, temos as carreiras técnicas, que também são chamadas de paralelas, ou carreiras Y, ou seja, os funcionários começam na base da pirâmide, base comum, e, com seu desenvolvimento e sua subida nos degraus de complexidade e responsabilidade nas atividades exercidas, vão passando pelas oportunidades oferecidas pela empresa. Num estágio mais maduro, o profissional escolhe se irá trabalhar como gestor ou no cargo técnico, como na letra Y, em lados opostos. A carreira técnica é utilizada para profissionais totalmente especializados, mas que não desejam trabalhar com gestão ou ter equipe, como na carreira gerencial. Nesse caso, a empresa pode trabalhar com estrutura mais enxuta, com especialista e com identificação com a função (Dutra, 2019).

Neste capítulo sobre carreira, foram apresentados os conceitos sobre carreira ao longo do tempo, os tipos de carreira e as subcategorias de carreira que impactam a gestão de carreira, como: plano de carreira, promoção, sucessão, transferência e treinamento e desenvolvimento. No próximo capítulo, serão abordados os conceitos sobre remuneração, remuneração tradicional e remuneração estratégica e benefícios, bem como as subcategorias que impactam a gestão de remuneração: salários, bônus, prêmios, PLR e benefícios.

2.3 Gestão de Remuneração

Remunerar é uma das principais funções da organização. Deve-se remunerar, buscando o equilíbrio interno e externo, para evitar a insatisfação dos empregados. Os funcionários buscam por salários justos, com o apoio das instituições sindicais. Por essa

razão, sempre mereceu especial atenção dos acionistas, dirigentes e administradores de empresas o enfrentamento das diferenças salariais nas organizações (Marras, 2002).

No Art. 457 da CLT, salário é a prestação fornecida diretamente ao trabalhador pelo empregador, em decorrência do contrato de trabalho, seja em função da contraprestação do trabalho, da disponibilidade do trabalhador, das interrupções contratuais (isso porque, quando o contrato de trabalho se encontra suspenso, não há salário; por outro lado, quando o trabalhador se encontra à disposição do empregador, aguardando ordens, em que não há prestação de serviços, ainda assim, existe a obrigação do pagamento do salário) ou das demais hipóteses previstas em lei (Brasil, 2017).

Ainda no mesmo artigo da CLT, remuneração é o conjunto de prestações recebidas habitualmente pelo empregado, pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidades, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família. A remuneração é composta de: horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, adicional de insalubridade, descanso semanal remunerado, comissões, prêmios habituais, gratificações, gorjetas, ajuda de custo habitual. O salário in natura é o fornecimento habitual de qualquer vantagem concedida ao empregado, tais como, aluguel de casa, veículo, escola para os filhos etc. A remuneração inclui o salário fixo e outras importâncias recebidas (Brasil, 2017).

Empresas constroem suas tabelas salariais, mas ainda existem muitos salários fora das faixas. Outras empresas admitem profissionais abaixo da faixa salarial, com objetivo de economizar. Outro motivo é a promoção de funcionários não capacitados para o novo cargo. Com essas atitudes, precisam admitir mais funcionários para cobrir as lacunas de profissionais menos qualificados. Já a existência de funcionários com salários acima da faixa pode se justificar por pressão, aumentos contínuos, funcionários em fim de carreira, demissão para redução de custos e aumento para os que ficam (Resende, 1991).

As práticas de cargos e salários precisam de constante manutenção, porque são afetadas por vários processos: variações de funções no mercado, mudanças internas e novo desenho do cargo, mudanças tecnológicas, criação e extinção de cargos. Necessitam de reavaliação e achatamento das classes salariais devido a aumento salarial dos pisos. A manutenção evita distorções e dá credibilidade aos planos de Recursos Humanos (Resende, 1991).

Equilibrar as expectativas e os aumentos salariais é o grande desafio dos gestores, que devem conhecer essas políticas e saber como motivar sua equipe por meio de outras soluções.

Os próprios planos podem gerar essas expectativas quando existem muitas faixas salariais e promessas paternalistas em momento de pressão (Resende, 1991).

O salário é o principal item do rol de recompensas oferecido pelas organizações. Os funcionários recebem de acordo com o cargo, dentro do limite mínimo e máximo da faixa salarial. Nesse caso, para a realização do pagamento, observa-se o cargo ocupado e sua hierarquia. Na Tabela abaixo, descrevemos os componentes de um sistema de recompensas (Hipólito, 2002).

A Tabela 6 a seguir apresenta os componentes de um sistema de recompensas. Na remuneração fixa, estão os itens pagos regularmente ao empregado pelo trabalho exercido durante o mês. Já a remuneração variável será paga se esse tipo existir na organização, assim como o item “Outras”, no mês da execução, das vendas, da data definida para pagamento do PLR, em acordos ou convenções coletivas.

Tabela 6

Conjunto de recompensas

Remuneração variável	Longo prazo (ex.: participação acionária)
	Curto prazo (participação nos lucros e resultados, comissionamento de vendas etc.)
Remuneração fixa	Salário
	Benefícios (assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte/alimentação, clube etc.)
Outras	Recompensas alternativas (promoções, acesso a programas de desenvolvimento, participação em congressos e eventos etc.)

Fonte: Hipólito, 2002, p. 93.

Ainda segundo Hipólito (2002), com o desenvolvimento das empresas, novas tecnologias e suas complexidades e as limitações no sistema de recompensa por cargo, surgiram outros modelos para atenderem as necessidades das organizações. No modelo de cargos, podem ser utilizadas definições de cargos mais abrangentes e genéricas e faixas mais largas para atenderem o processo de mudança. Um dos novos modelos de compensação é o de competência, que se inicia com o conhecimento holístico da empresa: missão, visão, valores, estratégias.

Conhecendo as competências organizacionais e as competências necessárias aos funcionários para se atingirem os objetivos organizacionais, realiza-se um processo de evolução. Para cada nível de complexidade, é possível criar faixas salariais, observando os cargos, sua complexidade e responsabilidade. Esse modelo tem ganhado força devido à mudança do mercado e à necessidade de mudança dos custos fixos para variáveis. Assim, é possível oferecer melhores ganhos aos funcionários em anos de bons resultados. As empresas

que não adotam esse modelo competitivo de mercado e os incentivos fiscais fazem o pagamento da Participação dos Lucros e Resultados (PLR). Geralmente a avaliação desse modelo de competência é feito por metas e indicadores de desempenho, por um período definido. Essas definições podem ocorrer na organização, nos grupos ou de modo individual. Muitas empresas avaliam os grupos como forma de estimular o trabalho em equipe. As parcelas fixas e variáveis se complementam. Enquanto o pagamento fixo observa a competência, o variável observa o resultado (Hipólito, 2002).

Faz-se necessário que a organização adote práticas que atraiam profissionais com habilidades, conhecimentos e atitudes adequados às necessidades da mesma. O salário e os benefícios podem ser fatores decisivos na atração de pessoas. Depois dessa atração, as empresas precisarão de práticas que as diferenciem do mercado e fidelizem os funcionários. Segundo Wood Jr e Picarelli (2004), algumas empresas oferecem pacotes de benefícios como vantagem competitiva para a atração e retenção das pessoas, principalmente em funções de alto nível de responsabilidade e de capacitação profissional.

Um dos aspectos a serem determinados pela política salarial é o salário de admissão, que normalmente é o mínimo da faixa salarial de cada grau. Algumas empresas adotam um salário de admissão em torno de 10% abaixo da faixa, aumentando o salário do funcionário para o mínimo da faixa, após completar o período de experiência. Algumas organizações também permitem admissões com salário superior ao do início das faixas salariais (Pontes, 2008).

A Tabela 7 a seguir apresenta os tipos de salários que podem ser pagos pelas organizações aos seus empregados, de acordo com as características e as necessidades do ramo de atividade da empresa, na concepção de Marras (2011).

Tabela 7

Definições de salário

Tipo de Salário	Definição
1. Salário nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2. Salário efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.).
3. Salário complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.).
4. Salário profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).
5. Salário relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina seu orçamento.

Fonte: Marras, 2011, p. 78.

O salário admissão é destacado em algumas convenções coletivas, com a garantia aos empregados admitidos para a mesma função, sem considerar vantagens pessoais. Em outras, o salário é alterado ao se completarem 90 dias (contrato de experiência) e menciona alguns pisos salariais (Marras, 2012).

Conforme Theotônio, Reis Neto e Lopes (2013) e Arellano e Cesar (2017), não há análise da legislação trabalhista sobre a remuneração variável no Brasil, por exemplos: participação acionária *stock options*, prêmios, remuneração por competência e habilidades, comissões. Entre as remunerações variáveis, a PLR é a única que possui legislação específica, tendo mais respaldo para sua aplicação. Existe um descompasso entre a legislação e as práticas organizacionais. Fazem parte da remuneração: salário, gratificações, comissões, ajuda de custo, quebra de caixa. Muitas empresas ainda utilizam a remuneração baseada em custos, mas a competitividade e as mudanças pedem novos modelos, que reconheçam e premiem os colaboradores conforme sua contribuição individual e em equipe.

Conforme o Art. 3º, § 1º da Lei 10.101, as parcelas da PLR pagas aos colaboradores podem ser deduzidas como despesas operacionais, dentro do exercício legal, pelas empresas tributadas pelo lucro real. A lei determina que o pagamento da PLR seja semestral ou anual, sendo que pagamentos em outros períodos são descaracterizados. Em algumas convenções coletivas, já existem a obrigatoriedade e as regras do pagamento da PLR, mas muitas empresas fazem um acordo com os colaboradores e sindicatos para pagamento da PLR ou do plano complementar da PLR. Uma parcela do lucro é repassada aos funcionários em certo período do ano. Os objetivos desse repasse são reforçar o atendimento aos objetivos organizacionais, reter e manter profissionais qualificados, aumentando a remuneração, diminuindo o *turnover* e permitindo ao funcionário usufruir da riqueza da organização. O programa da PLR deve ser ajustado entre empregadores e empregados e mediado pelos sindicatos da categoria. Deve ser definida uma comissão mista, indicada pelas partes, para realizarem tal tarefa, por acordo ou convenção coletiva. O programa precisa ter normas claras e objetivas e as metas e indicadores bem definidos, com períodos e prazos para apuração e pagamento e revisão do contrato (Theotônio, Reis Neto & Lopes, 2013).

A Constituição da República Federativa do Brasil (Art. 7º, inciso XI) define a obrigatoriedade do pagamento da PLR como direito social e algumas organizações são isentas desse pagamento: a) pessoas físicas e entidades sem fins lucrativos; b) organizações que não distribuam resultados; c) organizações que apliquem seus resultados integralmente na organização e no país; d) organizações que destinem seu patrimônio ao poder público em caso

de encerramento das atividades; e) organizações que mantenham escrituração contábil, que permite a observância da legislação aplicável.

Do ponto de vista de Pereira (2014), salário (salário fixo, salário base) é o mínimo que o trabalhador pode receber. Já a remuneração variável inclui bônus, comissões, horas extras, plano de participação nos lucros e benefícios. São conhecidos como salário indireto: assistência médica, vale refeição, vale transporte, plano de previdência privada.

O salário faz parte da remuneração, mas a remuneração nem sempre é salário. O autor traz a definição de salário conforme o Art. 457 da CLT: o salário representa o retorno do trabalho prestado, pago em dinheiro ou utilidade, de acordo com o que está no contrato. Pode ser calculado por unidade de tempo, por unidade de obra, por tarefa. O salário compõe: parte fixa, comissões pagas pelo empregador, gratificações legais e de função, dentre outras. Salário é parte fixa, invariável (salário base) (Basile, 2018).

Na opinião de Basile (2018), o piso salarial ou salário normativo é o menor valor que os trabalhadores podem receber segundo a categoria profissional. Geralmente, é negociado em convenção coletiva, mas também pode ter previsão legal.

Tudo que é concedido ao funcionário, além do salário, tem valor de salário, por exemplo: assistência médica; e denominamos de remuneração tudo que o funcionário recebe. Salário é o nome dado para pagamento de uma atividade feita. Geralmente, as empresas pagam o salário básico ou base ou fixo e criam programas para pagamentos baseados em resultados. Se a empresa aumentar o salário do funcionário constantemente, esse poderá ficar muito acima da faixa salarial. O salário é o básico recebido, enquanto a remuneração é o pacote completo. Na remuneração incluímos salário, horas extras, comissões, prêmios, adicionais. Conforme alteração da legislação trabalhista, Lei 13.467/2017 (Brasil, 2017), prêmios não integram mais a base de cálculo para previdência. Mesmo que seu pagamento seja frequente, precisa apenas observar dois pagamentos anuais, liberalidade e que seus funcionários superem seu desempenho e recebam como forma de reconhecimento. Uma política salarial agressiva pode atrair excelentes profissionais. Os salários entram no cálculo, na planilha de custo, e têm encargos, os benefícios não. Os salários abaixo do mercado dificultam o processo de captação e retenção e aumentam a rotatividade, provocando desmotivação e conflitos, visto que os funcionários insatisfeitos culpam os baixos salários (Ribeiro, 2019).

Quando o funcionário recebe aumento no mesmo cargo, é considerado aumento por mérito; se passar para outro cargo mais elevado, é promoção. Em caso de ajuste da tabela

salarial, não é considerado aumento por mérito nem promoção, e sim ajuste por inflação, convenção e correção monetária (Gold, 2019).

O trabalho, anteriormente, era pago em mercadorias, proteção e abrigo, não em espécie. A palavra salário vem do latim e significa *salium* (sal), pois muitos eram pagos pelo trabalho, com uma porção de sal, que possuía grande valor (Ribeiro, 2019).

Para que não ocorram atritos, descontentamentos na organização, a empresa precisa de uma política de remuneração com salários e benefícios que reconheçam as competências e méritos dos funcionários (Ribeiro, 2019).

2.3.1 Remuneração tradicional e remuneração estratégica

A política de remuneração traduz as normas e diretrizes que devem ser seguidas em toda a estrutura organizacional. Essa política deve estar alinhada com a diretoria, para que possa atender sua missão e seus objetivos. Nela devem constar os cargos, fatores de avaliação dos cargos, classificação e faixa de cargos, faixas salariais, critérios para aumento por mérito, promoções, manutenção das estruturas, pesquisas salariais, reajustes gerais, controles, revisão de descrições, revisão das avaliações de cargos, novos cargos (Marras, 2012).

Verifica-se que a estratégia de recompensa e o sistema de recompensa implementado têm impacto positivo para o desempenho organizacional. Em relação ao desempenho financeiro, aumentam as vendas e geram maior receita para a organização. Não financeiramente, ajudam a cumprir os objetivos estratégicos da organização, especialmente na perspectiva de recrutamento e crescimento organizacional (San, Theen & Heng, 2012).

A existência do comitê de remuneração apoia nas decisões, debates e divulgações de remuneração. Ou seja, a extensão da divulgação e a tendência a fornecer atribuições internas aumentam com a qualidade do comitê de remuneração. No geral, esses resultados sugerem que a presença e a qualidade dos comitês de remuneração aprimoram a prestação de contas corporativa, aperfeiçoando as divulgações sobre as decisões de remuneração de executivos e a tendência do conselho de assumir responsabilidade pelas decisões de remuneração (Kanopathipillai, Mihret & Johl, 2019).

O modelo tradicional é centrado no cargo, como um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional. Os salários e benefícios são determinados a partir da segmentação e definição das funções do empregado. As premissas desse sistema são a classificação, que é desenvolvida a partir da dimensão das tarefas típicas de determinado cargo, que são consideradas fatores estáticos de diferenciação das pessoas, não necessariamente vinculadas à sua capacidade e potencial, muito menos ainda à sua

contribuição para os resultados. Esse enfoque prevê a equidade salarial externa (salários da organização alinhados ao mercado) (Dutra, 2007).

A maioria das empresas utiliza o modelo tradicional de remuneração, que acompanha o cargo e sua posição na hierarquia, havendo burocracias rígidas inflexíveis e conservadoras. Mas as relações de trabalho mudaram e não faz mais sentido remunerar baseado em responsabilidade e descrição de atividades. A remuneração estratégica pode ser paga de várias formas aos seus funcionários, de acordo com a sua contribuição à estratégia, que também leva em consideração as suas competências (Wood JR., 2009).

Mesmo com toda a mudança do modelo tradicional para o estratégico, muitas empresas permanecem no tradicional. Segundo Moreira et al. (2016), o modelo tradicional de cargos e salários de acordo com a estrutura organizacional da empresa consegue manter a equidade interna e externa, mesmo sem estar alinhada à estratégia do negócio.

Já com a remuneração estratégica, as empresas que se preocupam com o processo seletivo e com o desenvolvimento das competências dos seus funcionários, que buscam formas de retê-los, que oferecem remuneração individual atrelada ao desempenho têm resultado acima da média, desde que essas práticas estejam alinhadas às estratégias organizacionais (Tanure, Evans, & Pucick, 2007).

A remuneração é o somatório do salário base, mensal, diário, por hora, com outros recebimentos, como horas extras, periculosidade, insalubridade, adicional noturno, comissões, gratificações e outros. Também é considerada como fator de atração e retenção de pessoas nas organizações. Pontes (2008) afirma que o salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivacionais ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e ao trabalho executado, estando estritamente ligado a esses.

O sistema de remuneração estratégica consiste em empregar diferentes maneiras de remunerar as pessoas, dividindo a remuneração em parte fixa e parte variável e complementando com benefícios que irão se constituir em salário indireto. No entanto, o emprego de qualquer tipo de remuneração deve estar vinculado às estratégias organizacionais (Pontes, 2008).

Na opinião de Wood Jr. (2009), os passos para construção do modelo do Sistema de Remuneração Estratégica são: Primeiro: Fazer o diagnóstico e a avaliação do ambiente interno, da estrutura, do estilo gerencial e da estratégia. Segundo: Identificar os pontos fracos

para se atingir a visão do futuro. Terceiro: Verificar os itens que devem constar no sistema e a definição do modelo. Quarto: Construir o modelo de acordo com: diagnósticos realizados, forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, itens que devem constar no modelo, escolha do modelo e validação de consistência. Quinto: Implantar o modelo com planejamento, preparação dos líderes e treinamento dos facilitadores. Sexto: Acompanhar e ajustar o modelo de acordo com mudanças organizacionais, culturas, estruturas, sistemas, novos modelos de pagamento.

Os vários modelos de remuneração estratégica existentes são: remuneração por habilidade, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros, remuneração por resultados. Esta última é a mais praticada pelo mercado brasileiro e possui algumas vantagens, já que incentiva a participação e estipulação de metas e incentivos de acordo com a lucratividade. Quanto à remuneração estratégica, são poucas empresas brasileiras que se adaptariam a ela, pois consideram ainda em desenvolvimento, incluindo seu contexto cultural e sistema de valores. Para esse modelo ser implantado, não poderia ser em empresas que operam com hierarquia rígida e decisões centralizadas, e sim em ambientes que valorizem a descentralização das decisões, a flexibilidade e o trabalho em equipe (Marras, 2012)

A remuneração estratratégica é aquela que permite premiar o funcionário que se destaca perante os outros, considerando-se os fatores que impactam nos resultados da organização. Seus pilares são: conhecimentos, habilidades e atitudes, por meio dos quais a empresa recompensa. Segundo o autor, são poucas empresas que empregam sistemas remuneratórios estratégicos, pois a maioria está em processo embriatário (Marras, 2012).

O modelo de remuneração estratégica se adequa a ambientes flexíveis, com trabalho em equipe, criativo e não se adequa a ambientes rígidos, com tomada de decisão centralizada, sem autonomia das decisões. Os modelos são: remuneração por habilidade, remuneração por competência, participação acionária, participação nos ganhos, participação nos lucros e remuneração por resultados. Para se falar em remuneração estratégica, a empresa precisa ter uma cultura voltada para as pessoas como diferencial competitivo, com investimento nas pessoas. Para o desenvolvimento desses sistemas, a empresa precisa de pessoas que tenham conhecimento, que coloquem suas habilidades em prática e tenham atitudes, ou seja, que queiram fazer.

Se as organizações desejam incluir recompensas totais como parte de suas estratégias de engajamento, é imperativo que elas entendam a natureza complexa na relação recompensa-engajamento e qual a melhor maneira de usar sistemas de recompensa para atender às necessidades e aos objetivos da organização e dos funcionários. Certas recompensas são

melhores preditoras de envolvimento no trabalho do que outras, o que implica que as empresas devem se afastar do modelo único de estratégias de recompensa (Hoole & Hotz, 2016).

O talento que é reconhecido, apreciado e recompensado de maneira equitativa aumenta a taxa de engajamento e produtividade na organização. A recompensa organizacional desempenha um papel importante para melhorar a produtividade, visto que reduz o atrito dos funcionários, elevando os níveis de engajamento deles na organização e também os motiva a desenvolverem outras habilidades. É crucial encontrar um senso de equilíbrio entre quais funcionários contribuem para uma organização e o que eles recebem de volta, em forma de recompensas e reconhecimento. Isso é crucialmente fundamental para sustentar os esforços extras que acompanham os trabalhadores. Nas organizações de alta carga de trabalho, isso é uma prática comum, em que os funcionários são solicitados a fazerem mais com menos. Geralmente, os funcionários estão profundamente cientes de suas respectivas contribuições e são altamente influenciados pela recompensa dos programas e políticas (D'souza, 2018).

Na Tabela 8 a seguir, apresentamos, na visão de diversos autores, as principais diferenciações entre remuneração tradicional e remuneração estratégica, onde podemos observar que uma está ligada diretamente ao cargo e a outra está ligada aos resultados das pessoas dentro da organização.

Tabela 8

Diferenciação da remuneração tradicional e estratégica

Remuneração tradicional	Autores	Remuneração estratégica	Autores
Centrada no cargo, conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional.	(Dutra J. S., 2007)	As empresas que se preocupam com o processo seletivo, o desenvolvimento das competências dos seus funcionários, que buscam formas de retê-los, que oferecem remuneração individual atrelada ao desempenho têm resultado acima da média, desde que essas práticas estejam alinhadas às estratégias organizacionais.	(Tanure, Evans, & Pucick, 2007)
Remuneração acompanha o cargo na hierarquia.	(Wood JR., 2009)	O sistema de remuneração estratégica consiste em empregar diferentes maneiras de remunerar as pessoas, dividindo a remuneração em parte fixa e parte variável e complementando com benefícios que irão se constituir em salário indireto.	(Pontes, 2008)
De acordo com a estrutura organizacional da empresa, ela consegue manter a equidade interna e externa, mesmo sem estar alinhada à estratégia do negócio.	(Moreira, Bento, Borges, & Muritiba, 2016)	Descreve os passos para construção do modelo do Sistema de Remuneração Estratégica, citado no referencial teórico.	(Wood JR., 2009)

Continuação

Descrevem os vários modelos de remuneração estratégica existentes: remuneração por habilidade, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros, remuneração por resultados.	(Marras, 2011; 2012)
Certas recompensas são melhor preditoras de envolvimento no trabalho do que outras, o que implica que as empresas devem se afastar do modelo único de estratégias de recompensa.	(Hoole, 2016)
O talento que é reconhecido, apreciado e recompensado de maneira equitativa aumenta a taxa de engajamento e produtividade na organização.	(D'souza, 2018)
Fonte: Elaborado pela autora.	Conclusão

2.3.2 Benefícios

Os benefícios são parte da remuneração, salários indiretos dos funcionários, sendo que estes devem atender os interesses da organização e do indivíduo. São exemplos de benefícios: previdência privada, bolsa de estudo, plano de saúde, vale refeição. A empresa também pode disponibilizar os benefícios por meio dos Planos Flexíveis de Benefícios, que são pacotes nos quais os funcionários podem escolher quais benefícios desejam ter e que podem ser descontados na sua folha de pagamento. Esse processo exige muita responsabilidade, transparência e comunicação para que ambos estejam satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa e os escolhidos pelos funcionários (Marras, 2002).

A maioria dos benefícios não é estabelecido pela CLT, são concedidos pelas empresas como fruto das negociações realizadas pelos sindicatos das categorias. Os benefícios fazem parte da remuneração indireta paga aos empregados e os mais utilizados no mercado são: seguro de vida, restaurante, transportes, festas, cesta básica, assistência médica, veículo designado, seguro de acidentes pessoais, clube, assistência odontológica e pagamento de quilometragem (Theotônio, Reis Neto & Lopes, 2013).

Os benefícios são considerados parte indireta da remuneração, sendo que, para cada um, existe uma legislação específica. Os benefícios podem ser divididos em legais: obrigatórios e não obrigatórios. Os benefícios obrigatórios estão na lei ou na CLT e são custeados pela empresa, como férias, 13º salário, vale-transporte, ou por meio dos encargos sociais, como salário maternidade, acidente e doença. Já os espontâneos, não obrigatórios, podem ser diagnosticados e disponibilizados pela organização, de acordo com a necessidade

dos empregados, e também podem ser diferenciados pelos grupos operacionais e gerenciais (Arellano & Cesar, 2017).

Os planos tradicionais não levam em consideração a diversidade das necessidades dos empregados ao disponibilizarem os benefícios e promovem a padronização, que, muitas vezes, pode não agradar ou ser desperdiçada pelos empregados. Os novos modelos de benefícios são os pacotes de benefícios, que os empregados recebem como um cardápio, para escolherem segundo suas necessidades, observando o limite disponibilizado, sendo que a empresa pode manter alguns benefícios como obrigatórios (Arellano & Cesar, 2017).

Na Tabela 9 a seguir, são apresentados os benefícios espontâneos mais disponibilizados pelas empresas. (1) Benefícios típicos de gestores e diretores. (2) Idem, mas, em algumas organizações, são estendidos a todos os funcionários.

Tabela 9
Benefícios

Grupos	Benefícios				
Alimentação	Auxílio alimentação (no domicílio)	(no trabalho)	Auxílio refeição	(no trabalho)	Cesta básica
Educação	Auxílio educação formal		Auxílio para curso de idiomas		
Família	Auxílio funeral	Auxílio-creche	Subsídio para compra de material escolar	Seguro de vida	
Médico-odontológico	Assistência médico-hospitalar	Assistência odontológica	Medicamentos com desconto em farmácias	Exames periódicos (check-up) (1)	
Previdência	Previdência privada (2)		Complementação de auxílio doença		
Transporte	Automóvel (1)	Combustível e/ou manutenção de veículo (1)	Estacionamento	Transporte de funcionários	
Outros	Cesta de natal	Títulos em clubes (1)	Descontos em convênios comerciais	Convênio com academia e ginástica	

Fonte: Arellano & Cesar, 2017, p. 139.

Cada empresa pode ter seu rol de benefícios extrassalariais como política de retenção, por entender que economiza em salários e atrai e retêm profissionais (Ribeiro, 2019).

Na Tabela 10 a seguir, são apresentados os tipos de benefícios oferecidos pelas empresas, que proporcionam apoio às necessidades dos funcionários e seus familiares.

Tabela 10
Tipos de benefícios

Tipos de benefícios	Exemplos de benefícios
Financeiros	Adiantamento quinzenal salarial, adiantamento de 13º para todos, empréstimos de emergência, posto bancário na empresa, pagar diretamente na empresa certos benefícios sociais, plano de complemento de aposentaria, complementar o auxílio doença.
De saúde	Plano médico e odontológico, convênio com óticas, convênio com farmácias, exames médicos periódicos, médico no local de trabalho, programas preventivos, cursos voltados para o funcionário e a família.
Alimentares	Oferecer refeitório, restaurante na empresa, serviço de café e lanches, vale refeição e

Continuação

	cesta básica.
Educacionais	Oferta de cursos, bolsa de estudos, indicação para cursos profissionalizantes e oferta de estágios para filhos de empregados.
Familiares	Pontes e folgas em feriados, horário flexível, creche no local de trabalho, auxílio creche, programas de vacinação infantil, kit de nascimento de filho, cesta básica.
Fonte: Ribeiro, 2019, p. 102.	Conclusão

2.3.3 Estudos anteriores sobre vários construtos, relacionando as melhores empresas para se trabalhar

Foi realizada uma pesquisa descritiva por Miranda, Tomé e Gallon (2011) com abordagem qualitativa e eles correlacionaram os construtos Evidenciação e Remuneração Variável nas melhores empresas para se trabalhar. Essa correlação se justifica pelo fato de as companhias de capital aberto terem que publicar, nos demonstrativos contábeis, a forma de remuneração variável para seus funcionários.

Já em outro estudo, Casemiro et al. (2012) realizaram uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa, buscando avaliar os impactos das ações voltadas ao comportamento e à diversidade organizacional, no clima organizacional, em oito empresas do setor de bens de consumo. A amostra foi definida e intencional e não aleatória. A busca das respostas para o problema levantado ocorreu por meio de investigação empírica, através de análise documental, com dados secundários publicados na Revista Você S/A.

Já Oliveira e Albuquerque (2014) desenvolveram uma pesquisa descritiva, analisando estatisticamente os dados publicados pelo Guia Você, sobre os construtos Gestão de Carreira e Gestão Estratégica. Foi analisada a relação entre esses construtos, já que havia pouca ocorrência de estudos com foco simultâneo nesses construtos e nenhum deles era brasileiro.

Em outro estudo realizado por Appio e Fernandes (2015), se empenharam em verificar se o Alinhamento Pessoa-Ambiente de Trabalho mediava à relação entre o conjunto de práticas de Gestão de Pessoas e os índices de *Turnover*, nas “Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil. Para tanto, realizaram uma pesquisa descritiva e quantitativa, por meio de uma *survey*, de corte transversal. A amostra de pesquisa foi composta por 57 empresas, dentro do universo das 500 “Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil, no ano de 2010.

Assim, o que diferencia o presente estudo dos anteriores é que neste caso, busca-se analisar a relação entre os construtos Gestão de Carreira e Gestão da Remuneração, que segundo a pesquisa bibliométrica realizada, não foram encontrados estudos que utilizassem os dados coletados pela Revista Você S/A sem precedentes, dos construtos Carreira e

Remuneração. De forma similar aos estudos anteriores, este trabalho também utiliza dados secundários, abordagem qualitativa e análise de conteúdo.

2.3.4 Relações entre os construtos Carreira e Remuneração

Na conclusão da sua pesquisa, Lima (2014) destaca a importância do alinhamento da política de remuneração com a cultura da instituição. É importante que a instituição valorize e remunere conforme o desempenho individual, que todos percebam isso como um diferencial competitivo, capaz de reter as pessoas na organização, na construção da carreira alinhada aos objetivos organizacionais. E, ainda segundo Lima (2014), os gestores entendem que a divulgação dessa política e de seus critérios impacta positivamente no comprometimento e atendimento dos funcionários. Por outro lado, a não divulgação interfere negativamente.

As organizações devem se concentrar em melhorar suas práticas de desenvolvimento de recursos humanos e gestão de carreira, especialmente salário, avaliação de desempenho, progresso nos objetivos de carreira, velocidade de promoção e aspecto de crescimento de remuneração e de carreira. Essas práticas são importantes para aprimorarem o comprometimento dos funcionários com a organização, o que, por sua vez, reduzirá a intenção de rotatividade. Além disso, a organização deve perceber que o impacto do compromisso organizacional na redução da intenção de rotatividade é fraco sempre que os funcionários estão altamente preocupados com sua própria carreira. Portanto, a carreira dos funcionários também deve ser uma preocupação da organização (Nawaz et al., 2019).

Na relação das empresas com as pessoas, as empresas devem disponibilizar as informações estruturadas de trajetórias de carreira, as características das trajetórias das carreiras, os degraus e exigências de complexidade para outras trajetórias, os níveis salariais correspondentes a cada degrau, os benefícios oferecidos, os acessos oferecidos pela empresa para que a pessoa possa ascender na carreira e o suporte oferecido pela empresa, para que as pessoas assumam o protagonismo e a responsabilidade sobre a gestão da sua carreira. As carreiras e as remunerações estão alinhadas nos processos estruturados na complexidade dos degraus das trajetórias das carreiras. As informações sobre resultado de avaliação de desenvolvimento, resultados e comportamentos, evolução na carreira, desafios enfrentados, posições ocupadas auxiliam na tomada de decisão para realização de aumento salarial, promoção, demissão, movimentação, sucessão e processo de retenção (Dutra, 2019).

2.3.5 *Ambiência da pesquisa*

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram escolhidas, como fontes de estudo, as informações publicadas no Guia Você S/A - As 150 Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT) de 2019. Nesse ano, o referido guia coletou e analisou informações de aproximadamente 500 empresas brasileiras e finalmente listou as 150 melhores avaliadas, baseando-se em uma metodologia de avaliação que foi se aperfeiçoando ao longo dos anos, tornando-se mais abrangente, crítica e rigorosa quando ganhou a parceria da Fundação Instituto de Administração (FIA), em 2006.

De acordo com a publicação na Revista Você S/A de 2019, a metodologia dessa pesquisa foi desenvolvida em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), que juntos avaliaram o ambiente organizacional com base em dois pilares: o Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), no qual funcionários avaliam a companhia, e o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP), em que FIA e Você S/A analisam as práticas da empresa. Os dois índices são divididos em 12 categorias (Gestão estratégica de objetivos, Gestão do perfil da liderança, Gestão de carreira, Gestão do conhecimento e educação corporativa, Gestão do reconhecimento e recompensa, Gestão da comunicação interna, Gestão da participação e autonomia, Gestão das relações interpessoais, Gestão de processos e organização, Gestão de saúde, segurança e qualidade de vida, Gestão de sustentabilidade e diversidade e *Employer branding*). Somados, IQAT e IQGP compõem a nota final da empresa: o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT). O peso do IQAT nessa nota é de 65%, e do IQGP é de 35%. Dessa forma, a lista das 150 melhores premia não só quem faz os funcionários felizes, mas também quem possui políticas de recursos humanos robustas e modernas.

Desse modo, são selecionadas as empregadoras que são referências em liderança, sustentabilidade e coerência em gestão de pessoas. Em 2019, a redação de Você S/A visitou 202 organizações em 87 cidades, de 18 estados, nas cinco regiões do país. Os jornalistas chegavam às empresas munidos de um formulário personalizado, produzido pela FIA, com perguntas e informações importantes a serem auditadas em cada organização. Assim, foi possível averiguar, no detalhe, o que aquela companhia tinha de relevante e especial. A partir daí, foram selecionadas as empregadoras que eram referências em liderança, sustentabilidade e coerência em gestão de pessoas. Podiam se inscrever empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas que tivessem, no mínimo, 100

funcionários (CLT) e operassem no mercado brasileiro e/ou internacional, há pelo menos três anos.

Segundo a divulgação na Revista Você S/A, 490 empresas se inscreveram, dentre elas, companhias privadas, instituições públicas, ONGs e cooperativas. Para que os funcionários pudessem responder à pesquisa de maneira segura e sigilosa, foram enviadas 456.000 cartas-senhas às companhias inscritas, em todo o Brasil. No total, 202 empresas foram classificadas no processo e visitadas por um dos 15 jornalistas responsáveis pela apuração desse especial.

Em 2019, foram visitadas 87 cidades, em 18 estados, nas 5 regiões do País. Percorreram mais de 40.000 quilômetros Brasil afora, entrevistaram mais de 4.000 funcionários pessoalmente e produziram 877 horas de conversas qualitativas. Além dos mais de 250 mil empregados que responderam à pesquisa, a redação de VOCÊ S/A e a pesquisa foram divididas em 21 setores da economia e as líderes de cada um foram homenageadas na cerimônia de premiação. Além disso, houve prêmios para os destaques em categorias de gestão de pessoas, como Carreira e Remuneração.

Para se manter a imparcialidade, os funcionários foram selecionados de forma aleatória, a partir de relação disponibilizada pelas empresas participantes. Um número mínimo de respondentes foi estabelecido para garantir a representatividade da amostra. Os respondentes não se identificavam e encaminhavam suas respostas diretamente aos coordenadores do estudo, sem passar por ninguém dentro da empresa, minimizando, assim, eventuais influências indesejadas sobre a espontaneidade das respostas (Hashimoto, 2010).

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2002), método científico é um conjunto de procedimentos formais e sistemáticos, escolhidos pelo pesquisador para alcançar o objetivo proposto e, para alcançar esse objetivo, é preciso escolher as ferramentas adequadas.

Para atender aos objetivos do estudo aqui apresentado, optou-se pela pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e análise de dados secundários. Os dados qualitativos são descrições de fenômenos, comportamentos, experiências das pessoas citadas, parte dos documentos, transcrições de entrevistas e discursos, dados ricos de detalhes das interações entre indivíduos, grupos e organizações.

Por esses motivos, optou-se também pela técnica de Análise de Conteúdo, para tratar os dados e informações do objeto de estudo, pois, segundo Bardin (2011), são técnicas que têm objetivo de avaliar a descrição das mensagens, entrevistas, e entender o conteúdo dessas fontes.

Na Tabela 11 a seguir, apresentamos as categorias encontradas no referencial teórico, bem como os autores que dão sustentação a elas e as subcategorias serão extraídas a posteriori na apresentação e na discussão de dados.

Tabela 11
Categorias

Categorias	Autores
Carreira	(Landau; Hammer, 1986) (Resende, 1991); (Chanlat, 1995); (Hall, 1996); (Bastos, 1997); (Oliveira, 1998); (Martins, 2001); (Cooper; Rothamann, 2009). (Chreptaviciene; Starkute, 2010); (Tams; Arthur, 2010); (Kilimnik, 2011); (Veloso; Silva; Dutra, 2011); (Silva et al., 2012); (Marras, 2012); (Teston & Filippim, 2016); (Bernal; Cruz, 2017); (César; Coelho, 2017); (Grubb, 2018); (Dutra, 2019); (Alvarenga, 2019)
Remuneração	(Marras, 2002; 2011; 2012), (Hipólito, 2002); (Tanure; Evans; Pucuck, 2007); (Theotônio, Reis Neto & Lopes, 2013); (Wood Jr; Picarelli, 2004); (Pontes, 2008); (Wood Jr, 2009); (Pereira, 2014); (Hoole; Hotz, 2016); (Brasil, 2017), (Arellano & Cesar, 2017); (De Souza, 2018); (Basille, 2018); (Ribeiro, 2019); (Gold, 2019);

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto aos fins, neste trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, pois, segundo Vergara (1998), esse tipo de pesquisa é utilizado quando se pretende descrever determinada população ou fenômeno.

Em relação aos meios, optou-se pela pesquisa documental, que, neste trabalho, utiliza como base de dados, as informações que estão disponíveis na pesquisa encomendada pela Revista Você S/A, da Editora Abril, realizada pelo Progep – FIA e publicada no Brasil, no ano de 2019, na sua edição especial, intitulada “Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT)”. A descrição da metodologia utilizada pela Progep - FIA para realização da pesquisa publicada na revista VOCÊ S/A encontram-se nos Anexos A e B. Nos Anexos C e D encontram-se exemplos das avaliações realizadas e descritas pela pesquisa da Progep -FIA .

Em unidades de análise de dados serão analisadas as categorias: Carreira e Remuneração e as subcategorias encontradas na análise de conteúdo.

Na pesquisa da qual se originou a presente Dissertação, foram avaliados os indicadores de satisfação dos empregados relativos à gestão de carreira e à gestão de remuneração, bem como as informações pertinentes às práticas de gestão de carreira e de remuneração apontadas pela revista apresentadas na ambiência da pesquisa e nos Anexos C e D. Das 150 empresas listadas, foram selecionadas as informações relativas as 50 empresas com as melhores avaliações no Índice de Qualidade do Ambiente (IQAT) e no Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP), em relação à carreira.

Em unidade de observação: Informações provenientes da pesquisa realizada pelo Progep - FIA e publicada pela Revista Você S/A, da Editora Abril, intitulada “Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT)”, em 2019.

Como técnica de coleta de dados, foi realizada uma seleção de dados secundários, relativos às informações sobre práticas de gestão de carreira e remuneração, pertinentes às 50 empresas melhor avaliadas em gestão de carreira e às 50 empresas melhor avaliadas em gestão da remuneração, da publicação de 2019. Entende-se que, ao se escolher as 50 empresas melhor avaliadas pelas práticas de Gestão de Carreira e Gestão da Remuneração, tem-se um número significativo de empresas para se estudar.

Na análise de dados, as informações foram analisadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo, que, segundo Bardin (2011), é um conjunto de técnicas de análise de informações por meio da explicitação, sistematização e expressão das mensagens, com o objetivo de deduzir informações lógicas. Não foi utilizado um software específico para análise de conteúdo.

Ainda segundo o autor, essa técnica compreende três etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados - inferência e interpretação.

Na primeira etapa: pré-análise, as informações são organizadas para facilitar a operacionalização, por meio de quatro processos. O primeiro processo é a leitura flutuante

(contato, percepção das informações e transcrição). No segundo processo, ocorre a seleção do que será analisado. No terceiro processo, faz-se a formulação dos objetivos (o que o pesquisador propõe verificar). E o último processo é a elaboração dos indexadores (temas que mais se repetem e que podem ser os índices).

Na segunda etapa: Exploração do material deve ser realizada a codificação do material em unidades de registro (temas, frases, palavras) e unidades de contexto e a definição das categorias de análise (rubricas que agrupam elementos em comum sob o mesmo título). A categorização, segundo Bardin (2016), deve possuir as seguintes regras: a) Exclusão mútua: a informação não ser classificada em mais de uma categoria. B) Exaustividade: os documentos devem atentar para representar a totalidade da comunicação, c) Representatividade: os documentos devem constar no universo pesquisado, d) Homogeneidade: as informações se referem ao tema e, para a pertinência, a observância deve estar alinhada com o material e o tema.

Na terceira etapa: Tratamento dos resultados, faz-se inferência e interpretação. Na inferência, deverá ser feita uma análise reflexiva e, na interpretação, a intuição, com operações lógicas, embasadas na teoria, em entendimentos de mundo e situações concretas de seus produtores ou receptores.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo realizado neste trabalho utilizou os dados do Guia VOCÊ S.A.: “As melhores empresas para se trabalhar de 2019”. A publicação lista as 150 empresas com as melhores avaliações em seu ambiente organizacional, com base em dois índices: O Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), no qual funcionários avaliam a companhia, e o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP), em que a Fundação Instituto de Administração (FIA), e o VOCÊ S/A analisam as práticas da empresa. Os dois índices são divididos em 12 categorias de avaliação. Somados, IQAT e IQGP compõem a nota final da empresa: o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT).

Dentre as 150 empresas listadas pela revista, este estudo separou as 50 empresas melhor avaliadas em gestão de carreira e gestão de remuneração.

Na primeira etapa: Pré-análise, as 150 empresas melhor avaliadas em gestão de carreira e gestão de remuneração foram colocadas em ordem de notas dos índices IQAT. Daí foram selecionadas as 50 com as melhores avaliações em gestão de carreira e remuneração. Posteriormente foi realizada uma leitura flutuante sobre as práticas de carreira e remuneração e se verificou se as informações estavam de acordo com o objetivo e o tema do trabalho aqui apresentado. Foram selecionadas e transcritas todas as informações publicadas pela revista que estavam relacionadas com os temas carreira e remuneração.

Na segunda etapa: Exploração do material, as temáticas foram incluídas nos quadros, como unidades de registro. Também foram incluídos os contextos em que as unidades de registro estavam inseridas, com isso, facilitando a categorização por meio de rubricas, para representarem os grupos que obtiveram maior frequência das palavras Carreira e Remuneração. As subcategorias encontradas foram: para **Carreira:** Plano de carreira, Promoção, Progressão, Sucessão, Transferências, Treinamento e Desenvolvimento; e para **Remuneração:** Salário, Bônus, Prêmios, PLR, Benefícios, Vantagens.

Para o entendimento das análises dos dois índices IQGP e IQAT, foram avaliadas as práticas de carreira e remuneração e suas respectivas subcategorias.

A seguir é apresentada a Tabela 12, com categorias, carreira e remuneração, informando sobre as análises realizadas.

Tabela 12

Quadro de índices – IQGP e IQAT

CARREIRA	REMUNERAÇÃO
Empresas Melhor Avaliadas em Gestão de Carreira: Práticas descritas pela Empresa e empregados sobre Gestão de Carreira . Tabela 13.	Empresas Melhor Avaliadas em Gestão de Remuneração: Práticas descritas pela Empresa e empregados sobre Gestão de Remuneração . Tabela 15.
Empresas Melhor Avaliadas em Gestão de Carreira: Práticas descritas pela Empresa e empregados sobre Gestão de Remuneração . Tabela 14.	Empresas Melhor Avaliadas em Gestão de Remuneração: Práticas descritas pela Empresa e empregados sobre Gestão de Carreira . Tabela 17.

Fonte: Elaborado pela autora.

As empresas **melhor avaliadas em Gestão de Carreira** apresentam suas práticas de gestão **de carreira** e as subcategorias mais encontradas foram Plano de carreira, Treinamento e desenvolvimento, Promoção, Sucessão e Transferência. As subcategorias mais comentadas pelas empresas e funcionários foram **Plano de Carreira, Treinamento e Desenvolvimento**. As subcategorias Promoção, Sucessão e Transferência foram menos comentadas.

Na análise das 50 empresas melhor avaliadas em Gestão de Carreira e Gestão de Remuneração, foram obtidos volumes de informações por subcategoria e incluídos nas Tabelas 13, 14, 15 e 17.

Tabela 13

Informações por subcategoria de Gestão de Carreira: Informações sobre as empresas melhor avaliadas em carreira, sobre as práticas de carreira

Subcategorias	Empresa	Funcionários
Plano de carreira	15	13
Promoção	7	3
Sucessão	4	
Transferência	4	2
Treinamento e Desenvolvimento	18	11
Total	48	29

Fonte: Elaborado pela autora.

Na subcategoria Plano de carreira, das 50 empresas analisadas, 15 apresentaram suas práticas e citaram algumas, como oportunidade de crescimento na carreira - por meio das vagas divulgadas, os funcionários, apoiados pelos gestores, podem fazer seu planejamento de carreira; a empresa, no período da avaliação de desempenho, conversa e avalia as possibilidades de carreira dos funcionários. Já em 13 das 50 empresas estudadas, os funcionários apresentaram comentários sobre essas práticas. Alguns elogiaram o plano de

carreira, outros disseram que o plano de carreira existe na empresa e outros citaram que faltam comunicação e formalização da política ou do plano de carreira.

Analisando as informações divulgadas pelas empresas analisadas e os comentários e avaliações dos funcionários, entende-se que os funcionários apresentam dependência de um plano de carreira estruturado pela empresa, para se sentirem mais seguros em relação ao seu futuro profissional. Essa expectativa contraria a visão de Landau e Hammer (1986), que afirmam que os funcionários precisam ser protagonistas da sua própria carreira, não dependendo de planos formais da organização. Da mesma forma, Bastos (1997) reforça a necessidade de os funcionários assumirem o protagonismo de suas carreiras. Já Dutra (2007) ressalta a necessidade de ampla divulgação das políticas ou planos de carreira existentes na organização, pois isso ajuda a nortear as decisões dos funcionários sobre suas carreiras.

Em relação à subcategoria **Promoções**, das 50 empresas analisadas, sete destacaram suas práticas de promoções. Algumas empresas divulgam a quantidade e as pessoas que estão sendo promovidas; em outra, os funcionários podem fazer carreira até chegarem à diretoria, em outra, as promoções são divulgadas em eventos. Em três empresas, os funcionários comentam essas oportunidades de promoções existentes, mas criticam a forma como as avaliações são feitas. As empresas, por meio de várias ações, permitem o crescimento dos funcionários na carreira quando abrem e divulgam as vagas internamente, quando, no *feedback* da avaliação de desempenho, relatam os pontos positivos e o que precisa ser aperfeiçoado para futuras oportunidades internas. Todos podem participar, mas o que vai diferenciar o profissional que terá a oportunidade será o que melhor atender o perfil da vaga.

Na subcategoria **Sucessão**, quatro empresas citaram suas práticas de sucessão. As empresas mapeiam seus funcionários que possuem potencial para assumirem cargos de gestão no futuro e os submetem a processos de desenvolvimento e capacitação, com o objetivo de terem profissionais preparados dentro do prazo esperado. Os funcionários não fizeram nenhum comentário sobre isso. Já a literatura confirma os procedimentos da empresa. Conforme Teston e Filippim (2016), o processo de sucessão ocorre com mapeamento, ambientação multigeracional, influências do fundador, aspectos demográficos e treinamento e capacitação. Foram poucos comentários das empresas e nenhum dos funcionários, apesar de o assunto ser relevante, pois a continuidade da empresa dependerá dos sucessores, ou seja, de profissionais preparados.

As empresas precisam incluir o processo sucessório no planejamento de pessoal, para que não haja falta de pessoal em casos eventuais, como afastamentos, pedidos de demissão e outros. Assim, é possível conseguir outro profissional para o cargo com mais tranquilidade.

Além disso, é preciso que as expectativas dos funcionários estejam alinhadas ao que a empresa precisa para atenderem os objetivos futuros dela. Segundo Franzener (2016), além de mapear os profissionais com potencial, o papel do líder é deixar os sucessores exercerem a liderança na prática, acompanhar os resultados e atuar como mentor no processo de desenvolvimento. Dessa forma, quando a empresa precisar, os sucessores estarão preparados.

Na subcategoria **Transferência**, quatro empresas citaram suas práticas de transferência, como: as empresas possuem muitas oportunidades internas, os funcionários podem evoluir e transitar entre as áreas e têm possibilidade de trabalharem em outros países. Em duas empresas, os funcionários perceberam essas oportunidades, mas relataram insatisfação com o fato de terem que ficar um ano na posição e isso atrapalhar nas oportunidades em outras áreas. Questionaram até que ponto eram donos das suas carreiras. As novas carreiras são voltadas para o protagonismo dos empregados e as empresas, com suas práticas e políticas, favorecem seus funcionários. A oportunidade de serem transferidos auxilia no crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, em outras áreas, cidades ou países, pois vão vivenciar outra cultura, novas pessoas e atividades.

A outra subcategoria de carreira é o **Treinamento e Desenvolvimento**. Nela, as empresas oferecem vários tipos de treinamento de pessoal. Há treinamentos técnicos, comportamentais e os funcionários percebem esse investimento neles. Essa subcategoria foi citada por 18 empresas, com suas práticas. Já os funcionários citaram-na 11 vezes. Percebemos, nesse aspecto, um grande interesse no desenvolvimento contínuo, por meio de cursos internos e externos.

Algumas empresas incentivam o uso da plataforma Ensino a Distância (EAD) para capacitação dos funcionários. Outras empresas custeiam o pagamento de escolas desde o Ensino Médio, inglês, cursos para liderança e universidade corporativa. Outras empresas ainda oferecem recompensa financeira para quem terminar os treinamentos. Em algumas, os funcionários comentam que as empresas investem muito em treinamento e desenvolvimento e, em outras, que os funcionários possuem o plano de desenvolvimento individual, que é acompanhado pelos gestores. Pode-se verificar a importância de alinhar o treinamento e o desenvolvimento às estratégias organizacionais, e não mais em treinamentos avulsos, sem objetivo. Os treinamentos não podem ser apenas quantidade para serem colocados em relatórios gerenciais, como indicadores de realização de treinamentos. Apesar de ser a subcategoria mais comentada, as melhores empresas para se trabalhar de 2019 não comentaram sobre o percentual de treinamento que investem nos funcionários. Segundo o site da PrevinSA (2018), a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), em

2018, as empresas investiram, em média, 0,63% do seu faturamento anual em treinamentos e o valor do mercado americano chega a ser de 1,43% do faturamento. Os gastos com treinamento e desenvolvimento das pessoas não são custos, e sim investimento, pois as empresas precisam dos profissionais treinados e preparados para os desafios do mercado. As empresas estão investindo muito e os funcionários comentam sobre esse investimento. O que precisa ser alinhado nas empresas é: quais são os objetivos organizacionais e quais são as competências que precisam ser desenvolvidas para atender esses objetivos. Sendo assim, o processo de treinamento e desenvolvimento será mais assertivo, focado e com retorno sobre o investimento.

As empresas melhor avaliadas em **carreira** comentam suas práticas sobre **remuneração** e as subcategorias mais encontradas foram Salários, Bônus, Prêmios, PLR, Vantagens e Benefícios. A subcategoria mais comentada pelas empresas e pelos funcionários foi **Benefícios**. As subcategorias Salários, Bônus, Prêmios, PLR e Vantagens foram menos comentadas conforme a Tabela a seguir.

Tabela 14

Informações por subcategoria de Gestão de Carreira: Informações sobre as empresas melhor avaliadas em carreira, sobre as práticas de remuneração

Subcategorias	Empresa	Funcionários
Salários	1	6
Bônus	4	
Prêmios	3	2
PLR	3	1
Vantagens	8	
Benefícios	26	18
Total	45	27

Fonte: Elaborado pela autora.

Na subcategoria **Salários**, uma empresa citou suas práticas de salários e relatou que, dependendo do tempo de casa, os funcionários recebem um percentual automático de aumento salarial. Já em seis empresas, os **funcionários** comentaram sobre as práticas de salários. Reclamaram que a remuneração estava defasada e também desejavam um plano de cargos e salários mais bem definido. Em outra empresa, comentaram que existe a equidade salarial entre os gêneros e, em outra, que os salários poderiam ser mais competitivos. Foram expressados elogios e reclamações, por isso, segundo Kanapathippillai, Milret e Johl (2019), os comitês de cargos e salários apoiam as discussões e soluções dos problemas. O salário base, equiparado internamente e externamente, o funcionário não entrando para receber mais

na mesma função de alguém que já tem mais tempo na empresa, o pagamento por meritocracia, os aumentos com critérios transparentes, o fato de não mudarem os critérios sem o consentimento dos funcionários, tudo isso traz a sensação de justiça, respeito e imparcialidade. Em uma comparação realizada entre carreira e remuneração, percebemos que os funcionários demonstraram maior satisfação em relação à carreira do que em relação à remuneração.

Na subcategoria **Bônus**, quatro empresas citaram suas práticas. Em uma delas, vinculava-se o cumprimento de índices de segurança com o recebimento do bônus, com isso, aumentando o comprometimento e engajamento dos funcionários. Nas 50 empresas melhor avaliadas que foram pesquisadas, os **funcionários** não fizeram nenhum comentário referente a bônus, o que leva a entender que essas práticas não são comentadas pelos funcionários porque são poucas empresas que utilizam bônus como parte da sua estratégia de pagamento.

Na subcategoria **Prêmios**, duas **empresas** citaram suas práticas sobre prêmios e procuraram premiar quem se sobressaiu nos times. Como exemplos: Em uma das empresas, quem supera os resultados esperados recebe, das mãos do comitê executivo da empresa, um cartão que vale dinheiro e “os executivos vão até o andar da pessoa para reconhecê-la em público e explicar por que ela mereceu o prêmio”, diz Mônica Torquato, gerente de desenvolvimento organizacional da empresa Sodexo. Na empresa Alelo, “entre 2017 e 2018 a empresa aumentou em 73% o investimento em programas que distribuem premiações aos funcionários. Entre eles estão o Atitude Alelo e o Mandou Bem, que estimulam os empregados a reconhecer, com dinheiro ou pontos no programa de recompensas Lívolo, colegas que se destacaram em alguma atividade”.

Já os **funcionários**, em duas empresas comentaram sobre essas práticas. Elogiaram as recompensas para quem completava períodos significativos atuando na empresa e, dependendo do tempo de casa, recebiam prêmios. Na empresa Águas Guariroba, “a inovação é valorizada e os projetos desenvolvidos pelos trabalhadores podem concorrer a premiações do grupo AEGEA, que vão desde bônus financeiros até viagens e subsídios para cursos”. Ressalta-se a importância de reconhecer e premiar os funcionários que se destacam e entregam além das atividades rotineiras.

Na subcategoria **PLR**, três empresas falaram sobre suas práticas. A participação nos lucros e resultados recebia elogios da empresa e dos funcionários. Já os funcionários, em uma empresa, comentaram sobre as práticas de PLR, podendo avaliar a contribuição individual ou grupal. Gegundo Hoole e Hertz (2016), certas recompensas são melhor preditoras de envolvimento no trabalho do que outras, sendo que as empresas podem ter vários modelos de

recompensa. Foram poucas citações sobre as práticas de PLR. Apesar da obrigatoriedade do seu pagamento, sabemos que nem todas as empresas pagam e que seria muito importante seu pagamento e reconhecimento da entrega e meritocracia dos seus funcionários.

Na subcategoria **Vantagens**, as empresas comentaram oito vezes sobre suas vantagens oferecidas aos funcionários. Uma empresa comentou que, uma vez por mês, os funcionários podiam levar os familiares para se divertirem nos resorts da empresa. Em outra, na empresa Alelo, quem recebia prêmios dos programas: “Mandou bem” e “Atitude na empresa” ganhava destaque na TV corporativa. Em outra empresa, para os funcionários que estavam perto de se aposentarem, a empresa preparava work shops sobre finanças, empreendedorismo, para que esses profissionais saíssem preparados para um novo ciclo de vida. Essas foram algumas vantagens citadas pelas empresas. Já os funcionários não comentaram sobre as vantagens oferecidas pelas empresas. Isso nos faz entender que eles não reconheciam essas vantagens como significativas.

A subcategoria **Benefícios** foi muito comentada, tanto pelas empresas como pelos funcionários, apresentando benefícios variados, que foram muito elogiados. Foram comentados 26 vezes pelas empresas. Em 18 das empresas pesquisadas, os funcionários fizeram algum comentário sobre os benefícios. Em uma, citaram que o plano de saúde poderia ser mais barato para algumas categorias. Em outras alegaram falta de espaço para lazer, reclamaram que o auxílio creche era apenas para as mães. Apesar de as empresas se esforçarem por atender as necessidades dos empregados e fornecerem vários tipos de benefícios, os funcionários possuíam outras necessidades. Hoje em dia, as empresas estão atuando com os pacotes de benefícios variáveis. Segundo Arellano e Cesar (2017), os pacotes de benefícios rígidos não levam em consideração a diversidade das necessidades das pessoas.

As empresas melhor avaliadas em **remuneração** comentaram suas práticas sobre **remuneração** e as subcategorias mais encontradas foram Salários, Bônus, Prêmios, PLR, Vantagens e Benefícios. A subcategoria mais comentada pelas empresas e pelos funcionários foi **Benefícios**. As subcategorias Salários, Bônus, Prêmios, PLR e Vantagens foram menos comentadas, conforme a Tabela a seguir.

Tabela 15

Informações por subcategoria de Gestão de Remuneração: Informações sobre as empresas melhor avaliadas em remuneração, sobre as práticas de remuneração.

Subcategorias	Empresa	Funcionários
Salários	1	
Bônus	2	
Prêmios	4	
PLR	3	
Vantagens	1	1
Benefícios	10	5
Total	21	6

Fonte: Elaborado pela autora.

Na subcategoria **Salários**, uma empresa apresentou suas práticas sobre salários. Os benefícios e o PPR (Programa de Participação em Resultado), recebidos como 15º salário, foram elogiados. Já os funcionários não fizeram nenhum comentário. Na Tabela 13, quando as melhores empresas em carreira avaliaram remuneração, elas falaram uma vez sobre suas práticas, e os funcionários, seis vezes. Já nas melhores em remuneração, avaliando remuneração, elas comentaram uma vez e os funcionários não comentaram.

Entende-se, com isso, que salário e políticas salariais não são muito comentados dentro das organizações, pois muitas empresas acreditam que, se divulgarem tais dimensões, podem gerar comparações internas e externas e trazer insatisfações entre os empregados. Diferentemente das empresas públicas, que têm obrigação de divulgar sua estrutura salarial no portal da transparência, as empresas privadas, de acordo com as suas estratégias, podem ou não divulgar suas políticas salariais.

Na subcategoria **Bônus**, duas empresas apresentaram suas práticas. Na empresa MSD FARMACÊUTICA: “A plataforma Inspire permite a cada funcionário reconhecer e ser reconhecido, a qualquer tempo, e o reconhecimento pode ser desde um obrigado até uma aprovação acrescida de valores em dinheiro ou pontos.” Na empresa **GRUPO KYLY**: “O **Bônus** executivo: todos os analistas plenos e os líderes ganham até dois salários; especialistas e coordenadores, até 4,3 salários; gerentes, até 7,8 salários; e diretores, até 10,5 salários, levando em conta a meta global (80%) e a individual (20%).”

Os funcionários não fizeram nenhum comentário sobre as práticas referentes a bônus. As empresas que avaliam bônus em carreira e remuneração não são as mesmas. Nas empresas melhor avaliadas em carreira que falam de remuneração, temos: Banco Bradesco, Itaú Unibanco, Eli Lilly do Brasil e Zoetis; e nas empresas melhor avaliadas em remuneração que

falam de remuneração temos: MSD Farmacêutica e Grupo KYLY. Isso demonstra que as empresas melhor avaliadas em carreira apresentam mais práticas de bônus do que as empresas melhor avaliadas em remuneração. Os funcionários não comentaram as práticas e políticas de tais empresas, o que nos leva a entender que bônus não faz parte da estratégia de pagamento da organização.

Na subcategoria **Prêmios**, quatro empresas apresentaram suas práticas de premiações. Dentre essas práticas, temos: 1) Na empresa Instituto de Pesquisa Eldorado: “Quem é bem avaliada ganha um valor extra e quem fica em destaque o ano todo recebe bonificação ou uma viagem como prêmio.” (2) Na empresa Renault do Brasil: “Há premiações para as melhores ideias e para os projetos que gerem redução de custos e registros de patentes.” (3) Na empresa Grupo KYLY: “Conta com **prêmios** por produtividade nas unidades de costura.” (4) Na empresa Elanco Saúde Animal: “Além da distribuição, em caráter excepcional, de 2500 dólares para os funcionários CLT, a companhia concluiu, em março, o processo de cisão da Eli Lilly e premia com ações os empregados que apresentem alta performance. O percentual varia de acordo com o cargo. Quem implementar ideias e obtiver sucesso com elas é premiado e amplamente reconhecido pela empresa.”

Os funcionários não comentaram sobre essa subcategoria. São poucas citações sobre prêmios, mas essa é uma prática que estimula os funcionários e, segundo a Lei 13.467 (Brasil, 2017), o prêmio pode ser pago até duas vezes ao ano, como liberalidade do empregador em razão do desempenho superior ao esperado, em relação às rotinas, e não é considerado salário nem base de cálculo para o INSS. Pode ser usado para premiar e reconhecer os funcionários pelo esforço e pela entrega de atividades, projetos.

Na subcategoria **PLR**, três empresas apresentaram suas práticas e os funcionários não comentaram. Na empresa Grupo KYLY: “Um dos programas de destaque é o de política de remuneração variável, que se desdobra em quatro prêmios. Há os mais tradicionais, com a Participação nos lucros, que chega a dois salários por ano, com a possibilidade de um acréscimo de 10% para aqueles sem faltas ou advertência; e a comissão para os gerentes de loja.”

Ao se fazer o estudo das 50 empresas melhor avaliadas em carreira e remuneração e por se tratar de empresas de grande porte, estranha-se a pouca referência às práticas sobre PLR, por parte da empresa e dos funcionários, e as práticas citadas não são bem explicadas. A pesquisa é extensa, mas não traz muitas informações sobre a existência das práticas de PLR, apesar de termos avaliado as 50 melhores empresas em remuneração e da obrigação do pagamento da PLR pelas empresas, conforme o Art. 7º da Constituição Federal.

Na subcategoria **Vantagens**, apenas uma das empresas apresentou suas práticas, que é a possibilidade da obtenção de compra das ações da Vivo na Bolsa de Madri. Em relação aos funcionários, foi comentado uma vez sobre a satisfação dos funcionários de poderem sair mais cedo na sexta-feira. O que se pode concluir com isso é que as empresas melhor avaliadas em carreira apresentam mais comentários sobre suas práticas de vantagens que as empresas melhor avaliadas em remuneração.

Na subcategoria **Benefícios**, dez empresas apresentaram suas práticas e, em cinco empresas, cinco funcionários comentaram. Na Tabela 16 a seguir, demonstramos os benefícios apresentados pelas empresas e os que foram comentados pelos funcionários.

Tabela 16

Subcategoria: Benefícios

BENEFÍCIOS	
Citações das empresas	Citações dos funcionários
Assistência odontológica	Assistência médica
Auxílio construção e aquisição de móveis	Atendimento ambulatorial
Assistência médica	Auxílio para graduação e pós-graduação
Assistência psicológica	Creche na empresa
Academia	Refeitório
Auxílio creche	
Auxílio educação	
Auxílio jurídico	
Bolsas de estudo de graduação e pós-graduação	
Complemento salarial para afastamentos	
Compra de ações da empresa	
Curso de inglês	
Desconto em aluguel de carro	
Desconto seguro automóvel	
Desconto combustível	
Doação de fraudas para novos pais	
Empréstimo de bicicletas	
Gympas	
Hospedagem em casa de praia	
Inclusão da família no plano de saúde	
Previdência privada	
Restaurante com nutricionista	
Vale Alimentação	
Vale Refeição	
Total: 24 citações de benefícios pelas empresas	05 citações de benefícios pelos funcionários

Fonte: Elaborado pela autora.

As empresas melhor avaliadas em remuneração fizeram citações sobre seus planos de benefícios. Nas empresas analisadas, 10 citaram e, em cinco, os funcionários comentaram sobre os benefícios oferecidos. O que se percebe é que os benefícios que os funcionários desejavam estavam voltados para suas necessidades básicas: um comentou que gostaria de

receber vale alimentação; outro, que o refeitório fosse mais amplo; outro, que a rede de saúde fosse ampliada; outro, que tivesse auxílio creche, que tivesse na empresa; outro, que o atendimento ambulatorial fosse mais rápido; outro, que a educação tivesse subsídio para todos, inclusive, o operacional para graduação e pós-graduação. Os benefícios flexíveis poderiam atender melhor às necessidades específicas de cada funcionário se eles pudessem escolher, no rol de benefícios disponíveis pelas empresas, os que atendem suas necessidades, respeitando-se o teto máximo por funcionário. Mesmo que a empresa ofereça vários benefícios, é necessário saber quais são importantes para os funcionários, alinhando-se a oferta com a demanda deles.

As empresas melhor avaliadas em **remuneração** comentaram suas práticas de **carreira** e as subcategorias mais encontradas foram Plano de carreira, Treinamento e desenvolvimento, Promoção, Sucessão e Transferência. As subcategorias mais comentadas pelas empresas e funcionários foram **Plano de carreira, Treinamento e desenvolvimento**. As subcategorias Sucessão, Promoção e Transferência foram menos comentadas, como mostra a Tabela a seguir.

Tabela 17

Informações por subcategoria de Gestão de Remuneração: Informações sobre as empresas melhor avaliadas em remuneração, sobre as práticas de carreira

Subcategorias	Empresa	Funcionários
Plano de carreira	8	8
Promoção	1	
Sucessão	3	
Transferência		1
Treinamento e desenvolvimento	7	2
Total	19	11

Fonte: Elaborado pela autora.

Na subcategoria **Plano de carreira**, oito empresas citaram suas práticas. Disseram que divulgavam suas vagas internamente e o perfil dessas vagas para que os funcionários pudessem se preparar para as oportunidades, mudando ou não de área. A empresa MSD Farmacêutica “acredita no protagonismo dos funcionários e esses podem planejar suas carreiras com apoio do seu gestor, desenvolvendo suas trilhas e atendendo o acordo anual de performance que avalia as entregas e desempenho. A empresa possibilita crescimento via programas, modelo de progresso pessoal, baseado no conceito 70-20-10. 70% do aprendizado que devem ocorrer no dia a dia; 20% estão ligados ao *networking*; e os outros 10% vêm de cursos e treinamentos”. Por 08 vezes, os funcionários comentaram essas práticas e alguns

acharam que o plano de carreira já existia; outros disseram que só funcionava em algumas áreas. Apesar de verem a movimentação de pessoal, pediam que a empresa tivesse um plano formal de carreira. Eles sentiam falta de clareza nos objetivos e critérios para alcançar essas oportunidades.

Nesse sentido, entendemos que a comunicação das ações do plano de carreira vai trazer maior satisfação aos funcionários. Mesmo que o gerenciamento da carreira seja de responsabilidade do funcionário (Hall, 1996) as empresas devem divulgar suas ações e oportunidades em seus canais de comunicação, para que todos tenham acesso. Os funcionários, conhecendo as ações, os prazos e perfis, poderão se preparar para participarem dos processos internos, quando as vagas forem abertas no dimensionamento de pessoal, conforme planejamento anual.

Na subcategoria **Promoção**, uma empresa destacou suas práticas, relatando que a meritocracia era critério para promoção. Os funcionários não comentaram essas práticas. Entende-se que elas não ocorrem com tanta frequência. A empresa precisa divulgar nas redes internas de comunicação, como e-mail, intranets, reuniões, eventos diversos para que os funcionários saibam que existe essa prática na empresa e a valorização dos funcionários por meio das promoções. Além da divulgação nas redes internas, quando o gestor promete que vai promover algum funcionário, ele deve fazê-lo e não passar a promoção para outro funcionário, segundo Assad (2017). As promoções devem estar no planejamento anual, aprovado pela diretoria, para que todos possam acompanhar.

Na categoria **Sucessão**, três empresas citaram suas práticas. Disseram que reuniam com a liderança, a cada seis meses, para elegerem os profissionais que seriam os sucessores nos cargos de gestão. Outra empresa disse que avaliava e acompanhava as competências necessárias, que deveriam ser desenvolvidas ao longo do processo estipulado. Nas empresas, temos os gerentes e abaixo os coordenadores e supervisores, pela hierarquia, eles deveriam ser capacitados para serem os futuros gestores, mas os líderes não estão necessariamente instituídos pelo cargo. A empresa deve observar essa questão para não causar desmotivação interna.

Na categoria **Transferência**, as empresas não citaram suas práticas e os funcionários comentaram uma vez, dizendo que havia possibilidade de trabalhar fora do país. Entende-se que essas transferências são oportunidades de crescimento para os funcionários.

Na categoria **Treinamento e desenvolvimento**, sete empresas citaram suas práticas; uma destacou a disponibilização de cursos gratuitos como meta de desenvolvimento. Já os funcionários comentaram duas vezes. Pelos comentários das empresas e dos funcionários,

ficou visível que as empresas investiam em seus funcionários e eles comentaram e elogiaram esses treinamentos.

Os cursos disponibilizados pelas empresas e as competências exigidas dos funcionários, Segundo Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005) vão além do que se vê na modernidade de suas práticas de gestão. Dentre as competências, destacaram o trabalho em equipe e a iniciativa de ação e execução. Já o fórum mundial destaca as 10 competências para o futuro próximo. As habilidades selecionadas são as citadas a seguir e devem ser observadas pelas empresas, nos programas de treinamento e desenvolvimento, além das competências técnicas.

1. Resolução de problemas complexos
2. Pensamento crítico
3. Criatividade
4. Gestão de pessoas
5. Colaboração
6. Inteligência emocional
7. Capacidade de análise/julgamento e tomada de decisões
8. Orientação em servir
9. Negociação
10. Flexibilidade e adaptação

Na seleção que foi realizada para este estudo, nas 50 empresas melhor avaliadas em gestão de carreira e gestão de remuneração, houve uma coincidência e 32 empresas apareceram como melhores, tanto em gestão de carreira como em gestão de remuneração, totalizando um percentual de 72%, que pode ser verificado na Figura 3 a seguir.

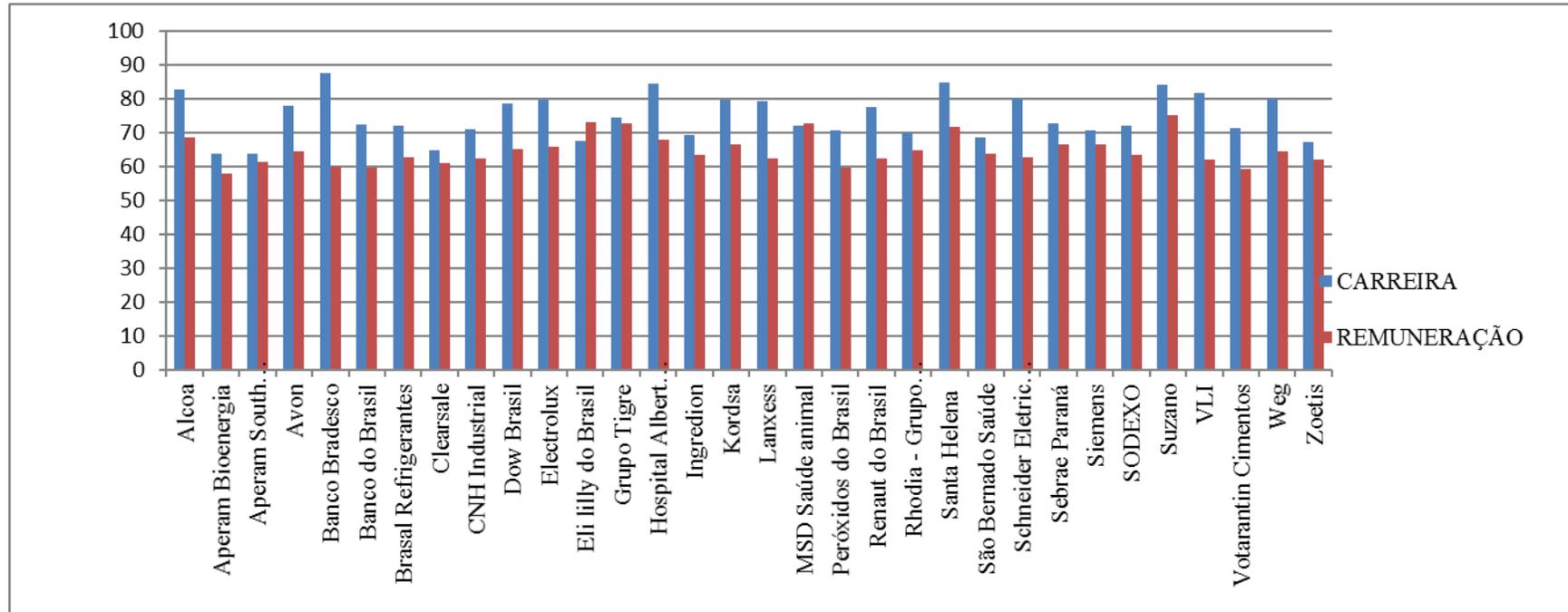


Figura 3: Melhores em gestão de carreira e gestão de remuneração

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela a seguir, somamos as subcategorias de remuneração, ou seja, temos um somatório das Tabelas 14 e 15, referentes aos comentários feitos pelas empresas e pelos funcionários.

Tabela 18

Somatório das subcategorias de remuneração

Subcategorias	Quadro 14 Carreira Remuneração Empresa	Quadro 14 Carreira Remuneração Funcionário	Quadro 15 Remuneração Remuneração Empresa	Quadro 15 Remuneração Remuneração Funcionário	Somatório Empresa	Somatório Funcionário
Salários	1	6	1		2	6
Bônus	4		2		6	
Prêmios	3	2	4		7	2
PLR	3	1	3		6	1
Vantagens	8		1	1	9	1
Benefícios	26	18	10	5	36	23
Total	45	27	21	6	66	33

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas Tabelas 13, 14, 15 e 17, somamos a frequência das subcategorias de carreira nos contextos que apareceram e, agora, somamos a Tabela 14, que traz as empresas melhor avaliadas em Carreira, descrevendo suas práticas de remuneração, com a Tabela 15, em que estão as empresas melhor avaliadas em remuneração, apresentando suas práticas de remuneração. As empresas relataram mais do que os funcionários e a mais comentada pelas empresas e pelos funcionários é a subcategoria benefícios. Concluímos que as perguntas poderiam ser direcionadas na mesma proporção, para todas as subcategorias, pois, nesse caso, conseguiríamos avaliar melhor o conteúdo dos comentários das empresas e dos funcionários.

Somatório das Tabelas 13 e 17, referentes aos comentários feitos pelas empresas e pelos funcionários.

Tabela 19

Somatório das subcategorias de carreira

Subcategorias	Tabela 13 Carreira Carreira Empresa	Tabela 13 Carreira Carreira Funcionário	Tabela 17 Remuneração/ Carreira Empresa	Tabela 17 Remuneração Carreira Funcionário	Somatório Empresa	Somatório Funcionário
Plano de carreira	15	13	8	8	23	16
Promoção	7	3	1		8	3
Sucessão	4		3		7	

Transferência	4	2		1	4	3
Treinamento e desenvolvimento	18	11	7	2	25	18
Total	48	29	19	11	67	40

Fonte: Elaborado pela autora.

Conclusão

No somatório das Tabelas individualizadas ou sobre o tema, as subcategorias mais comentadas são as mesmas, ou seja, Plano de carreira e Treinamento e desenvolvimento. As perguntas poderiam ser direcionadas na mesma proporção para todas as subcategorias, assim, conseguiríamos avaliar melhor o conteúdo dos comentários das empresas e dos funcionários.

Pela quantidade de comentários nas Tabelas 18 e 19, concluímos que existem mais práticas sobre Carreira do que sobre Remuneração.

Na pesquisa realizada pela FIA e pela Revista VOCÊ S/A, as subcategorias de carreira que se destacaram foram **Plano de carreira, Treinamento e Desenvolvimento**. Houve outras com menos informações sobre suas práticas: Promoção, Transferência e Sucessão, que remetem aos modelos atuais de carreira, Âncoras de carreira, de Schein (1985) e Hall (2002), nos quais o indivíduo é protagonista e pode direcionar sua carreira.

As práticas relacionadas pelas empresas estão de acordo com a definição e os novos tipos de carreira propostos por Schein (1985). Não existe um plano formal de carreira, e sim práticas que valorizam o protagonismo, proporcionam oportunidade de crescimento aos funcionários e atende as expectativas deles.

Pelo contexto avaliado, nas unidades de registro Carreira e Remuneração, quando colocadas perante os contextos, ou seja, as práticas comentadas pelas empresas e pelos funcionários, as subcategorias mais encontradas foram: Plano de carreira e Treinamento e desenvolvimento. As menos comentadas foram: Promoção, Sucessão e Transferência, o que pode ser comprovado pelas descrições e quantidades encontradas. Esse indicador de plano de carreira demonstra que, mesmo sem um plano formal, as empresas possuem várias ações voltadas para o crescimento e desenvolvimento dos seus funcionários e que os funcionários têm oportunidade de serem protagonistas e aproveitarem essas oportunidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As melhores empresas para se trabalhar de 2019 foram a base escolhida para este trabalho, envolvendo 150 das maiores empresas em atuação no Brasil. Os dados foram extraídos da publicação de uma revista conceituada, que conta com a parceria da FIA, uma instituição de grande respeitabilidade.

Entre as 12 categorias avaliadas e disponibilizadas pela revista, foram escolhidas e estudadas as práticas das 50 empresas com as melhores avaliações em Gestão de carreira e Gestão de remuneração.

Foram analisadas as informações apresentadas pela revista, sobre as práticas de Gestão de carreira e Gestão de remuneração das 50 empresas com as melhores avaliações em Gestão de carreira. As informações disponibilizadas pela revista foram analisadas de quatro formas distintas. Primeiramente, foram analisadas as práticas das melhores empresas avaliadas em Gestão de carreira, descrevendo sobre Carreira e depois sobre Remuneração. Posteriormente, foram avaliadas as práticas das melhores empresas avaliadas em Gestão de remuneração, descrevendo sobre Remuneração e depois sobre Carreira.

Das 50 empresas melhor avaliadas em Carreira, considerando todas suas subcategorias, 48 comentaram sobre algumas das suas práticas. Das 50 empresas melhor avaliadas em Remuneração, também considerando suas subcategorias, 45 descreveram suas práticas.

Não foi possível na análise das informações realizadas, pelo que foi declarado pelas empresas, identificar que tipo de políticas as empresas adotam em relação à carreira, dessa forma não é possível classificá-las como carreira tradicional, e nem moderna: a burocrática, a profissional, a empreendedora e a sociopolítica, conforme proposto por Chanlat (1995) ou Carreira proteana proposto por Hall (1996) ou Âncoras de carreira proposto por Schein (1985).

As informações divulgadas pela revista e os comentários realizados pelos empregados não possibilitaram afirmar que as empresas adotam políticas de remuneração estratégica dado que não há informações suficientes, o que leva a supor que a maioria das empresas adota a política de remuneração tradicional, segundo Dutra (2007), Wood Jr.(2009), Moreira, Bento, Borges e Muritiba (2016).

Um dos pontos importantes a ser destacado nas conclusões deste trabalho diz respeito à constatação de que, ao selecionarmos e compararmos as 50 empresas com as melhores avaliações das suas práticas de Gestão de carreira e as 50 empresas com as melhores

avaliações das suas práticas em Gestão de remuneração foram encontradas 32 empresas que estão presentes nas duas listas, ou seja, 72% das empresas obtiveram as melhores avaliações tanto em Gestão de carreira, quanto em Gestão de remuneração, possibilitando, assim, um entendimento de que existe uma relação estreita entre esses dois subsistemas da área de Gestão de Pessoas.

Dessa forma, identifica-se, entre as empresas pesquisadas pela revista, uma associação entre a adoção de práticas de Gestão de carreira e Gestão de remuneração, o que é corroborado pelos estudos de Lima (2014), Nawaz et al. (2019) e Dutra (2019), pois existe uma relação entre as políticas de Gestão de carreira e Gestão de remuneração, e as duas devem estar alinhadas.

Assim, voltando-se ao objetivo principal deste trabalho, qual seja: Analisar as práticas de Gestão de Carreira e de Gestão de Remuneração nas melhores empresas para se trabalhar, podemos depreender que: como houve um percentual significativo (72%) de coincidência entre as empresas que foram as melhor avaliadas em Gestão de carreira e Gestão de remuneração, as empresas, ao adotarem um conjunto de práticas de Gestão de carreira, implantam também práticas atraentes de Gestão de Remuneração, o que fortalece as estratégias da empresa para atrair e reter seus melhores profissionais (Marras, 2002; Hipólito, 2002; Wood JR & Picarelli, 2004; Theotônio, Reis Neto, & Lopes, 2002; Arellano & Cesar, 2017; Basile, 2018; Ribeiro, 2019; Gold, 2019). Isso ocorre por meio do pagamento do piso mínimo da categoria, sendo o salário o principal item do rol de recompensas. O salário e os benefícios são fatores decisivos na atração de pessoas, sendo que remunerar é uma das principais funções da organização, porque traz equilíbrio interno e externo e o sentimento de justiça. Além disso, a empresa precisa de práticas que reconheçam as competências e os méritos, sendo que a PLR é uma remuneração variável e a única que possui legislação específica e respaldo para aplicação.

Em relação às citações das práticas adotadas pelas 50 empresas melhor avaliadas em Gestão de carreira, foi possível constatar que as subcategorias mais citadas foram Plano de carreira e Treinamento e desenvolvimento, o que leva ao entendimento de que essas fazem parte da estratégia de carreira nessas organizações. Tal perspectiva é reforçada nos comentários sobre a necessidade de a empresa divulgar os critérios e as oportunidades de desenvolvimento na carreira, o que vai ao encontro de Dutra (2019), quando afirma que os brasileiros não estão acostumados a fazerem seu planejamento de carreira, pois não é próprio da cultura, mas, com maior conhecimento das possibilidades dentro da organização, buscam melhor as oportunidades de desenvolvimento e alinhado aos seus interesses.

Já em relação aos comentários e às avaliações realizados pelos empregados das 50 empresas melhor avaliadas em Gestão de carreira, observa-se que as subcategorias mais presentes são as mesmas citadas pelas empresas: Plano de carreira e Treinamento e desenvolvimento, o que pode indicar que as práticas e políticas mais divulgadas pelas empresas fazem parte do planejamento estratégico das organizações. As práticas existem, mas precisam ser mais bem divulgadas, o que reforça a posição de Dutra (2007), que afirma a importância da ampla divulgação do plano de carreira para apoiar os colaboradores nas decisões de suas carreiras.

Analisando as citações das práticas encontradas nas 50 empresas melhor avaliadas em Gestão de remuneração, a subcategoria que apresenta mais práticas adotadas pelas empresas foi Benefícios, levando ao entendimento de que essa subcategoria de remuneração faz parte da estratégia organizacional, o que reforça a posição da pesquisa de Mercer (2017), quando afirma que se utilizam valores financeiros para retenção dos funcionários, sendo os benefícios parte da remuneração.

Os comentários e as avaliações dos empregados das 50 empresas melhor avaliadas em Gestão de remuneração, sobre as práticas das referidas empresas, nessa área, demonstraram que eles conheciam os benefícios oferecidos pelas empresas, pois a subcategoria mais citada por eles e pelas empresas foi a mesma: Benefícios, subentendendo-se que ela faz parte da estratégia organizacional.

Assim, respondendo ao questionamento básico formulado para este trabalho: Qual a relação entre as práticas de Gestão de Carreira e as práticas de Gestão de Remuneração nas Melhores Empresas eleitas pela revista *você S/A*, em 2019, pode-se concluir que, em termos quantitativos, há uma coincidência na lista de 72% das empresas estudadas neste trabalho.

Assim, segundo a avaliação da Revista *VOCÊ S/A*, as empresas com as melhores avaliações em Gestão de carreira, 32 também são melhores em Gestão de remuneração, sendo as melhores notas também em Gestão de carreira. Entretanto, se analisarmos as afirmações e avaliações dos empregados dessas organizações, alguns concordaram e alegaram que tiveram oportunidade de crescimento na organização, que a empresa investia em treinamento e desenvolvimento, realizava recrutamento interno, mas outros discordaram, alegando falta de publicação das oportunidades, desconhecimento dos critérios para crescimento na carreira. Logo, se entende que há espaço para a criação de novas práticas voltadas para Carreira: plano de carreira, promoção, sucessão, transferência e treinamento e desenvolvimento, e em Remuneração: salário, bônus, prêmios, PLR, vantagens e benefícios alinhados entre empresas e funcionários.

Nas empresas avaliadas foi possível identificar apenas uma afirmação de que existia, um plano de carreira formalmente estruturado e que existiam várias oportunidades internas. Esse dado converge com o que diz Dutra (2019). Em uma pesquisa que ele realizou em 2014, com 423 organizações, 97% das empresas não possuíam sistema estruturado de gestão de carreira, apenas ações isoladas. E, nas pesquisas realizadas desde 2006, com as melhores empresas para se trabalhar, o ponto mais sensível foi a falta de um sistema de gestão de carreira, segundo os funcionários em relação às empresas.

Em relação aos objetivos específicos propostos para este trabalho, as análises das informações disponibilizadas na Revista VOCÊ S/A nos permitem chegar a algumas conclusões. As práticas de Gestão de carreira e de Gestão de remuneração adotadas pelas empresas melhor avaliadas em Gestão de carreira não explicitaram a adoção de um plano de carreira formalmente estruturado. Mas elas possuem várias ações voltadas para o crescimento e desenvolvimento dos seus funcionários, tais como: planejamento de carreira feito pelos funcionários e acompanhado pelos gestores das áreas; conversas do RH com os gestores, para orientar os rumos da carreira; divulgação de vagas e aproveitamento interno; oferta da carreira em Y para seus funcionários; investimento em capacitação, com treinamentos diversos. Assim sendo, os funcionários têm oportunidades de serem protagonistas, o que está de acordo com Dutra (2007), que afirma que não existe trilha pronta, mas que precisam criar suas carreiras individualmente ou aproveitar as oportunidades que a empresa oferece.

Já em relação ao alinhamento entre as práticas de Gestão de carreira e de Gestão de remuneração declaradas pelas empresas e as percepções dos empregados sobre essas práticas, concluiu-se que existia tal comprometimento, mas que havia espaço para a criação de novas políticas mais participativa entre empresas e funcionários, já que ainda existiam reclamações dos funcionários, uma vez que encontramos diferenças significativas entre o que afirmam as empresas e o que percebem ou avaliam os empregados. Os motivos que podem levar a essa distorção entre o afirmado pelas empresas e a percepção dos empregados podem ser provocados pela existência de diferença na quantidade de perguntas para todas as subcategorias de carreira e remuneração, utilizadas na pesquisa realizada pela FIA e pela equipe da Revista VOCÊ S/A. Se há mais comentários sobre algumas subcategorias, as perguntas podem ter sido mais direcionadas a elas, em detrimento das outras. Identificou-se também falta de divulgação para toda a empresa e de entendimento dos critérios e das oportunidades para crescimento na carreira.

6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Este estudo não é uma exceção e, por isso, apresenta algumas limitações, que poderão orientar a realização de outros trabalhos, que possam explorar os temas tratados aqui sob outras perspectivas, ou utilizando diferentes metodologias. O fato de este estudo analisar apenas os dados da publicação da Revista Você S/A “As Melhores Empresas Para se Trabalhar de 2019” não permite uma comparação com resultados de publicações de anos anteriores. Apesar de haver anualmente mudanças nos critérios de avaliação adotados pela revista, algumas análises transversais poderiam ser realizadas. Outra limitação diz respeito ao fato de a escolha de comparação entre as empresas ter sido realizada analisando-se apenas as práticas adotadas pelas empresas na Gestão de remuneração e na Gestão de carreira. Essa perspectiva gera oportunidade para a realização de novos trabalhos que avaliem outras ou mais práticas das organizações listadas pela revista.

Um outro ponto a ser destacado como limitação deste trabalho foi a utilização de uma metodologia qualitativa para análise das informações disponibilizadas pela revista e a busca dos objetivos deste estudo. A utilização de métodos quantitativos possibilitaria uma maior diversidade de análises e de resultados, ficando essa possibilidade como outra sugestão para novos estudos. Destaca-se também o fato de ser um estudo que analisou os dados apenas da publicação da Revista Você S/A, sem realizar uma comparação com outras publicações do gênero, que também avaliam as empresas e as classificam como bons lugares para se trabalhar, como é o caso da publicação anual da Revista Época, da Editora Globo – GPTW - Great Place to Work, que também goza de grande prestígio no meio acadêmico, por adotar critérios científicos.

Uma outra limitação deste estudo diz respeito à impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, por se tratar de um estudo que buscou estabelecer uma comparação entre as práticas das 50 empresas com as melhores avaliações em Gestão de carreira e Gestão de remuneração, desconsiderando-se outras empresas que, apesar de não serem bem avaliadas nessas duas áreas, podem ter outras práticas de Gestão de Recursos Humanos que são muito bem avaliadas.

Finalmente, uma ampliação deste estudo poderia ser realizada, complementando as informações das revistas com dados primários, extraídos de documentos das empresas e/ou de entrevistas com funcionários e gestores, sobre as práticas adotadas pelas organizações, o que possibilitaria aprofundar uma busca de dados que enriqueceriam as análises e os resultados dos estudos.

REFERÊNCIAS

- Alberto, D. G. (2008). *O alinhamento das âncoras de carreira: explorando a satisfação com o trabalho*. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento da Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, O. P. *As pessoas na organização* (pp. 35-50). São Paulo: Gente.
- Alvarenga, M. A., Freitas, A. D., Bizzarrias, F. S., & Costa, P. R. (Mai/Ago. de 2019). Carreira Sem Fronteiras e Carreira Proteana: O Papel das Atitudes de Maturidade na Carreira de Estudantes Universitários. *Gestão & Conexões Management and Connections Jornal*, 8(2).
- Appio, J., & Fernandes, B. H. R. (2015). Práticas de Gestão de Pessoas, Alinhamento Pessoa-Ambiente de trabalho e Índices de turnover: um estudo nas "Melhores empresas para você trabalhar" no Brasil. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 12(2),82-95. DOI: 10.4013/base.2015.122.01
- Araujo, L. C., & Garcia, A. A. (2010). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Arellano, E. B., & Cesar, A. M. (2017). *Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Assad, A. (2017). *Liderança Tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso? Descubra que a neuroliderança pode fazer por você*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (Reto, L. A, Pinheiro, A, Trad.). São Paulo:Edição 70
- Basile, C. R. (2018). *Direito do trabalho: remuneração, duração do trabalho e direito coletivo* (Coleção sinopses jurídicas; v. 28, 8ª ed.). São Paulo: Saraiva Educação.
- Bastos, A. (1997). A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. *Revista de Administração*, 32,(3), 28-39.
- Bernal, E., & Cruz, I. M. (2017). Gestão estratégica de recursos humanos: evolução do conceito e abordagem atual. In: Arellano, E., Orsi, A., Cesar, A. M., Rodrigues, M., Bayma, L.Camargo, Y. et al. *Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras* (1 ed., pp. 1-2). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Brasil.(2017) *Lei 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.
- Brasil(1943), *Decreto-Lei 5.452, de 1 de maio de 1943*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/del5452.htm>
- Brasil.(1988), *Constituição da República Federativa do Brasil*. (1988). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

- Brasil.(2000), *Lei nº 10101, de 19 de dezembro de 2000*. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Burchell, M., & Robin, J. (2012). *A melhor empresa para trabalhar: como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante*. Porto Alegre: Bookman.
- Callanan, G. A., Perri, D. F., & Tomkowicz, S. M. (2017). Career Management in Uncertain Times: Challenges and Opportunities. *The Career Development Quarterly*, 13.
- Casemiro, I. D., Licórdio, A. M., Nascimento, N. T., & Cardoso, R. R. (2012). *Comportamento organizacional: uma análise sobre as práticas de gestão da diversidade e seus impactos no clima organizacional*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ISSN 1984-9354, 16.
- Cesar, E. B., & Coelho, A. M. (2017). *Gestão de Pessoas: nas Empresas Contemporâneas Brasileiras*.(1ª ed) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chanlat, J.-F. (nov./dez.,1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista da Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, 35(6),67-75 .
- Chreptaviciene, V. & Starkute, J. (2010). The Model of Cohesions between Career and Competence. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(5), 537-549.
- Cooper, C., & Rothmann, I. (2009). *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Crunau, P., & Pecoraro, M. (2017). Educational mismatch and promotions to managerial positions: a test of the career mobility theory. *Applied Economics*, 49(12), 1226–1240.
- D'souza, S. (2018). Employee Rewards in HRM and its impact on Employee Engagement in an Organization. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 2(4).
- Dutra, J. S. (2007). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. (1 ed., 9. Reimpr.). São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2019). *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades* (2 reimpr. ed.). São Paulo: Atlas.
- Você S/A. Edição Especial VOCÊ S/A. (2019) *Guia Você S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar*. São Paulo: Editora Abril.
- Fleury, A. F. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Franzener, J. (dez., 2016). Processo sucessório: o papel do líder. *Revista de Administração*, FW, 15(26), 67-83.
- Gil, A. C. (2014). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais* (1 ed.- 15 reimpr. ed.). São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Gold, M. (2019). *Gestão de carreira: como ser o protagonista de sua própria história*. São Paulo: Saraiva educação.
- Grubb, V. M. (2018). *Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. São Paulo: Autêntica Business.
- Guble, M., Coombs, C., & Arnold, J. (jan., 2018). The gap between career management expectations and reality: empirical insights from the IT industry. *Springer*, v. 49:12-22.
- Hall, D. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Sage Publications.
- Hall, D. (1996). *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hashimoto, M. (abr., 2010). *Organizações intra-empREENDEDORAS: um estudo sobre as melhores empresas para trabalhar no Brasil*. VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, pp. 1-16.
- Hays. (2020). *Análise de tendências & salários, América Latina 2020*. América Latina.
- Hipólito, J. A. (2002). Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: Fleury. M.T.(coord). *As pessoas na organização* (4º ed., pp. 87-98). São Paulo: Gente.
- Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 42(1), a1317. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>
- IBGE. (abr., jun., 2020). *Desemprego*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>.
- Kanapathippillai, S., Mihret, D., & Johl, S. (2019). Remuneration Committees and Attribution Disclosures on Remuneration Decisions: Australian Evidence. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1036-1082.
- Kilimnik, Z. M. (2011). *Transformações e transições: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Landau, J., & Hammer, T. H. (Jun., 1986). Clerical employees's perceptions of intraorganizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29(2), 385-404.
- Lima, L. C. (2014). *Remuneração estratégica: uma análise de sua eficácia na perspectiva dos executivos*. (Tese)- Faculdade de Ciências Empresarias, Universidade FUMEC.
- Marras, J. P. (2002). *Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Marras, J. P. (2a ed. 2012). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Martinez, L. (set., 2019). *Great place to work*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-to-ensure-promotions-go-to-those-who-most-deserve-them>.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mercer. (2017). *Relatório de pesquisa People Risks in M&A Transactions*. Melhor gestão de pessoas-edição especial do CONARH, 92-93.
- Miranda, K. F., Tomé, W. C., & Gallon, A. V. (2011). Evidenciação da remuneração variável nas melhores empresas para se trabalhar listadas na BM&FBovespa: um estudo à luz dos CPCs 10 e 33. *Pensar Contábil*, 13(51), 35-47.
- Moreira, P. A., Bento, P. A., Borges, R. C., & Muritiba, P. M. (2016). Modelo de remuneração na gestão de pessoas: a estruturação tradicional de cargos e salários ainda pode trazer benefícios? *Future Studies Research Journal*, 8(3), p. 03 – 31.
- Moriarty, J. (may, 2018). Against pay secrecy. *Journal of Applied Philosophy*, 35(4). doi.org/10.1111/japp.12273
- Mouro, G. C. F. D., & Stefano, S. R. (2017). Práticas de gestão de pessoas nas organizações do ramo de concessionárias de automóveis. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 4(1), 20-31.
- Nawaz, M. S., & Pangil, F. (2016). The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: the mediating role of organizational commitment. *Managemet Science Letters* , 6:157-176. doi: 10.5267/j.msl.2015.12.006.
- Nawaz, M. S., Siddiqui, S. H., Rasheed, R., & Iqbal, S. M. J. (2019). Managing Turnover Intentions among Faculty of Higher Education Using Human Resource Management and Career Growth Practices. *Review of Economics and Development Studies*, 5,(1),109. DOI: <https://doi.org/10.26710/reads.v5i1.569>
- Oliveira, E. C., & Alburqueque, L. G. (2014). *Gestão de carreira e Gestão estratégica - Como as empresas mais e menos bem posicionadas em 'Estratégia e Gestão' dentre "As melhores empresas para você trabalhar" atuam na Gestão de Carreira*. EnANPAD , 1-16.
- Oliveira, F. D. (1998). *A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil*. (Dissertação em Administração) – NPGA, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Orsi, A. (2017). Gestão da remuneração. In: Arellano, E., Orsi, A., Cesar, A. M., Rodrigues, M., Bayma, L. Camargo, Y. et al. *Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras* (pp. 131-152). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pereira, M. C. (2014). *RH essencial: gestão estratégica de pessoas e competências*. São Paulo: Saraiva.

- Pontes, B. R. (2008). *Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração*. (13a ed.). São Paulo: LTr.
- Previnsa. (2018). *Investimento em treinamento: o que levar em consideração?* Recuperado de <https://blog.previnsa.com.br/investimento-em-treinamento-o-que-levar-em-consideracao/>
- Resende, E.J. (1991). *Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo: Summus.
- Ribeiro, A. D. (2019). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva Educação.
- San, O. T., Then, Y. M., & Heng., T. B. (2012). The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business- Humanities and Technology*, 2(1)
- Sant'anna, A. D., Moraes, L. F., & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE-eletrônica*, 4(1), Art. 1, 23.
- Schein, E. (1993). *Career anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1985). *Organization Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Seema, A., & Sujatha, S. (july, 2013). Conceptual work on career management strategies from an organization perspective. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 3 (7), 184-198.
- Silva, M. L. (2012). *Administração de departamento pessoal* (1.ed.). São Paulo: Érica.
- Silva, R. C., Dias, C. A., Silva, M. T., Krakauer, P. V., & Marinho, B. D. (2012). Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(1), 1-21.
- Súmulas. (2017). *Resolução n. 220, 18 de setembro de 2017*. Altera a redação das Súmulas nºs 337 e 385 Índice de Súmulas do TST. Recuperado de <http://www.tst.jus.br/sumulas>
- Tams, S. & Arthur, M. B. (june, 2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629–646.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucick, V. (2007). *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Teston, S. D., & Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para. *RAC*, Rio de Janeiro 20(5), art. 1, pp. 524-545.
- Theotônio, K. S., Reis Neto, M. T., & Lopes, S. A. (set., 2013). *A remuneração no Brasil: uma análise segundo os aspectos legais*. XXXVII Encontro da Anpad, p. 16.

- Ulrich, D. (2000). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 3 reimpressão.
- Vaz, S. M. S. (2017). *A percepção de profissionais sobre a gestão de carreira*. (Monografia)– Universidade Federal do Paraná, Curitiba
- Veloso, E. F., Silva, R. C., & Dutra, J. S. (set., 2011). *Gerações e carreira: a relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações*. EnANPAD – XXXV Encontro da ANPAD .
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Wood JR, T., & Picarelli, F. V. (2004). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva* (3a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Wood JR., T. (2009). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. (3a. ed.). São Paulo: Atlas.

ANEXO

ANEXO A. METODOLOGIA: AVALIAÇÃO DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

METODOLOGIA

Entenda a pesquisa

Veja quais são os critérios de avaliação das Melhores Empresas para Trabalhar

A metodologia desta pesquisa, desenvolvida em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), avalia o ambiente organizacional com base em dois pilares: o Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), no qual funcionários avaliam a companhia, e o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP), em que FIA e VOCÊ S/A analisam as práticas da empresa. Os dois índices são divididos em 12 categorias de avaliação (*veja quadro na página ao lado*).

Somados, IQAT e IQGP compõem a nota final da empresa: o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT). O peso do IQAT nessa nota é de 65%, e o do IQGP é de 35%. Dessa forma, a lista das 150 Melhores premia não só quem faz os funcionários felizes mas também quem possui políticas de recursos humanos robustas e modernas. Ou seja, a régua é alta.

O rigor da análise, aliás, faz com que a pesquisa seja usada como benchmarking em companhias de todo o país. Parte disso se deve ao fato de esta ser a única pesquisa de clima organizacional do Brasil em que repórteres especializados vão até as empresas pré-classificadas (não importa onde estejam) para conversar com os funcionários e entender como se sentem em relação ao trabalho.

Neste ano, a redação de VOCÊ S/A visitou 202 organizações em 87 cidades de 18 estados, nas cinco regiões do país. Os jornalistas chegam às empresas munidos de um formulário personalizado produzido pela FIA com perguntas e informações importantes a

ser auditadas em cada organização. Assim, é possível averiguar, no detalhe, o que aquela companhia tem de relevante e especial. Desse modo, são selecionadas as empregadoras que são referência em liderança, sustentabilidade e coerência em gestão de pessoas.

Foco nos jovens

Outro diferencial do processo é que as empresas podem escolher se desejam participar, além da pesquisa de *As 150 Melhores Empresas para Trabalhar*, também do levantamento *As Melhores Empresas para Começar a Carreira*. Como os sistemas são unificados, as duas avaliações acontecem simultaneamente. Com isso, o RH ganha agilidade tanto no preenchimento do questionário de práticas quanto na aplicação dos questionários para os trabalhadores.

Podem se inscrever empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas que tenham, no mínimo, 100 funcionários (CLT) e operem no mercado brasileiro e/ou internacional há pelo menos três anos. Para entrar na pesquisa dos jovens, é preciso ainda ter um mínimo de 50 profissionais de até 26 anos (companhias com até 500 funcionários) ou 10% de jovens colaboradores no quadro (companhias a partir de 501 funcionários). A participação é gratuita.

Dados online

O Sumário Executivo, documento que contém as métricas das organizações participantes nas Melhores Empresas para Trabalhar, pode ser consultado online. Esse formato faz com que os gestores de RH tenham acesso a uma análise eficiente, prática e gratuita. Com esse material em mãos, é possível, por exemplo, comparar os resultados da empresa às médias gerais das 12 categorias da pesquisa.

ANEXO B. CRITÉRIOS DE PREMIAÇÃO

IQGP e IQAT

As 12 categorias avaliadas

GESTÃO ESTRATÉGICA DE OBJETIVOS
PROCESSOS DE PRODUÇÃO E DISSEMINAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS.

GESTÃO DO PERFIL DA LIDERANÇA
COMO A EMPRESA FORMA UMA LIDERANÇA COERENTE COM OS OBJETIVOS E COM AS DEMANDAS DOS TIMES.

GESTÃO DE CARREIRA
PROCEDIMENTOS PARA APOIAR OS EMPREGADOS NO PLANEJAMENTO E NAS DECISÕES DE CARREIRA.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA
DE QUE MODO A COMPANHIA PRODUZ E COMPARTILHA O DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.

GESTÃO DO RECONHECIMENTO E RECOMPENSA
PRÁTICAS QUE PROMOVEM O DESTAQUE E A VALORIZAÇÃO, FINANCEIRA OU NÃO, DAS PESSOAS.

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA
PROJETOS DE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E MECANISMOS DE ESCUTA DA VOZ DOS EMPREGADOS.

GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA
COMO A EMPRESA INCENTIVA OS FUNCIONÁRIOS A PARTICIPAR DAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS E A ASSUMIR PAPÉIS MAIS AMPLOS NAS ORGANIZAÇÕES.

GESTÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS
POLÍTICAS QUE ESTIMULAM AS PESSOAS A DESENVOLVER ATITUDES COOPERATIVAS NAS EQUIPES E ENTRE ÁREAS.

GESTÃO DE PROCESSOS E ORGANIZAÇÃO
PROJETOS DE ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS NO APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS.

GESTÃO DE SAÚDE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA
OS CUIDADOS COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS E OS ESFORÇOS PARA UM AMBIENTE SEGURO.

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE E DIVERSIDADE
ESTÍMULO À SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, SOCIAL E ECONÔMICA E AUMENTO DA DIVERSIDADE.

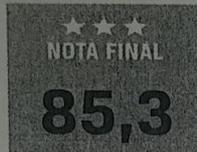
EMPLOYER BRANDING
MEIOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PARA GERIR A MARCA EMPREGADORA.

ANEXO C. DESCRIÇÃO E COMENTÁRIOS DAS EMPRESAS E FUNCIONÁRIOS. EXEMPLO: WEG

WEG

PRESENÇA NO GUIA	9 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	JARAGUÁ DO SUL, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	19 755
• 22% MULHERES	• 78% HOMENS

G



A estabilidade da WEG, companhia global de equipamentos eletroeletrônicos com operação em 12 países e presença comercial em mais de 135, chama a atenção. É comum encontrar profis-

sionais que fizeram carreira na empresa, e a maioria dos líderes começou no chão de fábrica. Isso sem falar sobre os aposentados que seguem no negócio. Demissões são raras por lá. “Há sempre um esforço para realocar as pessoas caso mudanças estruturais precisem ser feitas”, diz um funcionário. De janeiro a junho de 2019, foram 1 868 promoções e 26 nomeações para cargos de gestão. Há duas avaliações: de desempenho e de 360 graus, que analisa pilares como formar pessoas e equipes. Além disso, uma vez por ano os gestores se reúnem para identificar potenciais líderes. Eles devem indicar até dois profissionais para o curso inicial de liderança, com duração de dez meses. A ideia é alimentar o banco de talentos da empresa. Mas as possibilidades de crescimento não estão restritas a promoções verticais. A companhia oferece carreira em Y, na qual o profissional pode optar por ser um especialista na área técnica, por exemplo, e crescimento horizontal, em que há um aumento salarial sem que o funcionário mude de nível hierárquico. | weg.net/institucional/BR/pt |

CAROLINE MARINO, de Jaraguá do Sul (SC)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA OFERECE PACOTE DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEL, QUE ABRANGE ITENS COMO PREVIDÊNCIA PRIVADA E AUXÍLIO-CRECHE OU BABÁ, E UM AMBULATÓRIO COM MAIS DE UM MÉDICO E A POSSIBILIDADE DE FAZER EXAMES INTERNAMENTE.

PONTOS A MELHORAR

APESAR DOS BENEFÍCIOS SEREM ATRAENTES, O GRUPO OPERACIONAL GOSTARIA DE PODER CONTAR COM TRANSPORTE FRETADO, POIS OS HORÁRIOS DOS ÔNIBUS SÃO COMPLICADOS NOS TURNOS DA NOITE.

ANEXO D. DESCRIÇÃO E COMENTÁRIOS DAS EMPRESAS E FUNCIONÁRIOS. EXEMPLO: ELECTROLUX

ELECTROLUX

PRESENÇA NO GUIA	12 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	SUÉCIA
SEDE NO BRASIL	CURITIBA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	6 700
• 25% MULHERES	• 75% HOMENS

G

NOTA FINAL

81,3

Para atravessar a crise sem cortar recursos, a Electrolux se reorganizou para priorizar projetos e está olhando mais para dentro. Tanto que uma das metas do RH é preencher pelo menos 50% das vagas abertas usando o recrutamento interno. O segredo para atingir o objetivo está na capacitação dos funcionários: por meio de uma plataforma EAD, eles têm acesso a cursos online, calendário de treinamentos presenciais e links de pesquisas e matérias jornalísticas relevantes para o setor. As equipes de operação ainda recebem treinamentos de segurança, qualidade, habilidades comportamentais e indústria 4.0. A companhia também costuma receber estagiários que estejam no programa de intercâmbio da Aisec. Outra preocupação está na cultura do feedback. Desde 2018, o sistema de acompanhamento profissional fica aberto para que gestores e funcionários possam se reunir livremente e registrar como foi a conversa, além de cumprirem as três reuniões anuais obrigatórias de formalização. A companhia também realiza treinamentos periódicos com todo o quadro para estimular o diálogo e a cada três meses organiza cafés para facilitar a interação entre diretores e trabalhadores nos demais níveis hierárquicos. | loja.electrolux.com.br |

JULIANA AMÉRICO, de Curitiba (PR)

PONTOS POSITIVOS

NO FINAL DE 2018, A EMPRESA CRIOU UM COMITÊ DE DIVERSIDADE. AGORA ESTÁ MONTANDO GRUPOS DE AFINIDADE, REALIZANDO TREINAMENTOS SOBRE VIESES INCONSCIENTES COM OS GESTORES E CURSO DE LIBRAS PARA TODOS.

PONTOS A MELHORAR

POR MAIS QUE HAJA INCENTIVO À INOVAÇÃO, OS FUNCIONÁRIOS CONSIDERAM A EMPRESA CONSERVADORA QUANDO O ASSUNTO SÃO AS NOVAS TECNOLOGIAS, DEIXANDO DE INVESTIR E PERDENDO OPORTUNIDADES.

157 -