

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
EDUARDA FERNANDA DOS REIS**

**A política salarial e sua relação com a
produtividade**

LAGES, SC
2022

EDUARDA FERNANDA DOS REIS

A política salarial e sua relação com a produtividade

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário UNIFACVEST como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aluno: Eduarda Fernanda dos Reis

Orientador: Jose Leonardo Veronezi.

Lages, SC, (cidade do autor, Estado, __/__/ANO. Nota _____
_____/_____/_____ (data de aprovação).

Jose Leonardo Veronezi

Mestre em Educação Pela Universidade do Planalto Catarinense
(UNIPLAC)

A política salarial e sua relação com a produtividade

Eduarda Fernanda dos Reis
Graduando em Bacharel em Administração pela Unifacvest.

nomenomenome@unifacvest.edu.br

Professor Orientador: Jose Leonardo Veronezi

RESUMO

O objetivo desse estudo com o título "A política salarial e sua relação com a produtividade" foi o de analisar a influência da política salarial no desenvolvimento de uma organização e na vida de seus trabalhadores. Ele foi efetivado por meio de pesquisas bibliográficas, de análises descritivas de textos e livros já publicados sobre o assunto com a intenção de verificar se, e como, esse quesito interfere na autoestima, desempenho e comprometimento de seus colaboradores e, ou até na produtividade e saúde financeira da empresa. Os resultados da análise apontaram para a importância de haver uma política salarial bem definida tanto para a empresa externar com clareza, para o ambiente interno e externo, sua estratégia de planejamento quando se fala em administração de cargos e salários, quanto para seus funcionários terem um direcionamento com relação a sua vida e seu trabalho. Concluiu-se que uma sólida política salarial é uma ferramenta organizacional atrativa para motivação e retenção de funcionários, e de grande auxílio no alcance das metas organizacionais.

Palavras-chave: Política salarial, Produtividade, Trabalhador, Remuneração.

ABSTRACT

The objective of this study, titled "Wage policy and its relation to productivity," was to analyze the influence of wage policy on the development of an organization and on the lives of its workers. The work was carried out through bibliographic research, descriptive analysis of texts, and published books on the subject, with the intention of verifying whether, and how, this aspect interferes with the self-esteem, performance, and commitment of its employees, or even on the productivity and financial health of the company. The results of the analysis indicated the importance of having a well-defined wage policy for the company to clearly communicate its strategic planning both internally and externally, especially when it comes to job and salary administration. Additionally, having a clear wage policy provides employees with direction in their personal and professional lives. It was concluded that a solid salary policy is an attractive organizational tool for employee motivation and retention. It greatly assists in achieving organizational goals.

Falta formatar o texto, corrija!

Keywords: Salary Policy, Productivity, Worker, Remuneration.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo com o título A política salarial e sua relação com a produtividade, buscou entender política salarial e como sua presença pode resolver problemas de ajuste nas necessidades estruturais das organizações e nas expectativas dos colaboradores, com situações como a de disparidade remuneratória – em que alguns membros da cadeia produtiva se encontram em uma situação de overpayment, enquanto que outros na situação de underpayment e como essa situação pode influenciar fatores como a autoconfiança e o empenho afetivo dos empregados com relação aos seus trabalhos e a própria empresa.

É uma pesquisa bibliográfica que de acordo com Michel (2005) refere-se a uma atividade fundamental da ciência, que tem por fim levantar informações acerca de um determinado assunto, com o objetivo de alcançar conhecimento que foi desenvolvida e, seguiu o seguinte esquema:

- Leituras e reflexões que deram a orientação para o rumo da investigação que teve como base inicial a compreensão das questões internas e externas implicadas diretamente na política salarial de uma empresa.

- Pesquisa e reflexão sobre se, e como a política salarial (ou a ausência dela) de uma empresa afeta (ou não) a autoestima, desempenho e comprometimento de seus colaboradores e, ou até na produtividade e saúde financeira da empresa.

- Tendo efetivado as etapas anteriores considerar positiva ou negativamente, a luz dos achados da pesquisa sobre o questionamento proposto.

Trata-se de um estudo teórico onde se buscou em livros e textos já publicados entender a relação de pertencimento e produtividade que a questão salarial imprime nos diferentes trabalhadores de uma empresa e por consequência nela própria.

A importância do estudo repousa na necessidade de um administrador compreender o assunto para melhor se orientar com relação a questão dentro do espaço empresarial já que, o salário inegavelmente exerce um apelo positivo ou negativo no interesse individual.

Concluiu-se a análise apontando a política salarial como um instrumento indispensável para o bom desenvolvimento de qualquer organização tanto porque organiza e ordena cargos e salários permitindo uma visão da importância e responsabilidade de cada um dos membros da organização para o fundamental equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da empresa, quanto para servir de orientação e incentivo para o trabalhador em seu aspecto produtivo e em sua carreira profissional

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A POLÍTICA SALARIAL E SUA IMPORTÂNCIA

A política salarial é uma estratégia de remuneração, considerando cargos, qualificações e conhecimento dos colaboradores. Chiavenato escreve que a adoção dessa estratégia pondera diversos pontos, como a média salarial do mercado e as capacidades financeiras da empresa. Ou seja: “a política salarial é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus funcionários” (CHIAVENATO, 2009, p.88).

Ela é dinâmica e evolui, aperfeiçoando-se com sua aplicação perante conjunturas que se alteraram constantemente com a intenção de promover benefícios e salários justos e agenciem equilíbrio externo e interno para a empresa.

O equilíbrio interno reside na necessária equidade dos salários uma vez que, diferenças de pagamento para pessoas com a mesma função suscitam insatisfação. Ele também tem como função promover a hierarquia dos cargos e a motivação dos colaboradores com as perspectivas de crescimento. Já o equilíbrio externo advém da adequação salarial perante as médias de mercado. É imprescindível para que os trabalhadores não se sintam injustiçados em relação a colocações análogas em outras companhias e tenham mais nitidez sobre seus planos de carreira e suas possibilidades dentro da instituição.

Toda conjuntura de desigualdade remuneratória onde alguns elementos são colocados em uma situação de overpayment, ou de vantagem (remuneratória por exemplo) enquanto outros se sentem na situação de underpayment, ou desvantagem de alguma natureza, de acordo com (PETERS, S. L.; VAN DEN BOS, K. & BOBOCEL, D. R. 2004) mexe diretamente com a autoestima e o comprometimento afetivo dos empregados com relação aos seus trabalhos.

A ausência de uma política salarial séria pode trazer problemas financeiros a empresa e acarretar alta rotatividade de seus empregados, o que também resultaria em gastos financeiros advindos de rescisões trabalhistas e preocupações com novas contratações. Isso sem contar que sem adequada orientação os processos de contratação podem ser pouco eficientes.

Oliveira (2017) descreve que cargo como “um conjunto de atividades exercidas por uma pessoa que figura em uma posição no organograma de uma empresa”. Segundo Chiavenato (1999, p.160) “para as pessoas, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização”. Para Araújo (2006) a remuneração é o ato de compensar em pagamento o serviço proporcionado por alguém.

De acordo com os estudos de Albuquerque) e Oliveira gestão salarial, também entendida como gestão da remuneração nas organizações, de modo geral, se estrutura por programas e sistemas de pagamento que podem ser identificadas com base em dois eixos: O *modelo tradicional*, que tem como referência o tipo de trabalho desenvolvido e as exigências que a posição impõe para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a *abordagem estratégica*¹, que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável.

Albuquerque e Oliveira (2002, p. 02) ressaltam que "nos sistemas tradicionais, o tempo é reconhecido, e não a contribuição dos empregados. Assim, o sistema não encoraja o desenvolvimento de habilidades e

¹ Grifo nosso

competências" e pode gerar insegurança e, muitas vezes uma desconfiança nos métodos de taxaço salarial.

Estudos descritos por De Cremer & Van Kleef (2009) e Peters & Van den Bos(2008) corroboram que, a priori, um ambiente empresarial que favorece uma situaço de desigualdade e insegurança afeta negativamente diversos aspectos comportamentais dos funcionários que nele desempenham atividades.

Já a abordagem estratégica da remuneraço prima pelo alinhamento da remuneraço à estratégia da empresa, constituindo-se numa fonte de prerrogativas competitivas de forma a proporcionar certo nível de flexibilidade para acompanhar as constantes mudanças, e também reforçar os alvos da organizaço, a longo prazo, pela promoço de uma força de trabalho produtiva e melhor qualificada (WOOD JR., 1997).

Nesse sentido o autor supra citado sugere que a remuneraço pela abordagem estratégica é mais adequada do que o que oferece o sistema tradicional. Barret (1991) inclusive comenta que, a diferença primordial entre as abordagens tradicional e a estratégica de remuneraço está no fato de que a primeira remunera a habilidade requerida e prevista na descriço do cargo, enquanto na remuneraço estratégica a contrapartida leva em consideraço também o nível de habilidade da pessoa que desempenha o trabalho.

Atualmente, uma das configuraçoes utilizadas para tornar as empresas mais competitivas, com maior excelência nos seus procedimentos, está na preocupaço com seus funcionários, que é explicitada dentre outras formas, pela Remuneraço. Uma justaremuneraço tende a suscitar bem estar, motivaço em prol do alcance de objetivos corporativos e maior comprometimento dos trabalhadores com o negócio

Azeredo (2007) assevera também que, além do fator motivacional e de gratificaço, os incentivos, por meio do ordenado, são uma alternativa aos instrumentos de fiscalizaço e controle, impulsionando cada um a acatar as cláusulas contratuais.

A preocupaço com os servidores se torna imprescindível dentro do mercado de trabalho já que, eles são considerados os agentes basilares no

desempenho de uma organização e conseqüentemente, a valorização dos trabalhadores dentro dela é mais que justa. Segundo Chiavenato (2009), desenvolvendo as pessoas a empresa estará desenvolvendo a própria organização.

POLÍTICA SALARIAL E SUA REFERÊNCIA COM A VIDA DO TRABALHADOR E DA ORGANIZAÇÃO.

Chiavenato (2009, p.31-32) define salário como a retribuição dada pelo empregador ao empregado em dinheiro ou em equivalente pela prestação de serviços realizada na organização. O autor explica que é por meio dele que o indivíduo proporciona a realização de suas necessidades fisiológicas.

Paschoal também escreveu sobre salário e afirmou que ele é para o trabalhador sua forma de sustento e recompensa. Que representa a melhora no padrão de vida e o reconhecimento por seu esforço. Já para a empresa representa o custo mais significativo de sua organização, a folha de pagamentos (PASCHOAL 2001, p.5). No que concerne a empresa:

[...] o sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos: atrair e reter talentos na organização, motivar e comprometer o pessoal, aumentar a produtividade e qualidade no trabalho, controlar os custos laborais, dar tratamento justo e equitativo às pessoas e cumprir a legislação trabalhista (CHIAVENATO. 2004, p 265).

Assim visto, o salário nada mais é que uma recompensa ou pagamento que se dá ao funcionário pela prestação de serviços em um tempo determinado. A base de referência do salário no Brasil é o salário mínimo, ou seja, o governo define e reajusta um valor que deve ser pago ao empregado cuja jornada de trabalho semanal é de 44 horas. De acordo com o disposto no artigo 7º, inciso IV, da Constituição Federal de 1988, o salário mínimo é definido como:

... um direito dos trabalhadores urbanos e rurais (...) fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim (BRASIL, 1988).

Sobre a importância do salário Sicsú (2014) afirma que: “ele é um vetor de enorme importância para a sociedade brasileira. Quando reduzido promove degradação distributiva e desigualdade social. E o contrário é verdadeiro”.

De forma geral o salário pode ainda ser percebido como uma permuta ou a contraprestação que o patrão paga aos seus colaboradores que compartilham seus conhecimentos, desempenham serviços para a empresa em seus dias normais de trabalho. Ele deve ser regulado por uma boa política salarial ou de remuneração. Esta última é entendida como mais justa do que a política salarial porque inclui mais que o salário. Ela incorpora todos os ganhos que um colaborador recebe como pagamento pois contém os benefícios corporativos sinalizados no contrato de trabalho, além do próprio salário. Nas palavras de Dynamo:

Sistema de remuneração é um conjunto de programas e de práticas que visa encorajar e reforçar empenhos, comportamentos e ações necessárias para o sucesso corporativo. Seu objetivo prioritário é o de gerar um padrão de consequências positivas para o esforço de trabalho, onde, na terminologia da psicologia, consequência é tudo aquilo que acontece ao indivíduo em decorrência de determinada ação ou conduta. Segundo o que se denominou de “teoria da expectativa”, a motivação individual é função de duas expectativas: i) o esforço produz performance; ii) performance resulta em algum tipo de recompensa. (DYNAMO. 2010, p.1).

A política de pagamento no sentido de remuneração pode seguir a configuração de trabalho exigida pela empresa, sendo mensal, horária, por tarefa etc. Galdi e Carvalho (2006) ressaltam que, a Remuneração de um empregado, normalmente, contém uma parcela fixa complementada por uma parcela variável, sendo que esta, por ser baseada em ações, tem sido uma ferramenta cada vez mais utilizada pelas empresas.

Remunerações competitivas, benefícios flexíveis e políticas de remuneração consistentes são ferramentas muito valorizadas atualmente para atrair novos talentos e manter os que já trabalham na empresa.

Uma boa filosofia na forma de pagamento normalmente produz equidade, um dos pilares da isonomia salarial, que determina que os cooperadores que exercem o mesmo cargo tenham salários equiparados. Essa equidade garante inclusive segurança para gêneros e minorias, equidade aliás tão visada no contexto da sociedade atual, mas frequentemente ausente dos rankings salariais. A própria CLT traz em seu bojo uma regulação sobre a questão da equiparação salarial. Segundo seu Art. 461, o pagamento para colaboradores que realizam as mesmas tarefas e têm o mesmo cargo só pode variar se houver diferença no tempo de serviço.

Segundo a redação dada pela Lei 13.467, de 2017, Art. 461. *“sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade”*

Mas para a empresa nem sempre é importante aplicar a lei na forma como se apresenta então necessita aprimorar o sistema, em prol de suas necessidades implementando adicionais salariais que atendam a esses quesitos. Os principais fatores normalmente inclusos nesse sistema são: adicional noturno; adicional de periculosidade; pagamento de horas extras; participação nos lucros (PL); participação acionária; quebra de caixa; descanso semanal remunerado (DSR); gastos de viagens e hospedagem a serviço; comissões e percentagens; insalubridade; gorjetas...

A organização que encara a remuneração como uma estratégia de ação deve levar em conta diferentes alternativas que passam a compor o que realmente é recebido pelo empregado, de um lado, e os valores envolvidos para a empresa, de outro. Para tanto ela tem o desafio de desenvolver dentro de sua política salarial programas de remuneração que atendam e reforcem os alvos de negócio da empresa, o tipo de cultura interna, o clima e as condutas necessárias para a organização ser efetiva.

Wood Jr. (1997) também comenta que as diferentes alternativas para se fazer esse alinhamento estratégico do pagamento com sua vinculação ao desempenho pela via da remuneração variável, tem sido amplamente considerada na literatura sobre o tema, como uma das principais opções para

afiançar a alavancagem de resultados organizacionais e a consequentegratificação para as pessoas.

Ao escrever Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva ele e Vicente Picarelli Filho. apontam, inclusive, uma tendência ao aumento da remuneração de acordo com o desempenho verificado, com base em metas e indicadores previamente estabelecidos, transferindo uma parte do risco da remuneração para o próprio empregado isso regulado por um plano de habilidades.

O plano de habilidades é um instrumento que possibilita à organização avaliar o número ideal de habilidades dentro de uma área ou processo. Esse número é determinado pela demanda da equipe e do próprio processo. Os objetivos são otimizar o nível de capacitação e facilitar o planejamento de carreira dos colaboradores. Para cada processo, o planejamento permite o estabelecimento do número de profissionais que devem ser certificados por habilidade. O passo seguinte é capacitá-los. Para prover transparência e facilitar a gestão, um quadro que mostre a evolução dos profissionais é mantido em local visível. (WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente.2004,p.66).

Dessa forma, a organização e o colaborador ganham com essa escalada profissional. Os profissionais garantem reajustes corretos e justos, e tem maiores chances de crescimento na carreira e a organização se beneficia do seu engajamento e aumento de performance.

Os autores acima citados afirmam ainda que a estratégia de estipular os tipos de aumento salarial, bem como sua viabilidade, a política também é usada para conservar as estruturas de cargos e funções sempre atualizadas e equilibradas e para definir os critérios para a concessão de benefícios flexíveis.

Assim a companhia acrescenta mais transparência sobre as regras utilizadas na gestão das remunerações assegurando que os parâmetros para a distinção dos cargos sejam sempre técnicos e justos. E, ao usar essa estratégia normalmente ela faz questão de deixar visível para todos o mapa de carreira.

Ao conhecer os critérios para progredir e receber promoções, os colaboradores normalmente têm melhores perspectivas e mais engajamento com a empresa pois a escalada profissional está diretamente relacionada ao

engajamento dos colaboradores e é por isso que eles precisam ter clareza sobre como ela ocorre. Isso suscita benefícios como:

- Maior motivação dos profissionais e consequente produtividade no trabalho;
- Minimização de riscos e passivos trabalhistas;
- Melhor reconhecimento e incentivo aos bons colaboradores;
- Potencialização dos talentos da organização;
- Garantia de uma relação próxima e transparente com a equipe.

Chiavenato (1999) assegura que os incentivos vêm de encontro às necessidades individuais das pessoas proporcionando qualidade de vida, uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva e com isso proporcionam condições para que eles possam desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades de trabalho.

Para Petter (2005, p 153) “Valorizar o trabalho, então, equivale a valorizar a pessoa humana, e o exercício de uma profissão pode e deve conduzir à realização de uma vocação do homem”. Esse reconhecimento deve proporcionar ao trabalhador uma qualidade de vida.

Chiavenato (1999) pondera que, muito embora a qualidade de vida tenha sido apontada por diversos autores como conceito abstrato, complicado de se operacionalizar, ela é sinônimo de "bem-estar" no âmbito social; de "status de saúde", no domínio da medicina e de nível de satisfação, no campo psicológico.

Para ele, apesar das dificuldades que a expressão oferece na hora de ser definida, não é difícil concluir que o conceito “qualidade de vida” não é sinônimo de qualidade de ambiente, de quantidade de bens materiais, nem de saúde física. Distingue-se também de satisfação ou felicidade e não se reduz a condições externas de vida ou responsabilidade pessoal.

Dessa forma, entende-se que a política salarial inclusa no todo organizacional se apresenta como uma probabilidade de intervir nos aspectos motivacionais e de alinhamento de interesse dos funcionários, e por consequência pode influenciar no resultado da empresa sem contar que um bom padrão de remuneração serve ainda para orientar os funcionários no caminho da estratégia corporativa.

Segundo Garrido (1999), seria importante se cada companhia buscasse implementar uma política salarial e de remuneração e estratégias de forma bem definida. Ou seja, que o sistema de Remuneração combinado (fixo e variável, de curto e longo prazos) venha a se tornar uma ferramenta bastante atrativa para motivação e retenção de funcionários, auxiliando no alcance das metas organizacionais. Isso implica em que a estruturação da forma de remunerar o funcionário pode levar as empresas a alcançarem os lucros desejados.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Gil (2002, p.18) define como pesquisa o: "... procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos." A Metodologia de Pesquisa é, portanto, a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação a ser desenvolvida durante a realização do trabalho de pesquisa.

A presente pesquisa foi fundamentada em uma pesquisa bibliográfica sob a luz das orientações metodológicas de Lakatos e Marconi (2005), (2010).

Trata-se, como já foi dito, de uma pesquisa descritiva cujas técnicas de trabalho se basearam na busca de perfis, práticas e percepções, desenvolvida por meio do Levantamento bibliográfico para busca de referenciais teóricos com base na hipótese proposta.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por tudo o que se leu é possível se afirmar que não é suficiente para um colaborador que a empresa tenha ambiente de trabalho agradável, com uma convivência harmoniosa entre os diversos âmbitos do espaço de trabalho. Que embora seja imprescindível haver, dentro do recinto empresarial um bom clima organizacional, com uma equipe integrada, com boa comunicação e abertura para o diálogo, é indispensável que haja um departamento de pessoal ativo e

atuante, e, com política salarial clara e justa e que invista na formação e fortalecimento de uma cultura organizacional. É a soma desses fatores e não apenas um deles que impulsiona os colaboradores a se sentirem confiantes e importantes para o dia a dia da empresa.

No que concerne a política salarial concluímos que ela, quando vem elaborada e aplicada adequadamente estimula o autogerenciamento da carreira profissional, recompensa o trabalho de acordo com as regras de legislação vigente, estabelece diretrizes para administração justa da remuneração, cria ambientes favoráveis ao desenvolvimento do trabalho, e melhora os resultados organizacionais como um todo.

Uma política salarial definida e devidamente divulgada, poderá promover na organização um maior desenvolvimento mercadológico e abrir lugar para uma série de possibilidades, como gerenciamento de carreiras, valorização do cooperador e um novo posicionamento no mundo dos negócios.

A ausência de uma política salarial claramente definida e conhecida por todos os membros de uma organização pode promover sentimentos de injustiça, provocar desânimo e até revolta entre os trabalhadores. Pode também desincentivar a produção e o aperfeiçoamento do trabalhador já que esse se sente desestimulado ou pouco valorizado pela empresa.

Esta pesquisa espera ter contribuído para melhor entender os impactos que a política salarial pode ter nos funcionários; apontar que a remuneração é um fator que mexe com a autoestima do indivíduo, no sentido de que a sensação de uma injustiça remuneratória impacta negativamente na autoestima das pessoas e que indivíduos que se sentem injustiçados tenderão a se comprometer menos com seu trabalho.

Em termos de contribuições teóricas, acredita-se que o presente trabalho tenha ensejado a que se olhe para a importância em realizar estudos que possam contribuir positivamente com a forma de se olhar para as relações de trabalho nas organizações. Ademais, ainda que de forma superficial, contribui para se ver a política salarial como um ferramental organizacional de grande importância.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 26. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

AZEREDO, T. M. A. A relação de agência na ótica da nova economia institucional. **Revista Senac**, v. 3. p. 2, 2007.

BARRET, G. V. Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. **Human Resources Management Review**. v. 1. n. 2, p. 97-105, 1991. Formatar...

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Consolidação das leis do trabalho CLT**: Consolidação das leis do trabalho [recurso eletrônico]. Eliezer de Queiroz Noleto (organizador). 2. ed. Brasília: (Série legislação; n. 13). 1943. Disponível em: legislacao.presidencia.gov.br. Acesso em: 30 ago.2023.

_____. LEI Nº 13.467, **Reforma Trabalhista**. 2017. Disponível em: legislacao.presidencia.gov.br. Acesso em: 30 ago.2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 11º. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

DE CREMER, D. & VAN KLEEF, G. A. When being overpaid makes me feel good about myself: It depends on how the other feels. **Journal of Economic Psychology**, p.30, 793–802. 2009.

DYNAMO40. **Sistemas de remuneração**. 2010. Disponível em: <http://www.dynamo.com.br/cartas/carta40.pdf>. Acesso em: 08 ag. 2023.

GALDI, F. C. CARVALHO, L. N. Remuneração em opções de ações: o sfas 123 revisado. **Revista Contabilidade & Finanças**, Edição Comemorativa, p. 23-35, São Paulo: set. 2006.

GARRIDO, L. M. **Participação nos lucros e resultados**. São Paulo: Nobel, 1999.

GIL, Antônio. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 7 ed, 2010.

OLIVEIRA, A. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas**. 5 ed. São Paulo: atlas, 2017.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: Manual prático e novas tecnologias**. 3ª ed. QualityMark, 2001.

PETTER, Josué Lafayette. Princípios Constitucionais da Ordem Econômica: o significado e o alcance do art. 170 da Constituição Federal. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2005.

PETERS, S. L.; VAN DEN BOS, K. & BOBOCEL, D. R. The Moral Superiority Effect: Self versus Other Differences in Satisfaction with Being Overpaid. **Social Justice Research**, 17, p.3. 2004.

PETERS, S. L. & VAN DEN BOS, K. When fairness is especially important: Reaction to being inequitably paid in communal relationships. **Social Justice Research**, P. 21, 86–105, 2008.

SICSÚ, João. **Salário mínimo na ditadura e hoje**. 2014. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/economia/salario-minimo-na-ditadura-e-hoje-643.html>. Acesso em: 30 ago. 2023.

WOOD Jr, T. **Remuneração por habilidades e competências**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova**

