

Um estudo sobre remuneração em seus aspectos jurídico-administrativos

FAVARIM, Flávia Negri

Resumo

A remuneração traz para o trabalhador uma recompensa financeira em troca da sua prestação de serviço, seja ela manual ou intelectual. Trata, portanto, o presente artigo de definir os conceitos de remuneração na esfera jurídica e administrativa, abordando a origem, a classificação, os tipos e as formas pelas quais esses termos se apresentam e recompensam o trabalhador. Procura-se enfatizar os conceitos de remuneração fixa e a remuneração variável abordando suas espécies como: a remuneração funcional, a remuneração por habilidades, a remuneração por resultados e a remuneração por competência, com o objetivo de estabelecer as diferenças, vantagens e desvantagens de cada um.

Palavras-chave: Remuneração, remuneração fixa, remuneração variável.

Abstract

Remuneration gives the worker a financial recompense in exchange for the provision of services, be they manual or intellectual. This article deals with defining concepts of remuneration in the judicial and administrative spheres, and treats their origin, classification, the forms in which they are presented, and the ways in which they benefit the worker. The concepts of fixed and variable remuneration are emphasized. With the objective of establishing the differences, advantages, and disadvantages of each, concepts such as the following are discussed: functional remuneration, remuneration for skills, remuneration for results, and remuneration for competence.

Keywords: remuneration, stable remuneration, variable remuneration.

Resumen

La remuneración para el trabajador aporta un valor financiero a cambio de su prestación de servicios, ya sea manual o intelectual. Es, por lo tanto, el presente documento para definir los conceptos de rentabilidad sobre los aspectos jurídicos y administrativos, acercándose al origen, clasificación, tipos y las formas en que estos términos están presentes y recompensar a los empleados. Se trata de enfatizar el concepto de retribución fija y remuneración variable frente a su especie como compensación funcional, pagar por habilidades, pago por resultados y pagar el asesoramiento, con el fin de establecer las diferencias, ventajas y desventajas de cada uno.

Palabras-clave: Ccompensación, retribución fija, retribución variable.

1 INTRODUÇÃO

No atual mercado de trabalho, todas as pessoas que exercem uma função procuram receber uma contraprestação em troca, é desta forma que o trabalhador vende seu trabalho, seja ele manual ou intelectual, para o empregador, que paga em dinheiro ou em benefícios, pela prestação do serviço.

A remuneração pelo trabalho existe há muito tempo, sendo o trabalho sem remuneração considerado voluntário, porém, quando se fala em trabalho remunerado, este pode ser considerado um grande motivador para o trabalhador, pois com a remuneração que recebe ele consegue realizar seus desejos e necessidades.

Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma remuneração adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos (CHIAVENATO, 2004, p. 257).

O empregado sempre trabalha em troca de uma recompensa, seja o salário, o status ou a satisfação pessoal e profissional, em contrapartida, para atingir seus objetivos, a empresa depende destes empregados, e por isso precisa investir na remuneração, não só através dos salários, mas também dos benefícios.

Objetiva-se, com o presente artigo, diferenciar os conceitos de remuneração e salário a partir da ideia de diferentes

autores, abordando a classificação, os tipos e formas pelas quais ambos se apresentam para então definir o que é remuneração fixa e variável com suas vantagens e desvantagens. A Metodologia utilizada na pesquisa foi a Pesquisa Bibliográfica em livros, revistas e sites especializados nas áreas jurídica e gerencial, para se fazer uma revisão de bibliografia sobre os temas abordados.

2 UMA ANÁLISE EPISTEMIOLÓGICA SOBRE REMUNERAÇÃO

A palavra remuneração vem do latim *remuneratio*, do verbo *remuneror*, que significa recompensar (MARTINS, 2007). Sua origem remonta à Antiguidade, no reinado de Nabucodonosor, onde os trabalhadores envolvidos na produção de tecidos recebiam salários-incentivos para desenvolver suas tarefas (RIBEIRO, 2006).

No século XVI, têm-se registros de pagamentos baseado no número de peças produzidas pelos trabalhadores. Para Ribeiro (2006) no século passado foi Frederick Taylor que encontrou o sistema ideal de remuneração, composto de um tempo padrão para a realização da tarefa, um valor fixo a ser recebido pela sua execução dentro deste tempo, e no caso de trabalhadores que conseguissem diminuir o tempo de execução, haveria o pagamento de um valor adicional.

Foi durante o Capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento através da exploração da mão-de-obra, precisava-se de trabalhadores para fazer com que as indústrias funcionassem (CHIAVENATO, 2004).

No período que compreendeu a Revolução Industrial o valor pago pela mão-de-obra operária reduziu, visto que as máquinas passaram a substituir os trabalhadores, mas em contrapartida, a jornada de trabalho aumentou.

O processo de remuneração observado no século XX procurou conciliar empresa e produção com as pessoas e os salários, o trabalhador deixou de ser visto apenas como executor de ordens, e através de pesquisas de relações humanas, percebeu-se que o salário isolado não estimula o trabalhador, passando-se a considerar fatores como motivação e satisfação na hora de remunerar (ARAÚJO, 2006).

Atualmente, muitos trabalhadores vendem seu trabalho em troca da remuneração para satisfazer somente suas necessidades básicas, mas há também os trabalhadores que buscam no trabalho, muito mais do que isso, buscam a satisfação pessoal e profissional, que é resultado de diversos agentes motivadores e benefícios encontrados no próprio mercado de trabalho.

3 REFLEXÃO CONCEITUAL E APLICABILIDADE DA REMUNERAÇÃO

Remuneração compreende tudo aquilo que o trabalhador recebe em função da prestação de serviços subordinados decorrentes de um contrato de trabalho, diretamente do empregador ou também de terceiros, inclusive na forma de gratificação, diferente do salário, que é a soma de tudo que se recebe somente do empregador (MARTINS, 2007).

Para Chiavenato (2004, p. 259) “a remuneração constitui tudo quanto o

empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização”. Segundo Lacombe (2005) a remuneração pode ser conceituada como:

A soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salário, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compra de ações entre outros (LACOMBE, 2005, p. 147).

A remuneração possui três variantes, a primeira seria o conjunto de parcelas contraprestativas recebidas dentro da relação empregatícia, a segunda, por sua vez, procura o estabelecimento de diferenças de conteúdo entre as expressões salário e remuneração baseada na natureza genérica da remuneração e na específica do salário, e a terceira, baseada em conceitos jurídicos, considera o salário como contraprestação empresarial que englobaria parcelas contraprestativas devidas e pagas pelo empregador ao empregado, em virtude da relação de emprego, elegendo o termo remuneração para adicionar ao salário contratual, as gorjetas recebidas pelo obreiro, embora pagas por terceiro (DELGADO, 2009).

Na legislação brasileira encontra-se o conceito de remuneração no artigo 457, da Consolidação das Leis do Trabalho, que diz: “Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber” (COSTA; FERRARI; MARTINS, 2009).

Dessa forma, de acordo com nossa legislação, a remuneração é o termo mais amplo, o gênero, da qual salário é uma das espécies, assim como gorjetas, gratificações, prêmios, entre outros.

Entende-se, portanto, por remuneração a equivalência paga ao empregado, pelo empregador ou por terceiros, em virtude de uma atividade laboral estabelecida num contrato de trabalho e que abrange o salário e os benefícios.

4 CLASSIFICAÇÃO DOUTRINÁRIA DA REMUNERAÇÃO

4.1 Remuneração: classificação sob a ótica administrativa

Um dos fatores que mais desmotiva um profissional é quando este se considera injustiçado em sua remuneração, pois isto o afeta tanto material como psicologicamente. Desta forma, deve

haver em relação à remuneração, uma coerência tanto interna, que considera a remuneração paga aos profissionais dentro da organização; como externa, que considera as remunerações pagas aos profissionais no mercado de trabalho (LACOMBE, 2005).

A remuneração é um fator de extrema importância para a gestão das organizações. Gerir uma organização atualmente significa lidar com inúmeras transformações, quer sejam de pessoal, de produção ou de processo, e isto implica na maneira como os salários se adaptam a essas transformações, pois as pessoas na organização veem a remuneração como um fator motivacional.

Pode-se observar que a remuneração está diretamente relacionada aos valores agregados que contribuem com o alcance dos objetivos dos empregados dentro da empresa. Disso, decorre o conceito de remuneração total que é formada por três componentes básicos:

COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO TOTAL

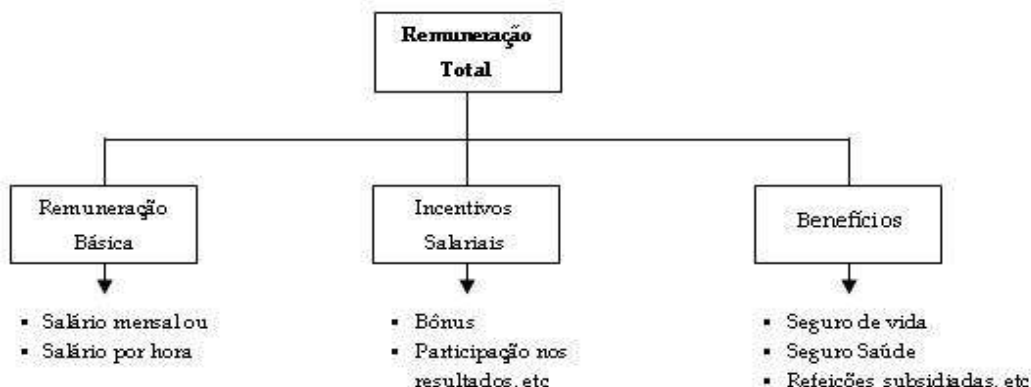


Figura 1 – Os três componentes da Remuneração Total (CHIAVENATO, 2002, p. 257).

Os três componentes básicos, apresentados por Chiavenato, para

compor a remuneração total, podem ser entendidos da seguinte forma:

O principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. [...] O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. [...] O terceiro componente da remuneração total são os benefícios, quase sempre denominados remuneração indireta. (CHIAVENATO, 2004, 257-258)

A remuneração básica é composta pelo Salário-Base fixo que pode ser mensal ou por hora. Os Incentivos salariais são destinados a recompensar funcionários com bom desempenho e podem ser oferecidos em forma de bônus, de participação nos lucros e resultados da empresa. Os benefícios são concedidos por meio de programas como férias, seguro de vida, transporte e refeições subsidiados.

Partindo dessa premissa, a remuneração pode ser composta de uma parte fixa, considerada estável e focada no cargo exercido pelo empregado, e outra variável, onde sua existência é condicionada a diversos fatores que estão diretamente relacionadas com a pessoa do empregado dentro da organização.

4.2 Remuneração Fixa: foco no cargo

A remuneração fixa é a maneira mais comum de se recompensar os empregados, segundo Chiavenato (2004), o pagamento mensal dos empregados reduz riscos tanto para a empresa como para os empregados e desta forma a

remuneração fixa continua sendo a mais utilizada nas organizações.

Como nesse sistema, os cargos da organização estão dispostos em ordem de importância, a remuneração também é estipulada de acordo com o grau de importância de cada cargo.

Martins (2008) considera a remuneração fixa como a que pode ser estipulada em quantia certa, invariável e calculada em unidade de tempo, por isso é extremamente previsível e segura.

Para Wood Jr e Picarelli Filho (1999), esse sistema de remuneração apresenta algumas limitações, entre elas: inflexibilidade, pois está centrada em modelos organizacionais burocráticos e rígidos; conservadorismo, pois privilegia a hierarquia na organização quanto aos empregados e clientes; e divergência, pois não estão alinhadas as tendências modernas de remuneração.

A remuneração fixa tem como vantagens a facilidade do equilíbrio interno com um sistema de cargos e salários, e externo através da pesquisa dos salários em outras organizações; a homogeneização e padronização dos salários, que produz um sentimento de justiça entre os empregados; além da facilidade na sua administração e controle, porém, traz como desvantagens o fato de não motivar e incentivar os empregados dentro da organização, pois, é rotineira e previsível (CHIAVENATO, 2002).

A **Remuneração Funcional** é um sistema de remuneração fixa, baseada em princípios tayloristas-fordistas, surgidos após a primeira guerra mundial, com

fundamento na padronização do trabalho (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 1999).

Nesse sistema de remuneração o salário é pago com base na função exercida pelo trabalhador. É um sistema antigo e burocrático, que merece críticas, pois inibe a criatividade e o empreendedorismo, para promover a obediência às normas e procedimentos, enfatiza a disciplina e a hierarquia, porém não promove nem a motivação nem esforços dos trabalhadores em busca de melhores resultados na empresa (LACOMBE, 2005).

Nesse tipo de remuneração, espera-se que o empregado realize apenas as atividades descritas no seu cargo, dessa forma, todos que exercem o mesmo cargo automaticamente recebem o mesmo salário, e quanto mais importante for considerado o cargo maior será o salário atribuído a ele.

4.3 Remuneração Variável: foco nas pessoas

Diante desse novo mercado, que tem investido cada vez mais nas pessoas, tem-se exigido que as organizações optem por novas formas de remunerar seus empregados, enfatizando suas habilidades e competências e investindo no fator humano, e é desta forma que as organizações têm encontrado maneiras mais criativas, rápidas e práticas de alcançar seus objetivos com resultados bem mais efetivos.

Para Araújo (2006, p. 74) “a remuneração variável tem como foco principal as

pessoas, no sentido de recompensá-las por suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização”.

A remuneração variável segundo Araújo (2006) traz algumas vantagens e desvantagens para organização. Como vantagens, ela ajusta a remuneração às diferenças individuais e ao alcance de metas e resultados e quando necessário aplica remunerações adicionais, funciona como um fator motivacional, pois, favorece o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e reconhece seus desempenhos, focaliza os resultados e o alcance dos objetivos, permite uma autoavaliação e não produz impactos sobre os custos fixos da organização. Quanto às desvantagens, ela requer certa desestruturação da administração desestabilizando as estruturas salariais lógicas e rígidas, reduz o controle centralizado dos salários, podendo provocar queixas dos funcionários não beneficiados e pressões sindicais.

O objetivo da remuneração variável, segundo Chiavenato (2002), é o de fazer o empregado um aliado e um parceiro nos negócios da empresa. Dessa forma, deve-se buscar uma sinergia entre os departamentos da organização, seja horizontal ou verticalmente, para se conquistar resultados mais expressivos tanto para a empresa como para os empregados.

A - Remuneração por Resultados

Na remuneração por resultados o trabalhador será remunerado em função

dos padrões, metas e objetivos atingidos, e desta forma a empresa deve estar alinhada como um todo e seus departamentos devem estar interligados de tal forma que todos tenham os mesmos alvos (LACOMBE, 2005).

A remuneração por resultados relaciona-se às habilidades, competências e ao desempenho das pessoas e a como estas contribuem para a organização da qual fazem parte (ARAÚJO, 2006, p. 77).

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), as vantagens da remuneração por resultados são que ela reforça o trabalho em grupo e a participação dos empregados, incentiva a busca de inovações, reduz a resistência a mudanças, aumenta a qualidade e a visão do negócio e reduz os custos.

B - Remuneração por Habilidades

A remuneração por habilidade tem como foco a capacidade do trabalhador de realizar tarefas e administrar responsabilidades, fazendo com que a remuneração se vincule diretamente a pessoa, ao que ela sabe fazer, deixando de lado o cargo (ARAÚJO, 2006).

Para Milkovich e Boudreau (2000) a remuneração por habilidades paga os trabalhadores baseando-se no que eles sabem fazer, e não no que efetivamente exercem, e dessa forma as habilidades podem ser baseadas no conhecimento, que se relaciona a função exercida, ou em multi-habilidades, que se relaciona a capacidade do trabalhador de exercer diferentes funções.

Chiavenato (2004, p. 327-328) define a remuneração por habilidades como a que

paga salários com base no que os trabalhadores demonstram saber e não com base nos cargos que ocupam. Para ele, “as habilidades são diferentes tipos de capacitações requeridas para a realização de um trabalho”.

Dessa forma, o empregado é recompensado pelas habilidades que possui, pelas quais adquire e pelas quais desenvolve durante sua prestação de serviços para a empresa.

C - Remuneração por Competência

A remuneração por competência busca identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais devem possuir para desempenhar melhor as suas funções na empresa, e desta forma, remunerá-los de forma personalizada, ou seja, para um mesmo cargo ou função, poderá haver salários diferentes (CHIAVENATO, 2004).

Para Lacombe (2007, p. 164) “a remuneração por competência consiste em remunerar as pessoas por seus atributos, conhecimentos e qualidades pessoais e interpessoais.” Nesse tipo de remuneração, quanto maior competência e utilidade do trabalhador para a empresa, maior deverá ser sua remuneração.

As competências são usadas para determinar a capacidade individual de desempenho de um indivíduo ou de um grupo, de um cargo específico ou de uma organização inteira (ARAÚJO, 2006).

Competência envolve **conhecimento** (tudo aquilo que pode ser formalmente

aprendido), **habilidades** (embora possa ser aprendido, necessita de aptidão pessoal) e **atitudes** (postura/comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo).

Essas competências ainda podem ser **genéricas**, considerada aquelas que todos têm que desenvolver por serem necessárias a qualquer área ou processo da organização, neste caso temos: trabalho em equipe, qualidade nos serviços prestados, flexibilidade, visão sistêmica, etc.; e **específicas**, considerada aquelas que são centradas nos cargos existente na organização, e neste caso pode-se citar: agente de mudanças, agilidade, agressividade profissional, perspicácia, comunicação, iniciativa, inovação, negociação, planejamento, qualidade técnica, relacionamento interpessoal, visão de negócios, visão estratégica, entre outros.

O sistema de remuneração por competência é mais aplicável aos níveis gerenciais e sua implantação exige mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial, ao mesmo tempo em que funciona como um catalisador dessas mudanças. Para tanto é necessário identificar as competências genéricas e específicas pertinentes a cada função dentro da empresa para então se propor um plano de remuneração por competência.

Para Chiavenato (2004), a remuneração por competências tem como vantagens, a facilidade de se identificar pontos fortes e fracos dos empregados, os treinamentos passam a ser específicos e com objetivos

bem definidos, estimula a motivação dos empregados e auxilia na exploração de empregados com potencial; porém, apresenta como desvantagens a possível diferença salarial entre empregados que ocupam o mesmo cargo, causando insegurança e desconforto aos empregados que não forem beneficiados por essa remuneração, e caso esses incentivos se tornem rotineiros, a motivação deixará de existir.

4.4 Remuneração Estratégica

O sistema de remuneração estratégica realiza um estudo prévio no ambiente organizacional, para estabelecendo um plano de remuneração estratégica que se adapte a realidade da empresa levando em consideração o que há de melhor nos sistemas de remuneração fixa e variável.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p 45) “o sistema de remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração”.

Individualmente, nem a remuneração fixa, nem a variável tem caráter estratégico, pois não investe no relacionamento entre o empregado e a empresa, indispensável para que haja comprometimento e resultados dentro da organização.

Com o objetivo de alinhar os interesses dentro da organização, a remuneração estratégica é composta pela remuneração fixa, que compreende a remuneração funcional e o salário indireto; e pela remuneração variável, que compreende a remuneração por habilidades ou competências, os planos de aposentadoria

e benefícios (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 1999).

5 REMUNERAÇÃO NA PRÁTICA

Segundo a CLT, em seu art. 457, parágrafo 1º “integram o salário, não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador.” (COSTA; FERRARI; MARTINS, 2009).

Dessa forma, existem outras maneiras de recompensar o empregado, que não apenas através de seu salário fixo, segundo Martins (2008) e Delgado (2009), o empregado pode ser remunerado de diferentes formas, através de:

- **abonos**, que correspondem a uma antecipação salarial ou um valor a mais que é concedido ao empregado;
- **adicionais**, considerados acréscimos salariais decorrente da prestação de serviços pelo empregado em condições mais gravosas, como:
 - **horas extras**, acréscimo de no mínimo 50% sobre a hora excedente trabalhada,
 - **trabalho noturno**, acréscimo de 20% sobre a hora diurna para trabalhos desenvolvidos após as 22hs00 na área urbana,
 - **insalubridade**, acréscimo de 10%, 20% ou 40% sobre o salário quando se desenvolve atividades em situações que causem perigo a saúde,
- **periculosidade**, acréscimo de 30 % sobre o salário quando se desenvolve atividades em situações que causem perigo a vida,
- **transferência**, acréscimo de 25% quando houver transferência provisória do local de trabalho e,
- **tempo de serviço** (acrécimo que depende de acordo coletivo ou regimento interno para estipular a porcentagem e o tempo para recebimento);
- **ajuda de custo e diárias**, que possuem natureza indenizatória e é paga eventualmente pelo empregador ao empregado com o objetivo de proporcionar condições para a execução de determinados serviços, quando implicam despesas com viagens, alimentação, hospedagem;
- **comissões**, que são retribuições financeiras transitórias pagas ao empregado pelo empregador, no interesse do serviço, assegurando-se a percepção de um salário mínimo, quando as comissões não atingem esse valor;
- **gorjetas**, consideradas não só a importância espontaneamente dada pelo cliente ao empregado, como também aquela que for cobrada pela empresa ao cliente, como adicional nas contas a qualquer título, sendo destinada à distribuição aos empregados;
- **gratificações** são liberalidades do empregador que pretende incentivar o empregado, visando obter uma maior dedicação deste,

como gratificação de função e gratificação de natal (13º salário);

- **gueltas são** pagamentos feitos por terceiros aos empregados de uma empresa, visando incentivar a venda de seus produtos;
- **prêmios ou bônus** que decorrem da produtividade do empregado, em regra é pessoal, dependendo do esforço próprio de empregado, podem ser por produção, qualidade, assiduidade, etc.;
- **quebra de caixa**, que é paga aos empregados que fazem recebimentos, tem como objetivo é cobrir os descontos no salário, portanto possui natureza compensatória;
- **participação nos lucros** é decorrente da distribuição dos resultados positivos obtido pela empresa, entre os empregados, esse tipo de remuneração reconhece e incentiva o desempenho das pessoas na organização;
- **participação acionária** é a que oferece ao empregado à copropriedade da empresa, através da venda ou distribuição gratuita de parte de suas ações, com o objetivo de transformar o empregado um parceiro da empresa.

É importante considerar que se a empresa se utilizar habitualmente de alguns desses tipos especiais para remunerar seus empregados, não poderá mais deixar fazê-lo, pois isso se torna, segundo a lei (Constituição Federal art.

5º., XXXVI e art. 7º. VI), um direito adquirido que não pode ser suprimido.

Isso não se aplica aos tipos que dependem de condições provisórias, que deixam de existir, como insalubridade, periculosidade, diárias eventuais, adicional noturno, entre outros direitos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um sistema de remuneração precisa definir previamente um plano que contemple seus princípios, as necessidades e expectativas dos colaboradores, a racionalidade do plano quanto ao seu custo, à compatibilidade do valor pago ao cargo com o mercado e desempenho do colaborador e o relacionamento entre o desempenho e a recompensa (CHIAVENATO, 2002).

Uma empresa deve construir um sistema de remuneração que atenda suas necessidades específicas, para isso pode usar de planos que contemplem a forma de pagamento do salário (unidade de tempo ou peça), os benefícios que oferecerá aos empregados (planos de saúde ou participação acionária), e a forma de remuneração que irá utilizar (fixa ou variável).

Observa-se que existem prós e contras na remuneração fixa e variável, nesse aspecto a remuneração fixa tem como ponto mais favorável o equilíbrio interno e externo da organização e como ponto negativo o fato de não oferecer motivação e não incentivar o espírito empreendedor.

Quanto à remuneração variável, seu ponto mais favorável é o de permitir o

ajuste da remuneração às diferenças individuais, porém traz como ponto negativo a quebra da isonomia dos ganhos dentro da organização.

A remuneração proporciona um sentimento de segurança, e define o padrão de vida da pessoa e de seus dependentes, funciona também como uma fonte de reconhecimento quanto a suas habilidades profissionais e desempenho dentro da organização, por isso, a remuneração deve proporcionar objetivos que levem os empregados a se esforçarem a alcançá-los, pois conseguir o comprometimento destes é sem dúvida o principal objetivo de uma organização

preocupada com a gestão de pessoas e que quer se destacar no mercado.

Para a empresa, o sistema de remuneração constitui um enorme investimento, necessário para atingir de seus objetivos, e para o empregado constitui uma forma de recompensa que contribui para a satisfação de suas necessidades básica, mas que também pode contribuir para sua satisfação pessoal e profissional, principalmente quando vier acompanhado de benefícios.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis C. G. de. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006. 428 p.

COSTA, Armando C., FERRARI, Irany e MARTINS, Melchiades R. *Consolidação das Leis do Trabalho*. 36ª ed. São Paulo: LTr, 2009. 893 p.

DELGADO, Maurício G. *Curso de Direito do Trabalho*. 8ª ed. São Paulo: Ltr, 2009. 1344 p.

DUTRA, Joel de Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 271 p.

_____. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

_____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

_____. *Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003. 200 p.

GARCIA, Gustavo F. B. *Manual de Direito do Trabalho*. São Paulo: Método, 2009. 759 p.

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

MARTINS, Sérgio P. *Direito do Trabalho*. 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 862 p.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. *Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração Estratégica*. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br>> Acesso em 01/08/09.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Iniciação ao Direito do Trabalho*. São Paulo: LTr, 2009. 588 p.

RIBEIRO, Antonio de L. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006. 311 p.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999. 224 p.

