

BENEFÍCIOS DE UM PLANO DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICO SOB A ÓTICA DE FUNCIONÁRIOS DA ÁREA DE PRODUÇÃO

BENEFITS OF A STRATEGIC COMPENSATION PLAN IN THE PRODUCTION AREA OF EMPLOYEE PERSPECTIVE

Rodrigo Marques de Almeida Guerra¹
Lidiane Friderichs Pereira¹
Maria Emília Camargo¹

Recebido em: 20/03/2016
Aceito em: 05/07/2016

rmaguerra@ucs.br

Resumo: Este estudo tem o objetivo de identificar benefícios de um plano de remuneração estratégico para funcionários da área de produção de uma empresa de médio porte do segmento plástico. O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido sob a ótica da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), tendo sido adaptado do modelo de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) e Della Rosa (2000). Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores da empresa investigada. Para tanto, aplicou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio da estratégia de pesquisa estudo de caso. Os principais resultados do estudo foram os seguintes: diminuição da rotatividade e absenteísmo; aumento da retenção de funcionários; melhor satisfação e desempenho dos empregados; maior engajamento/comprometimento da equipe; e a remuneração estratégica deve estar alinhada com as estratégias da organização.

Palavras-chave: Remuneração Estratégica. Benefícios. Plano de Remuneração.

Abstract: This study aims to identify the benefits of a strategic compensation plan for employees of the production area of a medium-sized plastic segment company. The data collection instrument was developed from the Profit Sharing (PS), which was adapted from the model of Wood Jr. and Picarelli Filho (1999) and Della Rosa (2000). In addition, semi-structured interviews were conducted with managers of the investigated company. Therefore, we applied a qualitative research exploratory, through research case study strategy. The main results were as follows: decreased turnover and absenteeism; increased employee retention; better satisfaction and employee performance; greater engagement/team commitment; and strategic remuneration should be aligned with the organization's strategies.

Keywords: Strategic Compensation. Benefits. Compensation Plan.

¹ Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul – Rio Grande do Sul – Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A remuneração estratégica pode proporcionar maior competitividade para a empresa (GHENO; BERLITZ, 2011). Reter profissionais que agreguem valor a organização pode ser alcançado pela oferta de um pacote/sistema de benefícios aos funcionários (BERNARDIM; ARAÚJO, 2016; LOPES; BEUREN; DAMETTO, 2015; GHENO; BERLITZ, 2011), por meio da remuneração estratégica (GHENO; BERLITZ, 2011).

Remuneração estratégica é um sistema de práticas de remuneração aplicada a uma empresa que deve estar alinhada aos objetivos organizacionais (CARDOSO, 1999). A remuneração estratégica possibilita aos funcionários uma remuneração adicional ao salário fixo, com o intuito de valorizar e recompensar o colaborador pelo desempenho alcançado (GHENO; BERLITZ, 2011).

Pesquisas anteriores recentes relacionam remuneração com diversas áreas do conhecimento, como por exemplo: **desempenho financeiro/acionistas** (DAMASCENO; PEDERIVA, 2016; FERNANDES; MAZZIONI, 2015; KRAUTER, 2013; NASCIMENTO; FRANCO; CHEROBIM, 2012; FRANCISCO; AMARAL; BERTUCCI, 2013; MIRANDA; TOMÉ; GALLON, 2011), **tecnologia da informação** (GONÇALVES; CORRÊA; SPERS, 2015), ramo frigorífico (TAMBOSI et al., 2015), **planejamento tributário** (SOUZA NETO et al., 2014; GOUVEIA; AFONSO, 2013), **setor agrícola** (ZITTEI et al., 2014), **setor elétrico** (TINOCO; ROSSI; PORTUGUAL, 2015; CARDOZO; NASCIMENTO; GASPARETTO, 2011) etc.

No entanto, um baixo número de publicações nacionais relaciona remuneração estratégica com o nível operacional (GHENO; BERLITZ, 2011) de empresas de médio e grande porte, mais precisamente a funcionários da área de produção (nível de execução). Nesse sentido, esse artigo visa preencher esse *gap* identificado na literatura acadêmica, mais precisamente em relação aos artigos científicos publicados em periódicos nacionais sobre remuneração estratégica.

O setor plástico vem sofrendo constantes mudanças relacionadas a introdução de novos maquinários de tecnologia, avançada, causando, assim, impacto significativo em relação a mão-de-obra, principalmente da área de produção (PICCININI et al., 2000; GRISCI; FEDRIZZI, 2004). O conhecimento do trabalhador pode ser considerado um valioso ativo estratégico, possibilitando diferenciação da empresa frente aos demais concorrentes do setor (SCHEFFER; CÁRIO; NICOLAU, 2008).

Nesse sentido, é papel da empresa reter seus principais funcionários em função das competências desenvolvidas (CARDOZO; NASCIMENTO; GASPARETTO, 2011). Para tanto, a empresa deve realizar ações com o intuito de desenvolver um plano de remuneração estratégica que esteja associada ao desempenho dos colaboradores (CARDOZO; NASCIMENTO; GASPARETTO, 2011; KRAUTER, 2013).

Nas últimas décadas, os sistemas de remuneração vêm ganhando destaque por ser considerado um componente estratégico para as organizações (HIPÓLITO, 2001), principalmente em relação as empresas de médio e grande porte. A remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, atuando como elemento de ligação entre indivíduos e organizações (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 1999), sendo considerada como vantagem

competitiva para as organizações (RUSSO; VIANA; HALL, 2007; SCHEFFER; CÁRIO; NICOLAU, 2008). A remuneração estratégica pode gerar inúmeras vantagens, tais como: flexibilidade na estrutura salarial, *empowerment* do funcionário e aumento no comprometimento (VIZIOLE, 2010; NASCIMENTO; FRANCO; CHEROBIM, 2012).

Este artigo gera três importantes contribuições. A primeira refere-se aos benefícios de um plano de remuneração estratégico para funcionários da área de produção, pouco explorado pela literatura acadêmica nacional. A segunda contribuição é a propositura de um plano de remuneração estratégico para uma empresa de médio porte do setor plástico. A terceira contribuição é teórica, uma vez que relata os benefícios da propositura de um plano de remuneração estratégica direcionado a funcionários do nível operacional da área de produção de uma empresa de médio porte do setor plástico.

A partir dessa percepção, buscou-se desenvolver o seguinte problema de pesquisa: *De que forma um plano de remuneração estratégica pode beneficiar funcionários da área de produção de uma empresa de médio porte do setor plástico?* Alinhado a questão problema, o objetivo principal desse estudo é identificar benefícios de um plano de remuneração estratégico para funcionários da área de produção de uma empresa de médio porte do segmento plástico localizada na Serra Gaúcha no Estado do Rio Grande do Sul/RS.

Além da parte introdutória, esse trabalho está desenvolvido em mais quatro seções. A segunda seção apresenta elaboração do referencial teórico. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos aplicados para elaboração desse estudo. A quarta seção refere-se a análise e interpretação dos resultados das pesquisas realizadas. Já a quinta seção expõe as limitações e considerações finais oriundos do estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Remuneração Estratégica

As empresas estão revendo o conceito dos sistemas de remuneração, passando a combinar salário fixo com salário variável (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 1999; BITENCOURT, 2010; CARDOZO; NASCIMENTO; GASPARETTO, 2011), além de incentivos de curto e médio prazo, visando aumento do desempenho e/ou das competências dos funcionários (BITENCOURT, 2010; CARDOZO; NASCIMENTO; GASPARETTO, 2011). É importante que as organizações ofereçam a possibilidade de uma melhor qualidade de vida a seus funcionários, resultando na melhoria das operações do negócio (LEAL Jr.; SILVA, 2006), conseqüentemente maior competitividade da organização (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 1999, 2004).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) destacam que, devido à evolução da gestão empresarial e implantação de novos métodos de trabalhos, a forma de remuneração atual tende a tornar-se obsoleta devido às transformações que as organizações estão vivenciando. Não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e

definição de responsabilidades, sendo preciso melhorar os processos e aumentar a competitividade da empresa (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004).

A remuneração pode ter enfoque em dois fatores: modelo tradicional (baseado nos cargos por meio de planos de cargos e salários) e a abordagem estratégica (remunera os funcionários por meio do reconhecimento das contribuições realizadas na empresa) (RODRIGUES, 2006). Snell e Bohlander (2010, p. 340) afirmam que “os funcionários desejam sistemas de remuneração que consideram justos e à altura de suas capacidades e expectativas”. A remuneração pode ser classificada em dois tipos: direta (salários, incentivos bonificações e comissões) e a indireta (benefícios, e recompensas não financeiras como, por exemplo: reconhecimento, ambiente de trabalho etc.) (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Marras (2012) explica que a área de recursos humanos é responsável por provocar mudanças positivas nos resultados da empresa e funcionários, utilizando como diferencial os recursos humanos disponíveis. Flannery et al. (1997) afirmam que a remuneração estratégica deve analisar a cultura da empresa e alinhá-la com suas metas, ou seja, definir que tipo de pessoas a empresa necessita, além de determinar o que deseja que essas pessoas façam. Sendo assim, deve-se definir metas e responsabilidades para cada uma delas, e por fim, esboçar um programa de benefícios que propiciam apoio e estímulo.

Bitencourt (2010, p. 91) complementa que “um sistema de remuneração pode ser definido como um processo da organização que encoraja, reforça e recompensa as pessoas por desenvolverem um particular conjunto de ações”. Nesse sentido, a remuneração estratégica deve está alinhada com as estratégias da organização (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004; CARDOZO; NASCIMENTO; GASPARETTO, 2011), passando a atuar como um catalisador de energias, ou seja, impulsionando os resultados (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004).

Segundo Marras (2012), a remuneração estratégica consiste em um modelo adotado pela organização com o objetivo de compensar os funcionários que mais se destacaram em um determinado período avaliado. A remuneração estratégica “faz com que os empregados passem a ser considerados em concordância a um conjunto de fatores que possuem e que influenciam diretamente nos resultados que possam oferecer à companhia” (MARRAS, 2012, p.122).

Snell e Bohlander (2010) destacam que a direção e/ou a gerência jamais deve deixar que os pagamentos de incentivos sejam vistos como um direito, mas sim como recompensa a ser adquirido pelo esforço. Para um programa de incentivo tenha êxito, é necessário apresentar os seguintes elementos: relacionar-se com os tipos de comportamentos que são valorizados pela organização; parecer justo para os funcionários; a produtividade e qualidade devem ser índices desafiáveis, porém atingíveis; e as fórmulas de distribuição devem ser simples e de fácil compreensão (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Bitencourt (2010) afirma que a composição da remuneração estratégica não deve ser igual para todos os níveis hierárquicos, sendo, portanto, uma composição diferente para cada grupo de função, visando estimular os funcionários e manter os custos de pessoal a um nível aceitável (SNELL; BOHLANDER, 2010).

2.1.1 Tipos de Remuneração Estratégica

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) classificam as formas de remuneração em oito grandes grupos, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Formas de remuneração

Formas de remuneração	Breve conceito
Remuneração funcional	Também conhecida como tradicional. É determinada pela função e ajustada ao mercado.
Salário indireto	Compreende benefícios e outras vantagens.
Remuneração por habilidades	Voltada aos indivíduos que tem foco no cargo ou função. A capacidade de habilidade é o que determinará a remuneração. Geralmente, é usada para os níveis operacionais.
Remuneração por competência	Mais adequada para os níveis administrativos, principalmente em ambientes competitivos, onde a inovação é um fator primordial
Previdência complementar	Tem como objetivo valorizar o compromisso de longo prazo entre a empresa e os funcionários. Está relacionada com a disseminação dos sistemas de previdência privada.
Remuneração variável	Vinculada às metas de desempenho individuais de equipes ou da organização, podendo ser de curto prazo, como por exemplo: comissão, participação nos lucros ou resultados, ou de longo prazo, por exemplo: bônus executivo.
Participação acionária	Relacionada aos objetivos de lucratividade da empresa
Alternativas criativas	Utilizadas como recompensas pelos esforços realizados para atingir os objetivos estratégicos da organização. Incluem prêmios, gratificações e formas especiais de reconhecimento

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)

As estratégias de remuneração variável (Quadro 2) apresentam-se da seguinte forma: participação nos lucros; participação nos ganhos; incentivos a pequenos grupos; incentivos individuais; incentivos de longo prazo; pagamentos em quantias únicas; e programas de reconhecimento (FLANNERY et al., 1997). Para Kaveski et al. (2015), a remuneração variável vem sendo aplicada no Brasil desde 2008 a partir do pagamento de bônus com base em ações.

Flannery et al. (1997) afirmam que boa parte dos esforços das organizações estão relacionados à remuneração estratégica por equipes, a qual tem o objetivo de expandir o foco do papel e do desempenho dos indivíduos, recompensando-os por fazer mais com uma menor supervisão.

Quadro 2 – Formas e características da remuneração variável

Tipo	Característica
Participação nos lucros	Participação de todos os funcionários ou certos grupos destes participam de um fundo de curto prazo por uma porcentagem dos lucros. Geralmente determinada por uma fórmula pré-existente.
Participação nos ganhos	Está ligada a metas específicas onde os funcionários recebem parte dos ganhos resultantes.
Incentivos a pequenos grupos	Pagamentos a grupos específicos como de carreira, projeto ou equipes. Recebem o incentivo posterior a um projeto ou trabalho finalizado com resultados satisfatórios. Podem-se utilizar metas financeiras (por exemplo, manter um projeto dentro do orçamento) bem como questões não financeiras, como produtividade, qualidade, cumprimento de prazos e satisfação de clientes.

Incentivos individuais	Este recompensa o atingimento de meta individual, mas vem ganhando destaque dentro das organizações que utilizam não apenas metas financeiras, mas valores contemporâneos como produtividade, satisfação do cliente, serviços e qualidade. Assimila-se com os incentivos a pequenos grupos.
Incentivos de longo prazo	Usados mais em níveis de gerência e liderança, geralmente está ligado a participação acionária.
Pagamentos em quantias únicas	Geralmente utilizado para funcionários que apresentam ótimo desempenho e alto salário, baseia-se em pagamento único, quase sempre anual. Tem como objetivo não elevar mais ainda o salário base.
Programas de reconhecimento	Recompensas monetárias e não monetária únicas e imediatas pelo desempenho excepcional e/ou notável. Podem ser: destaque do funcionário em mural e/ou jornal da empresa, viagem de férias ou valor monetário.

Fonte: adaptado de Flannery et al. (1997, p. 123-130)

As características dos tipos de remuneração por equipes podem ser da seguinte forma, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Características dos tipos de remuneração por equipes

Tipo	Característica
Equipe paralela	Leva em consideração as atividades paralelas às de trabalho, formando uma força tarefa ou um comitê para solucionar questões pontuais.
Equipe de trabalho	Relacionada à maneira como o trabalho é realizado. Os recursos e esforços são direcionados aos clientes (normalmente é em base contínua e em período integral).
Equipe de projeto	É formada para a exceção de um projeto, podendo ser para novos produtos ou de projeção de novos sistemas. Tem caráter temporário, porém em período integral.
Equipe de parceria	Envolve projetos únicos e em período integral, no entanto, é formada por pessoas de dentro e de fora da organização, como por exemplo, fornecedores.

Fonte: adaptado de Flannery et al. (1997, p. 134)

A remuneração estratégica pode ser utilizada para alinhar ou conduzir a interação das pessoas com a cultura da organização (FLANNERY et al., 1997).

O Quadro 4 demonstra as abordagens de remuneração para diferentes tipos de culturas de trabalho.

Quadro 4 – Abordagens de remuneração para diferentes culturas de trabalho

Elementos de remuneração	Culturas de Trabalho			
	Voltada para funções	Voltada para processos	Baseada no tempo	Baseada em redes
Salário base	Níveis salariais para cargos Variação moderada do salário base	Faixas salariais mais amplas De baixa a moderada variação do salário base	Faixas salariais muito amplas Alta variação do salário base	Uma faixa salarial Alta variação do salário base
Incentivos individuais	Uso limitado de incentivos Pagos anualmente	Amplio uso de incentivos Pagamentos intermitentes	Uso moderado de incentivos Pagos após o sucesso de um programa	Uso de incentivos de baixo a moderado Pagos após a conclusão do empreendimento
Pagamento baseado em equipes	Reconhecimento por sucesso excepcional	Participação nos ganhos Incentivos para grupo/equipe	Programa de participação nos lucros	Participação nos lucros do empreendimento

Outros elementos de remuneração	Pagamento por competências Pagamento por habilidades	Pagamento por competências Pagamento por habilidades	Pagamento por competências	(Competências individuais garantem a entrada no empreendimento e a participação os lucros)
---------------------------------	---	---	----------------------------	--

Fonte: Flannery et al. (1997, p. 146)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de gerar um melhor entendimento em relação aos procedimentos metodológicos da pesquisa, buscou-se estruturar esse artigo em cinco fases: i) formulação do objetivo e problema de pesquisa; ii) elaboração do método de pesquisa; iii) coleta de dados; iv) análise e interpretação dos dados da pesquisa; e v) preparação do relatório de pesquisa, conforme ilustrado no Quadro 5 (CHURCHILL Jr.; PETER, 2012; GIL, 2010).

A primeira etapa consistiu na elaboração do objetivo geral e problema de pesquisa. Para efeito deste estudo, o objetivo geral é identificar benefícios de um plano de remuneração estratégica para funcionários da área de produção de uma empresa de médio porte do segmento plástico localizada na Serra Gaúcha no Estado do Rio Grande do Sul/RS. Por sua vez, o problema de pesquisa foi estruturado da seguinte forma: *De que forma um plano de remuneração estratégica pode beneficiar funcionários da área de produção de uma empresa de médio porte do setor plástico?*

A segunda etapa diz respeito a elaboração do projeto, tendo sido utilizada a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, tendo sido aplicada a estratégia de pesquisa estudo de caso. As pesquisas de caráter qualitativo têm como propósito alcançar uma compreensão qualitativa de razões e utiliza uma pesquisa não estrutura baseada em pequenas amostras (MALHOTRA, 2006).

Quadro 5 – Etapas para realização de uma pesquisa

Etapas	Breve definição
Objetivo geral e problema de pesquisa	É a busca de informações a fim de melhorar práticas existentes ou buscar novas oportunidades. É preciso descrever o problema e os tipos de informações que poderão ajudar na tomada de uma decisão.
Elaboração do método de pesquisa	Escolher as ferramentas e métodos mais adequados para concepção do projeto de pesquisa.
Coleta de dados	Em regra, envolve diversas fases, no entanto, qualquer que seja o método necessita de envolvimento dos participantes.
Análise e interpretação dos dados da pesquisa	Quando os dados são respondidos em um questionário ou formulário, é preciso transformar esses dados em informações, ou seja, atribuir algarismos numéricos aos dados.
Preparação do relatório de pesquisa	Realizar um resumo conciso do objetivo da pesquisa, dos resultados obtidos e qual o significado desses.

Fonte: adaptado de Churchill Jr. e Peter (2012) e Gil (2010).

A etapa 3 consistiu na obtenção da coleta de dados por meio de questionário e roteiro de entrevista. Para a aplicação do instrumento de coleta de dados utilizou-se a aplicação de um

questionário estruturado composto por dezessete questões. Para isso, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos. Segundo Malhotra et al. (2005, p. 202), as escalas são “[...] destinadas a medir o grau de concordância/discordância dos entrevistados em relação às afirmações especificadas”. A escala de Likert apresenta os seguintes conceitos: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – indiferente / indeciso; 4 – concordo parcialmente e; 5 – concordo totalmente.

O objetivo do desenvolvimento e aplicação do questionário foi identificar elementos importantes quanto à temática investigada por meio dos participantes da pesquisa. Os principais elementos analisados foram os seguintes: motivação, benefícios e desempenho.

A pesquisa foi executada nas dependências da empresa Alfa, no mês de setembro de 2014, tendo sido aplicada com trinta operadores de injetoras, ou seja, 62% dos funcionários desse setor. A área de produção foi escolhida pelos seguintes motivos: ser mais representativa em relação a totalidade do número de funcionários; ser a atividade fim da empresa; e gerar impacto significativo nos índices de conformidade do produto, produtividade e custos fabris.

O questionário foi entregue individualmente a cada funcionário (10 formulários por turno), tendo sido explicado, previamente, o objetivo e a metodologia da pesquisa. A amostra dos funcionários participantes foi realizada nos três turnos: terceiro turno (00h37min. a 06h00min.), primeiro turno (05h50min. a 15h38min.) e segundo turno (15h28min. a 00h50min.).

Tendo em vista a obtenção de informações adicionais, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturada composto por sete questões subjetivas, tendo sido aplicado com dois gestores da empresa Alfa (entrevistados 1 e 2).

A escolha dos entrevistados levou em consideração os seguintes critérios: atuação na área de produção e experiência na função. O modelo de avaliação da efetividade de programa de incentivo, aplicado na pesquisa, foi baseado nos preceitos de Snell e Bohlander (2010).

A etapa 4 consistiu na análise e interpretação dos dados da pesquisa. De acordo com Gil (2010, p. 113), “o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos”. De forma simultânea, deve-se fazer a interpretação dos dados, ou seja, estabelecer relações dos resultados obtidos na pesquisa. Após a aplicação dos questionários de pesquisa, os mesmos foram tabulados no programa *Microsoft Excel*. A análise dos dados e das entrevistas será apresentada na seção 4.

A etapa 5 buscou preparar o relatório de pesquisa. Para Gil (2010), a preparação do relatório deve iniciar com uma breve introdução, apresentação básica de como foi realizada a pesquisa e apresentação dos resultados, com ênfase nos aspectos quantitativos.

Visando proporcionar sustentação teórica à pesquisa, a propositura do plano de remuneração estratégica foi adaptada de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) e Della Rosa (2000), conforme seção 5.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

4.1 Análise do Questionário de Pesquisa

Após os dados serem tabulados, os resultados da aplicação do instrumento de coleta de dados apresentam-se nas Tabelas 1 a 3. O item 2 da Tabela 1 obteve a maior média (4,233) em relação aos demais elementos analisados. Já o elemento que apresentou menor desvio-padrão foi o item 4 (0,88). Os itens 1, 3, 4 e 5 apresentaram as seguintes médias e desvios-padrão, respectivamente: item 1 (3,8; 1,10), item 3 (3,0; 1,66), item 4 (3,5; 0,88) e item 5 (3,5; 1,29).

A Tabela 2 analisa os resultados obtidos com o elemento desempenho. O item "as pessoas do meu setor se empenham e se importam em atingir as metas propostas (há espírito de equipe)" obteve o maior desvio-padrão (2,05), que representa maior dispersão dos valores em relação à média, ou seja, quanto maior for o desvio-padrão maior será a dispersão se comparado à média.

Tabela 1 – Média e Desvio-padrão do elemento motivação

Motivação	Frequência					Média	Desvio-Padrão
	1	2	3	4	5		
A quantidade de treinamento que recebo é suficiente para o bom desempenho do meu trabalho	0	7	0	15	8	3,800	1,10
Tenho abertura para expor minhas ideias	0	3	2	10	15	4,233	0,94
Estou satisfeito com minha remuneração	5	7	3	13	2	3,000	1,66
A empresa valoriza e reconhece meu trabalho	1	4	6	17	2	3,500	0,88
A empresa me motiva a sempre melhorar meu desempenho	1	6	4	13	6	3,567	1,29

Fonte: elaborado pelos autores (2014)

No entanto, o item "um programa de incentivo melhoraria o empenho de todos" apresentou maior média (4,733) e menor desvio-padrão (0,20) em relação aos demais. Neste caso, para efeito de análise, deve-se considerar o valor do desvio-padrão, por este ser considerado a média mais comum da dispersão estatística.

Tabela 2 – Média e Desvio-padrão do elemento desempenho

Desempenho	Frequência					Média	Desvio-Padrão
	1	2	3	4	5		
Minhas funções e responsabilidades estão claramente definidas	1	5	4	12	8	3,700	1,32
O desempenho dos funcionários, de modo geral, é um fator importante para o sucesso da empresa	0	0	2	6	22	4,667	0,37
Tenho conhecimento das metas / objetivos que a empresa me propõe (o que a empresa espera de mim)	0	3	4	9	14	4,133	1,02
Conheço os indicadores do meu setor	2	2	3	7	16	4,100	1,54
Os indicadores do meu setor medem adequadamente o desempenho da fábrica	3	1	5	14	7	3,700	1,39
As metas desses indicadores são justas	2	4	6	12	6	3,533	1,36
Importo-me em atingir as metas dos indicadores do meu setor	1	0	4	5	20	4,433	0,94
As pessoas do meu setor se empenham e se importam em atingir as metas propostas (há espírito de equipe)	5	2	3	11	9	3,567	2,05
Um programa de incentivo (pagamento monetário), baseado em atingimento de metas, aumentaria meu desempenho/empenho para atingir as metas dos indicadores do meu processo	0	0	5	12	13	4,267	0,55
Um programa de incentivo melhoraria o empenho de todos a atingir os objetivos em comum	0	0	0	8	22	4,733	0,20
Um programa de incentivo aumentaria o espírito de equipe	0	0	0	13	17	4,567	0,25

Fonte: elaborado pelos autores (2014)

Outros itens que apresentaram um baixo valor de desvio-padrão foram: "um programa de incentivo aumentaria o espírito de equipe", "o desempenho dos funcionários, de modo geral, é um fator importante para o sucesso da empresa" e "um programa de incentivo (pagamento monetário), baseado em atingimento de metas, aumentaria meu desempenho/empenho para atingir as metas dos indicadores do meu processo", com respectivamente 0,25, 0,37 e 0,55.

Percebeu-se, também, que dois itens dos elementos de pesquisa apresentaram as maiores médias e baixos desvios-padrões, respectivamente: melhora no desempenho/empenho do grupo para atingir as metas dos indicadores (4,73; 0,20) e maior espírito de equipe, caso a empresa adotasse um plano de incentivo (4,56; 0,25).

Tabela 3 – Elementos de satisfação e insatisfação de um plano de remuneração estratégico

Satisfação		Insatisfação	
Oportunidades para desenvolver o potencial	24,66%	Salário	29,58%
Reconhecimento	19,18%	Benefícios	23,94%
Motivação pelo trabalho	16,44%	Organização e métodos	16,90%
Desafios	12,33%	Estilos administrativos de supervisão	11,27%
Sucesso na carreira profissional	8,22%	Condições de trabalho	9,86%
Delegação de responsabilidades	8,22%	Relações interpessoais	5,63%
Planos de sucessão (carreira)	8,22%	Políticas e diretrizes	2,82%
Enriquecimento do trabalho	2,74%		

Fonte: elaborado pelos autores (2014)

De acordo com Bergamini (1986) *apud* Franz (2007) alguns dos principais fatores de insatisfação no trabalho, podem ser: salário; organização e métodos; condições de trabalho; benefícios; política e diretrizes; estilos administrativos de supervisão; e relações interpessoais. Já os aspectos relacionados a satisfação, ou seja, motivadores, podem ser: reconhecimento; desafios; oportunidades para desenvolver o potencial; sucesso na carreira profissional; delegação de responsabilidades.

Neste sentido, a construção da Tabela 3 levou em consideração os elementos referenciados por Bergamini (1986) *apud* Franz (2007) que, após a tabulação dos respondentes, chegou aos seguintes resultados: oportunidades para desenvolver o potencial (24,66%); reconhecimento (19,18%); motivação pelo trabalho (16,44%); e desafios (12,33%), representando 72,60% de satisfação. O somatório dos elementos que geram baixa satisfação foi de 27,40% (sucesso na carreira profissional; delegação de responsabilidades; planos de sucessão; e enriquecimento do trabalho).

Dentre os fatores que mais provocam insatisfações estão: salário (29,58%), benefícios (23,93%), organização e métodos (16,90%) e estilos administrativo de supervisão (11,27%), que representam um total de 81,69% das causas de insatisfação. Os demais itens analisados que menos geram insatisfação foram: condições de trabalho (9,86%); relações interpessoais (5,63%); e políticas e diretrizes (2,82%).

4.1 Análise da Entrevista

Para a realização das entrevistas foram escolhidos dois colaboradores (Entrevistado 1 e 2) da empresa em estudo. O intuito da aplicação do roteiro de entrevistas foi identificar de que forma um plano de remuneração estratégica pode estar interferindo nas decisões estratégicas da organização, bem como captar a visão dos entrevistados sobre a PLR.

Para tanto, aplicou-se um instrumento de coleta de dados composto por sete questões que envolveram os seguintes elementos de análise: a) processos internos de RH *versus* mercado de trabalho; b) possível influência da PLR na empresa; c) desempenho dos funcionários com as estratégias da organização; e d) apoio da empresa quanto a possibilidade de implantação da PLR.

Com relação aos **processos internos de RH versus mercado de trabalho**, um dos entrevistados afirmou que os benefícios e salários que a empresa pratica estão equiparados com o atual mercado de trabalho, no entanto, sente a falta da participação nos lucros e resultados. O mesmo declara que:

Todos os anos participamos de pesquisas de mercado, na qual comparamos a nossa remuneração em relação ao mercado e também nossos benefícios. Hoje acreditamos que estamos equalizados ao mercado em relação às empresas do nosso segmento e porte. Só deixamos a desejar em relação à PLR, que hoje não temos implantado (Entrevistado 1).

Além disso, o entrevistado 2 afirma que a empresa vem tendo dificuldades de contratar e reter funcionários, no entanto essa dificuldade “não está relacionada com a remuneração ou benefícios, o que vejo são dificuldades em encontrar mão-de-obra comprometida ou com experiência”. Já o entrevistado 1 afirmou que: “[...] quando a empresa busca por profissionais qualificados em áreas de apoio, sentimos algumas dificuldades, não relacionadas a remuneração, mas sim em relação a escassez de mão-de-obra qualificada”.

Quanto à **possível influência da PLR na empresa**, o entrevistado 1 declara que: “a PLR poderá contribuir para um esforço das equipes para alcançar metas traçadas reduzindo índices de rejeição e aumentando o comprometimento das equipes de trabalho”. O entrevistado 2 enfatiza que “primeiro todos devem entender onde pretendemos chegar. Se o colaborador adotar práticas para que o trabalho em equipe auxilie nas reduções ou proponham melhorias, com certeza o resultado será positivo”.

Também foi declarado, pelo entrevistado 2, que a PLR aumentaria o empenho e/ou espírito de equipe dos funcionários se a mesma for “bem planejada, transparente e confiável”. Já o entrevistado 1 afirma que “a PLR precisa ser implantada de maneira correta e clara, para que saibamos o seu papel e como os funcionários podem estar contribuindo para melhorar o desempenho da empresa”.

No que diz respeito ao **desempenho dos funcionários com as estratégias da organização**, o entrevistado 1 declarou que:

[...] está cada vez mais difícil de contratar pessoas que realmente se comprometam com suas atividades [...] que percebam o quanto cada um é importante para o bom andamento da empresa. Isso faz com que os índices de absenteísmo e rotatividade, por exemplo, apresentem elevação, muitas vezes por iniciativa da empresa, na tentativa de montar uma equipe coesa e comprometida com os resultados (Entrevistado 1).

“Estamos em uma fase onde os objetivos são cada vez mais ousados, com metas estipuladas para minimizar prejuízos e os motivos são vários, dentre eles: a situação atual de mercado e a demora na mudança cultural dos colaboradores” (Entrevistado 2).

Além disso, com a PLR pode-se esperar resgatar “[...] o comprometimento que está esquecido em algumas pessoas, dessa forma, aumentando o desempenho individual e também da empresa, criando a partir desse momento uma relação de ganha-ganha” (Entrevistado 1). Também foi afirmado que a PLR pode “[...] ser entendida como uma recompensa, assim como a medalha para um competidor” (Entrevistado 2).

Em relação ao **apoio da empresa quanto a possibilidade de implantação da PLR**, o entrevistado 1 afirmou que: “a empresa costuma apoiar os projetos de RH, pois, acredita que o diferencial em relação a nossos concorrentes está em uma equipe motivada, qualificada e acima de tudo comprometida com o que faz”.

5 PROPOSITURA DE UM PLANO DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICO

Devido a relevância da temática investigada para as organizações, bem como a existência de poucos estudos anteriores que tratem sobre plano de remuneração estratégico, buscou-se gerar uma contribuição adicional a partir da elaboração de um modelo teórico de plano de remuneração com base em um estudo desenvolvido em uma empresa de médio porte do setor plástico localizada na Serra Gaúcha/RS.

O Quadro 5 demonstra as etapas de uma proposta de plano de remuneração estratégica, tendo sido baseada nos modelos de Della Rosa (2000) e Wood Jr. e Picarelli Filho (1999).

Conforme já mencionado, a propositura do plano é apenas teórica, ou seja, não foi possível realizar a implantação e mensuração dos resultados da proposta.⁴

Quadro 5 – Etapas para implantação de um plano de remuneração estratégica

Etapas	Breve descrição
Definir quais são os objetivos	Analisar e definir os objetivos que a organização espera dos departamentos.
Definir o modelo	Definir o modelo de remuneração estratégica e analisar, bem como sua relação com os objetivos da empresa. O modelo que mais se enquadra a realidade da empresa pesquisada é a PLR (foco nos resultados).
Definir o funcionamento do programa	Definir como os objetivos serão monitorados e quais são os resultados esperados, além de, analisar como será realizada a divulgação das informações (periodicidade) e como será efetuado o pagamento.
Treinar	Os representantes e gerentes deverão receber treinamento específico em relação aos objetivos e as estratégias que deverão utilizar, para que os mesmos, traduzido isso, em ações diárias para o alcance das metas. Esses devem lembrar aos funcionários sobre o programa e motivá-los a realizar as metas.
Expor o programa	Realizar reuniões e palestras para mostrar a situação atual, explicar os objetivos da empresa e informar sobre como será o programa que se inicia.
Documentar	Descrever com detalhes tudo o que foi acordado e fazer o arquivo do documento na entidade sindical da classe.

Pagar	Pagamento: realizar uma cerimônia de premiação e fazer os devidos pagamentos.
Monitorar	Manter o envolvimento contínuo dos funcionários, divulgando os resultados, realizando treinamentos necessários e lembrar constantemente os desafios a serem conquistados.
Revisar e garantir	Rever o sistema de remuneração adotado com as estratégias da organização, analisando os possíveis problemas e/ ou divergências quanto as estratégias organizacionais, valores e estilo gerencial, bem como, estabelecer as diretrizes para o próximo ano.

Fonte: adaptado de Della Rosa (2000) e Wood Jr. e Picarelli Filho (1999)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A remuneração estratégica é uma ferramenta que vem sendo muito utilizada pelas organizações, tendo como objetivo aumentar o vínculo entre a empresa e os funcionários, fazendo com que os empregados se sintam mais valorizados, melhor remunerados e reconhecidos pelo desempenho superior alcançado por parte dos colaboradores. A retenção de funcionários com maior potencial de alcance das metas e objetivos estabelecidos pela empresa, pode contribuir para uma melhor *performance* organizacional em relação aos principais rivais.

O objetivo desse estudo foi identificar benefícios de um plano de remuneração estratégica para funcionários da área de produção de uma empresa de médio porte do segmento plástico localizada na Serra Gaúcha no Estado do Rio Grande do Sul/RS. A elaboração do referencial teórico do estudo contribuiu de forma decisiva para a formulação do plano de remuneração estratégico proposto neste estudo (Quadro 5), com base principalmente nas pesquisas de Della Rosa (2000) e Wood Jr. e Picarelli Filho (1999). Além disso, outras publicações investigadas foram as seguintes: Snell e Bohlander (2010), Bitencourt (2010), Flannery et al. (1997), Marras (2012) e Gheno e Berlitz (2011).

Em conformidade com o problema de pesquisa, pode-se inferir que as principais contribuições do plano de remuneração estratégica para a empresa de médio porte investigada foram as seguintes: a) diminuição da rotatividade e absenteísmo, bem como todas as implicações que os mesmos promovem, tais como: custos de demissões e admissões, custos de treinamentos, custos do tempo dos gestores envolvido com essas atividades, a baixa produtividade e o aumento da probabilidade de erros, devido a funcionários inexperientes etc.; b) aumento da retenção de funcionários; c) melhor satisfação dos funcionários, pois, a remuneração estratégica surtirá efeito como um diferencial na gestão de pessoas; e também pode-se afirmar que, d) os funcionários terão um melhor desempenho e empenho para atingir os objetivos propostos pela organização, além, de aumentar o espírito de equipe, gerando assim uma maior eficiência das atividades do processo, dessa forma, proporcionando ganhos de competitividade, uma vez que todos os processos estão ligados aos custos de produção de seus produtos; e e) a remuneração estratégica deve estar alinhada com as estratégias da organização.

Por meio do resultado obtido com os respondentes da pesquisa, foi possível inferir que: i) há um descontentamento em relação ao salário, valorização, motivação e benefícios; ii) a falta de empenho dos funcionários da área de produção pode contribuir para o não atingimento das metas

propostas pela organização; e iii) identificar métodos de trabalhos e estilos de lideranças parece ser fundamental para a satisfação dos funcionários.

Diante disso, percebeu-se que a PLR poderá conciliar o interesse dos funcionários e os da empresa, pois permite aumentar, de forma indireta, os benefícios e o salário e, diretamente, a valorização do funcionário. Em relação a organização, foi possível identificar um maior engajamento dos funcionários que geram melhores propostas para a obtenção de resultados mais precisos, pelo fato destes contribuírem para a obtenção de bônus.

Como oportunidade para novos estudos, sugerem-se os seguintes: construção de um planejamento estratégico formal para a organização; análise dos estilos de lideranças da empresa; ampliação do número de entrevistados; e comparação dos resultados dessa pesquisa com estudos aplicados em organizações, visando comprovar os resultados obtidos; verificar o nível de satisfação de empresas que adotam planos de remuneração estratégica em diferentes contextos, como por exemplo: diferentes regiões geográficas, culturas, economia, setores de atividade; aplicar a proposta teórica do plano de remuneração estratégico sugerido, pode gerar importantes contribuições para a literatura sobre plano de remuneração; e sugere-se o desenvolvimento de novos estudos que apresentem instrumento de coleta de dados validado. É importante realizar estudos que apresentem a aplicação de método quantitativo por meio do *software* SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*), tornando a pesquisa mais densa e robusta, conforme preceitos de Krauter (2013), Francisco, Amaral e Bertucci (2013) e Fernandes e Mazzioni (2015).

Este artigo apresenta duas principais limitações: pelo fato da pesquisa ter sido um estudo de caso, a mesma não pode ser generalizada para outras organizações; e o artigo foi desenvolvido sob a perspectiva de gestores e funcionários da área de produção, podendo ser ampliada para novas áreas do conhecimento, bem como para um maior número de respondentes; o plano de remuneração sugerido foi baseado em Della Rosa (2000) e Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), podendo ser ampliado para estudos mais recentes, como por exemplo: Gheno e Berlitz (2011); e restrição da aplicação do questionário de pesquisa a funcionários do nível operacional de uma empresa de médio porte do setor plástico.

REFERÊNCIAS

BERNARDIM, M. L.; ARAÚJO, J. A. Os benefícios extrassalariais no âmbito da remuneração: um diagnóstico da prática empresarial em um município do interior do estado do Paraná. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 6, n. 2, p. 79-92, 2016.

BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARDOSO, L. R. A participação nos lucros como componente de um sistema de remuneração estratégica: um estudo de caso. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO. 4., 1999, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SEMEAD, 1999.

CARDOZO, R. de M.; NASCIMENTO, C. do; GASPARETTO, V. Evidenciação da remuneração estratégica em empresas do setor elétrico de 2003 a 2007. *REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 275-285, set./dez. 2011.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: < <http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788502183605>>. Acesso em: 06 ago. 2014.

DAMASCENO, G. V.; PEDERIVA, J. H. Fundos Constitucionais de Financiamento: Uma Análise dos Mecanismos de Remuneração das Instituições Financeiras (1995-2013). *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 19, n. 1, p. 83-107, 2016.

DELLA ROSA, F. *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva - como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

FERNANDES, F. C.; MAZZIONI, S. A Correlação entre a Remuneração dos Executivos e o Desempenho de Empresas Brasileiras do Setor Financeiro. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 26, n. 2, p. 41-64, 2015.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D. A; PLATTEN, P. E.; HAY GROUP. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

FRANCISCO, J. R. de S.; AMARAL, H. F.; BERTUCCI, L. A. Remuneração dos acionistas por meio do juro sobre o capital próprio das empresas listadas na BM&FBovespa. *Revista de Contabilidade de Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 18, n. 2, p. 32-48, 2013.

FRANZ, P. *A avaliação de desempenho como instrumento de motivação*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande de Sul, Curitiba, 2007.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVEIA, F. H. C.; AFONSO, L. E. Uma análise das formas de remuneração dos sócios por meio do planejamento tributário. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 2, p. 69-98, mar/abr. 2013.

GONÇALVES, W. A.; CORRÊA, D. A.; SPERS, V. Z. E. Teoria da remuneração por competência: convergência híbrida perante as metáforas das imagens da organização. *Reuna*, v. 20, n. 3, p. 27-46, 2015.

GRISCI, C. L. I.; FEDRIZZI, F. Resistência à mudança em tempos de reestruturação produtiva do trabalho em uma empresa do setor plástico. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 1-17, mar/abr. 2004.

HIPÓLITO, J. A. M. *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

KAVESKI, I. D. S.; VOGT, M.; DEGENHART, L.; HEIN, N.; SCARPIN, J. E. Fatores determinantes da remuneração baseada em ações de empresas brasileiras. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 13, n. 2, p. 100-116, 2015.

KRAUTER, E. Remuneração de Executivos e Desempenho Financeiro: um Estudo com Empresas Brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 7, n. 3, p. 259-273, jul/set. 2013.

LEAL Jr., I. C.; SILVA A. J. C. da. A implementação do sistema de benefícios espontâneos nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente - um panorama da região sul fluminense. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, III, 2006, Resende/Rio de Janeiro. *Anais...* Resende/Rio de Janeiro: SEGET 2006.

- LOPES, I. F.; BEUREN, I. M.; DAMETTO, I. do R. B. Avaliação de desempenho de controllers em empresas com sistemas de remuneração por recompensa. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 14, n. 43, p. p. 21-37, 2015.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MALHOTRA, N. K. et al. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson, 2005.
- MARRAS, J. P. *Administração de remuneração*. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- MIRANDA, K. F.; TOMÉ, W. C.; GALLON, A. V. 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*, v. 13, n. 51, p. 35-47, maio/ago. 2011.
- NASCIMENTO, C.; FRANCO, L. M. G.; CHEROBIM, A. P. M. S. Associação entre remuneração variável e indicadores financeiros: evidências do setor elétrico. *Revista Universo Contábil*, v. 8, n. 1, p. 22-36, 2012.
- PICCININI, V. C.; FARIAS, C.; PIZOLOTTO, M.; RUANO, A. Qualificação e tecnologia no setor de plástico de 3º geração do RS. *Revista de Ciências da Administração*, v. 2, n. 3, p. 67-80, 2000.
- RODRIGUES, J. M. *Remuneração e competências: retórica ou realidade?* *Revista de Administração de Empresas*, Minas Gerais, v. 46, edição especial, p. 23-34, 2006.
- RUSSO, S. J.; VIANA, J. J. S.; HALL, R. J. Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, II, 2007, Resende - Rio de Janeiro. *Anais...* Resende - Rio de Janeiro: SEGET 2007.
- SCHEFFER, J.; CÁRIO, S. A. F.; NICOLAU, J. A. Capacitação tecnológica de micro e pequenas empresas em arranjos produtivos locais: um estudo no segmento de materiais plásticos. *RAC-Eletrônica*, v. 2, n. 1, p. 20-36, 2005.
- SNELL, S.; BOHLANDER, G. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- SOUSA NETO, J. A. de; JORDÃO, R. V. D.; PINHEIRO, J. L.; MARQUEZINE, R. P. Juros sobre capital próprio como forma de remuneração de acionistas: um estudo sobre o conflito de agência e as práticas de planejamento tributário. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 13, n. 4, p. 90-108, 2015.
- TAMBOSI, S. S. V.; CUNHA, L. C.; TAMBOSI Jr., J.; HEIN, N. Uma análise de itens determinantes da política de remuneração de uma empresa do ramo frigorífico. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 5, n. 1, p. 93-102, 2014.
- TINOCO, P. P.; ROSSI, G. A. S.; PORTUGAL, G. T. Remuneração dos executivos das companhias estatais e privadas de energia elétrica com maiores ativos listadas na BM&FBOVESPA. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 18, n. 3, p. 142-161, set/dez. 2015.
- VIZIOLI, M. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson, 2010. Disponível em: <http://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576055761/pages/_1>. Acesso em: 17 out. 2015.
- WOOD Jr., T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WOOD Jr., T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZITTEI, M. V. M.; LUCIANO, D.; CUNHA, M. L. da; LUGOBONI, L. F. A vantagem financeira obtida por empresas no setor agrícola quando do pagamento da remuneração dos acionistas com juros sobre capital próprio. *Revista de Administração IMED*, v. 4, n. 1, p. 20-35, 2014.