

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CAMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL - PGDR**

DAYANE ANDRESSA LOLI

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE VARIAÇÃO DOS GASTOS COM
REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL FINANCEIRO**

DISSERTAÇÃO

**FRANCISCO BELTRÃO
2016**

DAYANE ANDRESSA LOLI

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE VARIAÇÃO DOS GASTOS COM
REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL FINANCEIRO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Desenvolvimento Regional - PGDR da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Área de concentração: Gestão e Desenvolvimento
Regional

Linha de pesquisa: Gestão Organizacional

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Dione Olesczuk Soutes

FRANCISCO BELTRÃO

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou Eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas - UNIOESTE – Campus Francisco Beltrão

Loli, Dayane Andressa

L837a Análise da relação entre variação dos gastos com remuneração e desempenho organizacional financeiro. / Dayane Andressa Loli. – Francisco Beltrão, 2016.
69 f.

Orientador: Prof.^a. Dr.^a. Dione Olesczuk Soutes.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional)
– Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Francisco Beltrão, 2016.

1. Administração de pessoal. 2. Sistemas de remunerações salariais. 3. Salários. I. Soutes, Dione Olesczuk. II. Título.

CDD 20. ed. – 658.30098162

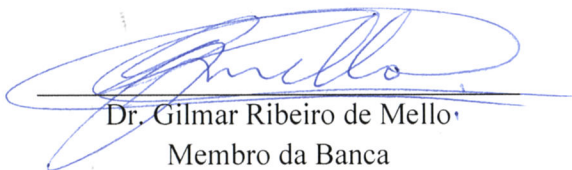
Sandra Regina Mendonça CRB – 9/1090

FOLHA DE APROVAÇÃO

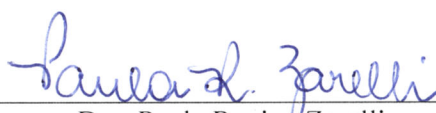
A Banca Examinadora de Defesa de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – nível de Mestrado, da Unioeste – *Câmpus* de Francisco Beltrão, em Sessão Pública realizada na data de 25 de janeiro de 2016, considerou a mestranda DAYANE ANDRESSA LOLI **APROVADA**.



Dra. Dione Olesczuk Soutes
Orientadora e Presidente da Banca



Dr. Gilmar Ribeiro de Mello
Membro da Banca



Dra. Paula Regina Zarelli
Membro (externo) da Banca

Francisco Beltrão, 25 de janeiro de 2016.

Dedico este trabalho a meu esposo, Alom, e à
minha família pelo incentivo incondicional,
pela paciência e compreensão.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela vida e por ter colocado pessoas tão especiais ao meu lado, e que fizeram parte desta conquista.

A meu esposo e minha família pelo companheirismo e compreensão.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE Campus de Francisco Beltrão, pela oportunidade de participar do Programa de Mestrado.

À professora Dr^a Dione Olesczuk Soutes, por sua amizade e por estar sempre disponível e disposta para repassar seus conhecimentos em nossos encontros de orientações.

A todos os professores do Programa de Mestrado Gestão e Desenvolvimento Regional, em especial aos professores Gilmar Ribeiro de Mello e Sandra Maria Coltre pelas participações e contribuições na banca de qualificação e pelas inúmeras vezes que me atenderam contribuindo com a pesquisa.

Ao coordenador do Programa, professor Dr. Gerson Henrique da Silva e a secretária Catarina Nürnberg.

Aos colegas de mestrado, pela convivência, troca de experiências e ideias que contribuíram para meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

A todos os amigos, pelo apoio e incentivo nesta jornada.

RESUMO

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE VARIAÇÃO DOS GASTOS COM REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL FINANCEIRO

É tema recorrente na área de Administração e muito se tem pesquisado e discutido nos meios acadêmico e empresarial formas e ferramentas que melhorem o desempenho organizacional. Este trabalho, teve como objetivo central, investigar um dos fatores que possivelmente possa ser fator de avanços no desempenho organizacional e que, muitas vezes, não é considerado importante pelos gestores: a remuneração. Buscou-se identificar se há relação entre os gastos com remuneração e o desempenho das empresas. Na metodologia utilizou-se de pesquisa exploratória com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados no sítio da BM&F Bovespa, são dados das 38 empresas que fazem parte do subsetor de consumo não-cíclico. A coleta foi realizada por meio de análise documental, sendo somente dados secundários. Para proporcionar maior consistência às conclusões, os dados foram submetidos a tratamento estatístico, utilizando-se da Análise Multivariada. Foram aplicadas as técnicas de Correlação de Pearson e Regressão Linear para identificar a relação existente entre os valores gastos com remuneração e o desempenho organizacional. As análises estatísticas foram elaboradas no software SPSS 20.0. Foi pesquisada a seguinte hipótese: Há evidências de que gastos com remuneração contribuem para que a organização melhore seu desempenho. Constatou-se que a hipótese levantada foi confirmada. Portanto, conclui-se que as variações dos gastos com remuneração têm correlação positiva com o desempenho de empresas.

Palavras-Chave: Desempenho organizacional. Gestão da remuneração. Rentabilidade.

ABSTRACT

ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN CHANGE IN EXPENSES WITH REMUNERATION AND FINANCIAL PERFORMANCE ORGANIZATIONAL

It's a recurrent concern in Business Administration, and many studies and discussions have been carried out, in order to develop tools and practices to improve organizational performance. This dissertation had as main goal to investigate one of the factors that, probably, may contribute to increase organizational performance and are frequently not taken as important by managers: the remuneration. It was attempted to identify a possible correlation between spends with remuneration and indexes of profitability of the companies. In methodology, it was used exploratory research with a quantitative approach. The data were taken from BM&F Bovespa, among 38 companies classified as belonging to a non-cyclical consumer subsector. The data gathering was made using documental analysis, only secondary ones. To provide higher consistency to conclusions, data were subjected to a statistical treatment using multivariate analysis. It was applied techniques like Pearson's Correlation and Linear Regression to identify a relation between the values of spending with remunerations and organizational performance. The statistical analysis was generated with aid of SPSS 20.0 software. It was researched the following hypothesis: there are evidences pointing to conclusion that remuneration spending contribute to improve the corporative profitability. The hypothesis was confirmed. Therefore, it was possible to conclude that remuneration spending has correlation with the performance of the profitability of the companies.

Keywords: Organization Performance. Remuneration Management. Profitability.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	TEMA	4
1.2	PROBLEMA	4
1.3	HIPÓTESE	4
1.4	OBJETIVOS	5
1.4.1	Objetivo Geral	5
1.4.2	Objetivos Específicos	5
1.5	FATORES PESQUISADOS	5
1.5.1	Fator Remuneratório	5
1.5.2	Fatores Indicadores de Desempenho Organizacional	6
1.6	JUSTIFICATIVA	6
2	REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1	GESTÃO DA REMUNERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	8
2.2	POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO E DE BENEFÍCIOS	12
2.2.1	Remuneração Funcional	13
2.2.2	Salário Indireto	14
2.2.3	Remuneração por habilidades	16
2.2.4	Remuneração por Competências	17
2.2.5	Remuneração variável	19
2.2.6	Participação Acionária	21
2.2.7	Alternativas Criativas	22
2.3	REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	23
2.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS	25
2.5	INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	26
2.5.1	Retorno Sobre o Ativo (ROA)	28
2.5.2	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	28
2.5.3	Margem de Lucro sobre as vendas	29
2.6	PESQUISAS ANTERIORES E TRABALHOS ASSEMELHADOS	30
3	METODOLOGIA	33
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2	AMOSTRA	34
3.3	INSTRUMENTO PARA COLETA DOS DADOS	37
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	38
3.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1	ANÁLISE UNIVARIADA	42
4.1.1	Variação Total do Ativo Médio	42
4.1.2	Variação do Patrimônio Líquido	45
4.1.3	Variação do Lucro Líquido	47
4.1.4	Variável Remuneração	48
4.2	CORRELAÇÃO DE PEARSON E REGRESSÃO	50
4.2.1	Regressão Linear Variação Total do Ativo Médio	52
4.2.2	Pressupostos da Regressão	53
4.2.3	Regressão Linear Variação do Patrimônio Líquido	55

4.2.4	Regressão Linear Variação Lucro Líquido	56
4.2.5	Pressupostos da Regressão	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
6	REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

A globalização, o desenvolvimento da tecnologia, da comunicação e da informação trouxeram inúmeros desafios à administração das organizações. Associada a esses desafios, a diversidade das organizações, fez com que as mudanças não acontecessem mais em etapas sucessivas e lógicas. Essa descontinuidade tornou difícil a gestão baseada no passado, assim como, a realização de previsões sobre o futuro. E isso afetou profundamente a gestão organizacional. Com isso, as organizações encontram-se em constante estado de alerta buscando ler e interpretar as variáveis internas e externas que afetam ou que possam vir a afetar seu desempenho.

Nos últimos anos, parece impossível deixar de perceber como nossas vidas estão sendo modificadas de forma cada vez mais rápida e intensa por fatos e situações que escapam a nosso controle. Temos, de forma mais rápida e intensa, novas informações, novos fatos, novas condições, novas ameaças e novas oportunidades. Estamos sendo constantemente bombardeados com uma massa complexa e enorme de informações, com a qual geralmente não sabemos lidar (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 29).

É fato que as organizações são desafiadas a realizar constantes adaptações a fim de manter sua viabilidade. Um reflexo disso, é que a expectativa da empresa com relação ao desempenho dos funcionários, sofre alterações. As empresas esperam de seus funcionários mais capacitação, desempenho, proatividade e capacidade de tomada de decisões. Motta (1995, p. 16) salienta que "os funcionários devem ter o máximo de informações compartilhado, além do treinamento necessário para que possam tomar suas próprias decisões".

Sob outro prisma, o perfil de seus funcionários já não é mais o mesmo, pois buscam mais benefícios, reconhecimento, carreira e satisfação profissional. As pessoas, quando procuram por um novo emprego, tendem a analisar o trabalho em torno dos resultados que poderão alcançar e verificam se o mesmo é compatível com seus interesses, valores e capacidades. (DESIDÉRIO; TORRES; CAMPOS, 2008, p. 7).

Hoje em dia, as pessoas não admitem mais serem tratadas como partes de uma máquina, como peças de uma engrenagem. Sobre ser tratado como meio de produção, Justo (2010, p. 7), relata que:

[...] o trabalhador já não possui domínio algum sobre as etapas do processo produtivo e sobre os novos instrumentais, as máquinas. Muito pelo contrário, pois

são estas que exercem controle sobre os trabalhadores fazendo com que eles tenham que se adaptar a seus movimentos e variações. O ritmo e as condições de trabalho, agora, não são mais influenciados pelas características do trabalhador e sim pelas características das máquinas; quem era “ator” vira “coadjuvante”:

Percebe-se o trabalhador como um mero executor, um apêndice da máquina. A máquina controla até mesmo seus movimentos e ele, nem sequer necessita pensar sobre seu trabalho. Porém, observa-se mudanças em que os trabalhadores querem ser tratados como humanos e não como objetos, meros meios de produção.

Na época da administração científica, realizavam tarefas repetitivas, porém hoje, suas atividades são dinâmicas e exigem capacitação constante e uma maior responsabilidade por, muitas vezes, tomarem decisões em seus postos. Assim, anseiam por valorização de acordo com sua capacidade de desenvolvimento.

Dessa forma, para que a organização se mantenha viável, é essencial que atraia, envolva e mantenha motivados seus funcionários, que são peças-chaves para o alcance dos resultados organizacionais. Funcionários motivados tendem a gerar melhores resultados para as organizações, apresentam disposição e comprometimento com o trabalho, e assim, aumentam sua produtividade.

A dinâmica do ambiente organizacional, exige que as organizações repensem seus sistemas remuneratórios, de forma que se tornem equilibrados, tanto interna quanto externamente e estruturados de forma consistente, de acordo com a estratégia e eficiência organizacional. O sistema de recompensas, pelo qual a empresa retribui pelos serviços e conhecimentos dedicados, deve satisfazer, motivar, induzir os funcionários a permanecerem na empresa e agirem dentro de certos padrões de operação. Ao proporcionar benefícios aos funcionários e reconhecer suas capacidades, a empresa estimula-os a agir, gera a energia necessária para atingir suas metas e, conseqüentemente, aumenta o desempenho organizacional.

Os sistemas de remuneração tradicionais encontram dificuldades na convergência dos esforços para objetivos comuns, pois lhes falta visão futurista e orientação estratégica. Esses sistemas apresentam-se inflexíveis, burocráticos, morosos e, na grande maioria das vezes, não refletem a realidade organizacional pela visão limitada que possuem. Dessa forma, prejudicam toda a execução da administração, refletindo nos resultados. (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

Acredita-se que o envolvimento do funcionário com seu trabalho, traz resultados positivos para ele e para a organização. As empresas estão buscando aprimorar os sistemas de

recompensas, vinculando-os ao desempenho, buscando respeitar as diferenças individuais e suas contribuições à organização. Segundo Albuquerque e Oliveira (2001, p.14), "passou-se a dar maior importância ao desenvolvimento dos funcionários, como recurso para desenvolver as estratégias empresariais".

O vínculo entre o desempenho e a recompensa incentiva os funcionários a buscarem a melhoria contínua, que agrega não apenas valor financeiro, como também, valor ao ser humano. Supõe-se que uma adequada política de remuneração possa priorizar esse engajamento, e com isso, os funcionários se sintam mais valorizados e melhor remunerados, com reflexos na sua satisfação, e na sua contribuição, a fim de alcançar as metas estabelecidas. Acredita-se que a criação e manutenção de vínculo entre a organização e seus funcionários possa ser alcançada através da implantação de um sistema de remuneração estratégica (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Pressupõe-se que um adequado sistema de remuneração é também um bom negócio para a empresa, com garantia de melhores resultados, maior eficiência no alcance das metas estabelecidas, que, como consequência, gera crescimento da empresa pelo aumento do faturamento e expansão da participação no mercado. Cogita-se que, de forma indireta, com um sistema de remuneração adequado, a empresa atraia melhores candidatos para o preenchimento de suas vagas e retém os bons funcionários, diminuindo a rotatividade, que é um fator gerador de custos de seleção, integração e desenvolvimento do novo funcionário, sem contar o tempo médio para que um novo funcionário precisa para começar a gerar retorno para a empresa.

De fato, há indícios de que um eficiente sistema de remuneração é fator de forte influência no sucesso empresarial, pois tem potencial para gerar comprometimento e, conseqüentemente, crescimento econômico.

À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da organização, constitui um componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de valores partilhados e ajudando a gerar visões comuns (PEREIRA FILHO; WOOD JR., 1995, p. 23).

O sistema de remuneração pode ser considerado como um catalisador na geração de energia e alinhamento de interesses, pois contribui para o compartilhamento de valores entre funcionários e empresa. O funcionário deve ser tratado como diferencial das organizações, pois dele depende o desempenho e a produtividade organizacional.

A remuneração estratégica é uma das mais novas técnicas utilizadas e traz uma nova proposta para a gestão de pessoas: busca recompensar, de acordo com o desempenho,

agregando valor ao funcionário que é empenhado em suas atividades e busca aprimoramentos constantes.

Pereira Filho e Wood Jr. (1995) relatam que a remuneração estratégica é uma forma de relação, um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo. O vínculo se dá considerando o contexto organizacional (a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial) e também a remuneração do indivíduo de acordo com suas características pessoais (conhecimentos, habilidades e desempenho), características do cargo (atribuições e responsabilidades) e vínculo com a organização.

Nesse contexto, objetivou-se responder a seguinte questão de pesquisa: Há relação entre os montantes gastos com a remuneração dos funcionários e o desempenho das empresas? Dessa forma, o estudo buscou analisar se há reflexos da remuneração (gastos das empresas com remuneração aos funcionários) no desempenho das empresas de capital aberto classificadas na Bolsa de Mercadorias e Futuro - BMF&BOVESPA, no grupo de consumo não cíclico.

O estudo confrontou a variação dos valores gastos com remuneração e as variações de Ativo Total, Patrimônio Líquido e Lucro Líquido das demonstrações contábeis, nos anos de 2013 e 2014, a fim de identificar se existe uma relação entre esses fatores. A pesquisa caracterizou-se como de caráter exploratório e, segundo a natureza dos dados, é classificada como quantitativa. Os procedimentos metodológicos e embasamento teórico são tratados posteriormente, em capítulo próprio e com a profundidade necessária.

1.1 TEMA

O estudo analisou os gastos com remuneração, presumindo-os como política determinante da melhoria do desempenho organizacional financeiro. Portanto, o tema central desta pesquisa é: **Remuneração**.

1.2 PROBLEMA

Os montantes gastos com a remuneração dos funcionários influenciam o desempenho financeiro de empresas?

1.3 HIPÓTESE

Há evidências de que os gastos com remuneração contribuem para que as organizações melhorem seu desempenho financeiro.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Investigar se os montantes gastos com a remuneração dos funcionários influenciam o desempenho organizacional financeiro, mais especificamente, com a rentabilidade.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar, nos demonstrativos contábeis, e calcular a variação no montante gasto com remuneração dos funcionários;
- 2) Calcular os valores referentes às variações dos fatores de desempenho organizacional;
- 3) Verificar se os gastos com remuneração influenciam o desempenho organizacional financeiro.

1.5 FATORES PESQUISADOS

Os fatores pesquisados são referentes à remuneração, buscando correlacioná-la com os retornos financeiros das empresas, ou seja, o estudo pretende identificar se quanto mais gastos com remuneração, melhores retornos financeiros a empresa obtém. Os indicadores financeiros de desempenho estudados são os relacionados com rentabilidade: Retorno sobre o Ativo (ROA), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Margem de Lucro sobre as vendas.

1.5.1 Fator Remuneratório

O fator remuneratório está relacionado à recompensas, geralmente em dinheiro, pelo trabalho realizado. A remuneração é classificada em direta e indireta, sendo:

- a) Remuneração Direta - Valor investido em Salários;
- b) Remuneração Indireta - Valor investido em Benefícios monetários, ou não, como, por exemplo: aluguel de casa, transporte, alimentação, creche, clube recreativo, cursos, assistência

médica, assistência odontológica, auxílio farmácia, auxílio funeral, auxílio doença, estacionamento, automóvel, empréstimos, vestuário, participação nos lucros e/ou resultados, entre outros.

Para esta pesquisa, considera-se remuneração como a soma da remuneração direta e indireta.

1.5.2 Fatores Indicadores de Desempenho Organizacional

De acordo com Assaf Neto (2007, p.124), "estes indicadores visam avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões".

Esta pesquisa aborda, como fatores indicadores de desempenho, os seguintes:

- a) Retorno sobre o Ativo (ROA) - Esta medida revela o retorno produzido, pelo total das aplicações realizadas por uma empresa, em seus ativos.
- b) Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) - Mensura o retorno dos recursos aplicados, na empresa, por seus proprietários.
- c) Margem de Lucro - Relaciona o volume de vendas com o lucro operacional obtido pelo empreendimento.

1.6 JUSTIFICATIVA

No momento em que um empresário inicia um novo negócio, seu desejo é que a empresa se desenvolva, cresça e aumente seu lucro ao longo do tempo.

Da mesma forma, no momento em que um novo funcionário é contratado, ele também possui anseios: melhor remuneração, oportunidades de crescimento, qualidade de vida, reconhecimento e conquista de benefícios.

Essa relação, por vezes, pode causar desgastes entre os dois lados. O desafio da administração, hoje, é assegurar o atendimento de ambas as expectativas.

A empresa precisa do funcionário, assim como o funcionário precisa da empresa. Nesse contexto, acredita-se que, ao gerir adequadamente a remuneração, o ganho é mútuo.

No momento em que a empresa movimenta as pessoas, melhora sua motivação, recompensa seu desempenho, gera melhorias para o funcionário, e também para ela mesma.

Por outro lado, se a empresa não faz nada, ela deixa de ganhar e seu funcionário também. A empresa deixar de ganhar num ambiente turbulento, no qual está inserida é, por

vezes, arriscado, pois pode custar sua sobrevivência. A falência de uma empresa gera desemprego, dívidas aos proprietários e prejudica o desenvolvimento regional.

A gestão da remuneração deve levar em conta o homem complexo, pessoas que são constantemente desafiadas a inovar, criar, aprender, atingir objetivos e contribuir para a vantagem competitiva da empresa. O salário fixo adequou-se muito bem à Era Industrial, em que as pessoas realizavam sempre as mesmas tarefas. Porém tal Era já passou e, hoje, a manutenção de um sistema tradicional que não leve em conta os desafios atuais, pode ser prejudicial.

Tendo em vista a importância da gestão de resultados para as organizações, e que isso depende da atuação de seus recursos humanos, este estudo justifica-se por investigar a possível influência entre os gastos com remuneração e o desempenho organizacional financeiro.

Em pesquisa preliminar realizada, observou-se que não existem muitos estudos realizados com este foco. Dessa forma, aspira-se que esta pesquisa possa servir de base para que as empresas reflitam e definam cenários e estratégias de remuneração, a fim de aperfeiçoar sua gestão, em recursos humanos, assim como, melhorar seus resultados financeiros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DA REMUNERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A Administração Científica, conhecida como a primeira teoria administrativa, liderada por Taylor, no início do século XX (1903), preocupou-se em criar um método racional para a realização do trabalho dos operários. Esse método que se fundamenta, na análise do trabalho, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador, também tem como escopo a eliminação do desperdício, da ociosidade e a redução dos custos de produção. O resultado final é a maximização dos lucros da empresa, aumento da produtividade do operário e a redução dos custos.

Esta escola difunde o conceito de *homo economicus*, que prega que o homem é motivado exclusivamente por recompensas financeiras e a gerência é orientada a estimular a maior produção em troca de salário.

Os gerentes são os responsáveis por definir os padrões para realização do trabalho e ao operário resta apenas executar.

"O modelo taylorista, ao atomizar as tarefas e separar a concepção da execução, limita a contribuição de seres humanos inteligentes e dotados de vontade ao mero exercício de uma função simples e repetitiva" (ANDRADE, 1991, p. 50).

Quase que simultaneamente ao trabalho de Taylor, nos Estados Unidos, surge, na França, a Teoria Clássica (1916), tendo como pioneiro Henri Fayol. Enquanto Taylor focava no trabalho do operário, a preocupação de Fayol era identificar a estrutura necessária que a organização deveria ter para ser eficiente. Para Fayol, a maneira de maximizar os lucros da empresa era, através da organização das tarefas em cargos e estabelecimento de uma hierarquia de comando. Além disso, contribuiu com diversos princípios da administração que ainda são utilizados.

"Tanto a Administração Científica como a Teoria Clássica da Administração têm o mesmo objetivo final: a maior produtividade do trabalho e eficiência do trabalhador e maximização dos lucros apenas para a empresa" (GARCIA, 2015, p. 25).

O deslocamento da ênfase colocada, nas tarefas do operário e na estrutura para a preocupação com as pessoas, dá-se com a emergência da Teoria das Relações Humanas (1932), desenvolvida por Elton Mayo. Percebe-se a existência de conflitos quando os objetivos da organização se chocam com os objetivos individuais de cada participante. A empresa passa a buscar o equilíbrio entre suas necessidades de produção e lucro com a

necessidade de satisfazer os funcionários, que podem ser necessidades financeiras e não financeiras. A Teoria do Comportamento Organizacional, no ano de 1957, redimensiona e atualiza essa teoria.

Na sequência, emerge a abordagem de sistema aberto, onde todas as atenções são voltadas para o ambiente no qual se encontra a organização. Duas principais teorias consolidam e expandem os horizontes da administração: a Teoria Estruturalista (1947) e Teoria da Contingência (1972).

A Teoria Estruturalista buscou uma concepção integrada das organizações, encaradas agora como unidades sociais complexas, ou seja, estruturas sociais *dinâmicas* que se organizam e desenvolvem dentro de um *campo de tensões, conflitos e* contradições entre os aspectos formal e o informal, entre os objetivos organizacionais e individuais. Procurava, assim, suprir as carências de flexibilidade e inovação das organizações. Começavam a ser reconhecidas com mais nitidez as insuficiências da visão mecanicista e simplificadora, e a necessidade de um novo pensamento para dar conta de uma sociedade em processo acelerado de transformação (TRACTENBERG, 1999, p. 19).

Morgan (1996), citado por Fagundes *et al.* (2010), define a teoria da contingência como a adaptação da organização ao ambiente no qual ela está inserida. O autor, em tela, ressalta ainda que o ambiente externo acaba estabelecendo diferentes exigências à organização. As premissas básicas da teoria da contingência definem que o ambiente desenha a estrutura organizacional.

Observa-se, também, que os estudos de Woodward (1965), citado por Fagundes *et al.* (2010), nos anos 1950, consideram a tecnologia como responsável por um papel, tão ou mais importante, do que a estrutura e os processos nas organizações.

Essas correntes partem do pressuposto de que é salutar que a organização se atente e realize, tanto análises intra-organizacionais, como análises ambientais, pois as circunstâncias ambientais e tecnológicas possuem grande influência nos resultados.

Diante de pressões, cada vez maiores, do mercado e da concorrência, os executivos têm procurado modernizar sua gestão. Essas mudanças acabam afetando também as relações de trabalho, direcionando os gestores e funcionários para conceitos como: flexibilidade, trabalho em equipe, polivalência, multifuncionalidade, agilidade, iniciativa, integração, qualidade, tecnologia e conhecimento.

O escopo da gestão da remuneração é reconhecer a contribuição individual do empregado para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Abrange recursos

monetários e não monetários que a organização oferece em troca do serviço prestado, pelo funcionário, num determinado período de tempo.

O funcionário ao ser recrutado no mercado espera ser mantido com estímulos tangíveis; isto é, salários palpáveis, o pagamento em dinheiro, funcionando como substituto para algo mais intangível (ele troca a aplicação do seu conhecimento por valores financeiros). Ao mesmo tempo, o funcionário também busca atingir o intangível que é representado pelo reconhecimento, oportunidade de aprendizagem e prestígio, entre outros. Assim, há incentivo para ampliar seu potencial, seu próprio conhecimento, dedicar seu tempo em disseminar suas experiências entre os demais funcionários da empresa (GARCIA, 2015, p. 80).

A gestão da remuneração é um dos grandes desafios dos gestores: colocar em prática ações eficientes para atrair, envolver, reter e desenvolver seus funcionários. A empresa deve fornecer um sistema de remuneração diferenciado, justo e atrativo para os profissionais, compatível com a contribuição individual, se comparada com os demais cargos da empresa, visando a um equilíbrio interno e também, com relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, buscando um equilíbrio externo.

Entender o movimento habitual do mercado de trabalho passou a ser crítico para o sistema de remuneração, como ferramenta de atração e retenção de talentos, bem como diferencial no contexto organizacional, incluindo-se a gestão do desempenho, do conhecimento e do potencial humano (CARVALHO *et al.*, 2011, p. 101).

Aos poucos a visão mecanicista de execução e obediência cede espaço para a gestão da participação, empoderamento e conhecimento. Os funcionários passam a ser especialistas em generalidades, não realizam apenas uma tarefa e sim, conhecem o processo inteiro de produção, e são capazes de substituir colegas, em outras funções, e assim, evitam evitando gargalos e paradas na produção.

Por outro lado, as organizações não possuem recursos infinitos, por isso não têm condições de aumentar a remuneração, a cada ano, sem um correspondente aumento no desempenho e na produtividade.

Verdadeiras fortunas são investidas em treinamento e desenvolvimento de pessoal, visando a formar um quadro capaz de zelar pela qualidade e pela inovação, que seja flexível e que conheça o mercado. Com isso, ganha importância a manutenção dos recursos humanos, para o que salários e benefícios contribuam de forma destacada (ANDRADE, 1991, p. 53).

A remuneração, por representar um respeitável volume de dinheiro, precisa ser bem administrada, e essa gestão pode incluir a análise de outros fatores importantes. Como

exemplo, pode-se citar que a gestão deve estar ciente de que o perfil e as situações econômicas dos funcionários não são homogêneos. Um simples exemplo: indivíduos casados e com filhos, certamente terão preferências distintas por alguns benefícios que solteiros e sem filhos não terão. Quando a organização os fornece, em forma de pacotes, corre o risco de não atender as diferentes necessidades das pessoas e isso pode gerar um retorno negativo sobre seus custos.

Para Andrade (1991), uma maneira de melhor equilibrar essa oferta e demanda seria utilizar o Plano de Benefícios Flexíveis, ou *Cafeteria Style*, em que a empresa informa aos funcionários quanto pretende gastar com cada um e eles decidem como receberão: se tudo em dinheiro ou parte em benefícios, os quais, por sua vez, estariam à disposição como produtos à venda nas prateleiras de um supermercado.

Frente a todas as questões levantadas, aumenta a percepção de que a diferenciação está, no alinhamento dos interesses dos funcionários com os da empresa, por meio da remuneração.

Porque - essa é a ideia central - um gerente coordena e estimula pessoas inteligentes, com vontade própria, com potencial criativo, capazes de trabalhar em equipe e de adaptar-se a novos trabalhos, ambientes e situações; somem-se a esses traços inerentes à natureza humana a experiência de trabalho, o nível de educação cada vez maior e a própria vivência de participação social do indivíduo fora do seu local de trabalho, e obtemos como resultado um perfil do trabalhador do futuro. (ANDRADE, 1991, p 50).

Para o autor, o desafio é aumentar a qualidade não esquecendo dos custos, quando se fala nesta relação de custo e qualidade, pode-se comparar que são dois extremos que estão sob mesmo cobertor, quando você puxa o cobertor para a qualidade, descobre os custos, ou seja, faltará dinheiro e, caso você reduza os custos, faltará qualidade. Dessa forma, a empresa deve buscar opções para equilibrar esses fatores.

A implantação e a manutenção de um sistema de remuneração é algo que necessita de planejamento e controle permanente, essencial para a empresa se ajustar às mudanças ambientais e expectativas de seus funcionários. Esse ajuste às mudanças ambientais pode envolver profundas alterações na descrição dos cargos.

Tanto o exercício de múltiplas funções (suposta a prévia capacitação) quanto o trabalho em equipe reclamam, a nosso ver, uma descrição de cargos mais genérica do que a que hoje normalmente se utiliza. A descrição tradicional, ao procurar retratar com exatidão as funções de um determinado cargo, constrange-o a este retrato. Por que impor-se o esforço de contornar os obstáculos de uma descrição rígida, quando o que se pretende é mais flexibilidade e menos limitação ao potencial

do trabalhador? Sem querer subestimar as dificuldades de ordem técnica, legal e sindical, acreditamos ser possível mudar o padrão da descrição de cargos. (ANDRADE, 1991, p. 52).

O autor supracitado ainda menciona sobre as dificuldades de se relacionar pagamento com desempenho e que tais dificuldades podem ser minimizadas ao se avaliar o desempenho de um grupo, como um todo, e não de um indivíduo separadamente. Além de trazer mais facilidade de processamento, evita-se incentivar o excessivo individualismo, prejudicial ao grupo e à organização. Como todas as formas possuem desvantagens, a análise do desempenho por equipe pode não incentivar o esforço diferenciado. Tudo é questão que demanda planejamento para verificar qual é o sistema mais adequado para determinado momento ou cenário.

No próximo tópico apresenta-se as políticas de remuneração e de benefícios, distingue os termos remuneração e salário, a fim de não restarem dúvidas acerca da composição de cada um, e, elenca os principais tipos de remuneração existentes em nosso país, mencionando suas principais características.

2.2 POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO E DE BENEFÍCIOS

Quando se fala em remuneração há uma tendência em confundi-la com salário. Contudo, há uma distinção entre os termos, enquanto este diz respeito apenas ao pagamento monetário, aquele é composto também por outros benefícios e utilidades, como por exemplo: aluguel de casa, transporte, alimentação, creche, clube recreativo, cursos, assistência médica e odontológica, auxílio farmácia, auxílio-funeral, auxílio-doença, previdência privada, estacionamento, automóvel, empréstimos, vestuário, outras prestações *in natura*, entre outros.

O salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito a acrescentar, como, por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões etc. (MARRAS, 2000, p. 91).

Marras (2000), resume, assim, uma equação que explica a formação da remuneração:

$$R = S_t + B$$

Onde:

R = remuneração

S_t = salário total (nominal + todas as verbas de crédito)

B = benefícios

Os principais tipos de remuneração existentes no Brasil, que constam da legislação trabalhista do país, são: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração variável, participação acionária e alternativas criativas (CARVALHO, 2015).

Procura-se descrever, na sequência, as principais características e diferenças entre eles.

2.2.1 Remuneração Funcional

A remuneração funcional, ou tradicional, é o sistema mais utilizado pela grande maioria das empresas atualmente. É também chamado de Plano de Cargos e Salários.

Uma das questões preocupantes no uso desse tipo de remuneração é que ele desconsidera a contribuição individual do empregado no desempenho da empresa. O mais importante, então, passa a ser o cargo ocupado, já que a remuneração é vinculada a ele. (MARQUART; LUNKES; ROSA, 2012, p. 8).

A remuneração funcional possui grande preferência por proporcionar uma organização para a empresa, de forma rápida, que equilibra a remuneração com o mercado externo e oferece uma forma de mensuração para remunerar. Para alcançar um determinado cargo é necessário o preenchimento de pré-requisitos, dessa forma, esse sistema pode gerar uma queda na motivação pois não analisa o desempenho individual para a progressão na carreira.

A burocracia desse sistema auxilia na organização rápida e definição dos cargos e salários a partir de uma lista de funções, porém podem levar a empresa à inércia.

A utilização de instrumentos como descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, quando aplicados nesta condição de exclusão de outras formas, esses sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação às novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 35).

Wood Jr e Picarelli Filho (2004), elencam algumas características dos sistemas tradicionais de remuneração que podem causar problemas:

- 1) Inflexibilidade - Tendem a ser rigidamente padronizados, ou seja, tratam coisas diferentes de forma homogênea. Não consideram as peculiaridades;
- 2) Falsa objetividade - Visão reducionista da realidade organizacional. Vê a organização como retratada pelo organograma formal, com linhas de autoridade definidas, atividades definidas por normas e procedimentos escritos, e responsabilidades e atribuições individuais são consideradas conhecidas e não variam com o tempo;
- 3) Metodologia desatualizada - A maioria das grandes empresas ainda adota sistemas de remuneração por pontos. Essa metodologia é de difícil manutenção, exige tempo para comitês de avaliação de cargos, há dificuldade em avaliar cargos multifuncionais e a vida das avaliações são curtas;
- 4) Conservadorismo - Reforçam o modelo de estrutura hierarquizada em detrimento do foco nos processos críticos e nos clientes;
- 5) Anacronismo - Sistemas tradicionais representam entraves à evolução do processo de mudança;
- 6) Divergência - Os sistemas tradicionais não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização e dificultam a convergência de esforços para objetivos comuns.

Marquart, Lunkes e Rosa (2012), enfatizam que há muito tempo um sistema de remuneração funcional não oferece o suporte e a flexibilidade adequados à organização. Acreditam na importância do sistema de remuneração estratégica, como mais adequado, a fim de responder aos anseios de uma economia vulnerável e em constante adaptação.

Dessa forma, considerando que as empresas estão voltadas ao trabalho intensivo no campo estratégico e que é essencial a convergência de esforços para a concretização da sua visão de futuro, o sistema de remuneração, assim como demais sistemas de apoio, deve estar alinhado a fim de sustentar e garantir a perpetuidade nos momentos de turbulência.

2.2.2 Salário Indireto

O que denominamos salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários. Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 82).

O salário indireto corresponde a uma importante parcela da remuneração e para a empresa é uma fonte de custos relevante. A concessão de benefícios deve ser cuidadosamente planejada, pela organização, a longo prazo pois, uma vez que foram concedidos, fica difícil reduzir os benefícios.

Os pacotes de benefícios foram inicialmente desenhados para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria dos empregados. Todavia, com o tempo, eles foram transformando-se num mecanismo de atração e retenção de pessoas talentosas, tendo, por isso, ganhado popularidade após a Segunda Guerra Mundial. (FRANÇA, 2013, p. 74).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) ressaltam que ele impacta sobre a imagem da empresa na comunidade. Embora a maioria das empresas mantém um padrão com os benefícios oferecidos no mercado, algumas destacam-se por oferecerem vantagens excepcionais. Essa atitude é recomendável para atrair e reter funcionários, pois impactam em sua qualidade de vida e de sua família.

Os principais benefícios praticados no Brasil são: aluguel de casa, ambulatório na empresa, transporte, alimentação, creche, clube recreativo, cursos, assistência médica, odontológica e jurídica, auxílio farmácia, auxílio-funeral, auxílio-doença, auxílio ótica, auxílio educação, previdência privada, estacionamento, automóvel, combustível, empréstimos, vestuário e outras prestações *in natura* (MELO, 2015).

Geralmente, o salário indireto não consegue atender as necessidades individuais, pois é homogêneo e padronizado, o que causa insatisfações e não fornece o retorno planejado pela empresa. Dessa forma, os custos dos benefícios ofertados pela empresa não são percebidos pelos empregados.

A fim de minimizar e/ou evitar esses problemas, as empresas optam por flexibilizar o plano. Os planos flexíveis permitem ao funcionário personalizar os benefícios que mais são adequados às suas necessidades. Essa adaptação exige coerência e maturidade das partes envolvidas. Os custos para implantação e manutenção dos planos flexíveis são maiores do que o sistema tradicional. Como desvantagem pode-se citar que eventualmente alguns itens possam ser utilizados em demasia e outros utilizados muito pouco.

Ainda que algumas dessas dificuldades sejam realmente importantes, a flexibilização dos planos de benefícios é um caminho sem retorno. Tal flexibilização é coerente com o conceito de remuneração estratégica e com todas as tendências mais recentes de modernização da gestão de recursos humanos. Os benefícios também podem ser uma fonte de vantagem competitiva, ajudando a empresa a atrair e reter os profissionais que deseja. (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 90).

2.2.3 Remuneração por habilidades

Frente às pressões do ambiente de negócios destacam-se as empresas que possuem informação e conhecimento.

O surgimento da remuneração por habilidades está vinculado às diversas transformações pelas quais as empresas estão passando, que exigem do funcionário multifuncionalidade, aperfeiçoamento contínuo e visão sistêmica (COPELLI; PICCININI, 2003).

O ser humano, por natureza, após algum tempo no serviço, no momento em que sentir segurança, tende a entrar numa zona de conforto, em que realiza apenas as atividades necessárias para a manutenção do emprego. Dessa forma, as empresas precisam criar maneiras de motivar o funcionário a buscar o aperfeiçoamento constante. Uma técnica que pode ser utilizada é vincular a remuneração ao desenvolvimento dos indivíduos através da remuneração por habilidades.

O salário do indivíduo é determinado a partir de um conjunto de habilidades ou blocos de habilidades que os colaboradores demonstram saber, que podem ser adquiridos de acordo com as necessidades da organização e os interesses dos profissionais. Assim, quanto mais habilidades o profissional tiver adquirido, maior será sua remuneração. (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 66).

"As habilidades são determinadas em função daquilo que a empresa considera que seja importante para seus objetivos e estratégias" (LACOMBE, 2011, p. 198).

Assim, a empresa é quem determina quais as habilidades são importantes para que tenha sucesso organizacional.

"De forma sintética, uma habilidade pode ser definida como a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas, em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização" (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 62).

"Como as pessoas são remuneradas em função de suas habilidades, elas procuram oportunidades de treinamento e às vezes pressionam a empresa para treiná-las." (LACOMBE, 2011, p. 198).

A remuneração fica dependente de o funcionário possuir a habilidade ou um bloco de habilidades, geralmente mais simples, relacionadas a um mesmo processo de trabalho. É, basicamente, remunerar o empregado pelo que ele sabe fazer.

Os sistemas tradicionais pressupõem que o profissional possua determinado conjunto de habilidades. Promoções e evolução salarial não estão vinculadas à demonstração dessas habilidades. Na remuneração por habilidades, os aumentos de salários são diretamente vinculados a um processo de avaliação, no qual o empregado tem de demonstrar a aplicação da habilidade na prática com autonomia. (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 65).

As habilidades são determinadas pela organização para cada grupo de empregados, que posteriormente são avaliados nas habilidades requeridas a fim de que a organização possa certificar sua capacidade de executá-la.

"As formas de avaliação são variadas. As mais comuns são provas práticas, provas teóricas e observação no posto de trabalho". (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 65).

Algumas empresas utilizam também os diplomas para certificar as habilidades ou ainda avaliações de desempenho e testes de certificação.

"A remuneração é determinada em função das habilidades certificadas e aumenta com sua ampliação." (LACOMBE, 2011, p. 198).

Com a implantação da remuneração por habilidades o foco na função passa para o foco no indivíduo, aperfeiçoando a pessoa e a organização. A gestão de pessoas se concentrará em oferecer os programas de capacitação que causarão impacto no desempenho individual e organizacional. Os funcionários envolvidos com capacitação constante adaptam-se mais facilmente às mudanças.

Contudo, a remuneração por habilidades parece mais adequada a cargos de nível técnico e operacional, pois mantém seu foco em atividades técnicas e operacionais.

A dificuldade de aplicar esse método a outras posições organizacionais está justamente na falta de garantia de que as habilidades a serem remuneradas reflitam efetivamente o valor agregado à organização. Um indicativo dessa falta de relação direta entre habilidades e agregação de valor (ou da grande dificuldade de estabelecê-la) aparece na literatura e em experiências relatadas, como o caso das posições não estruturadas, baseadas essencialmente em análise e tomada de decisão. (FRANÇA, 2013, p. 74).

Dessa forma, para o nível gerencial, como envolve uma variedade e grau de abstração das atividades, torna-se mais difícil. A remuneração por competências que é tratada na sequência, surge para superar as limitações da remuneração por habilidades.

2.2.4 Remuneração por Competências

A atividade gerencial envolve um comportamento proativo a fim de resolver problemas que não foram previstos. Pode-se dizer que essas atividades são mais abstratas que as atividades técnicas e operacionais. Essa peculiaridade da atividade, dificulta o reconhecimento da contribuição do profissional, ou seja, perceber o valor agregado da função a fim de recompensá-lo de forma justa.

Desconsiderar este fenômeno e não reconhecer aquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo tem sido, certamente, motivo de frustração e descontentamento para aqueles profissionais talentosos, que buscam assumir, de forma sistemática, responsabilidades adicionais (HIPÓLITO, 2002, p. 28).

Os sistemas remuneratórios, portanto, devem ser capazes de perceber essas diferenças entre as contribuições individuais, pois são esses funcionários que a empresa deve se esforçar para manter.

A revisão do sistema remuneratório deve ser realizada periodicamente a fim de perceber os anseios dos funcionários e acompanhar a evolução do mercado.

Lacombe (2011, p.198) enfatiza que "em princípio, por esse sistema, quanto maior o conhecimento útil para a empresa maior deve ser a remuneração, desde que esse conhecimento seja comprovado."

Hipólito (2002) comenta que com o escopo de equacionar a gestão da remuneração fixa em ambientes dinâmicos, contemplando as diferenças individuais, mudou-se o foco de análise do cargo para as pessoas. Esse movimento está presente desde a década de 1970 e refere-se ao pagamento por habilidades para níveis operacionais e o pagamento por competências aplicado a posições não operacionais.

Competência pode ser definido como saber agir, responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. 2001, p. 187).

As competências devem ser medidas segundo padrões pré-definidos, como no sistema de remuneração por habilidades. O que os diferencia é que as competências são mais abstratas do que as habilidades.

Os defensores da remuneração por competências atribuem a ela o estímulo ao desenvolvimento pessoal e ao aumento na competitividade da empresa.

Hipólito (2002) ressalta que uma das limitações principais do sistema consiste na dificuldade em se estabelecer uma relação direta entre a aquisição de competências e a

contribuição dos profissionais. Isso pode ocasionar descrédito ao sistema. Além de outros pontos relatados como: dificuldades em estabelecer qual o valor de cada competência, principalmente por falta de parâmetros para comparação no mercado, a pressão por incrementos na folha de pagamentos, o estímulo a uma rotação intensiva de pessoas nos postos de trabalho, a fim de aumentar suas habilidades e conseqüentemente seu salário, e a alta complexidade administrativa. Esses fatores fazem com que as empresas repensem e atualizem o sistema a fim de aprimorá-lo.

Percebe-se, como resultado desse movimento, uma evolução do conceito de competências, que deixa de ser visto apenas como o acúmulo de conhecimentos, habilidades ou atitudes individuais, passando-se a observar a “entrega”, a “contribuição” resultante da mobilização desse conjunto de conhecimentos e habilidades. Mais do que uma mera diferença conceitual, esta mudança traz importantes implicações na medida em que aproxima competências ao principal elemento que se quer reconhecer com a prática de recompensas: a contribuição dos profissionais. No entanto, o problema anteriormente posto permanece: como “medir” essa contribuição ou, agora, essa evolução na competência? (HIPÓLITO, 2002, p.30).

De fato, julgar o trabalho é algo complexo. O que as organizações estão analisando para fazer o julgamento é a complexidade do trabalho. Assim, quanto mais complexo o trabalho a ser desempenhado pelo profissional maior sua contribuição para a organização. As competências estão sendo avaliadas pela complexidade do trabalho.

A empresa deve observar nesse sistema que as competências requeridas devem ser capazes de agregar valor aos produtos e serviços demandados pelos clientes.

Para Lacombe (2011), a implantação começa com a identificação das competências. As que têm mais potencial de gerar vantagens competitivas para a empresa devem ser mais valorizadas que as demais, pois são as que agregam valor percebido pelos clientes.

Nestas experiências, enquanto as competências sinalizam para o que a empresa valoriza e quer estimular, traduzindo seus valores e direcionamento estratégico, a lógica de complexidade oferece consistência ao referencial, aproximando-o da lógica utilizada pelo mercado para o reconhecimento do valor dos profissionais. (HIPÓLITO, 2002, p. 30).

2.2.5 Remuneração variável

A remuneração variável é uma política que está sendo implantada progressivamente nas organizações devido a sua flexibilidade. Se a organização está num momento em que obtém bons resultados financeiros, todas as pessoas participantes do

processo ganham, pois parte desses bons resultados será distribuído entre elas através da remuneração.

A remuneração variável é um modelo que busca vincular o desempenho à remuneração. Assim, quanto melhor o desempenho do indivíduo maior será sua recompensa. Este modelo pode ser classificado em dois grupos: remuneração variável de curto prazo e remuneração variável de longo prazo. Há algumas empresas que combinam as duas formas.

A remuneração variável de curto prazo é um incentivo relacionado ao atingimento de resultados em um determinado período, limitado a um ano fiscal. Pode assumir a forma de comissionamento para área de vendas, bônus executivo, programas ou planos de participação nos lucros e/ou nos resultados, incentivos por aumento de habilidades ou conhecimentos, bônus para *key people* e incentivos por projetos. (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 103).

Já a remuneração variável de longo prazo é um incentivo que traduz objetivos corporativos que vão além do ano fiscal (mais de um ano).

A remuneração variável de longo prazo é um incentivo relacionado ao atingimento de objetivos que garantam a perenidade do negócio, a valorização da empresa e a retenção de profissionais. Pode assumir a forma de bônus com pagamentos de longo prazo e participação acionária. (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 105).

Araújo e Garcia (2010, p. 63) salientam que "em contrapartida, se a organização se encontra em um período difícil, as pessoas também irão ganhar, mas agora atendendo a alguma proporcionalidade que considere esse mau momento."

A remuneração variável é vantajosa pois equilibra o interesse de ambas as partes. E é considerada flexível por se adaptar a cada cargo, estimulando o desempenho. Por exemplo, pode-se citar o pessoal de serviços gerais que pode estar gastando materiais de limpeza, água e energia elétrica de forma desnecessária gerando custos consideráveis para a empresa. Diante disso, a remuneração variável pode se adaptar a esse perfil de cargo, estimulando a economia de materiais, água e energia.

Vale destacar o alerta de Lacombe (2011, p. 197) para alguns cuidados com a remuneração variável.

[...] porque ela tem de ser, de fato, variável e não incorporada ao salário. É preciso que isto esteja bem determinado e aceito por todos para não gerar problemas legais. Além disso, algumas pessoas tendem a gastar "por conta" da parcela variável, que pode não se concretizar. Isto pode ser perigoso, e é preciso, em alguns casos, "educar" as pessoas para gerirem suas finanças. Apesar disso, a tendência atual é o aumento do número de empresas que adotam o sistema de remuneração variável,

considerando que, se bem administrado, esse sistema proporciona benefícios maiores que os ônus que acarreta.

2.2.6 Participação Acionária

Representa a distribuição de ações da empresa em função de resultados obtidos em determinado período. Pode ocorrer por meio de distribuição de ações, mediante a compra com desconto ou por meio de opções de compra. (LACOMBE, 2011; FRANÇA, 2013). No primeiro caso, as ações são distribuídas entre os funcionários.

No caso da compra com desconto, os funcionários têm direito a compra de um número limitado de ações a condições especiais de pagamento.

A opção de compra é a possibilidade da compra de ações a um preço prefixado, efetivando a compra numa data futura, que pode ser de vários anos, em geral entre dois e dez anos.

"Uma das principais vantagens é não implicar desembolso de caixa para a empresa." (FRANÇA, 2013, p. 78).

A participação acionária é um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Isto se deve tanto a dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro, como pela distância entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício. Muitos executivos, que recebem ações como parte de sua remuneração, preocupam-se mais com as flutuações de valor de suas ações, causadas pelo mercado financeiro, que em agregar valor à empresa, o que deveria ser seu principal papel. (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 112).

O sistema tende a dar melhores resultados quando a cotação das ações da empresa está subindo. Quando as cotações estão em baixa há perda da percepção do incentivo.

Portanto, a participação acionária é uma ferramenta que precisa ser bem planejada para evitar os problemas citados anteriormente, ao mesmo tempo, ela cria uma identidade do funcionário com a empresa que tende a ter mais interesse pelos resultados dela, pois oferece ao funcionário a copropriedade da empresa e, dessa forma, estimula uma relação de longo prazo.

Se o programa for bem trabalhado gerará comprometimento e esforços para atingir as metas da organização.

O quadro a seguir apresenta os ganhos e riscos de um plano de participação acionária.

Quadro 1 - Ganhos e riscos de um plano de participação acionária

Ganhos	Riscos
✓ Aumento do comprometimento via co-propriedade;	✓ Mudanças na legislação trabalhista e na regulamentação do mercado financeiro;
✓ incentivo a comportamentos proativos e ações de melhoria;	✓ distribuição mal dimensionada de ações pode reduzir seu valor unitário e prejudicar acionistas;
✓ estímulo à colaboração e esforços coletivos coordenados;	✓ desvalorização das ações pode descaracterizar o sistema de recompensa como tal;
✓ estímulo a ações individuais voltadas para o aumento do valor dos negócios.	✓ programas focados em grupos específicos podem levar a conflitos entre grupos participantes e não participantes

FONTE: Wood Jr.; Picarelli Filho (2004, p. 115).

De forma geral, o sistema busca coincidir os interesses dos executivos com os dos acionistas (que muitas vezes, em grande parte, são seus próprios funcionários).

Transformar o pessoal que trabalha na empresa em acionistas, no entanto, traz, em geral, grandes vantagens em termos de resultados. A experiência mostra que a distribuição de ações pelos empregados, quase sempre por meio de opções de compra, é uma característica comum de empresas com resultados altamente positivos. (LACOMBE, 2011, p. 197).

2.2.7 Alternativas Criativas

Alternativas criativas são outras formas de recompensa para o desempenho que visam a motivar e envolver o funcionário buscando reforçar comportamentos positivos, que venham de encontro com os objetivos da empresa.

Reis Neto e Marques (2004) mencionam viagens, eletrodomésticos, carros, cursos entre outros, como exemplos de alternativas criativas utilizadas pelas empresas.

Um dos pontos positivos é que promove um vínculo imediato entre o fator gerador e o reconhecimento.

A motivação é um tema complexo pois é muito variável de empresa para empresa e de indivíduo para indivíduo, além de variarem com o passar do tempo. O que hoje pode ser fator de motivação pode mudar para amanhã. A organização deve estar atenta e tentar identificar esses fatores, buscando flexibilidade quando necessário. As alternativas criativas são ferramentas de grande flexibilidade e visam a alavancar resultados de curto prazo. Não há uma periodicidade específica para sua aplicação.

A empresa deve analisar qual ou quais os tipos são mais adequados para o seu perfil e ao perfil de seus funcionários.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) classificam as alternativas criativas em reconhecimento não financeiro e reconhecimento financeiro ou equivalente e citam mais exemplos desse tipo de remuneração, conforme pode ser observado no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Classificação das Alternativas Criativas

Reconhecimento não financeiro	Reconhecimento Financeiro ou equivalente
✓ um “muito obrigado” ou “parabéns”, por mais singelos que sejam, muitas vezes têm um grande significado para quem os recebe; ✓ ter a fotografia no mural da fábrica ou do escritório; ✓ nota escrita de agradecimento; ✓ agradecimento público, numa cerimônia simples e informal; ✓ visita do diretor ou presidente ao local de trabalho para conhecer detalhes do trabalho ou de um projeto específico; ✓ convite para participar de um estudo importante ou para decidir algum assunto vital para a empresa.	✓ dia de folga; ✓ entradas para teatro ou show; ✓ equipamentos como notebooks, impressoras, telefone celular etc.; ✓ estágio no exterior; ✓ jantar ou churrasco com a equipe de trabalho; ✓ jantar para dois; ✓ licença remunerada para desenvolvimento de um projeto pessoal; ✓ participação em feiras e congressos; ✓ presentes para os filhos; ✓ soma em dinheiro; ✓ souvenirs, tais como: broches, relógios etc.; ✓ vales ou cupons para troca por dinheiro ou por benefícios adicionais; ✓ viagens nacionais ou internacionais; ✓ visita a clientes no país ou no exterior.

FONTE: Adaptado de Wood Jr.; Picarelli Filho (2004, p. 126).

2.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Ao longo dos anos, o achatamento progressivo da hierarquia têm provocado mudanças e colocado as informações nas mãos de quem executa ao mesmo tempo em que se exige que essas pessoas tomem decisões. Ao refletir sobre o cenário em que o funcionário tem acesso às informações e possui atribuições de tomada de decisões, Carvalho *et al.* (2011) enfatizam que a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custos para outra, da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização e impulsionador de processos de melhorias e aumento de competitividade e qualidade da performance.

A escassez de recursos reforça a importância de estabelecer um vínculo entre a administração salarial e a estratégia organizacional à medida que introduz a necessidade de valorizar determinadas posições em detrimento de outras. Assim, deve-se privilegiar posições críticas para que se atinja aos objetivos estratégicos da organização, bem como aquelas onde se encontram profissionais de difícil reposição. (HIPÓLITO, 2006, p. 33).

Esse contexto faz com que as organizações busquem melhor administrar a remuneração, testando novas políticas que visam a valorização de seus recursos humanos no contexto organizacional. A chamada remuneração estratégica é uma nova abordagem que auxilia as empresas a planejar e implantar um modelo de remuneração alinhado com as estratégias do negócio.

O sistema de remuneração estratégica pode ser definido como uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, visando alinhar a remuneração à estratégia da organização, harmonizando interesses, ajudando a gerar consensos e atuando de forma a contribuir para obter os melhores resultados para a empresa. (MARQUART; LUNKES; ROSA, 2012, p. 08).

"A remuneração estratégica deverá estar focada nos fatores que propiciam as contribuições dos indivíduos e as suas influências no sucesso do negócio". (CARVALHO *et al.*, 2011, p. 126). Dessa forma, deve-se planejar os meios que serão utilizados para a avaliação dos envolvidos a fim de identificar suas contribuições individuais para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

"Além de valorizar as atividades para resultados e responsabilidades, o sistema de remuneração estratégica também considera conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados coletivos" (CARVALHO *et al.*, 2011, p. 126).

O sistema de remuneração estratégica pode funcionar como catalisador que direcionará os esforços individuais para uma mesma direção. No momento em que os interesses são semelhantes há uma maior preocupação com os processos, em buscar a maneira mais eficiente e eficaz de realizá-los. Isso gera uma redução nos desperdícios, tanto de materiais quanto de tempo. Busca-se aumentar o *know how* sobre determinada situação para gerar soluções criativas e inovadoras, equilibrar e/ou superar o conhecimento interno com as demandas do mercado e alavancar a competitividade da empresa.

A Remuneração Estratégica objetiva envolver o funcionário, tornando-o um aliado e transformando-o em parceiro, dividindo resultados positivos e preocupações. Ela não pressiona os custos das empresas, ela os transforma de custos fixos para variáveis. O pagamento é feito de acordo com o desempenho, aumenta-se a produtividade e reduz-se os custos em escala. Cada funcionário se torna empreendedor.

Um sistema de recompensas para ser efetivo deve ser cuidadosamente planejado para que seja capaz de estabelecer diferenciações entre a remuneração dos funcionários que sejam consideradas por eles justas.

Marras (2000) enfatiza que, um programa de benefícios atende tanto os objetivos da organização como os dos indivíduos. Os objetivos organizacionais são atendidos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse etc.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

Um dos elementos basilares de qualquer sistema de remuneração estratégica reside no estabelecimento de um efetivo processo de avaliação de desempenho no qual seja possível aferir, de forma individualizada, a performance de cada funcionário para, a partir daí, poder compará-lo com métricas previamente estabelecidas e adequadamente comunicadas às equipes de trabalho.

"A avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho" (FRANÇA, 2013, p. 116).

Deve-se enfatizar, entretanto, a existência de outros múltiplos empregos possíveis para as ferramentas de avaliação de desempenho que não aquelas vinculadas à remuneração. Contudo, a adoção de mecanismos de pagamento integrados à visão estratégica da corporação, atribui às ferramentas de avaliação de performance destaque especial no ambiente organizacional.

O desenvolvimento de instrumentos de avaliação de desempenho pressupõe a compreensão de uma ampla diversidade de fatores por parte dos departamentos de Recursos Humanos responsáveis pela sua construção e implementação. Ampla gama de variáveis são passíveis de exercerem influência sobre o desempenho das pessoas e podem ser oriundas de fontes tanto intrínsecas (ambiente organizacional, relacionamentos interpessoais) quanto extrínsecas (motivação pessoal, experiências anteriores).

Fatores como os valores percebidos das recompensas (aqui compreendidos não apenas os valores monetários) e a percepção de que as recompensas dependem de um determinado volume de esforços, podem determinar o quanto as pessoas submetidas ao processo de avaliação irão considerá-lo, para orientarem suas condutas no dia-a-dia laboral. Assim sendo, faz-se necessário estabelecer mecanismos de equilíbrio capazes de conduzi-las as pessoas para o nível de desempenho desejado pela organização, com a aplicação de

incentivos que guardem algum tipo de relação com algum nível de performance pré-estabelecido.

Embora as aplicações e usos no âmbito geral da administração das organizações não se restrinjam unicamente à definição de critérios avaliativos, é importante compreender a avaliação de desempenho como um tripé, composto por uma ação claramente definida, medida por indicadores e que envolva o compartilhamento de riscos e resultados. Ou seja, não adianta combinar um jogo, atingir os resultados se todos os frutos desse projeto forem somente para uma das partes. (MALIK, 2011, p. 29).

Ademais, faz-se premente a utilização dos resultados da avaliação para que, muito além da definição dos critérios remuneratórios, permita a tomada de decisão gerencial com vistas ao aprimoramento dos processos administrativos do empreendimento.

Um bom sistema de avaliação de desempenho deve ser acoplado ao método de administração por objetivos, ou, mais propriamente administração por metas. Este método concentra os esforços naquilo que é considerado importante para a organização, desde que os objetivos de cada unidade sejam compatíveis e estejam de acordo com as metas e objetivos da organização. Além disso, proporciona um mecanismo para uma avaliação mais objetiva. (LACOMBE, 2011, p. 52).

Assim como existem as avaliações de desempenho dos funcionários, as organizações constroem e utilizam indicadores para avaliação do desempenho organizacional, que se configura como ferramenta básica para a gestão. Os indicadores podem revelar desvios e atuar na prevenção de situações indesejáveis. Geralmente a avaliação do desempenho organizacional é medida por índices.

Assim, os indicadores de desempenho organizacional permitem identificar se o planejamento inicial está se concretizando e, onde são necessários processos de melhoria. No tópico a seguir apresenta-se alguns desses indicadores, mais comumente utilizados pelas empresas.

2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Indicadores de desempenho organizacional são ferramentas utilizadas pelas empresas para controlar e comparar padrões de desempenho com a finalidade de subsidiar a tomada de decisões.

O objetivo da gestão do desempenho é garantir que todos os subsistemas organizacionais trabalhem juntos para o alcance das metas organizacionais.

Como são vários subsistemas diferentes que compõem a organização e cada um tem suas peculiaridades na execução das atividades e objetivos, um mesmo sistema de medição de desempenho para toda a organização não conseguiria atender a todos de forma satisfatória.

Souza (2011) afere que os gestores utilizam diversos instrumentos e métodos de medição de desempenho a fim de atender as peculiaridades e complexidades de cada área.

A mensuração de desempenho baseada em indicadores financeiros é a forma mais comumente utilizada e de grande interesse para os gestores e proprietários das empresas, porém as empresas se utilizam também de medições não financeiras.

Ross *et al.*(1998) citados por Souza (2011), agrupam os indicadores financeiros tradicionais nas seguintes categorias:

- I. medidas de liquidez (liquidez corrente, índice de liquidez seca e índice de caixa) cuja finalidade é medir a capacidade da empresa de pagar suas contas em curso prazo;
- II. medidas de solvência em longo prazo (índice de endividamento geral, cobertura de juros e cobertura de caixa) que buscam medir a capacidade da empresa de saldar suas obrigações em longo prazo;
- III. medidas de gestão de ativos ou giro (giro de estoques, giro de contas a receber e giro do ativo total) que objetivam determinar a eficiência ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas;
- IV. medidas de rentabilidade (margem de lucro, taxa de retorno do ativo e taxa de retorno do capital próprio), cuja finalidade consiste em medir a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações;
- V. medidas de valor de mercado que incluem índice preço/valor patrimonial.

Este trabalho analisa de forma específica a influência da remuneração nas medidas de rentabilidade das empresas.

Dessa forma, considera-se então as medidas descritas anteriormente no item IV - medidas de rentabilidade (margem de lucro, taxa de retorno do ativo e taxa de retorno do capital próprio).

Vieira *et al.* (2011) enfatizam que os índices de Rentabilidade medem o quanto uma empresa está sendo lucrativa ou não, através dos capitais investidos, o quanto renderam os investimentos e, qual o resultado econômico da empresa. O seu conceito analítico é o quanto maior, melhor.

Para Assaf Neto (2009, p. 228), "esses indicadores têm por objetivo avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelam suas dimensões".

2.5.1 Retorno Sobre o Ativo (ROA)

O ROA significa a taxa de retorno gerado pelas aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos (SANVICENTE, 1987; ASSAF NETO, 2009).

Indica o retorno gerado por cada \$1,00 investido pela empresa. Esse indicador mensura o resultado gerado pelas atividades operacionais da empresa, antes das receitas e despesas financeiras.

Logo, é calculado da seguinte forma:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Total Médio}}$$

Em se tratando de empresa industrial ou comercial, recomenda-se excluir, como ativos não-operacionais, as aplicações em títulos resgatáveis a curto prazo (ou seja, as chamadas "aplicações financeiras"), os ativos imobilizados técnicos não usados nas atividades normais (por exemplo, um terreno adquirido ou recebido, para o qual não haja plano de utilização) e os imobilizados financeiros não essenciais às atividades-fim da empresa. Nesse último caso, estamos falando principalmente de investimentos em áreas de incentivo fiscal. Por outro lado, se estivermos frente a um caso em que o investimento é feito em empresa coligada ou subsidiária e cujo controle é essencial à normalidade das operações, o valor correspondente deverá ser tratado como ativo operacional. (SANVICENTE, 1987, p. 180).

2.5.2 Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

O ROE é uma das principais medidas de rentabilidade, de grande interesse para os proprietários e acionistas, pois mede a rentabilidade sobre os recursos investidos por estes.

Segundo Sanvicente (1987); Assaf Neto (2009); Hoji (2012) ROE refere-se a mensuração do retorno que a empresa tem dos recursos aplicados por seus proprietários (acionistas), ou seja, para cada \$1,00 de recursos próprios (patrimônio líquido) investido na empresa, quanto os acionistas embolsam de retorno.

Para calculá-lo usa-se a seguinte expressão:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

"Por um lado, o numerador justifica-se pelo fato de que é esse lucro que realmente pertence aos acionistas ordinários, qualquer que seja a decisão subsequente quanto à sua destinação". (SANVICENTE, 1987, p. 180).

O denominador representa o volume médio do investimento mantido na empresa por esses acionistas.

Em muitos livros de finanças não é calculado o valor médio para esse item; a nosso ver isso corresponde a uma distorção do índice. Tal como ele é calculado nesses casos, compara-se o lucro gerado em todo um período ao capital do último dia desse período ao capital do último dia desse período. Tendo havido grandes variações desse capital durante o ano, por aumentos de capital, incorporação de reservas, e o próprio lucro gerado durante esse período, não poderemos afirmar que esse lucro tenha sido produzido por esse investimento. (SANVICENTE, 1987, p. 180).

2.5.3 Margem de Lucro sobre as vendas

Também denominada de Margem Operacional ou Retorno sobre as vendas, a Margem de Lucro relaciona o volume de vendas com o lucro operacional obtido pelo empreendimento. Para a obtenção de um indicador dotado de maior precisão e utilidade para os processos de tomada de decisão gerenciais, alerta Iudícibus (2008, p. 103) ser "interessante controlar o montante de deduções de vendas com relação às vendas brutas, numa análise à parte".

Tem-se, segundo Assaf Neto (2014, p. 130), as seguintes fórmulas para o cálculo da margem operacional:

Margem Operacional = Lucro Operacional - Líq. IR/Vendas IR

Margem Líquida = Lucro Líquido / Vendas Líquidas

Já Brigham *et al.* (2011, p. 105), apresentam o mesmo indicador, levando-se em consideração os valores disponibilizados pela entidade aos acionistas para o cálculo da margem de lucro, a saber:

Margem de lucros nas vendas = Lucro líquido disponível para os acionistas/Vendas

Desse modo, o referido indicador procura demonstrar, em termo percentuais, a proporção de lucros em relação às vendas registradas. Normalmente, o referido indicador é obtido quando da elaboração da análise vertical do demonstrativo de resultado de exercício.

Normalmente, a margem operacional tende a se manter relativamente uniforme dentro de um mesmo setor ou segmento de atividade, tendo em vista as simetrias competitivas comuns às diversas empresas nele atuantes. Contudo, tendo em vista as vicissitudes financeiras de cada negócio, pode haver variações significativas quando da comparação de duas ou mais empresas, devendo, nesse caso, haver a comparação entre os valores obtidos pelo indicador e seus valores médios setoriais para melhor apreciar a natureza da variação.

Antes do próximo tópico, relaciona-se pesquisas já realizadas e trabalhos assemelhados ao tema remuneração e desempenho organizacional. Buscou-se identificar os trabalhos já realizados com este tema e identificar os fatores analisados.

2.6 PESQUISAS ANTERIORES E TRABALHOS ASSEMELHADOS

Com o escopo de identificar as teses e dissertações já publicadas com o tema da presente pesquisa, realizou-se pesquisa quantitativa na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) a fim de verificar os trabalhos que estão disponíveis.

A busca envolveu as palavras-chave apresentadas na Tabela 1, considerando as publicações entre os anos de 2010 a 2015 e pesquisadas segundo o quesito "assunto".

Tabela 1 - Resultados da pesquisa exploratória por assunto

Palavra-Chave	Número de Resultados
Remuneração	45
Remuneração Estratégica	0
Desempenho Organizacional	112
Remuneração e Desempenho Organizacional	1

FONTE: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) <http://bdtd.ibict.br/vufind/>

Observa-se que as palavras-chave de mais destaque na pesquisa foram Desempenho Organizacional e Remuneração, respectivamente. Porém, quando juntamos estes termos, a base de dados apresenta apenas um resultado. Ao realizar uma análise de conteúdo qualitativa neste resultado, observa-se que ele não tem afinidades com os objetivos do presente estudo, pois trata-se de uma tese que buscou verificar o impacto da influência familiar na discricionariedade da determinação da remuneração dos executivos em empresas

brasileiras. O estudo de Silva (2015) baseou-se em evidências de que as empresas familiares tendem a estruturar planos de incentivo com menor uso de remuneração variável.

Para ampliar a busca, levantou-se, em outras bases de dados e na internet, alguns autores que pesquisaram esses dois termos ou termos semelhantes de forma associada, durante esse período, considerando-se também os artigos publicados. Pode-se citar: Oliveira. e Oliveira (2011), Murro *et al.* (2014), Faia *et al.* (2014) e Almeida *et al.* (2015).

Assim, apresenta-se, neste tópico, um breve relato sobre algumas publicações nacionais relevantes envolvendo o tema gastos em remuneração relacionado com desempenho organizacional, sem a intenção de esgotar as pesquisas realizadas. Isto permite identificar os principais tópicos analisados, bem como as diferenças e similaridades entre eles e a presente pesquisa.

Murro *et al.* (2014) investigaram a relação entre os indicadores sociais internos e a rentabilidade das companhias que divulgam o Balanço Social. A amostra compreendeu vinte empresas brasileiras de capital aberto que divulgaram as informações relacionadas ao Balanço Social no período de 2006 a 2010. Os autores utilizaram o modelo de dados em painel, e os resultados encontrados, demonstraram que investimentos no corpo funcional da empresa impactam o desempenho organizacional, considerando os indicadores de rentabilidade do ativo e do patrimônio líquido. Quando os investimentos estão alinhados com programas de saúde, educação e participação nos resultados o desempenho da empresa tende a responder positivamente. Contudo, quando a empresa aplicar parte de seu capital em programas de segurança e previdência privada o desempenho tende a ser minimizado. Portanto, a pesquisa evidenciou que determinados investimentos no corpo funcional podem estar diretamente relacionados ao desempenho das empresas.

Faia *et al.* (2014) elaboraram um trabalho com o objetivo de desenvolver um sistema de remuneração variável por meio de um sistema de avaliação de desempenho pelo modelo do *Balanced ScoreCard* para uma empresa varejista do ramo de peças e acessórios automotivos. O estudo partiu da definição de uma matriz em que foram definidos os indicadores e pesos para cada departamento, adotou-se o modelo de remuneração em parte fixa e em parte variável, através de premiação, exceto para o departamento comercial. O valor da premiação foi definido a partir do resultado de avaliação de desempenho, calculado pela soma dos pontos conquistados em cada indicador. Os vendedores, além da premiação, recebem comissão pelas vendas em cada linha de produtos. Foram feitas apenas simulações para cada função, em que era possível estimar valores para os indicadores e,

consequentemente, a remuneração. Os autores sugeriram que para trabalhos futuros fosse realizado o acompanhamento dos principais indicadores de resultados após implantação do modelo, verificando sua evolução e avaliando as relações causais entre o modelo e os resultados.

O estudo de Oliveira e Oliveira (2011) apresentou uma metanálise dos resultados de 194 registros de estudos empíricos e originais, realizados e/ou publicados entre os anos de 1985 a 2007, mantendo a metanálise por uma ou mais práticas de Gestão de Recursos Humanos- GRH e por um ou mais indicadores de desempenho organizacional. Para a realização da metanálise os autores optaram pelo método de metanálise psicométrica de Hunter e Schmidt (2004). Inferiu-se deste estudo que há uma relação positiva entre GRH e o desempenho organizacional. A estimação da magnitude desta relação aumenta, quando as práticas de GRH são combinadas em um sistema ou dois ou mais resultados de desempenho organizacional são levados em consideração.

Almeida *et al.* (2015) analisaram as práticas de avaliação de desempenho e da gestão de pessoas baseado na Gestão por Competências e gestão da remuneração estruturada a partir de práticas da meritocracia e da remuneração por competências ao premiar o desempenho superior e aplicar a diferenciação para fins de remuneração em uma microempresa situada na zona oeste do Rio de Janeiro. Através de um estudo de caso, foi verificada a relação do aumento da produtividade e do desempenho aliados a melhora no clima organizacional através das ferramentas estudadas.

Simões (2008) realizou um estudo com o objetivo de identificar a relação entre a remuneração variável e o valor da empresa Arcelor Mittal Tubarão. Realizou uma análise estatística com dados históricos da empresa do período de 1996 a 2005. Relacionou a participação nos lucros e resultados ao valor da empresa buscando identificar se uma maior distribuição de participação nos lucros e resultados gera maior valor para a empresa. Os resultados do teste estatístico apontaram que existem evidências indicativas de que o valor da remuneração variável está relacionada positivamente ao valor da empresa.

Identificou-se com esta pesquisa na literatura nacional e no escopo da busca, que não são muitos os trabalhos que analisaram a relação entre os gastos com remuneração e resultados organizacionais.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Observou-se, através da análise da bibliografia existente sobre remuneração, uma lacuna quando se trata de estudos que relacionam os gastos com remuneração aos resultados organizacionais. Como pôde ser observado no item Pesquisas anteriores e trabalhos assemelhados, de 2010 a 2015 na Base de Dados de Teses e Dissertações não se pode encontrar nenhum estudo relacionado ao tema. O que se encontrou foram alguns artigos em outras bases de dados e na internet.

Este estudo pretende explorar as possíveis relações entre os gastos com remuneração e os resultados organizacionais e, de certa forma, colaborar com a expansão e/ou aprofundamento do estudo sobre o tema considerando-se que é um tema ainda em desenvolvimento na área de Recursos Humanos. Dessa maneira, a pesquisa pode ser caracterizada como de caráter exploratório.

Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória permite a visão geral de um determinado fato, aprimorando uma ideia e a confirmação das hipóteses.

"Esse tipo de pesquisa também é denominada “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema". (GONSALVES, 2007, p. 67).

Segundo a natureza dos dados, esta pesquisa se caracteriza por ser quantitativa. As primeiras pesquisas em administração foram fortemente influenciadas pelo paradigma positivista, ou seja, fundada em fatos bem constatados adotando procedimentos rigorosos, buscando evidências através do levantamento e análise de dados e testando hipóteses. Tradicionalmente, em estudos organizacionais predominam as pesquisas quantitativas. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Esta pesquisa é classificada como quantitativa, pois analisa os dados coletados nos demonstrativos financeiros e realiza os testes estatísticos na busca por evidências de correlação entre os valores gastos com remuneração e a rentabilidade das empresas.

De acordo com Gomes e Araújo (2014, p. 3):

Em virtude da própria natureza racionalista que foi dada à administração, as pesquisas nesse campo sempre utilizaram, em sua grande maioria, as metodologias quantitativas de pesquisa. Assim como na grande maioria das ciências o paradigma

positivista esteve, e ainda está, fortemente presente nas metodologias de pesquisa na área de administração.

O método quantitativo busca expressar relações de causa e efeito entre variáveis, para, dessa forma, explicar fenômenos. Essa forma de análise sempre teve respaldo em áreas como matemática, física e química e acabou se difundindo entre outras áreas do saber, como por exemplo a administração.

Terence e Escrivão Filho (2006, p. 3) complementam que "a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente."

Gomes e Araújo (2014, p. 4) ressaltam que:

esta corrente defende a isenção de valor do pesquisador no transcurso de seu trabalho, alegando que o mesmo não pode "contaminar" os resultados da pesquisa com suas crenças, sua percepção, ou seja, não é permitido ao pesquisador, segundo essa metodologia, fazer inferências baseado na sua visão de mundo. Ele deve ser um sujeito neutro, preocupado apenas em mensurar friamente os fatos observados.

A perspectiva da pesquisa é de corte transversal, nesse caso, a coleta dos dados ocorre num só momento e pretende descrever o estado das variáveis naquela ocasião.

Estudos transversais ou de corte transversal são estudos que visualizam a situação de uma população em um determinado momento, como instantâneos da realidade (ROUQUAYROL; ALMEIDA, 2006).

3.2 AMOSTRA

Foram utilizados os dados dos demonstrativos financeiros disponibilizados no site da Bolsa de Mercadorias e Futuro - BM&F Bovespa das 38 empresas listadas no grupo de Consumo Não Cíclico.

O setor de consumo não cíclico abrange as empresas que comercializam alimentos, bebidas, tabaco, produtos de higiene e limpeza e saúde.

Segundo o sítio da Bovespa, este setor se caracteriza pela sua menor correlação com a evolução da economia. Em épocas de menor crescimento econômico, ou mesmo de recessão, o consumo de produtos deste setor tende a não ser particularmente afetado.

Os bens essenciais de consumo têm uma menor elasticidade de preço do que quaisquer outros produtos e serviços. Significa que quando os preços aumentam a procura desses produtos não se ressentem tanto quanto a procura de outro gênero de produtos, como por exemplo os tecnológicos. (FERREIRA, 2015).

Desta forma, escolheu-se este grupo de empresas por possuírem estrutura sólida, devido a baixa volatilidade de receitas.

O quadro 3 apresenta as empresas que pertencem ao grupo de consumo não-cíclico bem como seu subsetor. Pode-se observar que somam 38 empresas.

As empresas Agrenco, Laep, Dufry e Fleury foram excluídas da amostra. No caso das duas primeiras, não foram encontradas as informações dos demonstrativos financeiros para os anos pesquisados. A Dufry AG é uma empresa Estrangeira Suíça que apresenta suas informações em Normas e Padrões Internacionais de Contabilidade - IFRS. A legislação societária brasileira requer a apresentação da Demonstração de Valor Adicionado (DVA). Esta demonstração não é requerida para fins de IFRS.

Dessa forma, não foi possível identificar os valores relativos aos investimentos em remuneração e benefícios. A Fleury não disponibiliza o valor de Remuneração e benefícios no DVA.

Quadro 3 - Empresas classificadas no grupo de consumo não-cíclico

SUBSETOR	EMPRESA
AGROPECUÁRIA	RENAR MAÇÃS
	SLC AGRÍCOLA
	VANGUARDA AGRO S.A
ALIMENTOS PROCESSADOS	BIOSEV S.A
	COSAN LIMITED
	RAIZEN ENERGIA S.A
	SÃO MARTINHO S.A
	CONSERVAS ODERICH S.A
	J. MACEDO S.A
	M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS
	BRF S.A
	EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.
	JBS S.A
	MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.
	MINERVA S.A
	MINUPAR PARTICIPACOES S.A.
	VIGOR ALIMENTOS S.A
BEBIDAS	AMBEV S.A
MEDICAMENTOS	CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO
	BRASIL PHARMA S.A
	DIMED S.A. DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS
	PROFARMA DISTRIB PROD FARMACÊUTICOS S.A.
	RAIA DROGASIL S.A.
DIVERSOS	B2W COMPANHIA DIGITAL

continua ...

continuação ...

	HIPERMARCAS S.A
	AMERICANAS
FUMO	SOUZA CRUZ S.A
PRODUTOS DE USO PESSOAL E LIMPEZA	BOMBRIL S.A
	NATURA COSMÉTICOS
	SWEET COSMÉTICOS S.A
SAÚDE	BIOMM S.A
	CREMER S.A
	NORTEC QUÍMICA S.A
	OURO FINO SAÚDE ANIMAL PARTICIPAÇÕES S.A.
	DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.
	ODONTOPREV S.A
	QUALICORP S.A
	TEMPO PARTICIPAÇÕES S.A.

FONTE: Sítio da Bolsa de Mercadorias & Futuros BM&F BOVESPA (<http://www.bmfbovespa.com.br/home.aspx?idioma=pt-br>).

Os fatores pesquisados referem-se à remuneração concedida aos funcionários, buscando correlacioná-la com o desempenho organizacional das empresas, ou seja, o estudo pretende identificar se os valores gastos com remuneração representam melhores retornos financeiros.

A remuneração está relacionada a recompensas, geralmente em dinheiro, pelo trabalho realizado.

Quadro 4 - Fator Remuneratório

Fatores	Descrição	Fonte de Evidência
Remuneração	Valor investido em Salários e benefícios monetários e não monetários como, por exemplo: aluguel de casa, transporte, alimentação, creche, clube recreativo, cursos, assistência médica, assistência odontológica, auxílio farmácia, auxílio funeral, auxílio doença, estacionamento, automóvel, empréstimos, vestuário, participação nos lucros e/ou resultados entre outros.	Os dados de valores gastos com remuneração foram obtidos no Demonstrativo do Valor Adicionado (DVA)

FONTE: Elaborada pela autora

Os indicadores financeiros de desempenho organizacional que representam os resultados de rentabilidade são os seguintes: Retorno sobre o Ativo (ROA); Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Margem de Lucro.

O Quadro 5 detalha os indicadores de desempenho organizacional, bem como sua fórmula de cálculo e fonte de evidência.

Quadro 5 - Indicadores de desempenho organizacional

Indicadores	Descrição	Fórmula	Fonte de Evidência
Retorno sobre o Ativo (ROA)	Esta medida revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos.	É calculado através da divisão do Lucro Gerado pelos Ativos (Operacional) pelo Ativo Total Médio.*	Os dados para cálculo são retirados do Balanço Patrimonial e Demonstrativo do Resultado do Exercício
Variação do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	Mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários.	É calculado através da divisão do Lucro Líquido pelo Patrimônio Líquido Médio.*	Os dados para cálculo são retirados do Balanço Patrimonial e Demonstrativo do Resultado do Exercício
Variação da Margem de Lucro	É um indicador financeiro que representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem contar impostos e outros efeitos financeiros.	É calculado a partir da seguinte fórmula: Margem Líquida = Lucro Líquido / Vendas Líquidas.**	Os dados para cálculo são retirados do Demonstrativo do Resultado do Exercício.

FONTE: *Adaptado de Assaf Neto (2007); **Frezatti e Aguiar (2007).

3.3 INSTRUMENTO PARA COLETA DOS DADOS

Os dados econômico-financeiros foram coletados a partir dos Demonstrativos Financeiros Anuais das empresas pesquisadas, disponibilizados no sítio da BMF&BOVESPA e posteriormente serviram de base para investigar a hipótese estatística do presente estudo.

Na análise documental das demonstrações contábeis, foi possível extrair informações acerca dos valores disponibilizados no Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício, Demonstrativo do Valor Adicionado sempre considerando as controladoras referente ao período de 2013 e 2014.

Foram coletados dados de natureza secundária; os quais referem-se às informações obtidas junto aos Demonstrativos Financeiros Anuais Completos dos anos de 2013 e 2014 disponibilizados no site da BM&F Bovespa.

A partir da análise do Balanço Patrimonial extraíram-se os valores do Ativo Total e Total do Patrimônio Líquido. Os valores de Lucro Líquido foram obtidos da Demonstração do Resultado do Exercício - DRE. Para levantar os valores investidos em Remuneração, utilizou-se o Demonstrativo de Valor Adicionado - DVA.

A coleta de dados se restringiu aos mencionados para atender a finalidade do estudo que, buscou dados para analisar o desempenho organizacional, tendo como foco a rentabilidade (margem de lucro, taxa de retorno do ativo e taxa de retorno do capital próprio) e sua relação com os gastos com remuneração.

A coleta dos dados da pesquisa ocorreu durante os meses de julho a setembro de 2015.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Realizou-se análise documental nos demonstrativos financeiros das empresas, com o objetivo de identificar os valores gastos com remuneração disponibilizados aos funcionários e os valores para cálculo dos indicadores de rentabilidade organizacional nos anos de 2013 e 2014. Os dados foram organizados em planilha e, posteriormente, calculada a variação dos índices de rentabilidade.

Após identificar as empresas, coletar os dados e, com as variações da remuneração e os indicadores de rentabilidade calculados, realizou-se a análise da eficiência dos gastos com remuneração para geração de resultados positivos nos índices de rentabilidade.

Para tornar as conclusões mais robustas, os dados foram submetidos a tratamento estatístico por meio da Análise Multivariada. Quando realizado o cálculo estatístico com os indicadores de desempenho, que apresentam resultado em percentual, obteve-se erro no Software SPSS.

Dessa forma, como alternativa, optou-se por realizar a análise multivariada com os resultados das variações de um ano para outro de Ativo Médio, Patrimônio Líquido e Margem de Lucro, como será melhor explicado no capítulo referente aos resultados e discussão. Por isso, este estudo considera estas variações como desempenho organizacional.

Corrar; Paulo e Dias Filho (2012) definem a análise multivariada como um conjunto de métodos que permitem a análise simultânea dos dados recolhidos para um ou mais conjunto de indivíduos (populações e amostras) caracterizados por mais de duas variáveis correlacionadas entre si, sendo que as variáveis podem ser quantitativas (discretas ou contínuas) ou qualitativas (ordinais ou nominais).

Somente as técnicas de estatística multivariada permitem que se explore a *performance* conjunta das variáveis e se determine a influência ou importância de cada uma, estando as demais presentes.

A Análise Multivariada se apresenta como uma ferramenta de grande importância que facilita e possibilita a análise das inter-relações existentes entre variáveis, em especial quando se tem um grande número de dados.

Com o crescente desenvolvimento computacional, a análise multivariada passou a ser mais utilizada para a avaliação dos diversos comportamentos e tendências nas mais diferentes áreas do conhecimento. A elaboração de mapas perceptuais, a criação de modelos de previsão, ou a determinação de como um conjunto de variáveis se comporta, quando da alteração de uma ou mais variáveis presentes em outro conjunto, são mecanismos atualmente possíveis graças ao desenvolvimento de softwares como SPSS, Stata, SAS, Systat, Statistica, Lisrel, EvIEWS, Matlab, Minitab, R, AMOS, S-Plus, Factor, HLM, MLWin, entre tantos outros, e seriam inimagináveis sem a existência desses programas (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 3).

Nessa perspectiva, com suas variadas técnicas para análise de dados, a análise multivariada permite a interpretação de fenômenos complexos com variáveis inter-relacionadas.

"Dentro desse contexto, a análise multivariada refere-se a todos os métodos estatísticos que realizam estudo estatístico de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações" (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO 2012, p. 2).

Appolinário (2012, p. 149, grifo do autor) comenta que:

Podemos utilizar a estatística para duas finalidades básicas: *descrever dados* e *testar hipóteses*. Quando queremos apenas descrever dados, utilizaremos a *estatística descritiva* (tanto nas pesquisas descritivas como nas experimentais) e, para testar hipóteses, a *estatística inferencial* (apenas nas pesquisas experimentais).

A estatística descritiva fornece um resumo simples sobre a amostra e as observações que foram feitas e utiliza as seguintes técnicas: distribuições de frequência, as medidas de tendência central, as medidas de dispersão, as correlações e as representações gráficas das distribuições de frequência.

Em contrapartida, a estatística inferencial nos fornece ferramentas que permitem testar hipóteses, baseia-se em resultados obtidos na análise de uma amostra da população e procura inferir, induzir ou estimar comportamentos padrão da população da qual a amostra foi retirada.

Inicialmente nesta pesquisa, apresentou-se os dados da estatística descritiva a fim de fornecer um panorama sobre a amostra.

Para que se pudesse determinar qual teste estatístico poderia ser realizado na pesquisa, realizou-se na sequência a verificação do tipo de distribuição dos dados através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro Wilk.

Os resultados dos testes apontaram para uma distribuição normal.

A normalidade é pressuposto para aplicação do teste de Correlação de Pearson, e, como os resultados apresentaram distribuição normal, pode-se aplicar este teste.

O coeficiente de correlação de Pearson (r) é fortemente influenciado pela média da distribuição. Por esse motivo, um dos pressupostos centrais para que essa medida seja adequadamente utilizada é de que as observações obedeçam a uma distribuição normal. (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009, p. 127).

Corrar, Paulo e Dias Filho (2012, p. 132) relatam que "a análise de correlação visa medir a força ou o grau de relacionamento entre variáveis."

Assim, diz-se que há correlação entre duas ou mais variáveis quando alterações sofridas por uma delas é acompanhada por alterações nas outras.

O coeficiente de correlação de Pearson varia de -1 a +1 e quanto mais próximo de 0 (zero), menor é a associação entre as duas variáveis.

Duas variáveis se associam quando são semelhantes na distribuição de seus escores. Como exemplo, pode-se citar associações a partir da distribuição das frequências ou pelo compartilhamento de variância.

No caso da correlação de Pearson (r) vale esse último parâmetro, ou seja, ele é uma medida da variância compartilhada entre duas variáveis. (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009, p.118).

Por outro lado, o modelo linear supõe que o aumento ou decréscimo de uma unidade na variável X gera o mesmo impacto em Y. Em termos gráficos, por relação linear entende-se que a melhor forma de ilustrar o padrão de relacionamento entre duas variáveis é através de uma linha reta.

Portanto, a correlação de Pearson (r) exige um compartilhamento de variância e que essa variação seja distribuída linearmente. (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009, p.118).

Neste estudo, utilizou-se também o seguinte teste estatístico: Regressão Simples.

Para Corrar, Paulo e Dias Filho (2012, p. 132) a análise de regressão "consiste em determinar uma função matemática que busca descrever o comportamento de determinada variável, denominada dependente, com base nos valores de uma ou mais variáveis, denominadas independentes."

"A regressão linear tem como objetivo estudar as relações entre duas ou mais variáveis explicativas, que se apresentam na forma linear, e uma variável dependente métrica." (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 346).

A regressão representa o estabelecimento de uma equação matemática linear que descreva o relacionamento entre as duas variáveis. O objetivo é estimar os valores de uma variável com base em valores conhecidos da outra.

Assim, realizou-se o tratamento estatístico dos dados financeiros a fim de se identificar as correlações existentes através dessas duas técnicas estatísticas de análise de dados.

Uma hipótese é um enunciado formal das relações esperadas entre pelo menos uma variável independente e uma variável dependente. (CAZORLA, 2015). Os testes realizados nos dados amostrais podem trazer evidências que apóiam ou não uma hipótese formulada.

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está delimitada a empresas pertencentes ao setor de atuação de consumo não cíclico, um dos grupos de empresas listadas na BM&F BOVESPA.

A escolha das empresas deste setor para estudo deve-se ao fato de este setor apresentar menor correlação com a evolução da economia. São bens essenciais de consumo, que têm uma menor elasticidade no preço do que quaisquer outros produtos e serviços.

Como este estudo analisará a variação dos valores de um ano para o outro, optou-se por este grupo de empresas, acreditando que assim, haveriam menos distorções produzidas por fatores externos. Escolheu-se este grupo de empresas por possuírem estrutura sólida, devido a baixa volatilidade de receitas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos decorrentes da correlação dos dados de gastos com remuneração e desempenho das empresas.

Testou-se, de início, a correlação entre a variação dos valores gastos com remuneração e os índices de rentabilidade das empresas (ROA, ROE e ML), porém, o SPSS apresentava erro nos resultados.

Com isso, optou-se por analisar as correlações entre as oscilações que cada variável apresentou de um ano para o outro, considerando essas variáveis como desempenho organizacional.

Foram definidas como variáveis as seguintes: Var++AtMe (Variação Total do Ativo Médio); VarPL (Variação do Patrimônio Líquido); VarLL (Variação do Lucro Líquido) e VarRem (Variação da Remuneração).

Primeiramente, são apresentados os dados em análise univariada para cada variável, compostas pelos dados retirados dos Demonstrativos Financeiros das empresas listadas na BMF& Bovespa e em seguida apresenta-se as informações em análise multivariada.

Apresentou-se a estatística descritiva das variáveis. Corrar, Paulo e Dias Filho (2012) salientam que a estatística descritiva serve para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos.

Os resultados dos testes de normalidade para cada variável são apresentados na sequência e por fim os testes de Correlação de Pearson e Regressão Linear.

4.1 ANÁLISE UNIVARIADA

4.1.1 Variação Total do Ativo Médio

A variável foi obtida junto ao Balanço Patrimonial e calculada da seguinte forma:
$$\text{Var++AtMe} = \text{Ativo Médio 2014} - \text{Ativo Médio 2013}.$$

A Tabela 2 apresenta os dados das empresas da amostra, bem como o resultado da variação dos mesmos.

Tabela 2 - Resultados da Variação do Total Ativo Médio (em milhares de reais)

EMPRESA	ATIVO MÉDIO 2014	ATIVO MÉDIO 2013	VARIAÇÃO
RENAR MAÇÃS	107.621	107.891	-270
SLC AGRÍCOLA	3.439.684	3.220.989	218.695
VANGUARDA AGRO S.A	2.404.046	1.639.177	764.869
BIOSEV S.A	4.926.862	4.451.220	475.642
COSAN LIMITED	16.105.379	16.842.735	-737.356
RAIZEN ENERGIA S.A	19776406	14.496.608	5.279.798
SÃO MARTINHO S.A	4650329	4.528.698	121.631
CONSERVAS ODERICH S.A	382.707	351.330	31.377
J. MACEDO S.A	1.040.296	879.260	161.036
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	4.479.116	3.885.754	593.362
BRF S.A	34.498.283	31.652.197	2.846.086
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	49.291	43.318	5.973
JBS S.A	51.916.866	46.616.471	5.300.395
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	13.723.241	12.184.034	1.539.207
MINERVA S.A	6.449.225	4.666.699,00	1.782.526
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	22.069	28.327	-6.258
VIGOR ALIMENTOS S.A	2.562.606		2.562.606
AMBEV S.A	77.414.112	44.036.513	33.377.599
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	23.226.000	22.213	23.203.787
BRASIL PHARMA S.A	1.768.551	2.035.809	-267.258
DIMED S.A. DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS	717.175	612.654	104.521
PROFARMA DISTRIB PROD FARMACEUTICOS S.A.	1.646.312	1.438.604	207.708
RAIA DROGASIL S.A.	4.049.289	3.614.093	435.196
B2W COMPANHIA DIGITAL	6.527.059	5.393.176	1.133.883
HIPERMARCAS S.A	12.958.395	12.059.427	898.968
AMERICANAS	10.584.620	7.939.655	2.644.965
SOUZA CRUZ S.A	6.632,50	6.405,20	227
BOMBRIL S.A	1.199.349	1.154.496	44.853
NATURA COSMÉTICOS	5.653.444	5.038.768	614.676
SWEET COSMÉTICOS S.A	1.844	15.882	-14.038
BIOMM S.A	178.904	137.982	40.922
CREMER S.A	718.453	618.922	99.531
NORTEC QUÍMICA S.A	91.931	70.439	21.492
OURO FINO SAUDE ANIMAL PARTICIPACOES S.A.	339.946		339.946
DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.	4.480.272	4.480.344	-72
ODONTOPREV S.A	1.087.347	1.057.787	29.560
QUALICORP S.A	2.714.980	2.010.837	704.143
TEMPO PARTICIPACOES S.A.	184.188	382.464	-198.276

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

Na tabela 3, referente à estatística descritiva, pode-se observar os valores da média, mediana, variância, desvio padrão, mínimo e máximo (que correspondem ao menor e maior valor respectivamente), encontrado para a Variação Total do Ativo Médio.

Tabela 3 - Estatística Descritiva Variação Total Ativo Médio

		Estatística	Erro Padrão
VARTOTATME	Média	2.220.043,47	1051187,20
	Mediana	213.201,5	
	Variância	41.989.792.788.131,4	
	Desvio Padrão	6.479.953,14	
	Mínimo	-737.356	
	Máximo	33.377.599	

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

A tabela gerada indica-nos que a média apresenta um valor de R\$2.220.043,47 em uma amplitude de R\$-737.356 a R\$33.377.599. Os valores de desvio padrão e variância altos podem ser explicados pelos diferentes portes das empresas que fazem parte do grupo pesquisado.

Na sequência, realizou-se os testes de normalidade para esta variável. Como a amostra contém mais de 30 observações, pode-se utilizar os dados do Teste de Kolmogorov-Smirnov.

O resultado deste teste apresentou valor de significância de 0,000, resultado este inferior ao máximo estabelecido, que foi de 0,05.

A Tabela 4 apresenta os resultados dos testes sendo que H_0 afirma que a amostra provém de uma distribuição normal e a hipótese alternativa H_1 afirma que a amostra não provém de uma distribuição normal.

Tabela 4 - Testes de Normalidade Variação Total do Ativo Médio

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Df	Sig.	Estatística	df	Sig.
VARTOTATME	,356	38	,000	,387	38	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Como Sig. > 0,005 nos dois testes, não se rejeita a hipótese nula, concluindo que a distribuição dos dados da Variação Total do Ativo Médio é normal. Nesse caso, a distribuição

apresenta-se simétrica em relação à sua média, ou seja, os eventos tendem a se concentrar próximos a uma posição que representa sua média matemática.

4.1.2 Variação do Patrimônio Líquido

A variável que representa a Variação do Patrimônio Líquido (VarPL) foi obtida no Balanço Patrimonial e calculada da seguinte forma: Soma do Patrimônio Líquido 2014- Soma do Patrimônio Líquido 2013. Apresenta-se os valores obtidos na Tabela 5.

Tabela 5 - Resultados da Variação do Patrimônio Líquido (em milhares de reais)

Empresa	PATRIMÔNIO LÍQUIDO 2014	PATRIMÔNIO LÍQUIDO 2013	VARIAÇÃO
Renar Maças	30.407	38.771	-8.364
Slc Agrícola	2.203.370	2.008.675	194.695
Vanguarda Agro S.A	1.246.445	1.272.374	-25.929
Biosev S.A	1.529.804	2.464.105	-934.301
Cosan Limited	8.818.276	9.736.848	-918.572
Raizen Energia S.A	6775209	6.655.568	119.641
São Martinho S.A	2075952	2.100.617	-24.665
Conservas Oderich S.A	111.167	108.429	2.738
J. Macedo S.A	456.840	398.229	58.611
M.Dias Branco S.A. Ind Com De Alimentos	3.285.643	2.820.095	465.548
Brf S.A	15.590.477	14.655.071	935.406
Excelsior Alimentos S.A.	24.228	16.959	7.269
Jbs S.A	23.873.823	21.951.788	1.922.035
Marfrig Global Foods S.A.	1.953.465	3.029.326	-1.075.861
Minerva S.A	479.807	442.889	36.918
Minupar Participacoes S.A.	-242.673	248.916	-491.589
Vigor Alimentos S.A	1.268.814		1.268.814
Ambev S.A	42.221.594	42.992.457	-770.863
Cia Brasileira De Distribuicao	10.580.000	9.483	10.570.517
Brasil Pharma S.A	1.198.909	1.407.503	-208.594
Dimed S.A. Distribuidora De Medicamentos	311.302	276.897	34.405
Profarma Distrib Prod Farmaceuticos S.A.	688.851	573.214	115.637
Raia Drogasil S.A.	2.456.937	2.326.983	129.954
B2w Companhia Digital	3.079.457	829.673	2.249.784
Hipermarcas S.A	7.475.963	7.078.577	397.386
Americanas	1.678.907	1.175.107	503.800
Souza Cruz S.A	2.515,20	2.440,40	75
Bombril S.A	-60.268	-123.868	63.600
Natura Cosméticos	1.123.700	1.145.637	-21.937
Sweet Cosméticos S.A	-20.788	-46.542	25.754
Biom S.A	107.101	108.936	-1.835
Cremer S.A	219.888	265.668	-45.780
Nortec Química S.A	62.997	51.511	11.486
Ouro Fino Saude Animal Participacoes S.A.	330.069		330.069
Diagnosticos Da America S.A.	2.771.272	2.708.214	63.058
Odontoprev S.A	642.030	695.695	-53.665
Qualicorp S.A	2.350.858	2.009.475	341.383
Tempo Participacoes S.A.	124.464	295.625	-171.161

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

Observa-se que as empresas possuem valores bastante diferenciados de Patrimônio Líquido, dependendo do seu porte. Em seguida, a Tabela 6 apresenta a estatística descritiva da Variação do Patrimônio Líquido.

Tabela 6 - Resultados da Estatística Descritiva da Variação do Patrimônio Líquido

		Estatística	Erro Padrão
VarPL	Média	397.249,13	294.231,83
	Mediana	30.079,50	
	Variância	3.289.750.213.689,85	
	Desvio Padrão	1.813.766,85	
	Mínimo	-1.075.861,00	
	Máximo	1,06E+07	

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Nesta variável, a média aparece com valor de R\$397.249,13. Observa-se que como na primeira variável apresentada, há desvio padrão e variância com valores altos, o que pode ser explicado pela diferença de porte destas empresas.

Para a realização dos testes de normalidade o procedimento considerado foi: hipótese nula H_0 afirma que a amostra provém de uma distribuição normal e a hipótese alternativa H_1 afirma que a amostra não provém de uma distribuição normal. O nível de significância do teste é de $\alpha = 5\%$.

Os testes de normalidade para a Variação do Patrimônio Líquido (Tabela 7), apresentaram valores de 0,345 e 0,428, referentes ao teste K-S e Shapiro Wilk, respectivamente.

Tabela 7 - Testes de Normalidade da Variação do Patrimônio Líquido

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Df	Sig.	Estatística	Df	Sig.
VarPL	,345	38	,000	,428	38	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Como o nível de significância - Sig são $>0,005$ nos dois testes, não se rejeita a hipótese nula, concluindo que a distribuição dos dados da Variação do Patrimônio Líquido é normal.

Assim, pode-se dizer que a variável sob análise apresenta seus eventos seguindo um padrão que tende a medida central.

4.1.3 Variação do Lucro Líquido

A variável Variação do Lucro Líquido (VarLL) foi calculada da seguinte forma:

VarLL = Soma do Lucro Líquido 2014 - Soma do Lucro Líquido 2013. Esta variável foi obtida a partir dos Demonstrativos de Resultado do Exercício - DRE e o cálculo é apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Resultados da Variação do Lucro Líquido (em milhares de reais)

EMPRESA	LUCRO LÍQUIDO 2014	LUCRO LÍQUIDO 2013	VARIAÇÃO
RENAR MAÇÃS	-8.552	7.767	-16.319
SLC AGRÍCOLA	67.898	95.573	-27.675
VANGUARDA AGRO S.A	-75.487	-229.873	154.386
BIOSEV S.A	-501.884	-185.440	-316.444
COSAN LIMITED	292.023	232.395	59.628
RAIZEN ENERGIA S.A	110999	115.962	-4.963
SÃO MARTINHO S.A	286058	72.950	213.108
CONSERVAS ODERICH S.A	6.238	14.792	-8.554
J. MACEDO S.A	79.509	51.057	28.452
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIM.	599.262	524.123	75.139
BRF S.A	2.225.036	1.062.430	1.162.606
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	9.533	9.650	-117
JBS S.A	2.035.910	926.907	1.109.003
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	-739.472	-815.768	76.296
MINERVA S.A	-418.228	-313.969	-104.259
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	-2.152	-56.935	54.783
VIGOR ALIMENTOS S.A	66.112		66.112
AMBEV S.A	12.065.512	9.557.324	2.508.188
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	1.270.000	1.052	1.268.948
BRASIL PHARMA S.A	-613.242	-151.379	-461.863
DIMED S.A. DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS	49.359	56.145	-6.786
PROFARMA DISTRIB PROD FARM. S.A.	-52.117	20.353	-72.470
RAIA DROGASIL S.A.	221.386	100.985	120.401
B2W COMPANHIA DIGITAL	-163.313	-167.568	4.255
HIPERMARCAS S.A	402.695	256.722	145.973
AMERICANAS	427.832	452.192	-24.360
SOUZA CRUZ S.A	1.714,20	1.694,30	20
BOMBRIL S.A	-57.504	-151.796	94.292
NATURA COSMÉTICOS	732.818	842.608	-109.790
SWEET COSMÉTICOS S.A	-11.323	-25.410	14.087
BIOMM S.A	-12.713	-10.059	-2.654
CREMER S.A	32.522	30.032	2.490
NORTEC QUÍMICA S.A	12.488	8.633	3.855
OURO FINO SAUDE ANIMAL PARTICIPACOES S.A.	37.720		37.720
DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.	82.289	131.301	-49.012
ODONTOPREV S.A	194.709	188.091	6.618
QUALICORP S.A	122.438	-31.718	154.156
TEMPO PARTICIPACOES S.A.	94.530	40.347	54.183

FONTE: Dados da Pesquisa, 2015.

A Tabela 9 apresenta a estatística descritiva referente a Variação do Lucro Líquido. Em relação aos indicadores de desvio padrão e variância, assumiram valores elevados, considerando a grande discrepância existente entre seus valores absolutos obtidos junto à Demonstração do Resultado do Exercício - DRE das empresas.

Tabela 9 - Estatística Descritiva da Variação do Lucro Líquido

		Estatística	Erro Padrão
VarLL	Média	163.406,13	84.248,32
	Mediana	10.352,50	
	Variância	269.715.654.298,55	
	Desvio Padrão	519.341,55	
	Mínimo	-461.863,00	
	Máximo	2,51E+06	

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Realizaram-se os Testes de Normalidade para a Variação do Lucro Líquido, os quais, são apresentados na sequência, na Tabela 10.

A hipótese nula H_0 afirma que a amostra provém de uma distribuição normal e a hipótese alternativa H_1 afirma que a amostra não provém de uma distribuição normal. O nível de significância do teste é de $\alpha = 5\%$.

Tabela 10 - Testes de Normalidade para a Variação do Lucro Líquido

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Df	Sig.	Estatística	df	Sig.
VarLL	,375	38	,000	,560	38	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Ambos testes de normalidade apresentaram Sig superiores a 0,005. Assim, considera-se os dados dessa variável como dados normais.

4.1.4 Variável Remuneração

A variável Remuneração foi obtida em consulta à Demonstração de Valor Adicionado - DVA e calculou-se a variação através da subtração do total da Remuneração de 2014 do total da Remuneração de 2013.

Estes valores podem ser observados na Tabela 11.

Tabela 11 - Resultados da Variação da Remuneração (em milhares de reais)

EMPRESA	Remuneração 2014	Remuneração 2013	Variação
RENAR MAÇÃS	15.700	12.597	3.103
SLC AGRÍCOLA	62.689	60.484	2.205
VANGUARDA AGRO S.A	24.306	4.079	20.227
BIOSEV S.A	240.411	203.509	36.902
COSAN LIMITED	37.193	31.922	5.271
RAIZEN ENERGIA S.A	1.197.237	1.073.139	124.098
SÃO MARTINHO S.A	200.562	194.582	5.980
CONSERVAS ODERICH S.A	53.111	50.648	2.463
J. MACEDO S.A	100.270	88.049	12.221
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	464.499	328.149	136.350
BRF S.A	2.850.479	2.782.240	68.239
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	13.497	11.863	1.634
JBS S.A	2.414.735	1.609.547	805.188
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	343.435	317.153	26.282
MINERVA S.A	296.737	262.750	33.987
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	150	520	-370
VIGOR ALIMENTOS S.A			0
AMBEV S.A	1.133.417	980	1.132.437
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	1.633	1.447	186
BRASIL PHARMA S.A	7.612	9.565	-1.953
DIMED S.A. DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS	138.878	123.337	15.541
PROFARMA DISTRIB PROD FARMACEUTICOS S.A.	84.573	83.239	1.334
RAIA DROGASIL S.A.	623.745	547.971	75.774
B2W COMPANHIA DIGITAL	305.235	196.741	108.494
HIPERMARCAS S.A	395.231	375.688	19.543
AMERICANAS	397.531	364.464	33.067
SOUZA CRUZ S.A	641,2	724	-83
BOMBRIL S.A	113.359	104.623	8.736
NATURA COSMÉTICOS	419.314	401.323	17.991
SWEET COSMÉTICOS S.A	736	2.619	-1.883
BIOMM S.A			0
CREMER S.A	59.535	60.910	-1.375
NORTEC QUÍMICA S.A	11.898	5.256	6.642
OURO FINO SAUDE ANIMAL PARTICIPACOES S.A.	318		318
DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.			0
ODONTOPREV S.A	44.766	36.020	8.746
QUALICORP S.A			0
TEMPO PARTICIPACOES S.A.	3.608	466	3.142

FONTE: Dados da pesquisa, 2015.

A estatística descritiva da Variação da Remuneração (Tabela 12), apresenta média de R\$71.327,28 e desvio padrão e variância acentuados.

Tabela 12 - Estatística Descritiva da Variação da Remuneração

		Estatística	Erro Padrão
VarRem	Média	71.327,28	35.777,14
	Mediana	6.311,00	
	Variância	48.640.149.428,26	
	Desvio Padrão	220.545,11	
	Mínimo	-1.953,00	
	Máximo	1,13E+06	

Fonte: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro Wilk (Tabela 13), destacam a normalidade dos dados da Variação da Remuneração considerando que a hipótese nula H_0 afirma que a amostra provém de uma distribuição normal, e a hipótese alternativa H_1 afirma que a amostra não provém de uma distribuição normal. O nível de significância do teste é de Sig = 5%.

Tabela 13 - Testes de Normalidade da Variação da Remuneração

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Df	Sig.	Estatística	Df	Sig.
VarRem	,378	38	,000	,348	38	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

FONTE: Dados da pesquisa, software SPSS 20.0

Com valores de 0,378 e ,0348 nos dois testes, não se rejeita a hipótese nula, concluindo-se que a distribuição dos dados da variável, em questão, é normal.

4.2 CORRELAÇÃO DE PEARSON E REGRESSÃO

Para a análise dos dados aplicou-se as técnicas de Correlação de Pearson e Regressão com o uso do software *SPSS®20.0 (Statistical Package of Social Science)*. De acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2012, p.132) "Ambas as técnicas compreendem a análise de dados amostrais para obter informações sobre se duas ou mais variáveis são relacionadas e qual a natureza desse relacionamento". O primeiro passo para a estimação do modelo de regressão foi a seleção das variáveis e a sua identificação como dependentes ou

independentes. Os fatores de desempenho organizacional (Var++AtMe, VarLL e VarPL) foram estabelecidos como variáveis dependentes e o fator remuneratório, foi estabelecido como a variável independente. Desta forma, procurou-se identificar se os valores gastos com a remuneração estão afetando o desempenho organizacional financeiro.

A ideia chave da regressão é a existência de dependência estatística de uma variável denominada dependente, ou variável prevista ou explicada, em relação a uma ou mais variáveis independentes, explanatórias ou preditoras (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO 2012, p. 132).

Assim, estima-se os valores da variável dependente selecionada (fatores de desempenho) que não são passíveis de controle, com base nos valores conhecidos ou fixados da variável independente (fator remuneratório).

A Tabela 17 apresenta os resultados da análise de correlação entre as variáveis.

Tabela 14 - Resultado da Correlação de Pearson

		Varatme	varrem	varLL	varPL
Varatme	Correlação de Pearson	1	,708**	,875**	,765**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000
Varrem	Correlação de Pearson	,708**	1	,797**	,923**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000
varLL	Correlação de Pearson	,875**	,797**	1	,889**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000
varPL	Correlação de Pearson	,765**	,923**	,889**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

A Tabela 17 apresenta o fator remuneratório (Variação da remuneração) correlacionando-o com os fatores de desempenho organizacional (Variação total do Ativo Médio, Variação do Patrimônio Líquido, Variação do Lucro Líquido).

As correlações foram realizadas entre os valores das variações de um ano para o outro, considerando os anos de 2013 e 2014.

A correlação entre o fator remuneratório e os fatores de desempenho organizacional apresentou fortes correlações positivas.

Como destaque do resultado do teste, tem-se a forte correlação positiva (0,923) entre a Variação da Remuneração e a Variação do Patrimônio Líquido, seguida por Variação do Lucro Líquido (0,797) e Variação no Total do Ativo Médio (0,708).

Este coeficiente mede a força do relacionamento ou grau de associação entre duas variáveis.

Corrar, Paulo e Dias Filho (2012, p.140) enfatizam que duas variáveis são altamente correlacionadas se as mudanças ocorridas em uma delas estiverem fortemente associadas com as mudanças ocorridas na outra.

Com base nestas informações, aplicou-se a técnica de regressão linear simples cujo propósito é identificar se a remuneração afeta o desempenho organizacional. Optou-se por aplicar a regressão simples relacionando a variável Remuneração a cada uma das variáveis de desempenho organizacional, considerando como variável independente a Remuneração e como variável dependente cada uma das variáveis de desempenho organizacional.

4.2.1 Regressão Linear Variação Total do Ativo Médio

A regressão simples estimada com o método dos mínimos quadrados e os resultados apresentados utilizando como variável independente a remuneração e como variável dependente do Total do Ativo Médio são demonstrados na Tabela 18.

Tabela 15 - Resultados do modelo de regressão simples - Variação Total Ativo Médio

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,708 ^a	,502	,488	4637043,204

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

A Tabela 18 apresenta o coeficiente de correlação (R) de 0,708 que representa o grau de associação entre as variáveis dependente e independente.

O valor de R quadrado de 0,502 representa o poder explicativo da regressão. Indica quanto da variação na variável dependente Y é explicado pelas variações na variável independente X (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO, 2012, p. 143). Representa que 50,2% da variação no Ativo Médio são explicados pelas variações na remuneração. Os outros 50,8% são explicados por outras variáveis. O erro padrão da estimativa nos fornece uma espécie de desvio-padrão em torno da reta de regressão.

Na Tabela 19, a soma total dos quadrados (0,0000000000000779) é o resíduo quadrado que ocorreria se utilizássemos apenas a média da variável dependente Var++AtMe para predição. Utilizando a variável independente VarRem, esse resíduo cai para 0,00000000000000155.

Tabela 16 - Resultado do modelo de regressão simples - ANOVA

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	7,795E+14	1	7,795E+14	36,254	0,000 ^b
Resíduo	7,741E+14	36	2,150E+13		
Total	1,554E+15	37			

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Pelo valor *Sig.* (ANOVA), observa-se que o modelo apresenta um R^2 significativamente diferente de zero (*Sig* = 0,00 é menor que $\alpha = 0,05$).

A Tabela 20 apresenta os coeficientes da regressão.

Tabela 17 - Resultados do modelo de regressão simples - coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	T	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	679557,107	794546,250		,855	0,398
VarRem	20,858	3,464	0,708	6,021	0,000

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Nesta tabela pode-se observar que a cada unidade de R\$1,00 de aumento na remuneração, o valor do ativo médio sofre, em média, um aumento de R\$20,85 reais.

4.2.2 Pressupostos da Regressão

Os pressupostos da regressão, garantem a integridade dos testes de ajustamento e de significância do modelo (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO; 2014).

Nesta seção serão apresentados os resultados da análise dos pressupostos para a regressão referente à variável Ativo Médio.

a) Ausência de Autocorrelação Serial

Através do SPSS, pode-se obter a avaliação da independência dos erros, ou seja, a ausência de autocorrelação serial, conforme demonstrado na Tabela 23.

Tabela 18 - Ausência de Autocorrelação dos Resíduos

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,708 ^a	,502	,488	4.637.043,20	1,48

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Tem-se que o valor calculado da estatística Durbin-Watson (DW) de 1,48 que nos permite avaliar a ausência de autocorrelação dos resíduos.

De acordo com Corrar; Paulo; Dias Filho (2012, p. 191), uma "regra de bolso" que pode ser utilizada é de que valores de estatística DW próximos a 2 atendem ao pressuposto.

b) Homoscedasticidade

Para a avaliação do comportamento dos resíduos há também o pressuposto da homoscedasticidade a ser cumprido.

O teste de Pesarán-Pesarán examina a existência de homoscedasticidade, ou seja, se a variância dos resíduos mantém-se constante em todo o espectro das variáveis independentes. Regride-se o quadrado dos resíduos padronizados como função do quadrado dos valores estimados padronizados.

A Tabela 24 demonstra os resultados do Teste de Pesarán-Pesarán.

As hipóteses a serem testadas são:

H₀: os resíduos são homoscedásticos.

H₁: os resíduos são heteroscedásticos.

Tabela 19 - Teste de Pesarán-Pesarán Variação Total do Ativo Médio

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressão	28242	1	28,242	1,827	,185 ^a
	Residuo	556,456	36	15,457		
	Total	584,698	37			

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Com base no resultado da regressão, neste estudo, não se rejeita a hipótese nula de que os resíduos são homoscedásticos, implicando em que o pressuposto da homoscedasticidade foi cumprido (Sig. > 0,01).

c) Linearidade

O Gráfico 3 apresenta a Linearidade dos dados, no qual observa-se que os dados dispersam ao longo do eixo X, demonstrando indícios de linearidade.

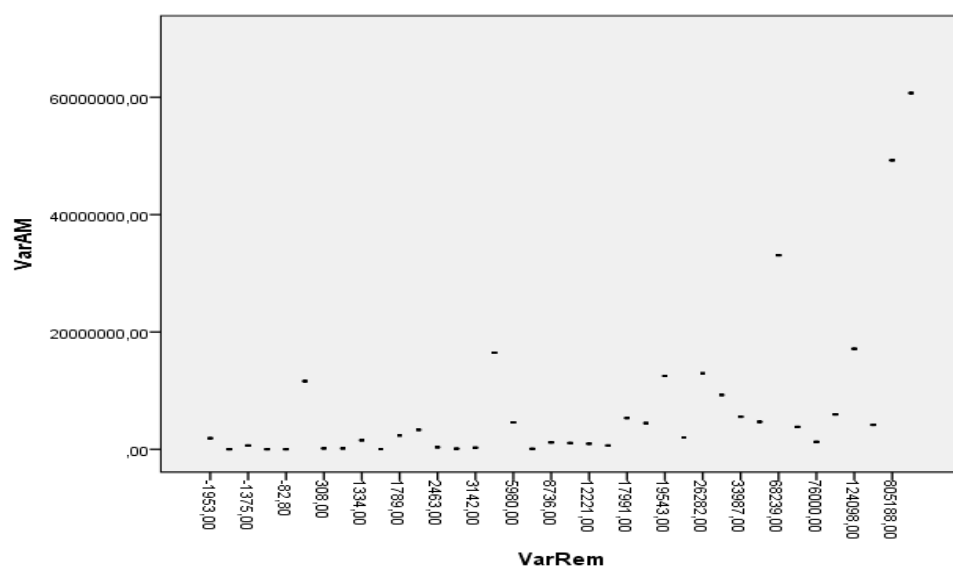


Gráfico 3 - Gráfico de Linearidade

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

4.2.3 Regressão Linear Variação do Patrimônio Líquido

A Tabela 25 apresenta os resultados para o modelo de Regressão da variação do Patrimônio Líquido, utilizando como variável independente a remuneração e como variável dependente a variação do patrimônio líquido.

Tabela 20 - Resultados do Modelo de Regressão Simples - Variação do Patrimônio Líquido

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,003 ^a	0	-0,028	1.838.777,1	2,283

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

O coeficiente de correlação $R=0,003$ evidencia que não há relação linear entre as variáveis em estudo. O que se pode também confirmar em R quadrado que representa o poder explicativo da regressão. A Tabela 26 na sequência apresenta o teste ANOVA.

Tabela 21 - Resultado do modelo de regressão simples - ANOVA

	Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,117E+09	1	1,117E+09	0	,986 ^b
	Resíduo	1,217E+14	36	3,381E+12		
	Total	1,217E+14	37			

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Pelo valor *Sig* (0,986) maior que $\alpha = 0,05$) verifica-se que a variável independente não exerce influência significativa sobre a variável dependente.

Dessa forma, como não há relação significativa entre a Variável Remuneração e a Variável Patrimônio Líquido, encerrou-se a análise de regressão desta variável e passou-se para a regressão linear da Variável Variação do Lucro Líquido apresentada na Tabela 27.

4.2.4 Regressão Linear Variação Lucro Líquido

Novamente, aqui, calculou-se a regressão linear, sendo agora para a variação do Lucro Líquido, utilizando como variável independente a remuneração e como variável dependente a variação do lucro líquido. Na sequência, na Tabela 27, tem-se o poder explicativo do modelo.

Tabela 22 - Poder explicativo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,798 ^a	0,637	0,627	317159,2	2,255

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

A Tabela 27 apresenta o coeficiente de correlação (R) de 0,798, que representa o grau de associação entre as variáveis dependente e independente.

O valor de R quadrado de 0,637, representa o poder explicativo da regressão. Indica quanto da variação na variável dependente Y é explicado pelas variações na variável

independente X (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO, 2012, p. 143). Representa que 63,7% da variação no Lucro Líquido são explicados pelas variações na remuneração.

A Tabela 28, na sequência, apresenta o teste ANOVA para esta variável.

Tabela 23 - Resultado do modelo de regressão simples - ANOVA

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6,358E+12	1	6,358E+12	63,209	,000 ^b
	Resíduo	3,621E+12	36	1,006E+11		
	Total	9,979E+12	37			

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Pelo valor *Sig*, no resultado ANOVA, observa-se que o modelo apresenta um R^2 significativamente diferente de zero (*Sig* = 0,00 é menor que $\alpha = 0,05$).

Assim, verifica-se que a variável independente exerce influência significativa sobre a variável dependente.

4.2.5 Pressupostos da Regressão

Apresenta-se em seguida os resultados dos testes para verificação do atendimento de pressupostos para a variável Lucro Líquido.

a) Ausência de Autocorrelação Serial

Os resultados referentes ao pressuposto ausência de autocorrelação dos resíduos podem ser observados na Tabela 31.

Tabela 24 - Ausência de Autocorrelação dos Resíduos

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,798 ^a	0,637	0,627	317159,2	2,255

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

O valor calculado da estatística Durbin-Watson (DW) resultou em 2,255 e dessa forma nos indica a ausência de autocorrelação dos resíduos.

b) Homoscedasticidade

Por fim, o último pressuposto a ser cumprido é demonstrado na Tabela 32 referente ao Teste de Pesarán-Pesarán.

As hipóteses testadas foram:

H₀: os resíduos são homoscedásticos.

H₁: os resíduos são heteroscedásticos.

Tabela 25 - Teste de Pesarán-Pesarán - Variação do Lucro Líquido

	Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	0,411	1	0,411	0,047	,829 ^b
	Resíduo	314,285	36	8,73		
	Total	314,696	37			

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Com base no resultado da regressão (Tabela 32) não se rejeita a hipótese nula de que os resíduos são homoscedásticos, implicando em que o pressuposto homoscedástico é validado (Sig. > 0,05).

Significa que a variância dos resíduos é constante para todas as observações referentes a cada conjunto de valores das variáveis independentes.

d) Linearidade

Para análise da linearidade, observando o Gráfico 4, constatou-se que há uma definição satisfatória de linearidade para as duas variáveis em questão. Se visualiza uma relação mais concentrada entre a variável independente (VarRem) e a variável relacionada ao desempenho organizacional (VarLL).

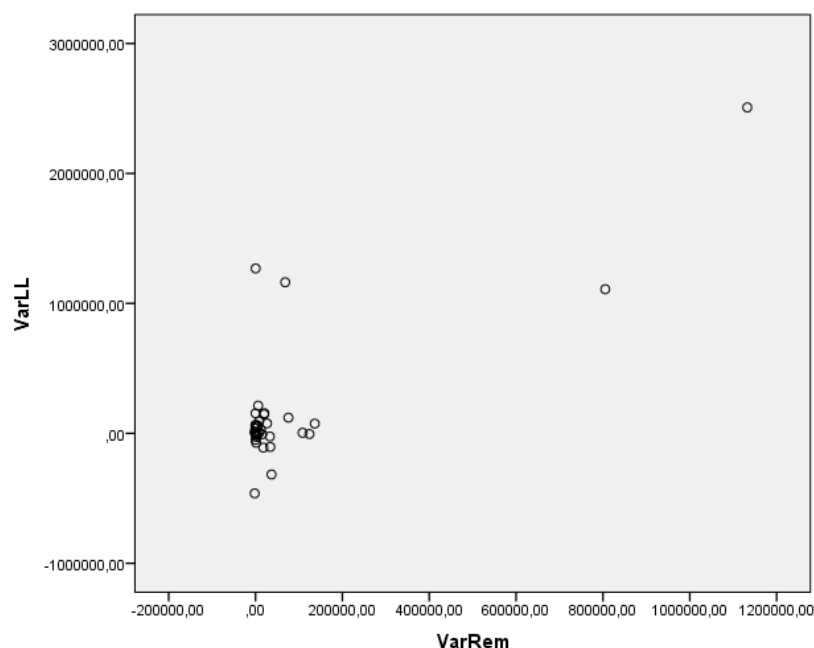


Gráfico 4 - Linearidade

FONTE: Dados da pesquisa, 2015. Software SPSS 20.0

Após realizadas todas as análises, pode-se constatar através do teste de correlação de Pearson, a relação da remuneração com todas as variáveis indicadoras de desempenho organizacional.

Porém quando da realização das regressões, observou-se relações positivas entre a variável Remuneração e as variáveis Ativo Total Médio e Lucro Líquido. Quanto à variável Patrimônio Líquido, o resultado da regressão não foi satisfatório, indicando dessa forma que não há influência entre as variáveis.

Pode-se dizer que, os valores gastos com remuneração podem influenciar nos resultados do Ativo Total Médio e Lucro Líquido.

Os resultados do coeficiente de correlação (R) de 0,708 para análise entre a Remuneração e Ativo Total Médio representa o grau de associação entre as variáveis dependente e independente. É considerado uma correlação de intensidade forte. O valor de R quadrado de 0,502 representa o poder explicativo dessa regressão. Representa que 50,2% da variação no Ativo médio são explicados pelas variações na remuneração.

Na análise da regressão entre a Remuneração e Lucro Líquido, o coeficiente de correlação (R) de 0,798, que representa o grau de associação entre as variáveis dependente e independente. Significa que para esta variável a correlação é ainda mais forte que a da

variável Ativo Total Médio. O valor de R quadrado de 0,637 representa que 63,7% da variação no Lucro Líquido são explicados pelas variações na remuneração.

Enfim, pode-se inferir que as empresas que mais gastam com remuneração pagam melhor seus funcionários. Com melhor remuneração, os funcionários sentem-se mais valorizados e tornam-se mais responsáveis em seus postos, desempenham suas funções de forma mais produtiva, maximizam sua contribuição individual a fim de melhorar os resultados da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações diariamente passam por adaptações buscando manter e melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, sua viabilidade no mercado. Diversos fatores podem ser os protagonistas destas adaptações, como por exemplo, a legislação, tecnologia, relação com fornecedores, relação com clientes e talvez o mais temido: a concorrência. Porém, não são apenas estes fatores que assolam as empresas, a gestão da remuneração é um pressuposto fundamental a ser analisado e que, por vezes, pode gerar uma grande desvantagem em relação ao mercado.

Conforme os apontamentos encontrados na literatura, as pessoas investem seus conhecimentos e experiências na empresa em troca de valores financeiros. Assim, o envolvimento das pessoas tende a refletir no desempenho organizacional. A gestão da remuneração possui um importante papel para que isso ocorra. É de sua responsabilidade colocar em prática ações eficientes para atrair, envolver, reter e desenvolver seus funcionários. A empresa deve fornecer um sistema de remuneração diferenciado, justo e atrativo para os profissionais, compatível com a contribuição individual, se comparada com os demais cargos da empresa, visando a um equilíbrio interno, e também com relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, na busca de um equilíbrio externo.

Supõe-se que uma adequada política de remuneração possa priorizar este engajamento, com isto, os funcionários se sentiriam mais valorizados e melhor remunerados, o que refletiria sua satisfação e aumentaria sua contribuição a fim de alcançar as metas estabelecidas.

Frente a essa dinâmica, este estudo buscou investigar se existe correlação entre os gastos com remuneração e o desempenho organizacional. O estudo confrontou as variações dos valores gastos com remuneração e as variações dos valores de fatores de desempenho, a fim de identificar a existência de correlação entre eles.

Em resposta à hipótese apresentada das evidências de que gastos com remuneração contribuem para que a organização melhore seu desempenho financeiro, após o estudo pode-se confirmá-la.

Os resultados da pesquisa, apontaram no teste de Correlação de Pearson, correlação considerada forte para as variações de remuneração e todas as variáveis indicadoras de desempenho organizacional.

Quanto à análise de regressão, não se confirmou a influência da variação da remuneração com a variável Patrimônio Líquido. Porém, os resultados do coeficiente de correlação (R) de 0,708 para análise entre a Remuneração e Ativo Total Médio e de 0,798 entre as variáveis Remuneração e Lucro Líquido representam o grau de associação entre as variáveis considerado uma correlação de intensidade forte.

Conclui-se, por meio desta pesquisa, que os gastos com remuneração estão relacionados positivamente com dois dos fatores de desempenho organizacional estudados. Os testes indicam que existe correlação entre as variáveis.

As empresas bem-sucedidas tendem a pagar bem, isto é, um pouco acima da média do mercado. Alguns dizem que isso é uma consequência do êxito, mas pode ser visto também como a causa desse êxito. Na realidade, estaríamos diante de um círculo virtuoso, em que a satisfação com a remuneração aumenta a produtividade, que, por sua vez, proporciona condições para uma boa remuneração. (LACOMBE, 2011, p.201).

A remuneração sinaliza o valor que a empresa atribui a seus funcionários. É algo extremamente fácil de ser percebido pelas pessoas, e que irá balizar suas ações e seu interesse em permanecer na organização.

Em tempos de crise, a diminuição da remuneração pode provocar um forte impacto negativo na produtividade. Dessa forma, os custos de mão-de-obra se tornam maiores e prejudicam ainda mais as finanças da empresa. As práticas e experiências mostram que é preferível ganhar vantagens competitivas por meio de outros fatores como por exemplo: aumento da qualidade, melhoria dos serviços aos clientes ou melhoria dos processos internos.

Este trabalho teve, como escopo, analisar os impactos da remuneração no desempenho organizacional financeiro. Sabe-se que há outros fatores como os incentivos proporcionados pelo ambiente de trabalho, o significado do trabalho para o empregado e o prazer em trabalhar que implicam fortemente nos resultados organizacionais. Porém, como tais fatores não são o objetivo nesta pesquisa, não foram analisados.

Ressalta-se que os resultados do estudo não podem ser generalizados para outras empresas. Todavia, novos estudos podem ser desenvolvidos em vistas destes resultados.

Conclui-se que a pesquisa atingiu o objetivo proposto e espera-se que, este estudo, seja uma fonte de informação para pessoas interessadas no assunto, pesquisadores e gestores, e que contribua para chamar a atenção e despertar o interesse quanto a importância da gestão da remuneração para o desempenho organizacional como um todo.

O estabelecimento de políticas remuneratórias que retenham os funcionários resume-se em um ganha-ganha. O funcionário ganha satisfação, recompensa, reconhecimento

e ao mesmo tempo promove e/ou mantém a viabilidade do negócio o que, contribuirá para o desenvolvimento regional em geral.

Sugere-se que para novas pesquisas se faça estudos, da mesma natureza, mas com outros fatores de desempenho das empresas; que se amplie o número de empresas nos testes, e considere-se a disponibilidade dos dados, para assim viabilizar a realização de testes de hipóteses paramétricos; e que se façam análises comparativas entre setores diferentes da economia que constam no sítio da BM&F Bovespa. Por exemplo: consumo cíclico *versus* consumo não cíclico.

De forma complementar, durante o estudo buscou-se também identificar as empresas que disponibilizam o Balanço Social em seus sítios. Não se obteve muito sucesso com esta pesquisa pois foi possível encontrar apenas 03 (três) empresas que publicam o Balanço Social.

O referido documento é uma importante ferramenta que possibilita tornar as companhias de capital aberto comparáveis entre si quanto aos quesitos de investimentos internos, investimentos sociais e em meio ambiente. Tal recurso permite identificar de forma mais detalhada os investimentos em remuneração e possibilitariam diferentes estudos. O sítio da BM&F Bovespa disponibiliza um relatório que apresenta as empresas que publicam o Relatório de Sustentabilidade.

Este relatório, surgiu com o intuito de ser um substituto do Balanço Social. Além de ações sociais, relata o desempenho social, econômico e ambiental das empresas. Desta forma, buscou-se identificar entre as empresas da amostra quais e quantas publicam o relatório de sustentabilidade. Listou-se 13 empresas com o relatório de sustentabilidade publicado em seus sítios e percebeu-se que a publicação deste relatório apresenta-se também bastante recente entre as empresas, com a publicação mais antiga no ano de 2011 e a mais recente em 2015. Entre as empresas que não publicam, a principal justificativa para não publicação é a de que a empresa não publica o relatório de sustentabilidade, porém pratica ações sustentáveis e tem consciência da sua importância.

Outra justificativa bastante evidenciada é a de que faltam indicadores internos de seus impactos no âmbito social e ambiental para a elaboração do documento. Algumas relatam que estão em fase de implementação destes indicadores a fim de organizar o relatório. Há empresas que entendem que a natureza de suas operações não causam agressões significativas ao meio ambiente e uma grande parcela das empresas não justificativa os

motivos da não Entende-se que este relatório poderia ser fonte de extrema riqueza para novos estudos, pois as empresas discriminam valores gastos de forma mais detalhada.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.

Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 08, nº 4, out./dez. 2001. (*Versão online*). <Disponível em: http://profjayrfigueiredo.com.br/CH_AC_03.pdf> Acesso em: 30 mar. 2015.

ALMEIDA, Katia de *et al.* A remuneração baseada no desempenho e seus impactos no negócio – um estudo de caso. *In: Seminários em Administração FEA-USP*, 10.: 2007, São Paulo. **Anais Eletrônicos do Seminário em Administração da FEA-USP.** <Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/143.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2015.

ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira de. O sistema de recompensa na empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 1, p.49-53 jan./mar. 1991. <Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38577/37316>> Acesso em: 18 jun. 2015.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Curso de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Finanças corporativas e valor.** 7ª ed. São Paulo, Atlas, 2014.

_____. **Finanças corporativas e valor.** São Paulo: Atlas, 2007.

BRIGHAM, F. Eugene, GAPENSKI, C. Louis, EHRHARDT, C. Michael. **Administração Financeira** - teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni *et al.* **Cargos, carreiras e remuneração.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011.

CARVALHO, Geuner. **Remuneração Estratégica.** RH Portal, 02 set. 2015. <Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=y2mvk8o0l> Acesso em: 05 out. 2015.

CAZORLA, Irene Maurício. **O papel da estatística na pesquisa científica.** <Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/O_papel_da_estatistica_na_pesquisa_cientifica%20(1).pdf> Acesso: em 25 out. 2015.

COPELLI, Flávio Luiz; PICCININI, Valmíria Carolina. Sistema de remuneração por habilidades para trabalhadores multifuncionais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 32, vol. 9, n. 2, mar./abr. 2003. <Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/42699/27069>> Acesso em: 25 set. 2015.

CORRAR, Luiz J; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José M. (Coord). **Análise Multivariada: para os cursos de Administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2012.

DESIDÉRIO, Vanessa; TORRES, Elvia Florêncio; CAMPOS, Ana Célia Fernandes Cavalcanti. Influência do estresse na satisfação dos funcionários da Funpec - Pesquisa em 2004/2008. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, out. 2008.

FAGUNDES, Jair Antônio *et al.* Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n.78, set./dez. 2010. <Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/792/842> Acesso em: 30 ago. 2015.

FAIA, Valter da Silva *et al.* Aplicação da Remuneração Variável desenvolvida a partir de um painel de indicadores estratégicos de desempenho: Um estudo de caso em uma empresa varejista de autopeças. **Contexto**, Porto Alegre, v. 14, n. 26, p. 32-43, jan./abr. 2014. <Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/36993-189290-1-PB.pdf>> Acesso em: 14 fev. 2015.

FÁVERO, Luiz Paulo *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Paulo. **Setor de Consumo Não Cíclico: Análise Técnica**. <Disponível em: <http://www.clubeinvest.com/bolsa/research.php?analise=963>> Acesso em 09 set. 2015.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson. **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2001, p. 183-196. <Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84009310>> Acesso em: 27 abr. 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson Braga de. EBITDA: possíveis impactos sobre o gerenciamento das empresas. **Universo Contábil**, Blumenau, v. 3, n. 3, p.07-24, set./dez.2007. <Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/593>> Acesso em: 14 mai. 2015.

GARCIA, Osmarina Pedro Garcia. **A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos profissionais na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro.** 161 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Francisco Beltrão, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo.** Seminários em Administração, 8, 2014. São Paulo: FEA/USP. <Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>> Acesso em: 25 fev. 2015.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à Pesquisa Científica.** São Paulo: Alínea, 2007.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração Salarial: A remuneração por competências como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____. Remuneração por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **FAE BUSINESS**, n.3, set. 2002. <Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/16579065736816246.pdf>> Acesso em 30 jan. 2015.

HOJI, Massakazu. **Administração financeira e Orçamentária.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MALIK, Ana Maria. Custos e benefícios da implantação do pagamento por desempenho aos serviços hospitalares. **Debates GVsaúde**, 1. sem. 2011, n. 11. <Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/23170-41919-1-PB.pdf>> Acesso em: 19 mar. 2015.

JUSTO, Sandro de Mello. Reflexões sobre a vida sensível do corpo trabalhador no modo de produção capitalista. **Trabalho Necessário.** Ano 8, n. 11, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARQUART, André; LUNKES, Rogerio João; ROSA, Fabrícia Silva da. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte. v. 6, n.13, p. 04-25, jan./abr. 2012. <Disponível em: <http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1289>> Acesso em: 13 mar. 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MELO, Luisa. Os benefícios oferecidos pelas empresas no Brasil. **Exame**, São Paulo, nov. 2014 <Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-beneficios-oferecidos-pelas-empresas-no-brasil>> Acesso em: 12 jul. 2015.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n.1, p. 12-16, mar./abr.1995. <Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/busca-competitividade-nas-empresas>> Acesso em: 13 dez. 2014.

MURRO, Eduardo Vinicius Bassiet *al.* Investimentos em capital humano e desempenho organizacional: análise em companhias brasileiras. **Revista de Contabilidade da Universidade Federal da Bahia - UFBA**, Salvador, v. 8, n. 3, p. 38-51, set./dez. 2014. <Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/9091-38613-1-PB.pdf>> Acesso em: 04 jan. 2015.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; OLIVEIRA, Alexandre José de. Gestão de Recursos Humanos: Uma metanálise de seus efeitos sobre Desempenho Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650-669, jul./ago. 2011. <Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>> Acesso em: 12 out. 2015.

PEREIRA FILHO, João; WOOD JR., Thomaz. **Remuneração Estratégica**: A nova vantagem competitiva. *RAE Light*, v. 2, n. 4, p.21-25.

REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Antônio Luiz. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 05-17, jan./mar. 2004. <Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/294-999-1-PB.pdf>> Acesso em: 15 set. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarryet *al.* **Pesquisa social**: Métodos e Técnicas. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ROUQUAYROL, Maria Zélia; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Epidemiologia e saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, Júlio Orestes da. **Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras**. 111 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. <Disponível em: <https://www.portalfea.fea.usp.br/fea/eventos/doutorado-remuneracao-variavel-de-executivos-em-empresas-familiares-brasileiras>> Acesso em: 17 fev. 2015.

SIMÕES, Andrea Furtado. **Análise da relação entre remuneração variável e valor da empresa: Um caso de uma siderúrgica de grande porte**. 67 f. Dissertação (Pós-Graduação em Ciências Contábeis), Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE, Vitória, 2008. <Disponível em: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Andrea%20Furtado.pdf> Acesso em: 16 abr. 2015.

SOUZA, Antônia Egídia. **Indicadores de Mensuração de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Um estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. 248 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. <Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/AntoniaEgidiaSouzaVersaoCorrigida.pdf>> Acesso em: 24 mai. 2015.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. Artigo apresentado no XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006.

TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia: Ciência e Profissão (online)**, 1999, v.19, n.1, p. 14-29. <Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1414-989319990001&lng=es&nrm=iso> Acesso em: 10 jul. 2015.

VIEIRA, Camille Barroso Holanda *et al.* Índices de Rentabilidade: Um estudo sobre os indicadores ROA, ROI e ROE de empresas do subsetor de tecidos, calçados e vestuários listadas na Bovespa. *In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 8. 2011, São Paulo. **Anais Eletrônicos do Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. <Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3052.pdf> Acesso em: 01 jul. 2015.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.