

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

ROBERTO FRANCISCO DE SOUZA

INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO E DO CAPITAL HUMANO NO
CRESCIMENTO INTERNO DA FIRMA

CASCABEL

2017

ROBERTO FRANCISCO DE SOUZA

**INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO E DO CAPITAL HUMANO NO
CRESCIMENTO INTERNO DA FIRMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Contabilidade.

Linha de Pesquisa: Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações

Orientadora: Delci Grapégia Dal Vesco, Dra.

CASCADEL

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Sistema de Bibliotecas – UNIOESTE)

S713i

Souza, Roberto Francisco de.

Influência da remuneração e do capital humano no crescimento interno da firma / Roberto Francisco de Souza. ---**Cascavel (PR)**, 2017. 126 f.: il.

Orientadora: Delci Grapégia Dal Vesco, Dra.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2017.

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Inclui Bibliografia

1. Executivos - salários. 2. Capital Humano. 3. Empresas - crescimento. 4. Controladoria. I. Dal Vesco, Delci Grapégia. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.

CDD 20.ed. 657.48

Rosângela A. A. Silva – CRB 9ª/1810



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ

GOVERNO DO ESTADO

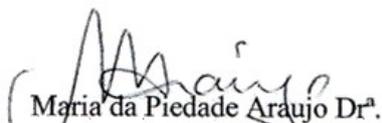
ROBERTO FRANCISCO DE SOUZA

Influência da Remuneração e do Capital Humano no Crescimento Interno da Firma

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Contabilidade, área de concentração Controladoria, linha de pesquisa Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações, APROVADO pela seguinte banca examinadora:


Orientadora - Delci Grapégia Dal Vesco Dr.^a

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Maria da Piedade Araujo Dr.^a

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Edilson Paulo Dr.

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Cascavel, 29 de agosto de 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por guiar-me no caminho, por todas as alegrias, pela cura e pela força que me concedeu, para eu conseguir chegar até aqui. Aos meus pais, Iracema e Pedro, que me mostraram a importância da determinação, me ensinaram a lutar por nossos sonhos e mostraram a sabedoria de saber esperar o momento certo para vencer todos os obstáculos no caminho. À minha companheira Marizane, por todo o amor e o companheirismo, por estar comigo nos momentos em que mais precisei, pela paciência, pelo carinho e por compreender os momentos de ausência, bem como também por me incentivar e ajudar no decorrer de todo o mestrado. À minha princesa, Maya, que mesmo estando longe me deu forças para continuar lutando. Às minhas irmãs, sobrinhos, cunhados, sogro e sogra, por apoiarem meus sonhos. Aos professores e amigos, Marruaz, Tânia, Sônia, Cleiva, Marcos e Altino, por terem me incentivado a ir em busca do meu grande sonho do “Mestrado em Contabilidade”. Agradeço em especial a amizade, principalmente de Sergio Moacir Fabríz e Leila Weiss, companheiros nas horas de trabalho duro, artigos, seminários e cervejas. Piedade, Admir, Samuel, José, Edileusa, Leandro, Graciele, Rafael, Elisangela, Itamar e Hillary: vocês são, sem sombra de dúvida, um dos maiores tesouros que o mestrado poderia dar, pois vocês foram os alicerces e arrimos nos momentos mais difíceis desta caminhada. Aos demais colegas do mestrado, pelo apoio e a ajuda. Muito especialmente, desejo agradecer a minha orientadora, Professora Phd. Delci Grapégia Dal Vesco, pela sua atenção, sua disponibilidade e sua paciência, bem como pelos ensinamentos, me guiando e estimulando, compartilhando seu saber ao longo deste período de trabalho, assim como pelas críticas, correções e valiosas sugestões feitas durante a orientação. Aos professores Geysler, Piedade, Denis, Sidnei, Silvana, Aládio, Rojo, Dione e Leandro, por contribuírem nessa trajetória. À banca de qualificação e defesa, que gentilmente aceitaram o convite de fazer parte dela. Obrigado pelas contribuições oferecidas. Aos docentes do Mestrado em Contabilidade, por todos os momentos de aprendizagem e por todas as vezes que se colocaram à disposição para ajudar-nos nas mais diversas situações. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro. A todos que contribuíram direta ou indiretamente na consecução deste trabalho, meu muito obrigado.

RESUMO

Este estudo parte da premissa que a Remuneração (estratégica, inteligente e os incentivos) e o Capital Humano contribuem para o Crescimento Interno da Firma sob a perspectiva de Penrose (2006). Assim, o estudo objetiva verificar a influência da Remuneração e suas dimensões (remuneração estratégica, remuneração inteligente e incentivos), e do Capital Humano no Crescimento Interno da Firma. A metodologia utilizada caracteriza-se como descritiva, realizada por meio de levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa do problema e análise de dados por meio de estatística descritiva e Modelagem de Equações Estruturais (PLS). O universo de pesquisa contemplou empresas do setor financeiro (bancos públicos, privados e cooperativas de crédito) pertencentes à base territorial do Sindicato dos Bancários sediada em Cascavel, PR, com amostra não probabilística e por conveniência. O levantamento de dados foi realizado pela aplicação de questionário direcionado aos gerentes e funcionários com poder decisão nas empresas objeto de estudo. Os resultados mostram que as cooperativas de crédito se situam no terceiro estágio de crescimento, enquanto os bancos públicos e privados apresentam características do quarto estágio. A remuneração por opção de ações não é praticada para o nível gerencial pesquisado, e os incentivos se aplicam à quase totalidade dos respondentes. O Capital Humano das empresas objeto de estudo constitui-se por funcionários jovens, qualificados e a maioria atua há mais de cinco anos na empresa. Quanto ao modelo, os resultados mostram que a Remuneração Inteligente, os Incentivos e o Capital Humano influenciam positivamente o crescimento interno da firma; no entanto, a remuneração estratégica não influenciou o crescimento. O efeito moderador Estágios de Crescimento altera a relação entre o Capital Humano e o Crescimento Interno da Firma, contribuem para o Crescimento Interno da Firma. Nos estágios iniciais existe a necessidade de maior utilização de Capital Humano e, conseqüentemente, o Crescimento Interno é mais acentuado. Conclui-se que nas empresas objeto de estudo pesquisadas, a Remuneração Estratégica não influencia o crescimento interno da firma. Os Incentivos contribuem positivamente no crescimento interno da firma, uma vez que os financeiros são levados em consideração para a tomada de decisão no nível gerencial e os incentivos não financeiros parecem motivar o quadro funcional. A Remuneração Inteligente, embora em desenvolvimento, contribui para o Crescimento Interno da Firma, pois ela possibilita a utilização máxima do Capital Humano dentro das organizações. Os Estágios de Crescimento alteram a relação entre o Capital Humano e o Crescimento Interno da Firma, mas o crescimento se mantém.

Palavras-chave: Remuneração de Executivos; Capital Humano; Crescimento Interno da Firma; Equações Estruturais; Controladoria

ABSTRACT

INFLUENCE OF HUMAN CAPITAL'S REMUNERATION IN FIRM GROWTH

This study begins with the premise that Remuneration (strategic, intelligent, and incentives) and Human Capital contribute to Firm Growth, under the perspective of Penrose (2006). Thus, this study aims to verify the influence of Remuneration and its dimensions (strategic remuneration, intelligent remuneration, and incentives, and of Human Capital in the Firm's Internal Growth. The methodology used is characterized as descriptive, carried out through data collection or survey, with a quantitative approach and data analysis using descriptive statistics and Structural Equation Modelling (SEM). The research universe comprehended companies in the financial sector (public and private banks, and credit cooperatives) belonging to the territorial basis of the Bank Workers' Union in Cascavel, PR, Brazil, using a nonprobability and convenience sampling. Data collection was carried out through survey directed to managers and decision-makers in the companies under study. The results show that credit cooperatives are situated in the third growth stage, while both public and private banks present characteristics of the fourth stage. Remuneration by employee stock options is not an option for the managerial hierarchical level of this study, and incentives apply to almost all of the respondents. The Human Capital of the companies under study is constituted by young, qualified employees, most of whom work for over five years at the companies. As for the model, results show that Intelligent Remuneration influence positively in the firm's internal growth; however, strategic remuneration did not influence growth. The moderator effect Stages of Growth and Human Capital contribute to the firm's internal growth. On initial stages, there is a higher need for Human Capital, and, consequently, growth is more accentuated. It is concluded that in the companies studied, Strategic Remuneration does not influence the firm's internal growth. Incentives contribute positively in the firm's internal growth, since the financial incentives are taken into consideration for decision-making at managerial level and the non financial ones seem to motivate workers. Intelligent remuneration, though still under development, contributes to the firm's internal growth, as it enables maximum advantage from Human Capital within the companies. The Growth Stages change the relationship between Human Capital and Internal Growth of the Firm, but growth continues.

Keywords: Remuneration of Executives; Human capital. Internal Growth of the Firm; Structural Equations; Comptroller

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da dissertação.....	19
Figura 2. Principais linhas teóricas que orientam a dissertação.....	21
Figura 3. Dimensões do Crescimento da Firma (Penrose)	24
Figura 4. Fases de Crescimento da Firma.....	30
Figura 5. Antecedentes da literatura sobre remuneração	33
Figura 6. Tipos de Remuneração	35
Figura 7. Remuneração Estratégica.....	38
Figura 8. Remuneração Variável.....	40
Figura 9. Sistemas de incentivos.....	41
Figura 10. Filosofias de Sistema de Incentivos.....	42
Figura 11. Aspectos da remuneração Inteligente.....	49
Figura 12. Dimensões do Capital Humano.....	52
Figura 13. Modelo Conceitual da Pesquisa.....	58
Figura 14. Modelo da Pesquisa.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Componente da remuneração conforme Murphy (1999).....	34
Quadro 2. Conceitos das formas de remuneração.....	39
Quadro 3. Componente da Remuneração Inteligente.....	48
Quadro 4. Base territorial Cascavel.....	61
Quadro 5. Constructo referente a Remuneração.....	63
Quadro 6. Constructo referente ao Capital Humano.....	65
Quadro 7. Constructo referente a dimensão interna da TCF.....	66
Quadro 8. Constructo referente aos Estágios de Crescimento.....	67
Quadro 9. Constructo referente ao efeito moderador (Estágios de Crescimento e Capital Humano sobre o Crescimento Interno da Firma).....	69
Quadro 10. Constructo das variáveis latentes.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Amostra da Pesquisa.....	62
Tabela 2. Respondentes por Instituição.....	77
Tabela 3. Respondentes por gênero e instituição.....	77
Tabela 4. Cargos.....	78
Tabela 5. Tempo de empresa e cargo.....	78
Tabela 6. Idade e Escolaridade.....	79
Tabela 7. Estatística descritiva das variáveis do constructo Remuneração Estratégica.....	80
Tabela 8. Estatística descritiva das variáveis do constructo Incentivos.....	83
Tabela 9. Estatística descritiva das variáveis do constructo Remuneração Inteligente.....	84
Tabela 10. Estatística descritiva das variáveis do constructo Capital Humano.....	86
Tabela 11. Estatística descritiva das variáveis do constructo Crescimento.....	88
Tabela 12. Teste ANOVA.....	90
Tabela 13. Teste Tukey Estágios de Crescimento.....	92
Tabela 14. Teste Tukey Comparações Múltiplas.....	93
Tabela 15. Variáveis latentes e as cargas fatoriais.....	96
Tabela 16. Indicadores de Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, VIF e AVE.....	98
Tabela 17. Avaliação do modelo.....	99
Tabela 18. Validação das Hipóteses.....	100

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO	16
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	17
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2	BASE TEÓRICA	21
2.1	TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA	21
2.1.1	Crescimento Interno	25
2.1.2	Crescimento Externo	26
2.1.3	Mensuração do Crescimento	27
2.1.4	Fases do Crescimento da Firma.....	29
2.2	REMUNERAÇÃO	32
2.2.1	Remuneração Estratégica	32
2.2.2	Sistemas de Incentivos	41
2.3	CAPITAL HUMANO	51
2.3.1	Capital Humano e o Crescimento Interno da Firma	55
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	59
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	59
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	59
3.2.1	Unidade de Análise.....	59

3.2.2	População	60
3.2.3	Amostra	61
3.2.4	Elaboração e validação do instrumento de pesquisa	68
3.3	ANÁLISE DE DADOS	69
3.3.1	Estatística descritiva, ANOVA e Teste Tukey	69
3.3.2	Modelagem de Equações Estruturais (MEE).....	69
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	74
4	ANÁLISE DE DADOS.....	76
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	76
4.2	REMUNERAÇÃO	79
4.3	CAPITAL HUMANO	85
4.4	CRESCIMENTO INTERNO DA FIRMA	87
4.5	ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO DE EMPRESAS	89
4.6	ROBUSTEZ DO MODELO.....	94
4.7	INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO E CAPITAL HUMANO NO CRESCIMENTO INTERNO DA FIRMA	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO.....	119
	ANEXO A – MODELO EMPÍRICO DE PESQUISA II.....	122
	ANEXO B – ROBUSTEZ DO MODELO.....	123

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida sobre o tema remuneração, capital humano e crescimento da firma. Por muitos anos, acadêmicos, políticos e meios de comunicação têm chamado a atenção sobre a temática remuneração, alertando sobre os elevados níveis de remuneração concedida aos diretores executivos nos Estados Unidos da América – EUA, e questionando se eles estão de acordo com os interesses dos acionistas (Conyon, 2006). Pesquisas relacionadas à Remuneração Executiva têm sido investigadas desde Taussig e Barker (1925), associando remuneração ao desempenho das companhias. Da mesma forma, Patton (1951) e Roberts (1956) direcionaram seus estudos para a remuneração dos presidentes das empresas.

A remuneração e os incentivos pagos aos *Chief Executive Officers* (CEOs) de grandes empresas de capital aberto aumentaram expressivamente durante os anos 1980 e 1990 e, ao longo das últimas três décadas nos Estados Unidos da América, foi impulsionada por uma explosão em concessões de opções de ações (Murphy, 1999; Jensen e Murphy; 2004). No entanto, a partir dos anos 2000, com falências de grandes empresas e escândalos envolvendo executivos com altos salários e conduzindo as organizações a resultados negativos, foi que as pesquisas se intensificaram de fato, trazendo novas abordagens teóricas.

No Brasil, Albuquerque, Caetano e Coda (1977) iniciaram as pesquisas sobre remuneração no país, apresentando alguns fatores do salário e da satisfação com o salário, comparando empresas brasileiras e norte americanas. Duas décadas depois os estudos sobre remuneração foram retomados por Pereira Filho, Wood Jr. (1995) e Cardoso (1999), trazendo uma abordagem estratégica da remuneração nas organizações. O modelo brasileiro de remuneração de executivos foi influenciado pelo modelo vigente nos EUA. Embora iniciadas no final da década de 1970, no Brasil as pesquisas intensificaram-se a partir do ano de 2004 (Martins & Veriano, 2004; Funchal, 2005; Krauter, 2009; Orsi, 2010; Machado, 2012; Ventura, 2013; Freire, 2014; Nascimento, 2015) devido à expansão do mercado acionário brasileiro, que ocorreu entre os anos de 2004 a 2014.

Conforme Jensen e Murphy (2004), um pacote de remuneração bem concebido a executivos (ou para funcionários de todos os níveis da organização) poderá impactar de três maneiras diferentes nas companhias: atrair os executivos certos ao menor custo; manter um executivo com o menor custo e encorajar os executivos certos a deixarem a empresa no momento apropriado; motivar os executivos a tomarem ações que criem valor de longo prazo aos acionistas e evitar ações que prejudiquem o valor das companhias (Jensen & Murphy, 2004). Da mesma forma os incentivos financeiros e não financeiros contribuem para atrair e

reter gerentes. Os incentivos financeiros são os de primeira ordem, pois motivam os gerentes a trabalharem em função de aumentar o preço das ações, e são os mais reportados nos estudos sobre remuneração. Os incentivos não financeiros, de segunda ordem, apesar de fazerem parte da remuneração dos gerentes, na literatura são reportados aos funcionários que estão abaixo do nível gerencial (Conyon, 2006).

No entanto, os escândalos observados nas últimas décadas indicam que a remuneração e os incentivos concedidos aos CEOs por si só não garantem bom desempenho corporativo ou, ainda, os modelos de remuneração existentes precisam ser pesquisados, bem como os efeitos sobre o capital humano das empresas. Dessa forma pesquisar quais os tipos de remuneração e incentivos existentes e como esses podem potencializar o capital humano das organizações e o reflexo dessa combinação no crescimento interno das empresas.

O capital humano caracteriza-se como um elemento-chave na compreensão do processo de crescimento econômico, fonte de renovação estratégica e inovação nas organizações, que tem como essência a inteligência de seus empregados, sendo considerado o motor de crescimento (Schultz, 1961; Mayo, 2000; Bontis, 2001).

Para Dechow, Huson e Sloan (1994), o gerente ou CEO tem a responsabilidade geral pelo crescimento da empresa e, portanto, é suscetível a tomar decisões sobre reestruturar as operações da mesma. Observa-se que os estudos citados (Taussig & Barker, 1925; Patton, 1951; Roberts, 1956; Murphy, 1999; Jensen & Murphy, 2004; Conyon, 2006), e no Brasil (Albuquerque, Caetano & Coda, 1977; Pereira Filho e Wood Jr., 1995) investigaram a relação entre remuneração e o desempenho organizacional. Contudo, o tema remuneração, incentivos, capital humano e crescimento da firma passam a ser investigados a partir dos estudos de Penrose (1959), que apesar de após meia década, ainda são incipientes nas pesquisas sobre remuneração no Brasil.

Para Penrose (2006), o crescimento rentável de uma empresa poderá ser ampliado ou limitado em função do gerenciamento de seus recursos, especialmente os recursos internos, tendo como aspecto fundamental o trabalho em conjunto dos recursos humanos (colaboradores e gerente), a experiência e o conhecimento dos envolvidos.

Segundo Penrose (2006), os limites de crescimento da firma estariam condicionados a uma competência empresarial, no sentido do empresário, de conseguir imaginar alternativas de negócios e de recombinar os recursos produtivos disponíveis. O perfil do empresário ou CEO torna-se, assim, um elemento central de explicação do processo de crescimento da firma, ao identificar a qualidade de seus serviços em termos de versatilidade, habilidade de mobilização de recursos financeiros, ambição e discernimento.

Portanto, observa-se que, adicionalmente ao perfil do empresário, Penrose (2006) inclui em seus estudos sobre a Teoria do Crescimento da Firma que o crescimento de uma organização está associado à capacidade de gerenciamento dos recursos internos, recursos humanos e à formação do capital intangível na organização.

Nesse contexto, a remuneração e os incentivos contribuem para o crescimento das empresas, uma vez que possuem o potencial de extrair o máximo de habilidades e expertise dos colaboradores. Portanto, sob a lente da Teoria do Crescimento da Firma, a remuneração e os incentivos podem fazer parte da dimensão interna da TCF, uma vez que a teoria dá ênfase aos fatores internos do crescimento (recursos humanos, conhecimento), atribuindo-lhes êxito e limitação ao crescimento das empresas. Logo, este estudo investiga o tema remuneração e capital humano associados ao crescimento da firma.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Penrose (1959) desenvolveu a Teoria do Crescimento da Firma redefinindo a firma como “um conjunto único de recursos produtivos, cujas disponibilidades e diferentes possibilidades de combinação irão determinar o seu potencial de expansão”, expondo que existiam diferenciais importantes em cada empresa que lhes emprestavam condições diferenciadas de desempenho.

A autora destaca os serviços gerenciais ou capacidades organizacionais da firma como o principal responsável pelo seu crescimento; no segundo plano estão os fatores estruturais que são comuns às firmas de um mesmo setor, sendo que o argumento de sua teoria era o fornecimento de serviços gerenciais à empresa.

No cenário internacional diversos pesquisadores – como Porter (1980); Williamson (1985); Barney (1991); Thompsom (1994); Chandler (1997); Geroski (1998, 2000); Delmar, Davidsson e Gartner (2003); Garnsey, Stan e Heffernan (2006); e Zhou (2009) – deram sequência à Teoria de Crescimento da Firma, agregando novos cenários e variáveis. No Brasil, Fleck (2003); Brito (2005); Carvalho Junior e Ruiz (2008); Serrano (2009); Sauerbronn, Sauerbronn e Hansenclever (2011) e Barbosa (2011) têm estudado o crescimento das firmas, buscando, entre outros aspectos, destacar as condições necessárias à expansão e à sobrevivência destas ao longo do tempo.

No entanto, observa-se que a Teoria do Crescimento da Firma foi pouco explorada sob a perspectiva interna de crescimento. Para Penrose (2006), os recursos humanos existentes nas organizações proporcionam tanto um estímulo à sua expansão como um limite à taxa de seu

crescimento. Além disso, são considerados uma das partes mais importantes na geração de valor da empresa no futuro.

Penrose (2006) argumenta que a taxa de crescimento de uma firma é limitada pelo aumento dos conhecimentos nela existentes, mas que o tamanho de uma firma pode continuar a crescer, por força de sua eficiência administrativa, até alcançar suas fronteiras de expansão. Com a ênfase de Penrose a esses recursos internos, a literatura sobre remuneração executiva oferece suporte aos argumentos da autora, ajudando a explicar o crescimento da firma.

As investigações sobre remuneração de executivos no Brasil (Caetano & Coda, 1977; Pereira Filho & Wood Jr., 1995; Funchal, 2005; Santana, 2008; Krauter, 2009; Orsi, 2010; Veloso, 2011; Ferreira, 2012; Chien, 2012; Machado, 2012; Ventura, 2013; Nascimento, 2015; Silva, 2015) destinaram-se em sua maioria a pesquisar a relação entre a remuneração dos executivos e sua influência no desempenho financeiro das empresas; contudo, não há um consenso se efetivamente a remuneração dos executivos influencia positiva ou negativamente o desempenho das empresas.

Dadas as pesquisas anteriores sobre o tema, observa-se que os estudos que consideram a remuneração de executivos como um fator que pode influenciar o desempenho das empresas, no entanto, não foi investigado sob a lente teórica da teoria do crescimento da firma na perspectiva interna (Penrose, 2006), tornando-se, assim, uma oportunidade de pesquisa a ser explorada a remuneração com crescimento da firma.

Considerando essas ponderações, qual a influência da remuneração e do capital humano no crescimento interno da firma?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a influência da remuneração (estratégica, inteligente e os incentivos concedidos) e do capital humano no crescimento interno da firma.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Averiguar o sistema de remuneração e incentivos nas empresas objeto de estudo;
- b) Investigar a formação do Capital Humano nas empresas objeto de estudo;

- c) Caracterizar os fatores internos de crescimento da firma nas empresas objeto de estudo;
- d) Classificar se o estágio de crescimento das empresas objeto de estudo diferem entre si;
- e) Analisar se a remuneração e o capital humano produzem crescimento da firma moderados pelo estágio de crescimento de empresas.

1.3 DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO

As pesquisas sobre remuneração executiva ao longo do tempo vêm ganhando espaço na academia nacional, com Funchal (2005), Krauter (2009) Machado (2012), e internacional, com os estudos de Murphy (1999), Anthony; e Govindarajan (2006) e Conyon (2006), em sua quase totalidade com abordagem quantitativa sob a lente teórica da Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976) e relacionando a remuneração concedida aos CEOs com o desempenho das empresas. Isso se dá apesar de ser um tema relativamente jovem, com início das pesquisas internacionais na década de 1970, segundo Murphy (1999), e concomitantemente na mesma década no Brasil, conforme Souza, Weiss, Cavichioli e Dal Vesco (2016).

Porém, para auxiliar na presente pesquisa, faz-se necessário verificar na literatura de crescimento da firma os principais autores, bem como as abordagens teóricas. Existem várias teorias de crescimento da firma, destacando-se: Chandler (1992), Schumpeter (1982), Williamson (1975) e Penrose (1959).

Conforme Carvalho Junior e Ruiz (2008), tanto Penrose (1959) quanto Chandler (1992) destacam os serviços gerenciais ou capacidades organizacionais da firma como o principal responsável pelo seu desempenho; no segundo plano estão os fatores estruturais, que são comuns às firmas de uma mesma indústria. Para Penrose (1959) e Chandler (1992), a capacidade de expansão da firma é limitada pela sua própria capacidade gerencial.

Logo a presente pesquisa delimita-se em avaliar a influência da remuneração e dos incentivos recebidos pelos funcionários de bancos e cooperativas de crédito sob a ótica da Teoria do Crescimento da Firma de Penrose em sua dimensão interna (1959).

Na perspectiva teórica, o estudo busca investigar a influência da remuneração (remuneração estratégica, remuneração inteligente e incentivos) e do capital humano sob a ótica da Teoria de Crescimento da Firma de Edith Penrose (1959), a partir da dimensão interna e suas variáveis recursos humanos e recursos intangíveis.

A delimitação empírica consiste em identificar a remuneração, o capital humano, os estágios de crescimento e os fatores internos do crescimento da firma.

Para operacionalizar o objetivo geral da pesquisa, o objeto de análise são os empregados de empresas do setor financeiro (bancos e cooperativas de crédito).

Na perspectiva metodológica nesta pesquisa, utilizou-se de Estatística Descritiva, os testes ANOVA e Tukey e, por fim, Modelagem de Equações Estruturais PLS-SEM.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

O crescimento das empresas desperta atenção e atrai interesse de acadêmicos, executivos e políticos: o primeiro procura entender o crescimento das firmas e como ocorre esse processo testando as teorias existentes em setores industriais de países distintos; o segundo seja o *CEO* ou o próprio empresário utilizam as informações geradas na academia para compreender os cenários e as variáveis que envolvem o crescimento da firma a fim de encontrar alternativas que promovam o crescimento empresarial no cenário ao qual estão inseridos; por fim os políticos, que são os responsáveis pela criação de políticas públicas para impulsionar o crescimento e desenvolvimento do país.

A literatura em evolução tem sido verdadeiramente interdisciplinar, abrangendo a contabilidade, a economia, as finanças, as relações industriais, o direito, o comportamento organizacional e a estratégia. Embora não exista uma teoria de remuneração, a maioria das pesquisas centram-se em testes ou aplicações utilizando a teoria da agência. Os estudos de Roberts (1956), Baumol (1959), Lewellen e Huntsman (1970) são sobre remuneração relacionados ao tamanho da empresa ou aos lucros. Já Coughlan e Schmid (1985), Murphy (1985, 1986), Abowd (1990), Jensen e Murphy (1990) e Leonard (1990) têm estudos direcionados ao salário do executivo e o desempenho da empresa.

No Brasil, os estudos de Caetano e Coda (1977), Pereira Filho e Wood Jr. (1995), Funchal (2005), Camp (2005), Santana (2008), Krauter (2009), Orsi (2010), Veloso (2011), Ferreira (2012), Chien (2012), Machado (2012), Ventura (2013), Nascimento (2015) e Silva (2015) possuem abordagem semelhante aos estudos internacionais, inicialmente votados para identificação dos tipos de remuneração praticados no país, e recentemente incorporando novas abordagens, como desempenho, governança e gerenciamento de resultado.

Já os incentivos (Murphy, 1985; Watson, 1994; Appelbaum & Kamal, 2000; Rayton, 2003; Bebchuk & Grinstein, 2005; Moers, 2006; Fong, Misangyi & Tosi, 2010; Vlachos, 2011; Aktar, Sachu & Ali, 2012; Chiang & Birtch, 2012; Erbas & Arat, 2012) não possuem uma abordagem que relacionem remuneração, incentivos e capital humano com a dimensão interna da teoria de crescimento da firma de Edith Penrose.

No entanto, os altos salários e incentivos concedidos aos CEOs não garantem o crescimento das empresas, fato esse que ganhou força partir dos anos 2000, com os escândalos e falências de empresas envolvendo executivos com altos salários no Brasil e no exterior. O que se observa é que os estudos nacionais e internacionais geralmente não envolvem uma teoria de base que explique a relação entre a remuneração e o capital humano como influenciadores do crescimento da firma (mais especificamente das empresas do setor financeiro). Assim, a presente pesquisa apresenta-se como inovadora na área contábil, principalmente porque se concentra na análise de empresas do setor financeiro (bancos e cooperativas de crédito), sediadas na base territorial de Cascavel, PR.

A contribuição do estudo se dá nas dimensões teórica, empírica e social. Na perspectiva teórica, a literatura indica que a remuneração e os incentivos do capital humano influenciam suas ações em prol das organizações. Como não foram identificados nas literaturas nacional e internacional estudos que estabeleçam essa relação, sob a perspectiva interna da Teoria de Crescimento da Firma, este estudo pode representar uma pesquisa inicial para o discernimento do tema. No Brasil, estudos envolvendo a teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose, são incipientes quando equiparados a uma teoria de base que explique essas relações. As contribuições ainda permeiam a evidenciação e a inserção de mais um tipo de remuneração, a “remuneração inteligente”, recentemente apresentada ao meio acadêmico e empresarial por Edvinsson e Camp (2005), porém ainda não examinada no Brasil.

Quanto à contribuição empírica, o estudo procura demonstrar aos profissionais envolvidos direta ou indiretamente com o setor financeiro, como os líderes, gerentes, encarregados, supervisores e diretores, diretamente relacionados à gestão, à remuneração, aos incentivos e ao capital como podem influenciar diretamente os estilos de liderança e também oportuniza repensar os estilos observados nas empresas e como se portam diante de tais contingências.

Como se trata de um estudo que envolve instituições financeiras (bancos e cooperativas de crédito) pertencentes à base territorial do Sindicato dos Bancários, sediado em Cascavel, PR, os resultados obtidos poderão ser utilizados como fonte teórica, haja vista a escassez do tratamento dessa temática no Brasil.

Na perspectiva social, a contribuição ganha relevância por proporcionar às organizações, à academia e aos líderes o avanço do conhecimento das formas de remuneração e de investimento em capital humano e sua influência no crescimento das empresas. Isso contribui para que os diferentes envolvidos tenham mais subsídios para elevar o nível da gestão,

utilizar os recursos adicionais e analisar variáveis internas e externas à empresa, que possam demonstrar um caminho alternativo para a tomada de decisões e crescimento.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho encontra-se estruturado em 5 capítulos, que podem ser sumarizadas conforme disposto na Figura 1.

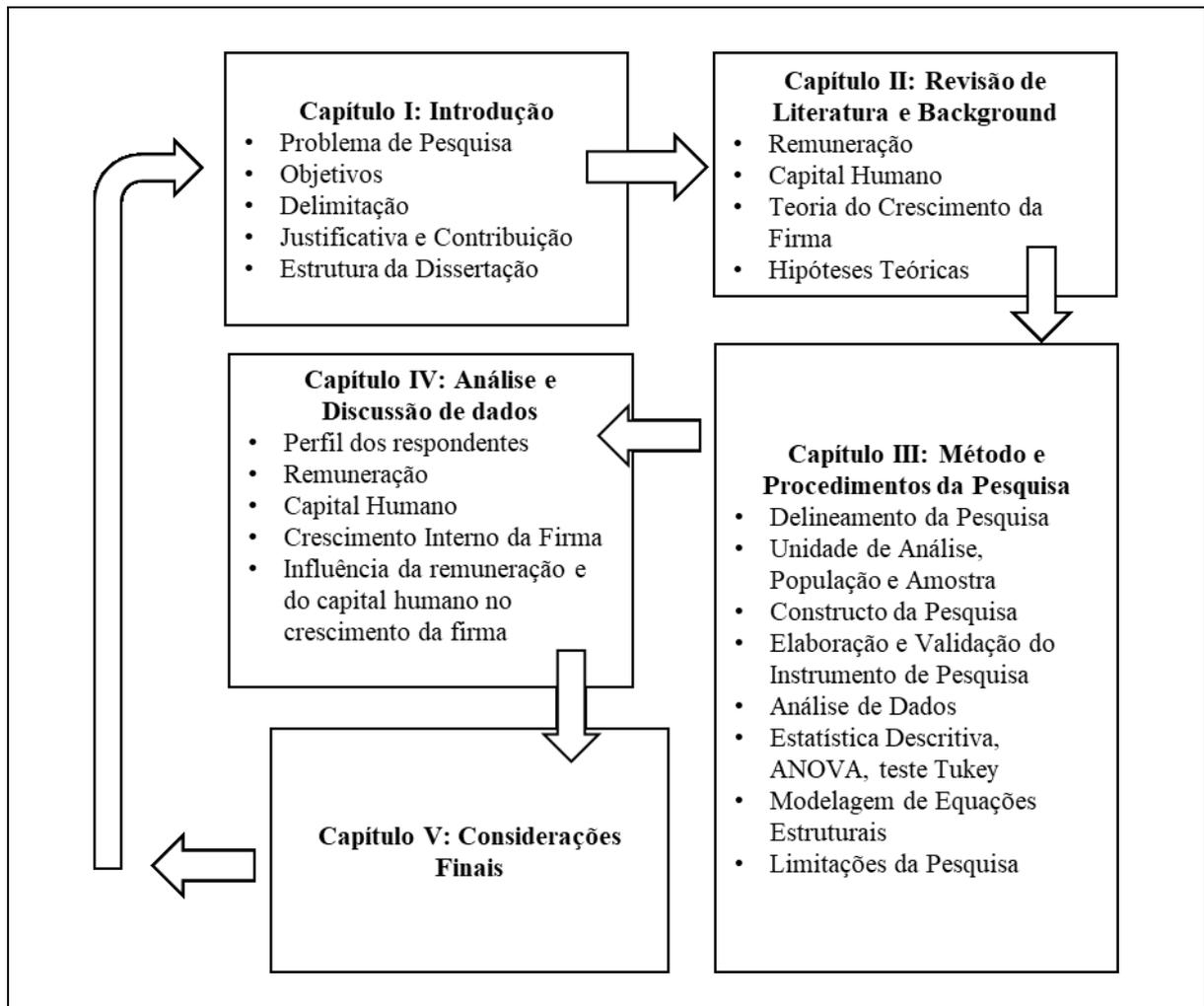


Figura 1. Estrutura da dissertação.

No Capítulo introdutório estão distribuídos os elementos de contextualização e delimitação do estudo, iniciando com uma breve contextualização do tema, seguida do problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e por último, apresenta-se a estrutura do trabalho. O capítulo dois apresenta a revisão teórica sobre a literatura inerente a Remuneração (Remuneração Estratégica, Incentivos, Remuneração Inteligente), Teoria do Crescimento da Firma Edith Penrose, Fases de Crescimento da Firma e Capital Humano. O terceiro capítulo compreende a descrição da metodologia adotada na pesquisa, bem como da

população, da amostra e de como os dados foram coletados, além de descrever os procedimentos adotados na análise dos dados. O quarto capítulo contempla a discussão e a análise dos resultados, e o quinto capítulo abrange as considerações finais sobre o estudo, resgatando os tópicos pontuais sobre o estudo, a questão de pesquisa e os objetivos, bem como apresenta as recomendações para pesquisas futuras sobre o tema.

2 BASE TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os conceitos relacionados ao tema, contextualizados teoricamente a partir de trabalhos existentes e já publicados. Na Figura 2 apresentam-se as principais linhas teóricas de orientação.

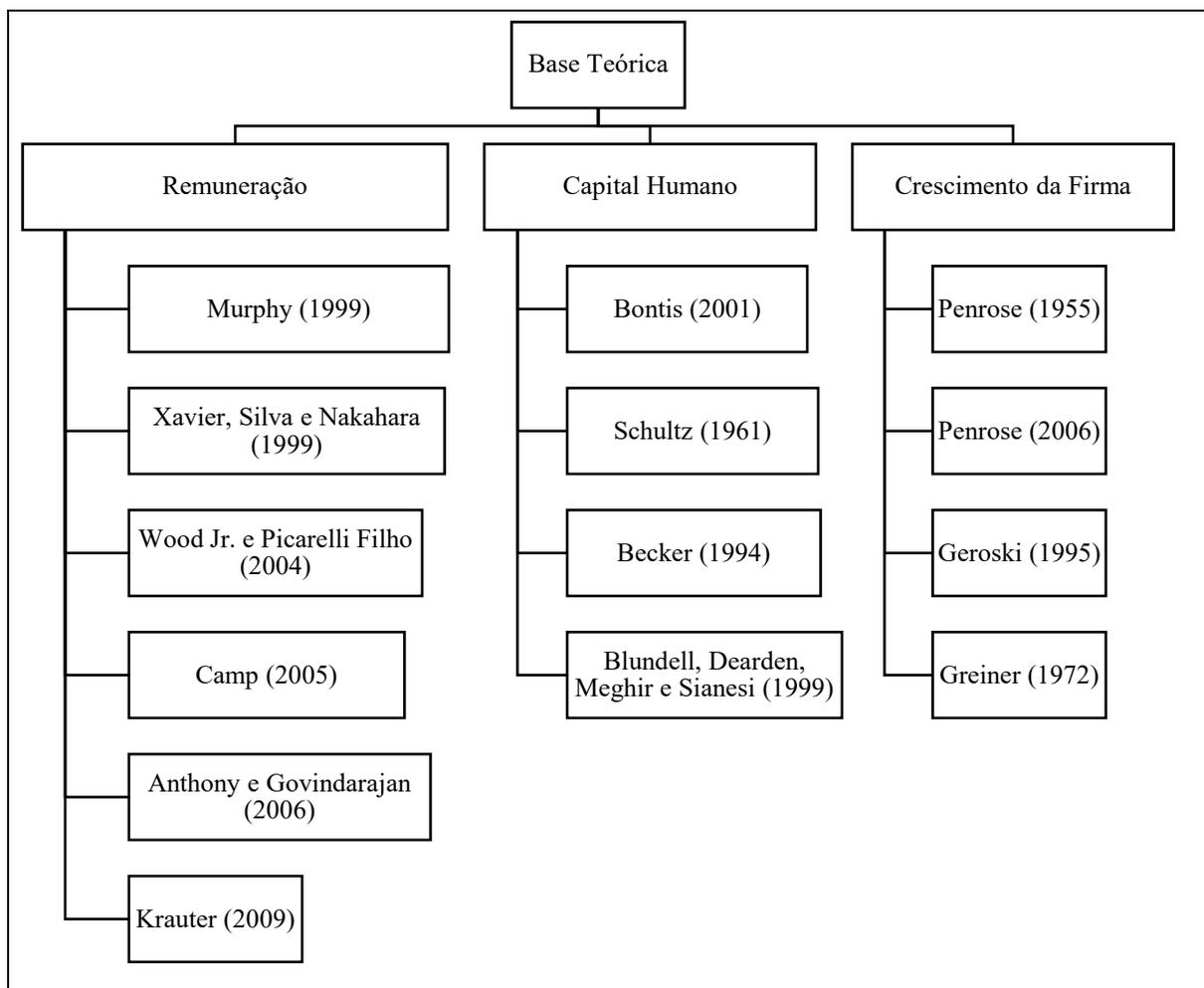


Figura 2. Principais linhas teóricas que orientam a dissertação.

A revisão teórica incorporou os aspectos inerentes a Remuneração e Sistemas de Incentivo, a partir da Teoria do Crescimento da Firma de Edith Penrose.

2.1 TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA

O crescimento da firma tem sido objeto de pesquisas na literatura empresarial (Weinzimmer, Nystrom e Freeman, 1998; Bahadir, Bharadwaj e Parzen, 2009). Ao longo das últimas décadas, os estudiosos da economia (Penrose, 1955; Baumol, 1962; Williamson, 1966), da sociologia (Whetten, 1987; Lazerson, 1988; Sandell, 2001), da gestão estratégica (Carman e Langeard, 1980; Birley e Westhead, 1990; Alessandri, Tong & Reuer, 2012) e do

empreendedorismo (Davidsson, 1991; Jarillo, 1989; Wiklund, Davidsson & Delmar, 2003) avançaram a compreensão do crescimento da firma. No entanto, este estudo volta-se para a teoria do crescimento da firma de Edith Penrose.

Edith Penrose (1959) desenvolveu a Teoria de Crescimento da Firma a partir de suas indagações a respeito da Teoria da Firma, de Ronaldo Coase (1937), na qual, em meados do século XX, havia a pressuposição de mercados perfeitamente competitivos, de preços relativos e da ótima locação de recursos. Conforme Penrose (1959), essa vertente teórica foi desenvolvida numa rigorosa teoria tradicional, incorporando teorias matemáticas e verbais, mas que não lidavam com instituições e eram desprovidas de abordagem sociológica.

Para Penrose (1959), sem um equilíbrio conceitual, os economistas não poderiam prever os rumos da resposta de uma economia às perturbações externas e, sem a presumida concorrência perfeita, eles não poderiam asseverar a superior eficiência de bem-estar dos mercados competitivos, e poucos economistas consideravam necessário averiguar o que ocorria dentro das firmas.

Ao analisar o crescimento das firmas, Penrose desejava responder se havia algo inerente na natureza das empresas que tanto promovesse o seu crescimento quanto limitasse seu ritmo. No entanto, para isso era necessária uma definição de “firma” que apresentasse as características internas de uma. Assim, Penrose definiu a nova “firma gerencial” como um conjunto de recursos interligados numa estrutura administrativa, cujas fronteiras eram determinadas pela “área de coordenação administrativa” e por “comunicações” dotadas de autoridade.

A partir da definição de “firma” como organizações administrativas coerentes, Penrose argumentava que a disponibilidade de recursos administrativos experientes dentro da firma é necessária para a eficiente absorção de administradores experientes externos a ela, pois esses não podem ser adquiridos no mercado, mas constituem um insumo necessário à expansão. Contudo, após ter-se completada uma parcela substancial do crescimento, os serviços administrativos dedicados a essa finalidade tornaram-se disponíveis para uma nova expansão (Penrose, 2006).

De acordo com Penrose (1959):

O termo 'crescimento' é usado com duas conotações diferentes. Às vezes, denota apenas aumento na quantidade; por exemplo, quando se fala de "crescimento" na produção, exportação e vendas, e, em outras ocasiões, no entanto, é usado em seu significado primário, implicando um aumento de tamanho ou melhoria de qualidade como resultado de um processo de desenvolvimento, semelhante aos processos biológicos naturais em

que uma série interativa de mudanças internas leva a aumentos de tamanho acompanhados por mudanças nas características do objeto em crescimento.

Ou seja, o crescimento se torna um "resultado mais ou menos incidental de um processo contínuo ou em curso". Dessa maneira, a crescente experiência de sua administração, seu crescente conhecimento dos demais recursos da firma e do potencial de utilização desses recursos de diferentes maneiras cria incentivos para novas expansões na medida em que a firma procura meios de usar mais lucrativamente os serviços de seus próprios recursos. Para a autora, os recursos humanos existentes na firma proporcionam tanto um estímulo à sua expansão como um limite à taxa de seu crescimento, até a ampliação por aquisições e fusões não escapam das restrições impostas pela necessidade de fazer uso dos insumos dos recursos administrativos existentes, a fim de manter a coerência da organização (Penrose, 1959).

Ao tomar forma a “teoria do crescimento da firma” (TCF), Penrose (1959) direciona as discussões para o que ocorre dentro das empresas e concentra sua análise nos recursos internos da firma, na forma como esses podem ser gerenciados e como podem contribuir para o crescimento. Para ela, a função econômica das firmas restringe-se a aquisição e organização de recursos humanos e de outra natureza com o fim de fornecer, lucrativamente, bens e serviços aos mercados. Um dos principais pressupostos é o de que “a história tem importância”, o crescimento é, essencialmente, um processo evolucionário e está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos. Penrose (1959) argumenta que a taxa de crescimento de uma firma é limitada pelo aumento dos conhecimentos existentes nela, mas que o tamanho de uma pode continuar a crescer por força de sua eficiência administrativa até alcançar suas fronteiras de expansão.

Penrose (1959) sugere que as empresas são um pacote de recursos internos e externos, o que ajuda uma empresa a obter vantagem competitiva. Ela acrescenta ainda que, a longo prazo, pode haver um limite para o crescimento de uma empresa, mas não para o tamanho. O crescimento de uma empresa é determinado pela taxa em que funcionários gerenciais experientes podem planejar e implementar os objetivos da organização. Ela explica ainda que o ambiente externo de uma empresa é uma imagem na mente do empresário. As atividades empresariais são regidas por oportunidades produtivas que o empreendedor pode ver e aproveitar e que são realmente uma interação dinâmica entre os ambientes interno e externo.

A autora também menciona que o crescimento geralmente é natural e normal, um processo que ocorrerá sempre que as condições forem favoráveis. O tamanho da empresa é acessório ao processo de crescimento e "uma empresa é uma unidade administrativa coerente que fornece coordenação administrativa e comunicação autorizada" (Penrose, 1959). Ela

propõe que o crescimento da empresa é limitado pelo alcance dos recursos gerenciais, especialmente a capacidade de coordenar capacidades e introduzir novas pessoas na empresa.

De acordo com Pelaez (2007), o perfil do empresário torna-se, assim, um elemento central de explicação do processo de crescimento da firma, ao identificar a qualidade de seus serviços em termos de versatilidade, habilidade de mobilização de recursos financeiros, ambição e discernimento. O crescimento é visto por Zhou (2009) como um resultado da combinação dos recursos, capacidades e rotinas.

Dessa forma, Penrose concentra-se em compreender o processo de crescimento da firma e os limites internos e externos à sua expansão. A seguir, a Figura 3 mostra as dimensões da TCF, proposta por Penrose (1959).

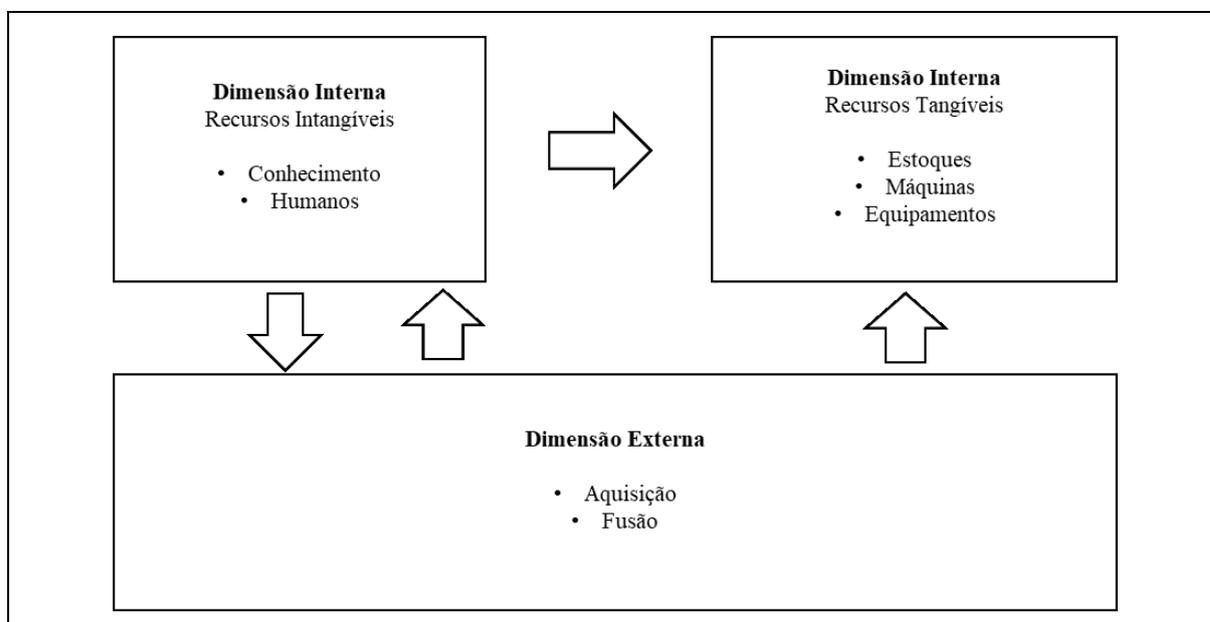


Figura 3. Dimensões da Teoria do Crescimento Interno da Firma (Penrose).

Fonte: Adaptado de “A teoria do crescimento da firma”, de E. Penrose, 2006.

Conforme observado na Figura 3, a dimensão interna representa os principais argumentos da autora ao consolidar a TCF, direcionando a atenção para os recursos tangíveis e intangíveis, sobretudo os de natureza humana, atribuindo a esses a responsabilidade pelo crescimento das organizações, crescimento otimizado pela coordenação e combinação de habilidades e do conhecimento. No entanto, para Coad (2007), o crescimento da firma é o tamanho ótimo, que seria o nível de produção a maximizar os lucros da firma, no qual a possível escolha de ganho de escala pelo crescimento é repensada devido aos grandes custos para coordenar uma organização burocrática.

2.1.1 Crescimento Interno

Penrose (1959) argumenta que o crescimento interno não ocorre automaticamente e que o planejamento e a alocação de recursos para a expansão são necessários. A fim de poder aproveitar as oportunidades de crescimento no mercado, recursos especializados e a capacidade gerencial precisam estar disponíveis para a empresa. Durante o processo de ampliação, novos serviços gerenciais precisam ser criados e uma melhoria geral em habilidades e eficiência ocorre. Ao longo do tempo, os gestores acumulam experiência, demonstrada pelos seus conhecimentos adquiridos e pela maior capacidade de utilizar esse conhecimento, levando a uma base de recursos versátil em termos da gama de serviços que eles podem oferecer.

A autora discute o crescimento interno da firma em função de dois pressupostos: o de que a oferta de recursos (materiais e imateriais) à firma não se apresenta limitada, sendo passível de ser obtida a um determinado preço; e o de que sempre existem oportunidades disponíveis em algum segmento de mercado. Por meio de um estudo detalhado, utilizando o histórico de empresas privadas, ela fornece uma análise para além das empresas em um contexto específico. Ela manteve seu foco em processos internos de mudança, enfatizando a importância do posicionamento da empresa no ambiente industrial. Para a autora, o empreendedorismo é um ingrediente chave de sua teoria, pois compreende o julgamento empresarial necessário para reconhecer oportunidades de mercado. O crescimento das empresas é impulsionado por uma "oportunidade produtiva", em um processo cumulativo, endógeno e de interação entre a base produtiva da empresa e oportunidades de mercado, que se refletem, respectivamente, nas capacidades organizacionais da firma.

Segundo Penrose (2006), a visão da firma fundamentalmente dinâmica sustenta que o crescimento é conduzido por um impulso interno gerado por se aprender fazendo. Os gestores se tornam mais produtivos ao longo do tempo, acostumando-se às tarefas e funções executivas a que, inicialmente, colocavam restrições por causa de problemas antes não percebidos, porém logo se tornariam familiares e rotineiros. Os gestores ganharam experiência, portanto. Suas tarefas administrativas exigiam menos atenção e menos energia. Como resultado, recursos gerenciais continuamente estão sendo liberados. Esse excesso de talento gerencial pode ser usado para se concentrar nas oportunidades de crescimento e de criação de valor (em especial, a formação de novos gestores). As empresas são confrontadas com fortes incentivos para crescer, porque enquanto "o conhecimento possuído por pessoal de uma firma tende a aumentar

automaticamente com a experiência", há um desafio para tirar o máximo proveito do valioso conhecimento específico da firma (Penrose, 2006).

Bahadir, Bharadwaj e Parzen (2009) identificaram um conjunto diversificado de onze variáveis internas que influenciam o crescimento das empresas: (i) inovação (ii) orientação de marketing (iii) publicidade (iv) redes interorganizacionais (v) orientação empresarial (vi) capacidade de gestão (vii) idade firme (viii) tamanho da empresa (ix) competição (x) munificência e (xi) dinamismo. No entanto as variáveis que estão sob o controle de um gerente são: inovação, publicidade, orientação de mercado, redes interorganizacionais, orientação empresarial e capacidade gerencial, e servem como impulsionadores positivos do crescimento interno.

Portanto, cabe ao gestor utilizar a experiência e o conhecimento disponíveis, proporcionando assim um incentivo para o crescimento, a partir da otimização dos recursos internos ou por meio de fusões e aquisição. O crescimento por meio de fusões e aquisições são mecanismos de crescimento externo da firma, tópico discutido a seguir.

2.1.2 Crescimento Externo

O crescimento externo da firma é um mecanismo advindo do mercado, que pode se dar por meio de aquisições, fusões, incorporações de outras empresas ou até mesmo de unidades de negócios ou parques fabris.

Penrose (2006) também fornece argumentos diferentes para explicar porque as empresas podem optar por adquirir empresas existentes. Os custos, bem como dificuldades de gestão e técnicas de entrar em um novo campo poderiam ser reduzidos por assumir outra empresa. Pode ser mais barato assumir uma unidade de produção existente do que construí-la a partir do zero. A aquisição de outra empresa também pode ser orientada por qualificações específicas do alvo de aquisição. A aquisição pode ser utilizada como meio para obter os serviços produtivos e os conhecimentos necessários para estabelecer-se num novo campo e esse acréscimo de novos serviços administrativos e técnicos aos serviços produtivos que a firma já detém assume muitas vezes maior importância do que a eliminação de um concorrente ou a redução dos custos de ingresso. Assim, as aquisições frequentemente constituem um meio bastante adequado para tomar conhecimento das técnicas e dos problemas de um novo campo quando uma quer decidir se a expansão, no referido campo, representa ou não uma utilização correta para seus próprios recursos.

No entanto, os motivos para as aquisições têm sido discutidos, principalmente, para o contexto de grandes empresas (Angwin, 2007; Trautwein, 1990), e incluem um aumento no poder de gestão e outras ambições pessoais por parte dos gestores de topo, aumento da quota de mercado, redução de custos, aumento da credibilidade financeira, aumento do valor de empresas de baixo desempenho ou subvalorizadas, concorrência ou sobrecapacidade numa indústria, reduzindo a ameaça de ter a própria empresa assumida, bem como falta de imaginação de outros modos de crescimento do que aquisição.

Para as pequenas e médias empresas (PMEs), a expansão por meio da aquisição é restringida pela base de recursos da empresa (Penrose, 2006). Consequentemente, na literatura sobre fusões e aquisições, as PMEs são mais frequentemente discutidas como objetivos de aquisição do que como adquirentes. Por exemplo, Rogers et al. (2007) considerou que as PMEs ativas em matéria de propriedade intelectual (em termos de patentes e marcas) eram mais suscetíveis de estarem envolvidas em atividades de fusões e aquisições do que as PMEs não ativas no domínio da propriedade intelectual. Hussinger (2010) investigou que a tecnologia pode ser especialmente importante para a decisão de adquirir uma empresa menor.

Por fim, mesmo o crescimento externo pressupõe a existência de certos tipos de qualidades empresariais internas da firma, e a integração bem-sucedida das firmas adquirentes e adquiridas numa única nova, no sentido usado nesse estudo, requer serviços administrativos da firma adquirente (Penrose, 2006).

No entanto, esta pesquisa posiciona-se a investigar o tema da relação entre a remuneração de executivos e o crescimento interno da firma. Logo, o crescimento externo da firma não será abordado.

2.1.3 Mensuração do Crescimento

Para Kimberly (1976), independentemente do tipo de organização, os pesquisadores devem usar uma lógica teórica para selecionar qualquer medida de tamanho. O autor expõe as métricas de mensuração de crescimento mais utilizadas, por meio de uma revisão da literatura, como sendo as vendas (ou receitas), número de funcionários e total de ativos.

De acordo com Penrose (2006), o tamanho da empresa deve ser medido em relação ao valor presente do total de seus recursos (incluindo seu pessoal), usado para seus próprios propósitos produtivos. Isso é quase impossível de se descobrir na prática e, na ausência de qualquer medida realmente satisfatória de tamanho, tem-se uma ampla escolha a depender do propósito do gerente. As técnicas de mensuração de crescimento das firmas são exclusivas de

cada empresa; não podem ser "reduzíveis a qualquer denominador comum e são, portanto, incapazes de tratamento quantitativo". Ela indica algumas métricas de mensuração do crescimento das empresas: tamanho, ativo fixo, número de funcionários e vendas – embora ressalte que, devido à natureza das informações contábeis, não há meios para medir o tamanho e crescimento com precisão e isento de objeções conceituais.

Geroski (1995) indicou, em seu estudo, algumas métricas que podem ser utilizadas para medir o crescimento das firmas: o valor financeiro ou de mercado de ações, o número de funcionários, as vendas e receitas, a capacidade produtiva, o valor da produção e o valor acrescentado da produção. Garnsey, Stam e Heffernan (2006), em consonância com Geroski (1995), afirmam que, para examinar os caminhos de crescimento da firma, são necessárias métricas, tais como os insumos, o valor da empresa e as saídas. Os autores explicam que cada uma dessas medidas ilustram algumas características do crescimento da firma e estão sujeitas a limitações, como o indicador de crescimento.

Para Garnsey, Stam e Heffernan (2006), o crescimento de uma empresa pode ser medido em termos de insumos, tais como fundos de investimento e funcionários (em termos de valor da empresa), ativos, capitalização de mercado, valor econômico adicionado, ou saídas (receitas de vendas, lucros). Para os autores, o número de funcionários é a medida mais comumente utilizada, porque oferece dados comparáveis e padronizados sobre a taxa e a direção em que uma empresa vem se expandindo. As vendas (volume de negócios) devem ser ajustadas pela inflação e são afetadas pela integração vertical (o quanto das vendas finais são produzidas internamente ou compradas).

A avaliação dos ativos da empresa é um indicador composto de crescimento. Isso inclui bens tangíveis, como equipamentos produtivos e edifícios, e uma avaliação de ativos intangíveis, a perícia da empresa e a reputação. A avaliação da empresa varia com o sentimento do investidor ao longo do ciclo de negócios. Uma bateria de índices financeiros é fornecida aos investidores, uma vez que as empresas se tornem públicas (Garnsey, Stam & Heffernan, 2006).

Whetten (1987) observa que o tamanho é uma medida absoluta, enquanto o crescimento é definido como uma medida relativa de tamanho ao longo do tempo. Portanto, discussões sobre conceitos de tamanho organizacional são valiosas ao procurar identificar conceitos apropriados de crescimento organizacional. Estudos que medem a organização e o crescimento foram criticados por se concentrarem em uma única dimensão de mudança de tamanho, em vez de usar múltiplas dimensões (Birley & Westhead, 1990).

Kimberly (1976) identifica várias medidas de tamanho utilizadas na literatura, incluindo funcionários, ativos, capacidade e vendas. Embora essas medidas possam ser correlacionadas

empiricamente, elas diferem conceitualmente. Por exemplo, o número de funcionários que trabalha em um conjunto de organizações pode não exibir o mesmo padrão de mudança em relação ao tempo como o volume de vendas dessas organizações, devido às melhorias na eficiência do processo.

Em Janssen (2003), o crescimento é um fenômeno complexo e multidimensional e uma abordagem puramente interna (limitada ao impacto dos recursos e aos fatores ligados ao gerente), negligencia o potencial de previsão das variáveis ligadas à empresa, a estratégia, o meio ambiente e as interações entre essas variáveis. No entanto Kimberly (1976) alega que o tamanho da organização não pode ser medido simplesmente considerando-se as vendas. Múltiplas métricas devem ser consideradas para medir o crescimento. Por isso, nesta pesquisa, optou-se por analisar os fatores internos de crescimento das empresas relacionados aos funcionários e gerentes.

Zhou (2009) descreve os determinantes do crescimento da firma frequentemente debatidos na literatura: idade e tamanho da firma, estratégias da firma (tais como mercado orientação e orientação empreendedora), recursos internos da firma (incluindo, humanos, capital e recursos financeiros), e a estrutura organizacional e a capacidade dinâmica. A seguir têm-se as fases de crescimento da firma de consoante com Greiner (1972).

2.1.4 Fases do Crescimento da Firma

A criação e o crescimento das organizações continuam a ser um tema de interesse de pesquisa (Kimberly & Miles 1980; Quinn & Cameron, 1983). Nessa literatura, um conceito amplamente empregado, mas ainda controverso, é o de estágios de crescimento no ciclo de vida da organização. De acordo com Lima et al. (2015), os estágios de ciclo de vida de uma firma podem exercer efeitos significativos sobre os aspectos mercadológicos, estratégias de investimentos e financiamentos em cada fase de vida da empresa. Foram propostos modelos de vários estágios que assumem que existem padrões previsíveis no crescimento das organizações e que esses padrões se desenvolvem com períodos de tempo discreto, ou seja, considerados como estágios (Smith, Mitchell e Summer, 1985).

Para Kazanjian e Drazin (1989), estes modelos possuem diferentes características distintas. Por exemplo, Scott (1970) argumentou que os estágios são impulsionados pela busca de novas oportunidades de crescimento, enquanto Greiner (1972) vê os estágios como uma resposta às crises internas. Alguns modelos sugerem que as empresas progridem por etapas

de forma sequencial, enquanto outras (Adizes, 1979) argumentam que podem haver vários caminhos através dos estágios.

A maioria dos modelos ignora os fatores que levaram à criação formal da empresa; outros (Van de Ven, Hudson & Schroeder, 1984) fornecem uma explicação explícita sobre como e por que a empresa foi formada. Finalmente, os modelos diferem em termos de número de estágios. Exemplos podem ser encontrados em modelos de três estágios (Moore, 1959; Cooper, 1979; Smith, Mitchell & Summer, 1985), modelos de quatro estágios (Rhenman, 1973; Quinn & Cameron, 1983) e modelos de cinco, e mais etapas (Adizes, 1979; Miller & Friesen, 1984, Van de Ven, Hudson & Schroeder, 1984).

Para Greiner (1972), as empresas evoluem ao longo de cinco fases, conforme representadas na Figura 4. Cada fase é caracterizada por um período de crescimento relativamente estável. Essas fases estão identificadas com a natureza e a característica dos problemas de gestão de cada uma: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. Também são separadas por quatro crises: de liderança, autonomia, controle e burocracia.

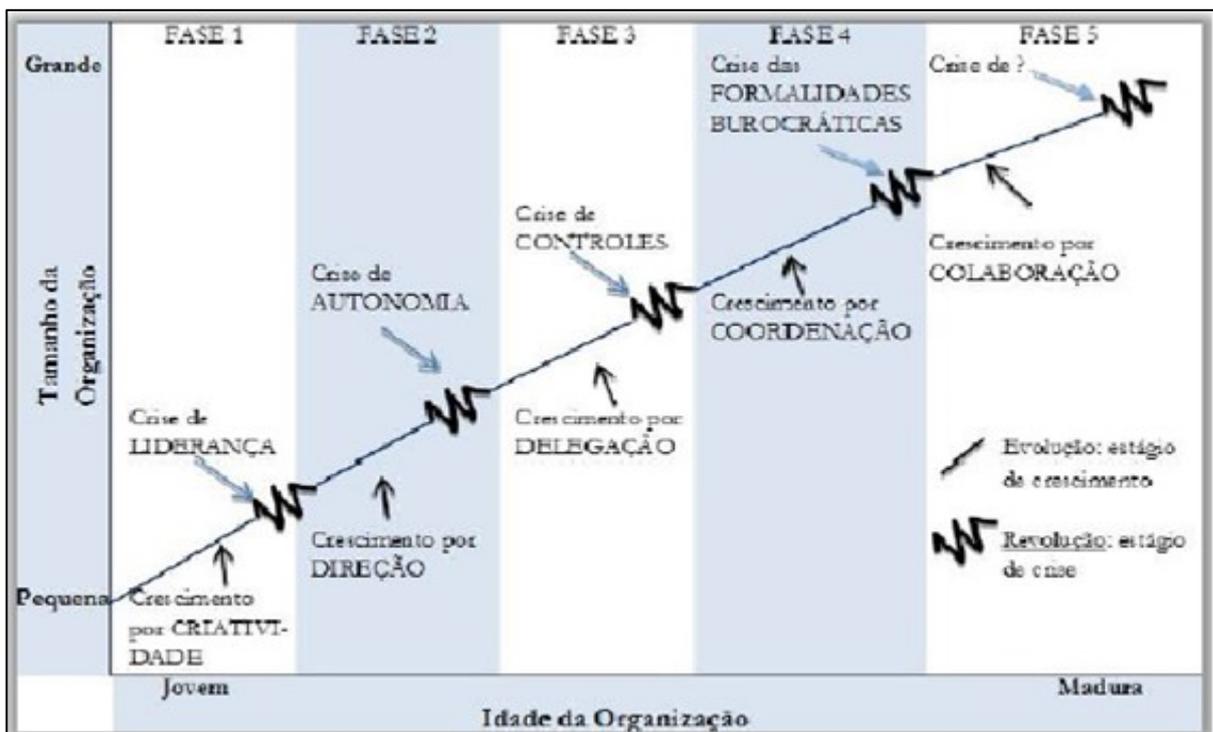


Figura 4. Fases de Crescimento da Firma

Fonte: Recuperado de "Evolution and revolution as organizations grow." de L. E. Greiner, 1972, *Harvard Business Review*, 50.

Conforme Greiner (1972), a primeira fase é a da criatividade, com as características do período da evolução criativa: os fundadores da empresa são tecnicamente ou empreendedoraamente orientados. Normalmente, eles desprezam as atividades de gestão. Suas

energias mentais e físicas são absorvidas inteiramente na fabricação e na venda de um novo produto.

A comunicação entre funcionários é casual. As longas horas de trabalho são recompensadas com salários modestos e com a promessa de benefícios de propriedade. O controle de atividades vem a partir do *feedback* do mercado imediato. A gestão funciona como os clientes reagem a essas atividades (Greiner, 1972).

Na segunda fase, o crescimento é constituído pela direção (gestão). Nela, as empresas sobrevivem à primeira fase, por meio da nomeação de um gerente de negócios, capaz de embarcar em um período de crescimento sustentado, geralmente sob a liderança confiável e diretiva. A estrutura organizacional funcional está em processo para separar a fabricação de atividades de marketing. As atribuições de trabalho se tornam mais especializadas, sistemas de controle são inseridos e a comunicação torna-se mais formal e impessoal, com o uma hierarquia de títulos e posições construídas (Greiner, 1972).

A próxima fase é a da delegação. O crescimento evolui a partir da aplicação bem-sucedida de uma estrutura organizacional descentralizada. Essa fase possui as seguintes características: mais responsabilidades são dadas aos gerentes de plantas e territórios de mercado. Os centros de lucro e bônus são usados para estimular a motivação. Os principais executivos na sede restringem-se ao gerenciamento por exceção, com base em relatórios periódicos de campo. O gerenciamento concentra-se muitas vezes em decisões voltada ao crescimento das organizações (Greiner, 1972).

Greiner (1972) descreve a quarta fase como sendo a fase da coordenação. O período evolutivo é caracterizado pelo uso dos sistemas formais utilizados para conseguir uma maior coordenação e pelos altos executivos assumirem a responsabilidade para a iniciação e a administração desses novos sistemas. Ou seja, nessa fase, ocorre a descentralização. Os procedimentos de planejamento formal são estabelecidos e intensivamente analisados. Certas funções técnicas, como processamento de dados, são centralizadas na sede, enquanto as decisões operacionais diárias ocorrem nas filiais.

Por fim, a fase da colaboração enfatiza uma forte colaboração interpessoal em uma tentativa de superar a crise da burocracia. Destacam-se a maior espontaneidade na ação de gestão, por intermédio de equipes, o confronto hábil de diferenças interpessoais, o controle social e a autodisciplina em assumir o lugar do controle formal (Greiner, 1972).

Para Kazanjian e Drazin (1989), o conceito de estágios de crescimento não é de forma alguma universalmente compartilhado: os trabalhos empíricos sobre o estágio de crescimento que emergiu nos últimos anos pouco têm feito para abordar este argumento fundamental. A

maioria das pesquisas baseadas em dados sobre o crescimento organizacional simplesmente assumem *a priori* a existência de estágios, mas não testam explicitamente a progressão das empresas em estágios de crescimento ao longo do tempo. Dado o contexto apresentado, buscando investigar se as empresas objeto de estudo apresentam diferentes estágios de crescimento, formula-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1 - Os bancos públicos e privados apresentam características semelhantes, e encontram-se no mesmo estágio de crescimento; contudo, as cooperativas de crédito diferem desses e encontram-se em estágio diferente.

A seguir serão abordados os temas: Remuneração Estratégica, Remuneração Inteligente e Incentivos, no cenário nacional e internacional.

2.2 REMUNERAÇÃO

Este capítulo apresenta os conceitos fundamentais sobre a remuneração e suas dimensões (remuneração estratégica, remuneração inteligente e incentivos), e os principais autores nacionais e internacionais que tratam do tema.

2.2.1 Remuneração Estratégica

Pereira Filho e Wood Jr. (1995) introduzem os conceitos de remuneração estratégica, as barreiras enfrentadas pela remuneração tradicional como entrave para as mudanças nas organizações, trazendo a remuneração estratégica como um novo fator de transformação, seus componentes e como se construir um sistema de remuneração estratégica, salientando que a remuneração estratégica configura-se não somente como desejável, mas tende a tornar-se um fator determinante nas organizações que desejam sobreviver e prosperar.

Segundo Murphy (1999), no cenário internacional, as primeiras pesquisas dedicadas à remuneração de executivos datam de 1950. Dentre as poucas desenvolvidas a partir desse período, o autor destaca as pesquisas desenvolvidas por Roberts (1956), Baumol (1959) e de Lewellen e Huntsman (1970) acerca da remuneração relacionada ao tamanho da empresa ou aos lucros. No entanto, a partir da aceitação da Teoria da Agência, estudos como os de Coughlan e Schmid (1985), Murphy (1985; 1986), Abowd (1990), Jensen e Murphy (1990) e Leonard (1990) foram direcionados ao salário do executivo e ao desempenho da empresa, e sucedidas posteriormente por diversas outras investigações (Murphy, 1999).

Na Figura 5 tem-se um corte temporal com os principais autores que contribuíram para a literatura de remuneração no Brasil e no exterior.

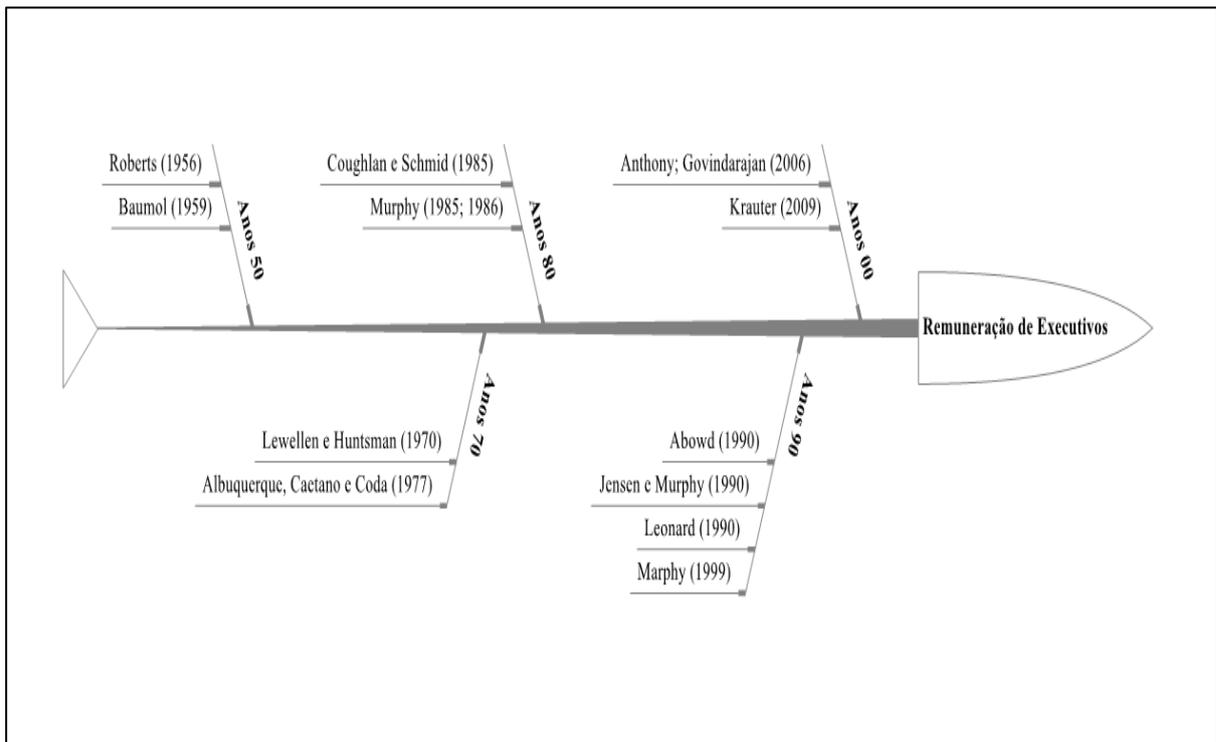


Figura 5. Antecedentes da literatura sobre remuneração

Fonte: Adaptado de "Executive compensation", de K. J. Murphy, 1999, *Handbook of Labor Economics*, 3.

Conforme destacado na Figura 5 as primeiras pesquisas dedicavam-se a estudar a remuneração com tamanho da empresa ou com a motivação dos funcionários. Com o tempo as pesquisas aderiram à literatura de desempenho e recentemente à literatura de governança.

No Brasil, Albuquerque, Caetano e Coda (1977) realizaram a primeira pesquisa sobre a remuneração, apresentando alguns fatores do salário e da satisfação com o salário, e desde então foram desenvolvidos vários estudos sobre sistemas de incentivos e benefícios aos empregados, como forma de alinhar os objetivos desses aos da organização, em todos os segmentos.

Conforme Murphy (1999), embora exista uma heterogeneidade substancial nas práticas de remuneração em empresas, os pacotes de remuneração dos executivos contêm quatro componentes básicos: um salário base, um bônus anual contábil, opções de compra de ações e planos de incentivos de longo prazo (incluindo planos plurianuais de desempenho com base na contabilidade). Além disso, os executivos participam de planos de benefícios para os empregados "de base ampla" e também recebem benefícios especiais, com os planos complementares de aposentadoria executiva.

Em contraste, com a gestão de nível médio "emprego à vontade", os altos executivos negociam cada vez mais o emprego baseado em contrato formal. Esses contratos formais

normalmente duram cinco anos e especificam o salário-base, pagamentos de bônus (com ou sem garantias) e de indenizações em caso de separação ou mudança no controle corporativo.

Murphy (1999) descreve que os planos de remuneração de executivos devem conter quatro componentes básicos: salário-base, bônus anual vinculado ao desempenho contábil ou a outro indicador acordado entre as partes, opções de ações. O Quadro 1 resume proposta de Murphy (1999).

Quadro 1. Componente da remuneração conforme Murphy (1999)

Componente da remuneração conforme Murphy (1999)	
Salário base	O salário base do CEOs é determinado por " <i>benchmarking</i> " competitivo, principalmente na indústria (exceto para instituições financeiras, que se baseiam em salários específicos do setor), e por análises pormenorizadas de determinados setores ou pares.
Planos de bônus anual	O plano de bônus anual é oferecido com base no desempenho de um ano. Apesar da sua prevalência e importância.
Opção de ações	Opções de compra de ações, são contratos que dão ao beneficiário o direito de comprar uma ação por um preço com prazo pré-determinado. Com o passar dos anos essas ações podem tornar-se exercíveis a cada quatro anos após a concessão. Não são negociáveis e normalmente o executivo perde o direito caso deixe a empresa.
Outras Formas de Compensação	Ações restritas, "restritas" no sentido de que as ações são confiscadas sob certas condições (geralmente relacionadas à longevidade dos funcionários).
	Planos de incentivo de longo prazo, normalmente são determinados com base no desempenho médio acumulado de três ou cinco anos.
	Planos de aposentadoria, além de participar de programas de aposentadoria em toda a empresa, os executivos participam rotineiramente em planos complementares de aposentadoria executiva.

Fonte: Adaptado de "Executive compensation", de K. J. Murphy, 1999, *Handbook of Labor Economics*, 3.

Na Figura 6, observa-se o modelo de remuneração praticado nos EUA, que deu origem ao modelo praticado no Brasil com características próprias. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é responsável pelas diretrizes de remuneração a administradores e aos executivos no país e, por intermédio da Instrução Normativa nº 552, de 09 de outubro de 2014, divulga as práticas de remuneração de todos os membros de uma organização. Além de uma série de informações sobre os negócios das companhias, o Formulário de Referência trata da Remuneração Baseada em Ações, tanto para executivos (administradores) quanto para os demais funcionários. Dentro do conceito de remuneração baseada em ações, estão incluídos diversos tipos de Incentivos de Longo Prazo, como opções de compra de ações (*employee stock options*), ações restritas (*restricted shares*), ações fantasmas (*phantom shares*), opções fantasmas (*phantom options*) e direitos sobre a valorização de ações (*share appreciation rights*).

O Formulário de Referência trata a remuneração dos Administradores de uma forma geral, incluindo, nessa denominação, membros do conselho da administração, da diretoria estatutária e não estatutária, do conselho fiscal, dos comitês estatutários e dos comitês de

auditoria, de risco, de finanças e de remuneração. Além dos recursos humanos da companhia (ou seja, toda a equipe que não faz parte da administração), trata da política de remuneração e de como ela é estabelecida.

Na Figura 6, tem-se os principais tipos de remuneração praticados no Brasil: a remuneração financeira e não financeira. No entanto, tem-se também a remuneração inteligente, que encontra-se em estágio de desenvolvimento.

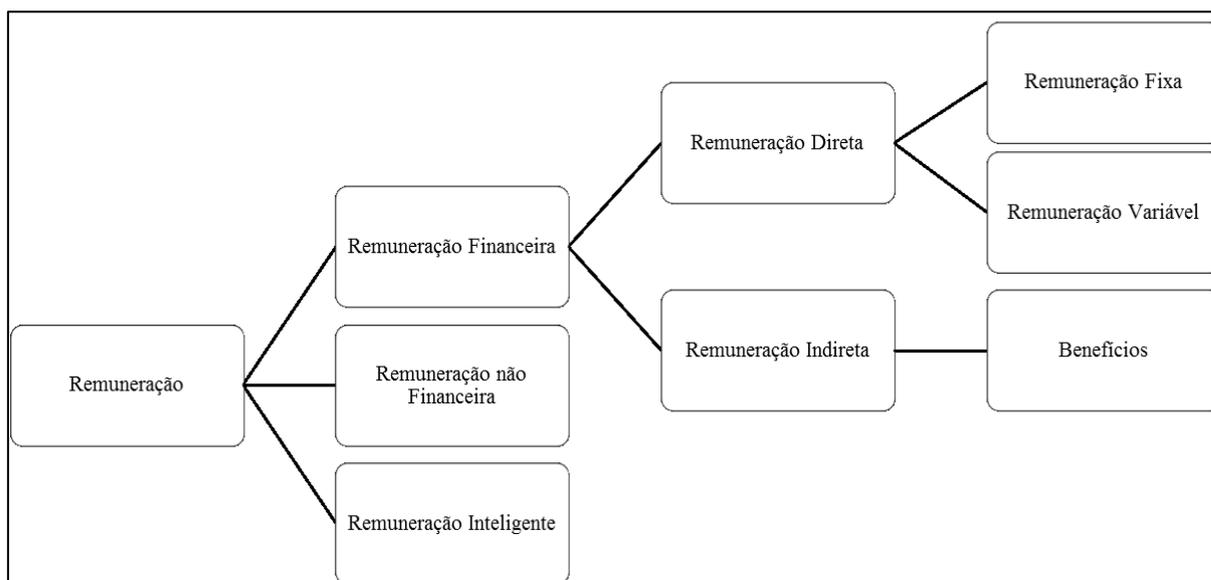


Figura 6. Tipos de Remuneração

Fonte: Adaptado de “Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras”, de E. Krauter, 2009; “Intelligent remunerations in the knowledge economy”, de J. Camp, 2005; e “Sistemas de Incentivos e Remuneração de Executivos: uma Análise da Produção Científica Brasileira”, de R. F. Souza, L. A. S. Weiss, D. Cavichioli, e D. G. Dal Vesco, 2016, *X Congresso Anpcont*.

Observa-se, na Figura 6, que a remuneração financeira é a recompensa, na forma de reembolso econômico ou financeiro, de um trabalho realizado, dividida em direta e indireta. Segundo Silva e Beuren (2010), a remuneração direta relaciona-se com o total recebido em dinheiro pela pessoa; já a remuneração indireta representa os benefícios que estão relacionados à realização do trabalho, como a assistência médica, odontológica, seguro de vida, entre outros, com o intuito de proporcionar conforto e segurança.

Krauter (2009) divide a remuneração direta em duas outras formas: fixa e variável. A fixa é tida como o desembolso, em forma de dinheiro, que foi acordado, inicialmente, entre a empresa e o funcionário, pago regularmente pelo trabalho desenvolvido. Já a remuneração variável é o montante recebido em detrimento da realização de metas estipuladas e acordadas entre a pessoa e a organização.

Silva e Beuren (2013) referem-se à remuneração variável como forma de recompensa que se utiliza de critérios previamente estabelecidos e que determinam o montante a ser pago

aos funcionários, utilizando-se, geralmente, de critérios como produtividade, lucros e resultados obtidos. Isso traz benefícios tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Os autores apontam como modelos mais utilizados para a remuneração variável os bônus, gratificações, comissão, incentivos, participação nos resultados e participação acionária.

Segundo Krauter (2013), as remunerações não financeiras são incorporadas nas organizações com aspectos relacionados à carreira e ao desenvolvimento pessoal dos funcionários, oferecendo a perspectiva de crescimento profissional, muito valorizada pelos indivíduos. Já os treinamentos e a educação são também consideradas remunerações fundamentais para promover os desenvolvimentos pessoal e profissional dos agentes.

Para Camp (2005), os sistemas de compensação e remuneração tradicionais são considerados ineficazes e não fornecem apoio aos objetivos estratégicos da empresa. Assim, o autor propõe que os sistemas de compensação, para serem eficazes, devem contribuir para os objetivos estratégicos e motivar os colaboradores a maximizarem o desempenho competitivo e racional no contexto organizacional. Para o autor (2005), o sistema de remuneração inteligente visa ao alinhamento dos objetivos da empresa com os dos funcionários e incentivar o desenvolvimento das capacidades intelectuais dos trabalhadores, a fim de que esses possam contribuir e agregar valor para a organização.

A remuneração estratégica surge dentro das organizações como uma nova forma de gestão empresarial, cujo principal objetivo é a eficácia de remunerar seus funcionários, em função de resultados positivos (Brandão, Rosa & Junior, 2012). Enquanto o sistema tradicional de remuneração remunera as pessoas somente com as exigências do cargo, a remuneração estratégica procura beneficiar as pessoas que contribuem de alguma forma para o aumento dos ganhos e dos resultados da organização, auxiliando no diferencial competitivo desta (Gheno e Berlitz, 2011).

Segundo os autores, a remuneração estratégica busca recompensar os indivíduos que, dentro de uma empresa, se destacam dos demais em um determinado tempo, tendo como base de avaliação três fatores principais: o conhecimento, as habilidades e as atitudes. Para Martins e Veriano (2004), a adoção de um sistema de remuneração estratégica tem como ponto expressivo o fato de não fixar o salários dos colaboradores de forma genérica, mas sim utilizar e atribuir métodos estratégicos e benefícios de retribuição conforme a contribuição do funcionário para a organização, tornando, assim, o sistema de remuneração mais flexível, a empresa mais competitiva e com profissionais mais qualificados.

Cardozo, Nascimento e Gasparetto (2011) destacam que a remuneração estratégica faz parte de uma nova realidade das empresas que atuam no mercado extremamente competitivo e

globalizado, onde as empresas passam a considerar todo o contexto organizacional e como querem ser no futuro. Portanto, a remuneração assume um papel decisivo nesse cenário, pois serve como ferramenta para manter os colaboradores comprometidos com o desempenho e os objetivos da organização.

Pereira Filho e Wood Jr. (1995) afirmam que a remuneração estratégica está ligada à realidade das organizações. Esse vínculo se dá de duas maneiras: primeiro, levando em conta a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial, baseando-se em uma visão de futuro; segundo, em consideração aos indivíduos, suas características pessoais, às características do cargo e ao vínculo com a organização. Assim, à medida que o sistema de remuneração é implementado e alinhado dentro da organização, é estabelecido um componente de motivação e harmonização de interesses, auxiliando na construção de valores partilhados e ajudando a gerar visões comuns.

Para a implementação de um sistema de remuneração, o desafio não é pequeno, pois sua construção não é simples. São necessárias quatro etapas principais para esse processo: 1) realizar um diagnóstico da organização, levando-se em conta as características internas e sua interação com o meio externo; 2) exigir um conhecimento detalhado das várias formas e alternativas de remuneração, sua aplicabilidade e adequação; 3) determinar quais componentes individuais serão contemplados para garantir os melhores resultados; e 4) é necessário garantir que o sistema a ser implementado seja funcional e transparente, assegurando assim a sua aceitação e sua operacionalização (Pereira Filho & Wood Jr., 1995).

Conforme esses autores, no sistema de remuneração estratégica, as comparações salariais perdem grande parte de sua importância. No entanto, esse sistema deve, também, atender a essa necessidade pois, diante da complexidade e da diferenciação dos sistemas, a falta de comparabilidade poderia ser uma desvantagem da remuneração estratégica. Portanto, são necessárias medidas que permitam a comparação e impeçam que a organização se transforme em uma ilha de remuneração.

Segundo Marquart, Lunkes e Rosa (2012), a remuneração estratégica distribui-se em cinco grupos, que estão reunidos em um único sistema de remuneração: remuneração da responsabilidade ou funcional, remuneração do conhecimento ou know-how, salário indireto ou benefícios, previdência complementar e remuneração variável.

A Figura 7 apresenta as principais formas de remuneração com base em Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Xavier, Silva e Nakahara (1999).

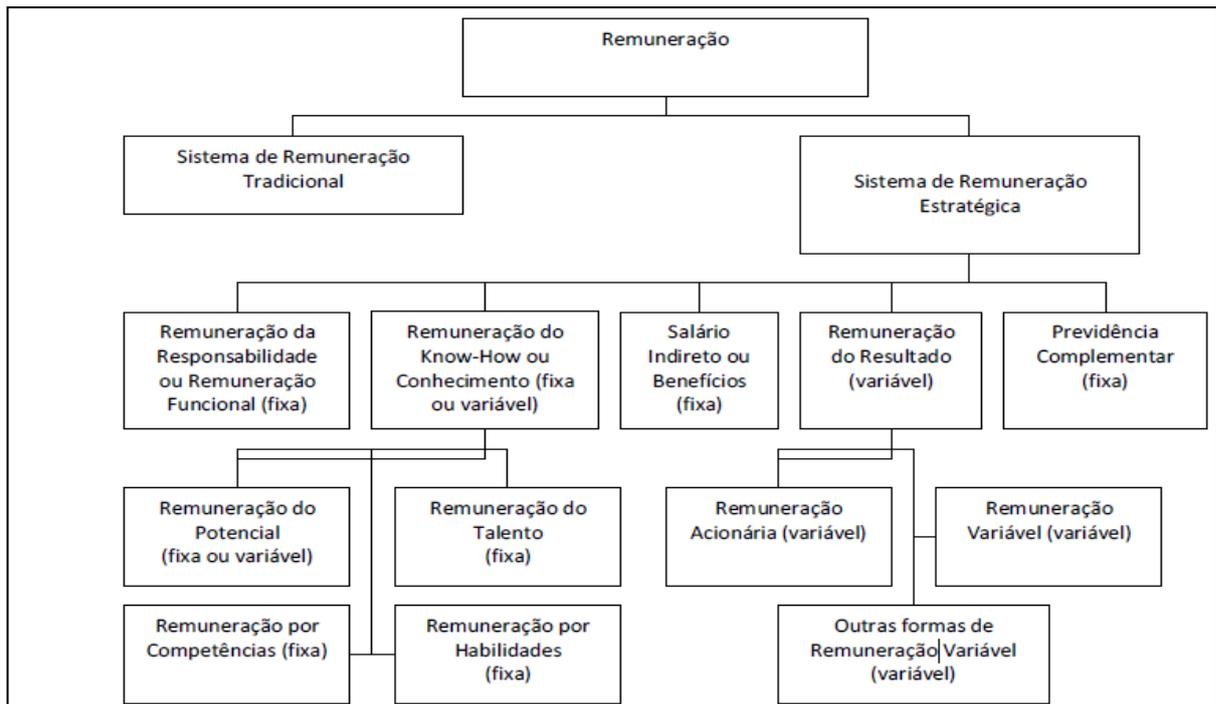


Figura 7. Remuneração Estratégica

Fonte: Adaptado de “Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva”, de T. Wood Jr. e V. Picarelli Filho, 2004; e “Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto”, de P. R. Xavier, M. D. O. Silva e J. M. Nakahara, 1999.

Conforme apontada na Figura 7, a remuneração por responsabilidade procura valorizar o papel desempenhado pelo colaborador na organização, considerando aspectos importantes, como representatividade, missão, responsabilidade, relacionamento com fornecedores e clientes internos e externos, sendo totalmente independente dos resultados (Marquart, Lunkes & Rosa, 2012).

A remuneração *know-how* ou conhecimento leva em consideração os conhecimentos, as habilidades e as competências da pessoa, juntamente com suas características individuais. Já a remuneração por resultados está ligada a indicadores que estão associados ao negócio, à estratégia e ao mercado, estabelecidos e medidos por resultados quantitativos, qualitativos e estratégicos, variando de acordo com o resultado alcançado pela organização.

Segundo Gheno e Berlitz (2011), a remuneração estratégica é formada por remuneração acionária, remuneração por habilidades, remuneração por competências, participação nos lucros, remuneração por resultados, distribuição de ganhos, planos de bonificação e benefícios sociais – de acordo com a apresentação no Quadro 2.

Quadro 2. Conceitos das formas de remuneração

Remuneração Acionária	Uma das formas mais complexas de remuneração, mas que se bem projetada, pode gerar grandes benefícios a médio e longo prazos, para a empresa e seus colaboradores. Consiste na distribuição ou venda de ações para uma parcela restrita dos funcionários, geralmente escalados nos altos graus e responsáveis pelo destino da organização, cabendo ao empregado desfrutar das vantagens monetárias e dividendas, além do direito à valorização dos mesmos.
Remuneração por Habilidades	Considerada uma forma alternativa de remuneração, seu foco está na pessoa e não no cargo para justificar as diferenças salariais, permitindo o constante desenvolvimento profissional, uma vez este tipo de remuneração procura reconhecer a capacitação dos profissionais. No entanto, cabe à organização definir quais habilidades o profissional deve desenvolver, estabelecendo os passos necessários para sua evolução, além de formas e regras para o treinamento e a comprovação.
Remuneração por Competências	Este tipo de remuneração identifica e avalia o desenvolvimento e reconhecimento de habilidades e conhecimentos que os profissionais devem ter para desenvolver suas tarefas. A remuneração por competência, ao contrário da remuneração por habilidades, está voltada para profissionais que ocupam cargo de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados.
Participação nos lucros	O recebimento de tal gratificação por parte dos funcionários está diretamente ligado aos resultados alcançados pela organização, levando em consideração o lucro atingido. Esta remuneração é eficaz em empresas cuja remuneração fixa está abaixo do praticado pelo mercado e cujo desejo seja a flexibilidade de pagamento, com valores acima do mercado nos anos bons, sem ter a necessidade de cortar pessoal ou custos durante anos difíceis, permitindo contemplar com uma parcela em espécie todos os funcionários da empresa.
Remuneração por Resultados	Este tipo de remuneração vincula o desempenho do funcionário à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, incentivando o empregado ao trabalho e ao alcance das metas estabelecidas. A remuneração por resultados permite impulsionar as metas financeiras, além de poder ser aplicada para alcançar valores mais satisfatórios com relação a produtividade, satisfação do cliente, serviços e qualidade.
Distribuição de Ganhos	Está relacionado a metas específicas de produtividade, com a melhoria da qualidade, a redução dos custos, entre outros. É comum nos níveis inferiores e intermediários da pirâmide organizacional, procurando remunerar a criatividade e a capacidade das pessoas em sugerir ações inovadoras, além de resolver problemas.
Plano de Bonificação	São valores pagos periodicamente aos colaboradores pelo desempenho positivo de indicadores, além do lucro, como a produtividade e o aumento na participação do mercado. Este tipo de bônus não costuma fazer parte do salário.
Plano de Benefícios Sociais	São benefícios oferecidos aos funcionários com base na satisfação de suas necessidades pessoais, sendo considerados fundamentais para manter os empregados satisfeitos com a organização, e são oferecidos em formas de pacotes que variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário.

Fonte: Adaptado de “Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional”, de R. Gheno e J. Berlitz, 2011, *Revista de Administração da UFSM*, 4.

No Quadro 2 são apresentados alguns conceitos de remuneração utilizados pelas organizações, considerados meios de incentivar os colaboradores a ter um maior envolvimento nas atividades da empresa, oferecendo oportunidade de desenvolvimento de seus colaboradores, mantendo-os estáveis, desenvolvendo-se dentro da organização (Cardozo, Nascimento; e Gasparetto, 2011).

Segundo Gheno e Berlitz (2011), a remuneração estratégica é formada por uma parte fixa e outra variável, em que a primeira considera a remuneração funcional, determinada pela função e ajustada conforme o mercado. Abrange, ainda, a remuneração por habilidades, que

expressa as habilidades e a capacitação dos funcionários, e o salário indireto, composto por benefícios e vantagens.

Os autores apontam ainda que a parte variável leva em conta a remuneração por resultado, que depende diretamente do desempenho individual, da equipe da empresa, utilizando de participações acionárias, estando relacionada com os objetivos de lucratividade, podendo incluir prêmios, dentre outras formas de reconhecimento.

A Figura 8 reporta a distribuição e a participação de gerente e funcionários nas diversas formas de remuneração e incentivos nas organizações.

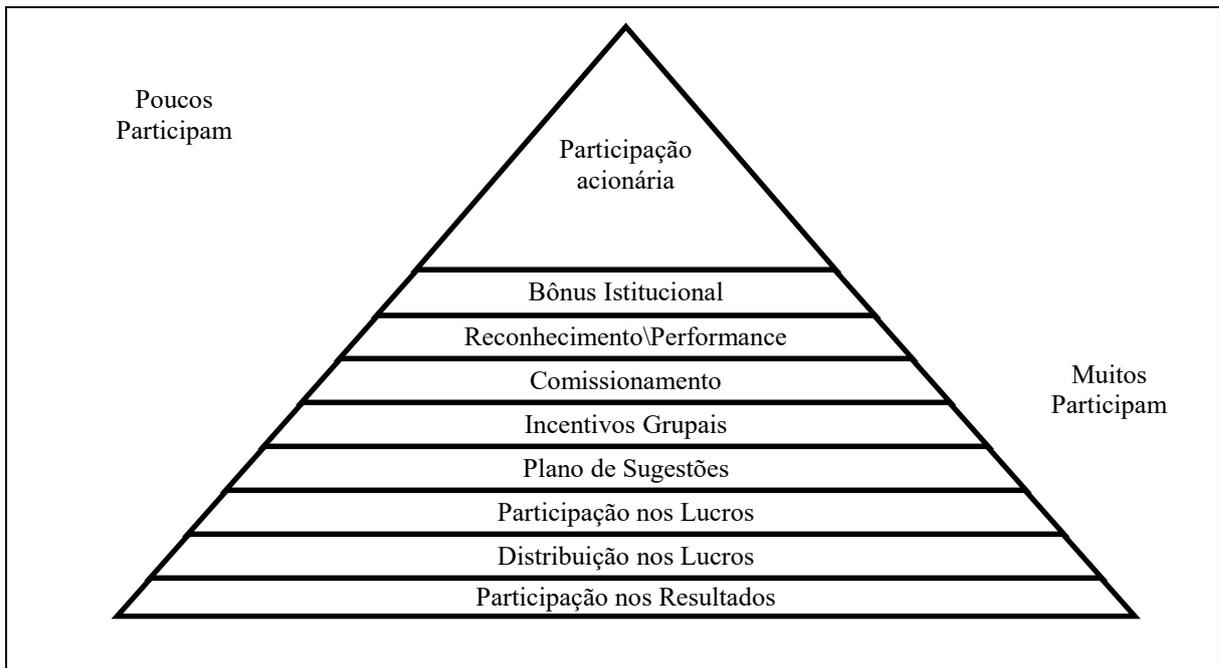


Figura 8. Remuneração Variável

Fonte: Recuperado de “Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina”, de A. Marquart, R. J. Lunkes, e F. S. da Rosa, 2012, *Gestão e sociedade*, 6.

Conforme destacado na Figura 8, a remuneração por participação acionária, bônus institucional e reconhecimento por desempenho são percebidos por poucos funcionários, restringindo-se a apenas funcionários do alto escalão, como administradores e gerentes executivos. Já a remuneração em forma de comissionamento, incentivos, planos de sugestões, participação nos lucros, distribuição de lucros e participação nos resultados são direcionadas aos demais funcionários das empresas – e cabe ressaltar que os executivos também recebem esse tipo de remuneração. O tópico a seguir refere-se aos tipos de incentivos concedidos nas empresas, conforme Anthony e Gonvindarajan (2006).

2.2.2 Sistemas de Incentivos

Segundo Anthony e Govindarajan (2012), os tipos de incentivos podem ser financeiros, psicológicos e sociais. Os incentivos financeiros compreendem aumentos de salário, gratificações, benefícios e prerrogativas (automóveis, viagens de férias, títulos de clubes), já os incentivos psicológicos e sociais incluem a possibilidade de promoção, aumento de responsabilidade, autonomia, melhor localização e reconhecimento (troféus, participação em programas de excetivos). Para esses autores (2006), os tipos de incentivos, apresentados na Figura 9, podem ser financeiros, psicológicos e sociais.

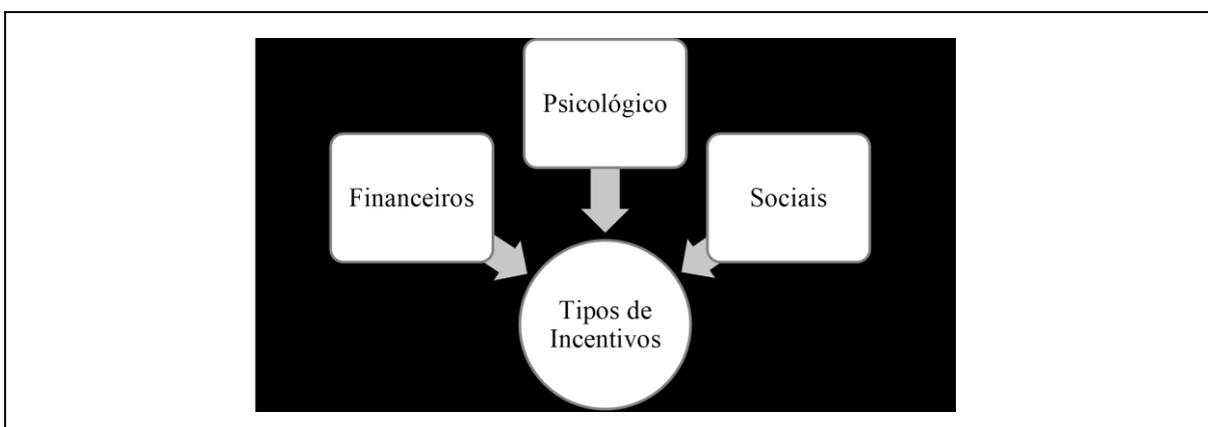


Figura 9. Sistemas de incentivos

Fonte: Recuperado de “Sistemas de Incentivos e Remuneração de Executivos: uma Análise da Produção Científica Brasileira”, de R. F. Souza, L. A. S. Weiss, D. Cavichioli, e D. G. Dal Vesco, 2016, *X Congresso Anpcont*.

Os planos de remuneração por incentivos podem ser divididos em (1) planos de incentivos ao curto prazo, os quais se baseiam no desempenho do ano em curso, e (2) planos de incentivos ao longo prazo, os quais se fundamentam no desempenho ao longo prazo e consideram, geralmente, as cotações das ações da empresa nas bolsas. Um executivo pode ganhar uma gratificação sob os dois planos. As gratificações sob os planos ao curto prazo são pagas geralmente em dinheiro, enquanto as gratificações ao longo prazo são concedidas, geralmente, na modalidade de stock options (Anthony & Govindarajan, 2006).

Na Figura 10, tem-se as filosofias de remuneração existentes na literatura e praticadas por empresas, conforme Anthony e Govindarajan (2006).

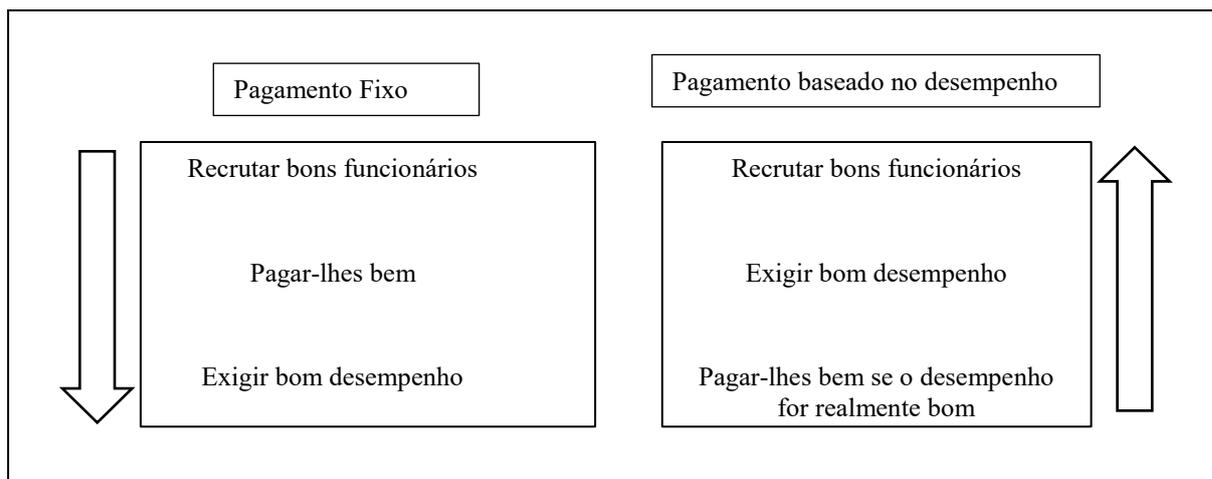


Figura 10. Filosofia de Sistemas de incentivos

Fonte: Recuperado de “Sistemas de Incentivos e Remuneração de Executivos: uma Análise da Produção Científica Brasileira”, de R. F. Souza, L. A. S. Weiss, D. Cavichioli, e D. G. Dal Vesco, 2016, *X Congresso Anpcont*.

Conforme ilustrado na Figura 10, Anthony e Govindarajan (2001) discutem duas escolas de pensamento a respeito de compensação de incentivo, remuneração fixa e de remuneração baseada em desempenho. A filosofia da escola salário fixo é que as pessoas boas devem ser recrutadas. Elas devem ser bem pagas e o bom desempenho deve ser esperado. Essa escola de compensação de pensamentos não está ligada ao desempenho e, portanto, não está em risco. O sistema de remuneração fixa pode, contudo, contribuir para um maior enfoque nas necessidades ao longo prazo dos clientes.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2012), “a chave para se motivar as pessoas a se comportarem de uma maneira que ajudem a alcançar as metas da organização está no modo como que os incentivos da organização se relacionam com as metas individuais”. Assim, as pessoas podem ser influenciadas por incentivos positivos e negativos. Incentivos positivos ou recompensas são resultados que procuram aumentar a satisfação dos indivíduos. Contudo, os incentivos negativos servem como punição, reduzindo a motivação e a satisfação das pessoas (Anthony & Govindarajan, 2012).

Cardoso (1999) afirma que os sistemas de incentivos ou sistemas de remuneração podem contribuir de forma positiva para a eficácia organizacional, transformando-se em vantagem competitiva, se utilizados de forma correta, desde que as organizações não os utilizem apenas para minimizar as insatisfações, mas sim, façam uso deste sistema para motivar os empregados a desempenharem suas funções o mais efetivamente possível e se preocupem com o sucesso da organização.

Nesse sentido, Aguiar et al. (2012) apontam que os sistemas de incentivo gerenciais podem contribuir para a conquista dos objetivos organizacionais em que os benefícios

financeiros podem induzir a comportamentos, garantindo o determinado nível de desempenho esperado pela empresa.

Conforme Nascimento, Franco e Cherobim (2012), a combinação dos resultados individuais e organizacionais, quando utilizadas estruturas de remuneração mais flexíveis, tendem a possuir relação com as perspectivas pessoais e profissionais. Organizações que não reconhecem a capacidade contributiva dos empregados acabam por provocar a desmotivação e o descontentamento dos profissionais. Assim, segundo os autores, a remuneração passa a assumir um papel muito importante nas organizações, pois tem como objetivo reconhecer a contribuição e o valor agregado dos profissionais por meio da diferenciação dos diversos níveis de resultados.

De acordo com Gheno e Berlitz (2011), as pessoas podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva para as instituições, uma vez que essas estejam motivadas e satisfeitas com seu trabalho e com o que ele proporciona, fazendo com que haja um alinhamento entre os desejos dos funcionários e as metas da organização.

Funchal (2005) estudou os determinantes da remuneração executiva na América-Latina com base em indicadores contábeis, indicadores de mercado de ações e características de governança corporativa (incluindo características do conselho e do principal executivo, e estrutura de propriedade). O resultado indica que desempenho da empresa e a governança não são variáveis influentes na remuneração executiva; no entanto, o tamanho da empresa exerceu uma influência positiva estatisticamente sobre a remuneração executiva.

Santana (2008) verificou se as formas de remuneração dos executivos das companhias latino-americanas influenciam o gerenciamento de resultados contábeis e concluiu que existem maiores níveis de gerenciamento de resultado nas empresas que remuneram seu executivos com remuneração não fixa em comparação às organizações que remuneram seu executivos somente com remuneração fixa.

Victor (2008) identificou quais as características de governança corporativa são capazes de influenciar seu nível de transparência da remuneração por meio de opções de ações. Os resultados indicam que o tamanho do conselho, o percentual de membros externos e a auditoria independente podem ser considerados explicativos significativos do nível de transparência dessas informações

Krauter (2009) investigou a relação entre remuneração dos executivos e o desempenho financeiro das empresas, no contexto do mercado brasileiro. Os resultados permitem comprovar a existência de relação positiva e significativa entre a remuneração dos executivos e o desempenho financeiro das empresas.

Orsi (2010) investigou as mudanças introduzidas nas políticas de recompensas decorrentes da expatriação de executivos e os impactos consequentes no modelo de gestão de pessoas a fim de torná-lo adequado aos crescentes desafios de internacionalização de empresas. Identificou diversos modelos de remuneração adotados e o resgate histórico de sua adoção, a verificação de alternativas introduzidas nos modelos de recompensa em designações internacionais pelas empresas brasileiras e a identificação de um modelo de referência para a gestão das recompensas para expatriados que considera os fatores interferentes e os aspectos que fundamentam as decisões.

Silva (2010) analisou a relação entre a práticas de governança e a transparência na divulgação de remuneração executiva nas empresas brasileiras, e concluiu que a construção de índice de transparência de remuneração executiva permite quantificar de forma objetiva o grau de divulgação das informações sobre diferentes tipos de remuneração.

Veloso (2011) analisou se a remuneração variável de analistas e executivos financeiros pode contribuir para a formação de eventos extremos nos mercados acionários. Seus resultados permitiram observar que a variação do percentual da participação da renda variável na composição da renda total dos agentes financeiros, como suposto, pode levar os mercados financeiros a apresentarem uma maior incidência de eventos extremos.

Pinto (2011) identificou a relação entre a dispersão da propriedade acionária e a remuneração de executivos, concluiu que as companhias com propriedade acionária mais dispersa pagam remuneração maior a seus administradores

Chien (2012) verificou se a remuneração dos executivos afeta o valor e desempenho das empresas, os resultados indicam que existe uma relação positiva e significativa entre remuneração executiva e valor da empresa (price-to-book), ou seja, empresas que pagam mais a seus executivos possuem maior valor de mercado

Machado (2012) identificar a influência da política de remuneração dos executivos no nível de gerenciamento de resultados sob a ótica das escolhas contábeis por meio de atividades operacionais e accruals discricionárias em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas, concluiu que há influência da política de remuneração no nível de gerenciamento de resultados, por meio de atividades operacionais e accruals discricionárias, e que a idade e expertise do executivo influenciam esta relação, assim como o segmento, desempenho e tamanho da empresa.

Silva (2015) estudou o impacto da influência familiar na discricionariade da determinação da remuneração dos executivos em empresas Brasileiras. Os resultados indicam

que a influência familiar captada pelo modelo F-Pec (poder, experiência e cultura) não têm relação direta com a proporção de remuneração variável fornecida aos executivos.

Conforme observado nos estudos acima citados realizados no Brasil, a remuneração e os incentivos ainda não foram pesquisados sob a perspectiva do crescimento da empresa.

2.2.4 Hipóteses referente à remuneração e incentivos:

Baker, Jensen e Murphy (1988) assertam que uma compreensão completa das estruturas internas de incentivo é fundamental para desenvolver uma teoria viável da empresa, uma vez que esses incentivos determinam, em grande medida, como os indivíduos dentro de uma organização se comportam.

Vários estudos destacam o efeito dos incentivos financeiros e não financeiros no crescimento das empresas (Murphy, 1985; Watson, 1994; Appelbaum e Kamal, 2000; Rayton, 2003; Bebchuk & Grinstein, 2005; Moers, 2006; Fong, Misangyi & Tosi, 2010; Vlachos, 2011; Aktar, Sachu & Ali, 2012; Chiang & Birtch, 2012; Erbası & Arat, 2012).

Murphy (1985) verificou que a remuneração dos executivos está fortemente relacionada ao desempenho corporativo, conforme medido pelo retorno do acionista e pelo crescimento nas vendas de empresas.

Watson (1994) analisou a remuneração de gerentes que atuavam no setor financeiro e não financeiro, os resultados indicam que a idade, as qualificações, experiências anteriores dos gerentes e o tamanho, o crescimento, a indústria e a localização de suas empresas empregadoras são capazes de explicar uma grande proporção da variação na remuneração. A rentabilidade da empresa (em vários aspectos) e as histórias de carreira dos gerentes são relativamente de maior importância em relação à remuneração dos gestores financeiros, enquanto o crescimento dos ativos, setor industrial e a localização parecem ser de maior importância para os gerentes não financeiros.

De acordo com Bebchuk e Grinstein (2005), os retornos estão correlacionados com o pagamento subsequente do CEO apenas na medida em que contribuem para a expansão do tamanho da empresa; somente o componente do retorno das ações passadas não distribuído como dividendos é correlacionado com o pagamento subsequente do CEO. Finalmente, encontramos uma assimetria entre aumentos e diminuição de tamanho: enquanto os aumentos no tamanho da empresa são seguidos pelo maior pagamento do CEO, a diminuição no tamanho da empresa não é seguida pela redução desse salário. A associação que encontramos entre os

CEOs, as compensações e as decisões de expansão de empresas tomadas anteriormente durante o serviço poderiam fornecer aos CEOs incentivos para expandir o tamanho da empresa.

Fong, Misangyi e Tosi (2010) identificaram os efeitos dos desvios na remuneração dos CEOs no mercado de trabalho para avaliaram como a compensação excessiva ou a compensação insuficiente afetam a saída voluntária posterior do CEO. Para tal, analisaram o tamanho e a rentabilidade da empresa, levando em consideração o efeito moderador de estrutura de propriedade. Constataram que o pagamento insuficiente do CEO está relacionado a mudanças no tamanho da empresa e à retirada do CEO, e que a relação entre o pagamento por parte do CEO e a retirada do CEO é mais forte no controle próprio das empresas. No entanto, quando os CEOs são pagos em excesso, há uma maior rentabilidade da empresa e um relacionamento mais fraco entre as empresas controladas pelo gerente.

Peterson e Luthans (2006) analisaram um projeto de grupo de controle quase experimental para examinar o impacto de incentivos financeiros e não financeiros em empresas (21 lojas em empresas de franquia de fast food) (lucro, serviço ao cliente e funcionário volume de negócios) ao longo do tempo. Os resultados mostraram que ambos os tipos de incentivos tiveram um impacto significativo em todos os resultados medidos. O incentivo financeiro inicialmente teve um efeito maior nos resultados, mas, ao longo do tempo, os incentivos financeiros e não financeiros tiveram um impacto igualmente significativo, exceto em termos de rotatividade de funcionários.

Segundo Campbell (2008), para os gerentes locais, onde há uma maior probabilidade de promoção, diante de maior recompensa potencial após a promoção, demonstram significativamente níveis mais altos e taxas de melhoria do desempenho na qualidade do serviço. Os incentivos baseados na promoção que induzem alocação de esforço e os efeitos de aprendizagem, considerando as taxas de melhoria do desempenho do serviço qualidade: (1) são maiores em períodos de promoção em mercados onde promoções podem ocorrer; (2) diminuem imediatamente após a ocorrência de uma promoção na mesma área de mercado; e (3) permanecem maiores do que nos mercados onde as promoções não ocorrem.

Para Gabriel e Nwaeke (2015), os resultados indicam que: (1) existe uma relação significativa entre o enriquecimento de trabalho e a satisfação no trabalho dos funcionários; (2) existe uma relação significativa entre a autonomia do trabalho e a satisfação no trabalho dos funcionários; (3) há uma relação significativa entre promoção e satisfação no trabalho dos empregados. O estudo concluiu que os funcionários estão mais interessados na atenção não monetária concedida por seus superiores em uma base diária; portanto, tratá-los com razão,

diariamente, comunicar-se eficazmente sobre quão valorados, confiáveis e importantes estão na organização.

Jenkins Jr., Mitra, Gupta e Shaw (1998) analisaram os incentivos e seu impacto no desempenho dos funcionários. A essência ou propósito também é afirmar que incentivos monetários são boas ferramentas motivacionais sobre o desempenho dos funcionários em uma sociedade como a nossa, onde o custo de vida é muito alto. Também é relevante para ressaltar que o incentivo monetário por si só não é suficiente para motivar todas as categorias de funcionários a desempenhar melhor em seu trabalho. Os empregados são uma possessão inestimável na conquista de objetivos organizacionais, e, para garantir que todas as mãos sejam no convés, eles devem estar motivados e, inspirados, e uma das ferramentas empregadas pela administração para motivar empregados inspirados é um incentivo.

Caso as hipóteses sejam confirmadas, espera-se que os resultados se assemelhem aos estudos de outros autores (Murphy, 1985; Watson, 1994; Appelbaum & Kamal, 2000; Rayton, 2003; Bebchuk & Grinstein, 2005; Moers, 2006; Fong, Misangyi & Tosi, 2010; Vlachos, 2011; Aktar, Sachu & Ali, 2012; Chiang & Birtch, 2012; Erbası & Arat, 2012) que encontraram relação positiva entre remuneração, incentivos e crescimento das empresas.

Caso a hipóteses sejam rejeitadas, espera-se que os resultados se assemelhem aos resultados de Jenkins Jr. et al. (1998) e Gabriel e Nwaeke (2015), que identificaram relação negativa ou moderadora dos incentivos financeiros e não financeiros sobre o crescimento.

Dado o contexto apresentado, buscando investigar se a remuneração concedida aos colaboradores nas empresas objeto de estudo influenciam positivamente o crescimento interno da firma, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H2 – A remuneração (estratégica, inteligente e os incentivos) influencia o crescimento interno da firma, nas empresas objeto de estudo;

H2a: A remuneração estratégica influencia positivamente o crescimento interno da firma;

H2b: Os incentivos concedidos influenciam positivamente o crescimento interno da firma.

O tópico a seguir apresenta a Remuneração Inteligente, bem como suas principais características.

2.2.3 Remuneração Inteligente

Camp (2005) defende que um sistema de remuneração competitiva é reconhecido como uma das ferramentas mais importantes para atrair e reter talentos. Na economia do conhecimento, a vantagem competitiva é sustentada por meio da criação e da partilha de conhecimentos, um processo em que os trabalhadores talentosos desempenham um papel fundamental. Para o autor, os sistemas de remuneração e de incentivos tradicionais são considerados ineficazes e não fornecem apoio a novos objetivos estratégicos.

Acrescentando, Camp e Edvilsson (2005) propõem que os sistemas de compensação eficazes devem contribuir para os objetivos estratégicos, incentivar o desenvolvimento do capital humano e contribuir para tornar as empresas mais competitivas.

O Quadro 3 reúne os fatores que são considerados importantes em relação ao sistema de remuneração inteligente, conforme Camp (2005).

Quadro 3. Componente da Remuneração Inteligente

Componente do Sistema de Remuneração Inteligente			
Capital intelectual	Gestão do Conhecimento	Inspirar perspectiva	Achados e Análise empíricos
Aumentar o valor adicionado pelo capital humano	A aprendizagem contínua é importante para aumentar a produtividade do trabalhador do conhecimento	Salário alto não significa necessariamente alta performance	Remuneração deve levar em conta o valor total do capital humano
Libertar todo o potencial do capital humano para aumentar o capital intelectual	Novos conhecimentos emanam do indivíduo	Remuneração deve satisfazer as necessidades	Potencial de desempenho, o futuro deve ser incluído no sistema de remuneração
O trabalhador do conhecimento deve ser tratado como um ativo e não um custo	Equipes e redes importantes na criação de valor	Percepção de justiça pode influenciar o desempenho	Os funcionários devem receber uma parte do lucro
A remuneração financeira é baseada no valor agregado e relaciona o capital intelectual à remuneração.	A autonomia pode aumentar a eficácia do trabalhador do conhecimento	Comportamento guia as metas	O valor é criado não só por indivíduos, mas também por equipes
Remuneração deve estar relacionada com a estratégia organizacional	Atrair e reter talentos para melhorar a criação de conhecimento	Os trabalhadores do conhecimento são capazes de se auto recompensarem em relação aos próprios objetivos	Tarefas desafiadoras e interessantes podem aumentar a motivação
Remuneração relacionada com o contexto e o capital estrutural		Reconhecimento social importante para os trabalhadores do conhecimento	Fatores de higiene, por exemplo, as horas de trabalho não regulamentados pode ser importante
IC-multiplicador é uma indicação de		O lucro relacionado à remuneração pode melhorar o desempenho	A motivação do trabalhador do conhecimento é

alavancagem do capital humano			complexa e pode variar de indivíduo para indivíduo
			Remuneração tem de ser racional
			A remuneração pode ser material ou imaterial
			Valor de status incluído no salário

Fonte: Recuperado de “Intelligent remunerations in the knowledge economy”, de J. Camp, 2005.

No Quadro 3, Camp (2005) descreve os componentes do sistema de remuneração inteligente. Na dimensão capital intelectual, observa-se a ênfase no potencial do capital humano como o principal vetor de crescimento das empresas. Esse potencial é levado em consideração na Remuneração Inteligente (RI). Na dimensão gestão do conhecimento, o conhecimento aparece de forma cíclica: ele é gerado, adquirido e compartilhado com o demais membros da organização. Por fim, a dimensão perspectiva demonstra que a remuneração por si só não garante desempenho. A remuneração não financeira possui forte influência sobre os profissionais da economia do conhecimento.

Além disso, o sentimento de justiça organizacional, a participação nos lucros e outras variáveis contribuem para motivar os colaboradores a utilizarem o máximo de suas capacidades intelectuais em prol do crescimento da empresa e, assim, aumentar também seus rendimentos. Ou seja, quanto mais os colaboradores contribuírem para o crescimento da organização, maior será a sua remuneração extra. Na Figura 11, observa-se que o sistema de remuneração inteligente se fundamenta em remunerações tangíveis e intangíveis, mas dá ênfase à parte intangível.

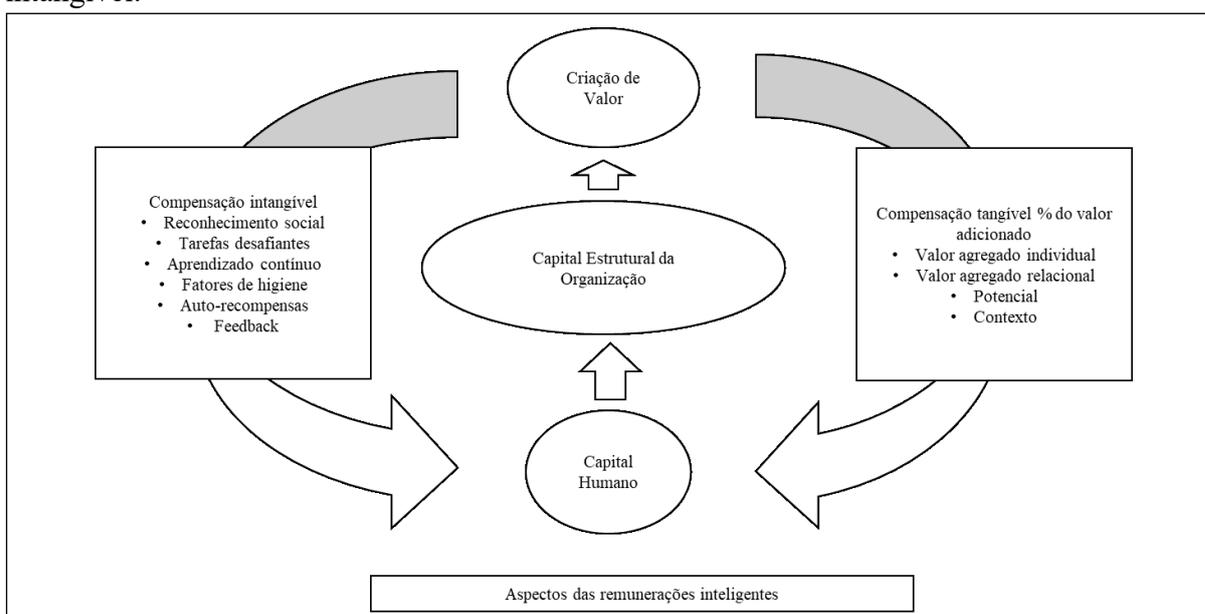


Figura 11. Características da Remuneração Inteligente.

Fonte: Recuperado de “Intelligent remunerations in the knowledge economy”, de J. Camp, 2005.

De acordo com Camp (2005), o capital humano pessoal, investido pelo trabalhador do conhecimento individual, em uma empresa de conhecimento, é o que, junto com o capital estrutural, cria valor na empresa. O retorno do capital humano investido é tangível e intangível, e o objetivo é aumentar o valor acrescentado pelo capital humano. A parte tangível da remuneração baseia-se no valor agregado. As teorias de remuneração variável e lucrativa sugerem que esse tipo de remuneração pode levar a um desempenho aprimorado e que os trabalhadores do conhecimento reconhecem mais facilmente os objetivos e as estratégias das organizações. A parte tangível que o trabalhador do conhecimento receberá, com base em valor agregado, poderia orientar o trabalhador do conhecimento em fazer as coisas certas, de acordo com os objetivos estratégicos das empresas, a fim de criar valor.

O valor acrescentado e individual visa à estimativa da quantidade de valor que o indivíduo adicionou à empresa. A criação de valor nas empresas do conhecimento é, muitas vezes, baseada nos esforços de equipes e redes, porque o valor que emana dessas relações também deve ser incluído. Uma vez que o valor criado dessa forma também é remunerado, isso poderia ajudar a melhorar o compartilhamento de conhecimento na empresa (Camp, 2005).

Considerando-se a discussão anterior, o desempenho futuro e o potencial do trabalhador individual do conhecimento também devem ser incluídos como um aspecto importante a influenciar no tamanho da remuneração tangível. Isso também poderia ajudar no recrutamento de talentos de outras empresas, já que o alto nível de desempenho provavelmente não pode ser esperado de uma só vez.

Para Camp (2005), o valor agregado pode ser calculado para a maioria das posições em uma organização do conhecimento, incluindo profissionais de recursos humanos e outras funções de suporte, bem como equipe médica em hospitais.

Já a parte intangível da remuneração é de extrema importância para os trabalhadores do conhecimento. É a parte não monetária, estimula o capital humano e oferece possibilidades de obter maior eficiência do capital humano. Tanto a autonomia quanto o aprendizado contínuo fazem parte dos seis fatores que determinam a produtividade do trabalhador do conhecimento (Drucker, 1999). A autonomia também é reconhecida como um importante elemento de motivação intrínseca (Smith, 1998). Uma vez que esses trabalhadores têm um ciclo muito mais curto antes que suas habilidades se tornem obsoletas, o aprendizado contínuo pode garantir o conhecimento e o valor atualizado no mercado de trabalho atual e no futuro. A aprendizagem contínua é a forma de aumentar o valor dos talentos no futuro.

Tarefas desafiadoras e interessantes podem ser reconhecidas durante as entrevistas como importantes incentivos e recompensas para os trabalhadores do conhecimento. Essa deve

ser uma parte natural de todo sistema de remuneração com o objetivo de aumentar o valor agregado da mente (Camp, 2005).

Sobre os fatores de higiene, percebe-se que são fatores que não aumentam diretamente a motivação, mas garantem que os funcionários não fiquem insatisfeitos, por exemplo como horas de trabalho livres também pode ser visto como recompensas intangíveis (Camp, 2005).

De acordo com a teoria social-cognitiva da motivação, um indivíduo é capaz de se autorrecompensar e as pessoas valorizam a auto satisfação, obtida através de um trabalho bem feito, mais do que valorizam as recompensas materiais (Despres & Hiltrop, 1995). O sistema de remuneração inteligente também deve fornecer aos trabalhadores do conhecimento a possibilidade de obter autorrecompensas. Saber que os valores individuais são, portanto, muito importantes, uma vez que recompensas e compensações, quando não em alinham com padrões pessoais, podem levar à insatisfação.

O reconhecimento social é um importante fator de motivação para os trabalhadores do conhecimento – ou seja, quando outras pessoas reconhecem o desempenho do indivíduo. Isso poderia motivar o empregado a dar mais de si à organização. Por fim, o feedback é mencionado entre os aspectos da remuneração inteligente. Quando contínuo, é essencial para manter as pessoas direcionadas a fazerem as coisas certas. Quase todos os fatores, no sistema de remuneração inteligente, são observados pelo feedback, uma vez que esse conduz o capital humano a agir em função dos objetivos da organização (Camp, 2005).

Levando em conta a exposição anterior, é possível elaborar uma hipótese referente à Remuneração Inteligente, baseada em Camp (2005):

H2c: A Remuneração Inteligente influencia positivamente o crescimento interno da firma.

Não foram encontradas investigações passíveis de comparação direta para essa hipótese.

2.3 CAPITAL HUMANO

Para Becker (1993; 1994), o capital humano é um conjunto de capacidades produtivas que uma pessoa pode adquirir, devido à acumulação de conhecimentos gerais ou específicos, que podem ser utilizados na produção de riqueza. O capital humano é constituído por recursos como: formação, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento, perspicácia de gestores e trabalhadores da empresa. A "revolução" do capital humano começou há cerca de quatro décadas, e seus pioneiros incluem Ted Schultz, Jacob Mincer, Milton Friedman, Sherwin Rosen e vários outros pesquisadores associados à Universidade de Chicago (Becker, 1994).

Conforme Blundell, Dearden, Meghir e Sianesi (1999), são três os componentes principais do capital humano. A Figura 12 apresenta as dimensões do capital humano, assim sendo: capacidade inicial (seja adquirido ou inato); qualificações e conhecimentos adquiridos através de formalidades educação; e habilidades, competências e conhecimentos adquiridos através de treinamento no exercício do trabalho.

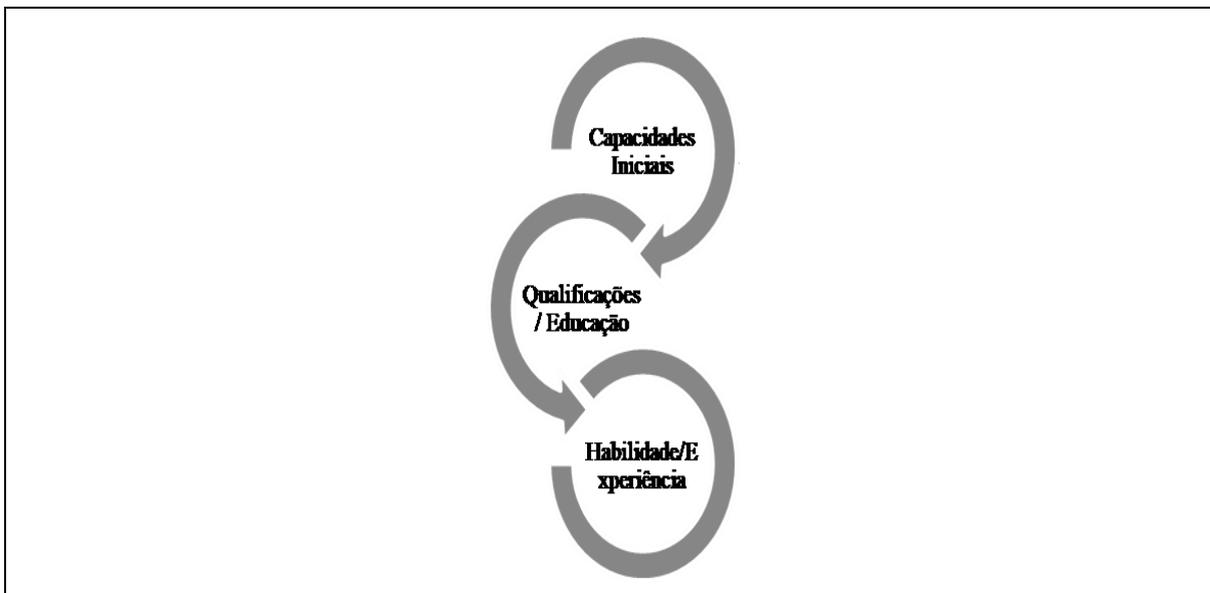


Figura 12. Dimensões do Capital Humano.

Fonte: Adaptado de “Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy”, de R. Blundell, L. Dearden, C. Meghir, e B. Sianesi, 1999, *Fiscal studies*, 20; “Nobel lecture: The economic way of looking at behavior”, de G. S. Becker, 1993, *Journal of political economy*, 101; e “Human capital revisited”, de G. S. Becker, 1994.

O conceito de capital humano surgiu do reconhecimento de pessoas ou empresas em investir no mesmo, ou seja, empreender ou financiar a educação e/ou treinamento. É semelhante às decisões sobre outros tipos de investimentos, realizados por indivíduos ou empresas. Investimentos de capital humano envolvem um custo inicial, como taxa de matrícula, formação educacional, perda de rendimentos durante a formação profissional, salários e produtividade, reduzidos durante o período de capacitação, pois há esperança individual ou da firma em obter um retorno no futuro por intermédio, por exemplo, do aumento de ganhos ou da produtividade da empresa (Blundell et al., 1999; Becker, 1993; 1994).

Tal como acontece com os investimentos em capital, o investimento no humano só será realizado pelo aumento da riqueza da empresa se o retorno esperado do investimento (ou rede de taxa de retorno interna) for maior do que a taxa de juros do mercado.

Conforme Blundell et al. (1999), a nova literatura de crescimento observa explicitamente os efeitos das atividades de educação e treinamento e coloca-os no coração do crescimento autossustentável. Dessa forma, duas grandes vertentes do pensamento sobre o

capital humano surgiram: a primeira vê o capital humano como um insumo comum na produção, ou seja, o nível de produção depende do rendimento do capital humano. Isso implica que a taxa de crescimento de produção depende do percentual que os países acumulam de capital humano no decorrer do tempo. A outra ideia vê o capital humano como a principal fonte de inovação, aumentando a capacidade dos indivíduos tanto para produzir mudanças técnicas quanto para se adaptar. Os níveis de educação (estoques de capital humano) estão, assim, ligados à produtividade e ao crescimento, e os retornos à acumulação de capital humano, que são justificados pelo papel diferenciado e crucial que o capital humano desempenha com sucesso na adaptação efetiva às mudanças tecnológicas e organizacionais.

Para Schultz (1960; 1961; 1962), a inclusão da acumulação de capital humano é um elemento-chave na compreensão do processo de crescimento econômico ao longo prazo, sendo sua principal fonte. Desse modo, Schultz concorda com Penrose (2006) e fornece uma base teórica para o desenvolvimento dos modelos de crescimento interno. Segundo Schultz (1973), o capital humano é um forte ativo das organizações para diferenciação e criação de valor.

Bontis (2001) considera o capital humano como fonte de renovação estratégica e inovação nas organizações, que têm, como essência, a inteligência de seus empregados. Schultz (1973) o considera uma vantagem sustentável, por dificultar a transferência e a reprodução dessa capacidade por seus concorrentes.

Em Mayo (2000), ele pode ser logicamente argumentado como o principal motor de todo o crescimento de valor. A contribuição do capital humano para os valores atual e futuro para as partes interessadas é examinada. As principais condições para esse crescimento são sugeridas como capacidade individual, motivação, liderança, clima organizacional e eficácia do grupo de trabalho. Cada um deles é examinado em detalhes e opções para medidas quantificáveis. O desenvolvimento dos funcionários, incluindo a produção contínua e o intercâmbio de conhecimento e experiências, é o principal motor de crescimento do valor em qualquer tipo de organização.

Para Teixeira (2007), o sucesso de uma empresa é proporcional aos recursos investidos no capital humano. Ele é fundamental na atividade de pesquisa e no desenvolvimento das organizações, constituindo um recurso competente ao processo de melhoria na qualidade dos produtos e no crescimento.

Dessa forma diversas pesquisas indicam o capital humano como vetor do crescimento das empresas, seja econômico ou financeiro. No cenário internacional (Schultz; 1973; Blundell et al., 1999; Benhabib e Spiegel, 1994; Becker, 1993, 1994; Griliches, 1997; Hitt, Bierman, Shimizu e Kochhar, 2001; Bontis, 2001; Seleim, Ashour e Bontis, 2007; Ospina, 2015). As

pesquisas também relacionam o investimento em educação como a dimensão mais importante de capital humano, em função desta desenvolver habilidades de gestão e inovação.

Da mesma forma, as pesquisas nacionais relacionam o capital com desempenho e crescimento, dando ênfase à dimensão educacional por desenvolver habilidades individuais, e agregar valor para o indivíduo e para a organização (Martins & do Monte, 2009; Cunha, Cornachione Junior & Martins, 2010; Viana & Lima, 2010; Oro, Naue, Lenir Stürmer & Brito, 2010; Scharf, 2012; Silva, Macagnam, Alves & Zanini, 2013; Fernandes, dos Santos, Pacheco & Scharf, 2014; Dalbem, Bastian-Pinto & Andrade, 2014; Raifur & Sousa, 2016; Costa, Costa, Mattos, Teixeira, Flores & Oliveira, 2017).

Seleim, Ashour e Bontis (2007) sugerem que, conforme os indivíduos elevam seu nível de educação e treinamento ao longo de suas vidas, impulsionam a produção de bens e serviços, bem como a inovação no mercado. Raifur e Sousa (2016) concluem que a experiência ocupacional, o conhecimento no ramo, o nível de treinamento e o histórico familiar explicam o desempenho das PMEs.

Hitt, Bierman, Shimizu e Kochhar (2001) mostram que o capital humano modera a relação entre estratégia e desempenho da empresa, apoiando, assim, um ajuste de contingência de recursos-estratégias. Os resultados contribuem para o conhecimento sobre a visão baseada em recursos da empresa e a importância estratégica do capital humano.

Viana e Lima (2010) enfatizam que há um diferencial entre quantidade e qualidade da educação, uma vez que, mesmo com um possível aumento contínuo da educação, ela pode não refletir um nível qualitativo suficiente para dinamizar a produtividade e o progresso econômico e social da população.

Silva, Macagnam, Alves e Zanini (2013) advogam que os resultados possibilitam concluir que o aumento no desempenho econômico-financeiro das empresas advém da elevação nos investimentos em capital humano.

Para Fernandes, dos Santos Pacheco e Scharf (2014), os resultados demonstraram que o capital humano está inserido nas ações mercadológicas da Apple como um construto central. Práticas estratégicas relevantes dessa empresa foram concebidas e encorajadas por Steve Jobs, sendo o capital humano um dos direcionadores das estratégias de marketing da organização. Por fim, Benhabib e Spiegel (1994) indicam que a taxa de crescimento da produtividade de uma nação depende do nível de estoque de capital humano que esta possui.

Vários estudos indicam o capital como o principal vetor do crescimento das organizações (Caballé e Santos, 1993; Cooper, Gimeno-Gascon e Woo, 1994; McPherson, 1996; Blundell et al., 1999; Andrea e Scarpeta, 2001; Teixeira, 2002; Dakhli e De Clercq, 2004;

Vandenbussche, Aghion e Meghir, 2006; Abbasa e Foreman-Peck, 2007; Acs, Armington e Zhang, 2007; Macpherson e Holt, 2007; Almeida e Carneiro, 2009; Segal, Borgia e Schoenfeld, 2010; Simões e Duarte, 2014; Neeliah e Seetanah, 2016).

2.3.1 Capital Humano e o Crescimento Interno da Firma

Assim, conforme exposto no tópico anterior sobre a formação do Capital Humano, Penrose (2006) propõe que os conhecimentos chegam às pessoas de duas maneiras diferentes, uma pode ser formalmente ensinada, aprendida de outras pessoas ou textos escritos, podendo, se necessário, ser formalmente expressa e transmitida a terceiros. A outra forma também resulta do aprendizado, mas de aprendizado sob a forma de experiência pessoal. Esse aumento dos conhecimentos ocasiona mudanças nas oportunidades produtivas de uma firma.

Nesse sentido, vários estudos inferem que o nível de qualificação do gerente tem impacto positivo no crescimento da empresa (Wiersema & Bantel, 1992; Lee & Tsang, 2001; Woywode & Lessat, 2001; Almus, 2002; Wiklund & Shepherd, 2003; Bertrand & Schoar, 2003; Kor, 2003; Janssen, 2003, 2006; Charters, Clark-Murphy, Davis, Brown & Walker, 2008; Gries & Ha, 2014). O fato de o gerente ter um diploma de ensino superior, ou até mesmo pós-graduação adicional, parece estimular o crescimento das empresas (Janssen, 2006).

Além disso, a falta de habilidades de gestão muitas vezes é vista como a principal fonte de falha dentro das organizações. Se os potenciais investidores percebem que o empresário não possui algumas habilidades de gerenciamento importantes, eles se recusarão a financiar a firma, ou apenas aceitarão a fazê-lo se o gerente fornecer mais garantias. Todavia, proprietários preferem gerentes com experiência específica de tarefa apenas em ambientes complexos (Dessein e Santos, 2016).

Kor (2003) afirma que a participação dos fundadores da empresa na equipe de gerenciamento superior e a experiência passada dos gerentes na indústria contribuem para a competência da equipe em aproveitar novas oportunidades de crescimento.

A experiência pode ajudar o gerente a evitar ou a resolver mais facilmente os problemas encontrados. Poderia, no entanto, também inibir a sua criatividade e seu grau de adaptabilidade, empurrando-os para se apegar a soluções testadas no passado. A experiência funcional anterior permite o desenvolvimento de expertise responsável para promover o crescimento.

Diversos estudos apresentam relação positiva entre o capital humano e o crescimento das firmas (Romer, 1990; Einsenhardt & Schoonhoven, 1990; Penrose, 2006; Macpherson &

Holt, 2007; Almeida & Carneiro, 2009; Marimuthu, Arokiasamy & Ismail, 2009; Choukir & Khoufi, 2011).

Para Almeida e Carneiro (2009), o retorno dos investimentos das firmas em capital humano e treinamento produzem retornos comparáveis aos investimentos em capital físico ou investimentos na escolaridade. Segundo Macpherson e Holt (2007), os recursos humanos e o capital social, os sistemas organizacionais e as redes de conhecimento se combinam para facilitar ou restringir o crescimento.

Mayo (2000) argumenta que o "capital humano" pode ser considerado o principal motor de crescimento, e as principais condições para esse crescimento são sugeridas como capacidade individual, motivação individual, liderança, clima organizacional e eficiência do grupo de trabalho. O autor salienta que o desenvolvimento do funcionário, incluindo a qualificação contínua e o intercâmbio de conhecimentos e experiências, perfazem os vetores de geração de valor em qualquer tipo de organização.

Para Penrose (2006), os recursos humanos disponíveis numa firma, sejam uma força de trabalho ou não, se configuram como um pessoal de caráter burocrático, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial, e representam um investimento substancial por parte da firma. São considerados recursos duráveis, embora não sejam uma "propriedade" da firma, e ela sofre uma perda comparável a uma perda de capital quando tais empregados a abandonam no auge de suas aptidões.

Os conhecimentos necessários para a atividade da empresa são, em parte, tácitos, de forma que os recursos humanos que dela participam os adquirem pela experiência comum que proporciona à atividade da empresa o caráter de trabalho de equipe. A própria elaboração de estratégias depende da avaliação dos membros da empresa e, conseqüentemente, de sua experiência passada e conjunta. Tudo isso em um ambiente hierárquico, onde se distinguem os recursos humanos como participantes de uma organização hierárquica e com divisão do trabalho (Kupfer & Hasenclever, 2013).

Dados os argumentos anteriores e conforme Romer (1990), o capital humano contribui para o crescimento financeiro e não financeiro das firmas. Segundo Marimuthu, Arokiasamy e Ismail (2009), os recursos humanos são "ativos valiosos" que direcionam as organizações para objetivos e conquistas maiores, através da inovação e da criatividade. Portanto, o capital humano, não só direciona as empresas a atingir maiores resultados, mas também garante que as empresas permaneçam competitivas e mantenha sua sobrevivência a longo prazo. Assim, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: O Capital Humano contribui positivamente para o crescimento interno da firma.

Espera-se, caso as hipóteses sejam confirmadas, que os resultados se assemelhem aos estudos de pesquisadores (Wiersema & Bantel, 1992; Lee & Tsang, 2001; Woywode & Lessat, 2001; Almus, 2002; Wiklund & Shepherd, 2003; Kor, 2003; Bertrand & Schoar, 2003; Kor, 2003; Janssen, 2003, 2006; Charters et al., 2008; Gries & Ha, 2014) que encontraram relação positiva entre a qualificação, a expertise e a permanência do gerente na empresa.

Caso as hipóteses sejam confirmadas, espera-se que os resultados se assemelhem aos estudos de autores (Romer, 1990; Emswiler & Schoonhoven, 1990; Penrose, 2006; Macpherson & Holt, 2007; Almeida & Carneiro, 2009; Marimuthu, Arokiasamy & Ismail, 2009; Choukir e Khoufi, 2011) que encontraram relação positiva entre o capital humano e o crescimento das empresas.

Caso as hipóteses sejam rejeitadas, espera-se que os resultados se assemelhem aos de Ensley, Carland e Carland (1998), que identificaram impacto negativo da heterogeneidade em termos de experiência setorial, funcional e educacional sobre crescimento. Além disso, que se assemelhem aos resultados de Lee e Tsang (2001) e de Ensley, Carland e Carland (1998), nos quais a relação entre a qualificação, a expertise e a permanência na empresa e o crescimento é moderado pelo tamanho da empresa, positivo para as maiores, e negativo para as empresas menores.

Contudo, observa-se, conforme exposto nos argumentos formuladores das hipóteses de pesquisa, que não somente o capital humano e a remuneração podem influenciar o crescimento de empresas, mas também existem fatores mediadores e moderadores que podem interferir no crescimento interno das empresas.

Da maneira como o estudo de Greiner (1972) indicou, as empresas evoluem ao longo dos estágios de crescimento, sendo que empresas mais jovens estão nos estágios iniciais e as empresas mais maduras nos estágios mais avançados. Cada estágio é caracterizado por um crescimento relativamente estável. Essas fases estão identificadas com a natureza e a característica dos problemas de gestão, bem como são separadas por períodos de crises.

Lee e Tsang (2001) indicam que o impacto da educação sobre o crescimento, é moderado pelo tamanho da empresa, positivo para as maiores, e negativo para as empresas menores. Os autores consideram a experiência industrial e gerencial de um gerente o fator dominante que afeta o crescimento do empreendimento. Portanto, formula-se a seguinte questão de pesquisa:

H4: Os estágios do crescimento das empresas objeto de estudo moderam a remuneração, o capital humano e o crescimento interno da firma;

H4a: Os estágios do crescimento das empresas objeto de estudo moderam a remuneração (estratégica, inteligente e incentivos) e o crescimento interno da firma;

H4b: Os estágios do crescimento das empresas objeto de estudo moderam o capital humano e o crescimento interno da firma.

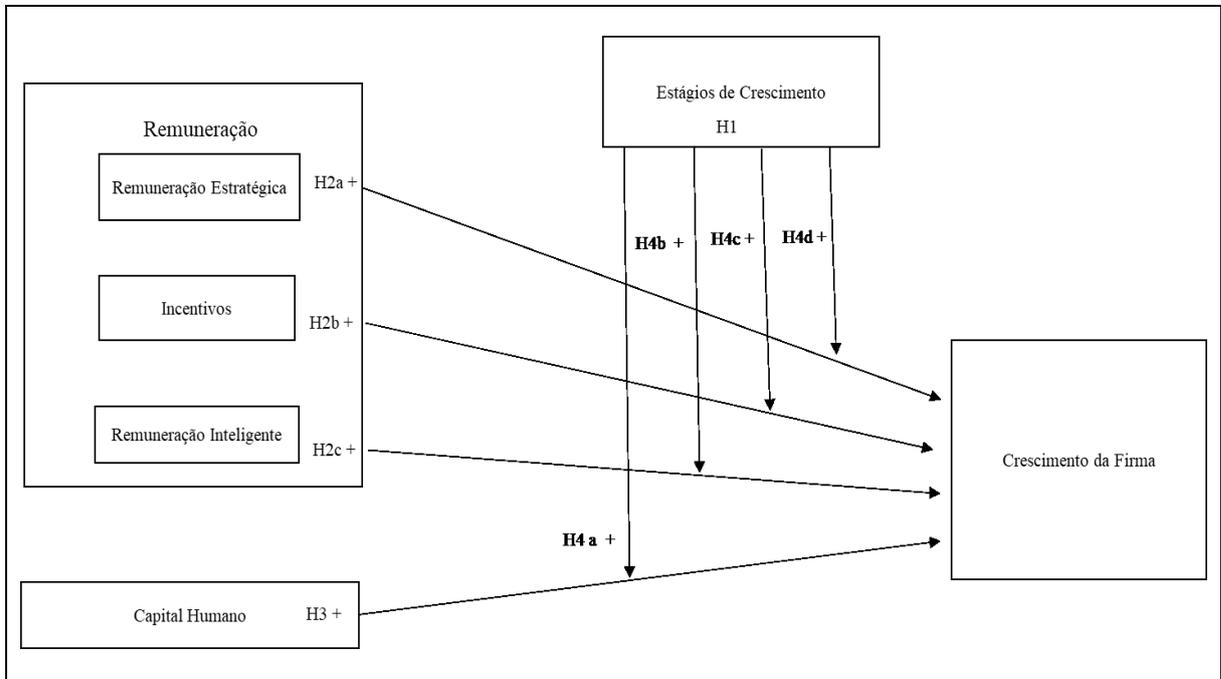


Figura 13. Modelo Conceitual da Pesquisa

A próxima seção contempla a metodologia empregada para testar as variáveis e a robustez do modelo.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi delimitada conforme a tipologia de Sampieri, Collado e Lucio (2006): quanto ao problema de pesquisa, é quantitativa; aos objetivos, descritiva; aos procedimentos, é de levantamento ou *survey*.

A parte descritiva foi embasada em um levantamento ou pesquisa do tipo *survey*. Tripodi, Fellin e Meyer (1981) e Babbie (2003) destacam que “pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de *survey*”. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva procura descrever as características de determinada população ou fenômeno e as relações existentes entre suas variáveis. Uma das características mais expressivas da pesquisa descritiva está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A metodologia escolhida possui característica de estudo empírico analítico, realizado por meio de coleta e análise dos dados. Conforme Hair Jr. et al. (2010), ao utilizar da abordagem quantitativa em procedimentos descritivos, nos quais se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, busca-se a validação de fatos, o encontro de estimativas e relacionamentos e a testagem de hipóteses.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA

3.2.1 Unidade de Análise

Os participantes envolvidos na análise foram selecionados intencionalmente e por acessibilidade, conforme sugere Creswell (2010). Justifica-se a utilização dessa metodologia pela dificuldade de acesso a todas as agências dos bancos e cooperativas de crédito pertencentes à base territorial de Cascavel, seja pela dificuldade de acesso e aceitabilidade por parte das empresas e dos funcionários para participar do estudo, ou pela dificuldade nos contatos. A intencionalidade também se justifica pelo critério de questionar apenas gerentes, líderes, encarregados, supervisores e demais funcionários com poder decisão das empresas objeto de

estudo, a fim de investigar a influência da remuneração e do capital humano sobre o crescimento interno da firma.

3.2.2 População

A população do estudo contempla: os gerentes, os supervisores e afins que foram indicados pelo gerente (gerentes de carteiras, financeiro, administrativos, entre outros) para participar do estudo. A amostra compreende àqueles que responderam ao instrumento de pesquisa.

O propósito foi investigar qual a influência da remuneração (remuneração estratégica, remuneração inteligente e incentivos), e do capital humano sobre o crescimento da firma nas empresas objeto de estudo.

A população é composta por empresas do setor financeiro, bancos públicos, bancos privados e cooperativas de crédito situadas na regional de Cascavel, no estado do Paraná. A base territorial do Sindicato do Bancários de Cascavel compreende as cidades listada no Quadro 4, conforme informações disponíveis no site <http://www.bancarioscascavel.org.br/>. No entanto, adicionou-se a esta pesquisa as cooperativas de crédito situadas na mesma abrangência territorial, por conveniência.

Quadro 4. Base territorial de Cascavel

Anahy	Guaraniaçu
Boa Vista da Aparecida	Ibema
Braganey	Iguatu
Cafelândia	Lindoeste
Campina da Lagoa	Matelândia
Campo Bonito	Nova Cantu
Capitão Leônidas Marques	Ramilândia
Catanduvas	Santa Lúcia
Céu Azul	Santa Tereza do Oeste
Corbélia	Três Barras do Paraná
Diamante do Oeste	Ubiratã
Vera Cruz do Oeste	

Fonte: Sindicato do Bancários de Cascavel e Região (SBC)

Os bancos os dados disponibilizados pelo sindicato indicam que a base territorial sediada em Cascavel representa 1.300 funcionários do setor bancário. Já as cooperativas de crédito, aproximadamente 300 colaboradores, perfazendo assim uma população de 1.600 profissionais do setor financeiro.

3.2.3 Amostra

Para definir o tamanho e seleção da amostra, foram utilizados critérios estatísticos de cálculo do tamanho da amostra e a seleção pelo critério de acessibilidade. Para o tamanho, foi calculada a amostra, conforme Equação 1, com base nos dados disponibilizados no site da Febraban e do Sindicato dos Bancários. Esse cálculo está embasado em Hair Jr. et al. (2009), Babin et al. (2005), Maroco (2007) e Fávero et al. (2009).

$$\text{Equação 1 – Tamanho da amostra}$$

$$n = Z^2 \cdot p(1 - P) \cdot N / e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p(1 - p)$$

Onde: n: Tamanho da amostra; N: Tamanho da população; e: Margem de erro tolerável (grau de segurança, neste estudo foi de 0,05, ou seja 5%); p: probabilidade sucesso de ocorrer o evento (neste estudo foi de 0,5 ou seja, 50%); Z: valor crítico que corresponde ao grau de confiança (neste estudo foi de 1,960).

Tabela 1
Amostra da Pesquisa

Instituição	População	Amostra	Respondentes	%
Bancos	1.300	297	143	48,15%
Cooperativas	300	169	95	56,21%
Total	1.600	466	238	51,07%

O procedimento de amostragem adotado foi estratificar a amostra, para que os elementos amostrais possuíssem determinado atributo. Neste estudo, esse atributo é o setor de atuação da empresa. Em síntese, divide-se a população em subpopulações ou estratos. Esse critério aumenta a precisão da amostra e implica o uso deliberado de diferentes tamanhos de amostra para cada estrato.

3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA E MODELO DE ANÁLISE

Dessa forma, estruturou-se o constructo da pesquisa, a fim de apresentar os objetivos específicos, relacionando-os às variáveis, às subvariáveis, à operacionalização e às medidas utilizadas.

Quadro 5. Constructo referente à Remuneração

Objetivo	Dimensão	Autor	Hipótese	Afirmação	Questão	Medida
a) Averiguar o sistema de remuneração e incentivos nas empresas objeto de estudo sob a perspectiva de Murphy (1999) e Camp (2005);	Remuneração Estratégica	Murphy (1999) Beer e Katz (1998)	H2a	Na empresa o plano de remuneração é baseado principalmente no crescimento da unidade.	RE1	Escala de Likert 1 a 7 (Sendo 1 para Discordo totalmente com a afirmação, e 7 Concordo totalmente com a afirmação)
				Na empresa a remuneração variável e é baseada principalmente no cumprimento de metas da unidade.	RE2	
				Na empresa os salários são definidos de acordo com o praticado no mercado ou por empresas do mesmo seguimento.	RE3	
				Na empresa os salários são definidos por meios competitivos, <i>benchmarking</i> .	RE4	
				A empresa tem um sistema de remuneração variável bem desenvolvido relacionado ao crescimento corporativo	RE5	
				A empresa tem um sistema de pagamento de bônus bem desenvolvido relacionado o crescimento corporativo.	RE6	
				O pagamento de bônus é baseado no desempenho da unidade ou sobre o desempenho corporativo.	RE7	
				O plano de bônus executivo influencia seu comportamento e tomada de decisão em função dos objetivos da organização	RE8	
				Na empresa a remuneração em forma de opções de ações é concedida apenas aos gerentes executivos.	RE9	
				Na empresa a remuneração em forma de opções de ações incentiva o executivo a trabalhar de forma a valorizar o preço das ações.	RE10	
	A empresa tem um programa de participação nos lucros ou ganho que se aplica para todos os funcionários.	RE11				
Incentivos	Anthony e Govindarajan (2006)	H2b	Na empresa o plano de incentivos é baseado principalmente no crescimento da unidade.	INC1		

Continua...

Continuação...

Objetivo	Dimensão	Autor	Hipótese	Afirmação	Questão	Medida
				Na empresa o plano de incentivos é baseado principalmente no crescimento corporativo.	INC 2	
				Na empresa são concedidos (aumento de salários) baseados em desempenho para a alta gerencia.	INC 3	
				A empresa possui um sistema de benefícios de empregados, tais como: seguro de vida, plano de aposentadoria complementar e benefícios, que incluem tempo de serviço ou ainda atrelados ao crescimento da empresa.	INC 4	
				Na empresa existe a possibilidade de promoção e aumento de responsabilidade baseado no desempenho individual e tempo de serviço.	INC 5	
				Na empresa a possibilidade de conseguir uma melhor posição ocorre conforme o plano de carreira e salário, e está vinculado ao desempenho individual.	INC 6	
				O plano de incentivos a executivo influencia seu comportamento e tomada de decisão em função dos objetivos da organização.	INC 7	
				Na empresa existe a política de reconhecimento (troféus, participação em programas de executivos).	INC 8	
				Na empresa programa de incentivos se aplica para todos os funcionários.	INC 9	
	Remuneração Inteligente	Camp (2005); Edvinsson e Camp (2005)	H2c	Na empresa o sistema de remuneração permite ao colaborador utilizar ao máximo as suas capacidades intelectuais em prol do crescimento da empresa	RI1	
				Na empresa quanto mais o colaborador contribuir para o crescimento da firma, maior será o valor de sua remuneração extra.	RI2	
				Na empresa o potencial de desempenho futuro do colaborador é levado em consideração na remuneração.	RI3	

Continua...

						Conclusão
Objetivo	Dimensão	Autor	Hipótese	Afirmação	Questão	Medida
				Na empresa existem programas de atualização continuada voltados para o desenvolvimento de habilidade de gestão para os colaboradores.	RI4	
				Os colaboradores possuem autonomia para a resolução de problemas de acordo com os objetivos da empresa.	RI5	
				Na empresa o <i>feedback</i> contínuo é essencial para manter as pessoas empenhadas a fazer as coisas certas.	RI6	
				Na empresa o reconhecimento social é percebido quando os objetivos são alcançados.	RI7	

Fonte: Adaptado de Beer e Katz (1998), "Executive compensation", de K. J. Murphy, 1999, *Handbook of Labor Economics*, 3; e "Sistemas de controle gerencial", de R. N. Anthony e V. Govindarajan, 2006.

Quadro 6. Constructo referente ao Capital Humano

Objetivo	Dimensão	Autor	Hipótese	Afirmação	Questão	Medida
b) Investigar a formação do Capital Humano (Bontis, 2001) nas empresas objeto de estudo;		Schultz (1973), Becker (1993), Bontis (2001), Penrose (2006)	H3	As competências dos nossos funcionários como um todo são iguais ao nível ideal que poderíamos desejar alcançar.	CH1	Escala de Likert 1 a 7 (Sendo 1 para Discordo totalmente com a afirmação, e 7 Concordo totalmente com a afirmação)
				Quando um empregado deixa a empresa, nós temos um programa de treinamento de sucessores para sua substituição.	CH2	
				A empresa obtém o máximo proveito de seus funcionários quando eles cooperam uns com os outros em tarefas da equipe.	CH3	
				Em nossa empresa os funcionários são estimulados a expressar suas opiniões em discussões em grupo.	CH4	
				Em nossa empresa os funcionários mais antigos participam da capacitação dos novos funcionários.	CH5	

Continua...

Continuação...

Objetivo	Dimensão	Autor	Hipótese	Afirmação	Questão	Medida
				Os colaboradores da empresa são especialistas nas suas respectivas áreas/departamento.	CH6	
				Os funcionários trabalham por muitos anos na empresa (o <i>turnover</i> é muito baixo).	CH7	

Fonte: Adaptado de Schultz (1973); “Nobel lecture: The economic way of looking at behavior”, de G. S. Becker, 1993, *Journal of political economy*, 101; “Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital”, de N. Bontis, 2001, *International Journal of Management Reviews*, 3; e “A teoria do crescimento da firma”, de E. Penrose, 2006.

Quadro 7. Constructo referente a dimensão interna da TCF

Objetivo	Dimensão	Autor	Hipótese	Afirmação	Questão	Medida
c) Caracterizar os fatores internos de crescimento da firma sob a perspectiva de Penrose 2006, nas empresas objeto de estudo.	Dimensão Interna	Camp (2005); Penrose (2006) Najmaei (2013)	H3	Em relação aos concorrentes, o crescimento médio das vendas da minha empresa nos últimos três anos foi superior:	CRE SC1	Escala de Likert 1 a 7 (Sendo 1 para Discordo totalmente com a afirmação, e 7 Concordo totalmente com a afirmação)
				Em relação aos concorrentes, o crescimento médio da participação de mercado da minha empresa nos últimos três anos foi superior:	CRE SC2	
				Em relação aos concorrentes, o percentual médio de lucro operacional da minha empresa em relação ao total de vendas nos últimos três anos foi superior:	CRE SC3	
				Em relação aos concorrentes, o crescimento médio de empregados nos últimos três anos tem sido superior:	CRE SC4	
				Em nossa empresa a qualificação profissional do gerente executivo contribui para o crescimento da empresa.	CRE SC5	
				Em nossa empresa a qualificação profissional dos funcionários contribui para o crescimento da empresa.	CRE SC6	
				Em nossa empresa a expertise ou habilidades do gerente executivo contribui para o crescimento da empresa.	CRE SC7	

Continua...

Continuação...

Objetivo	Dimensão	Autor	Hipótese	Afirmação	Questão	Medida
				Em nossa empresa a expertise e as habilidades de nossos funcionários contribuem para o crescimento da empresa.	CRE SC8	
				Na nossa empresa quanto mais tempo de permanência do gerente executivo em sua função mais ele contribui para o crescimento da empresa.	CRE SC9	
				Em nossa empresa quanto mais tempo de permanência do funcionário em sua função mais ele contribuirá para o crescimento da empresa.	CRE SC10	

Fonte: Adaptados de “Intelligent remunerations in the knowledge economy”, de J. Camp, 2005; “A teoria do crescimento da firma”, de E. Penrose, 2006; e Najmaei (2013).

Quadro 8. Constructo referente aos Estágios de Crescimento

Objetivo	Autor	Hipótese	Método	Estágio	Afirmação
d) Classificar se o estágio de crescimento das empresas objeto de estudo, diferem entre si;	Greiner (1972) Najmaei (2013)	H1	Estatística Descritiva Teste Tukey ANOVA	1	Dentro desta empresa, a maioria dos nossos funcionários tem tarefas técnicas, são considerados mais generalistas do que especialistas, pois todos nós executamos várias tarefas. Nós nos assemelhamos mais a um grupo de tarefas do que a uma organização. Formalidade e procedimentos são quase inexistentes nesta empresa, mas o presidente / empresário é central para todas as funções e comunicações. O foco principal de nossas atividades é o desenvolvimento de produtos e serviços.
				2	Dentro desta empresa, a maioria dos nossos funcionários tem tarefas técnicas, são considerados mais generalistas do que especialistas, pois todos nós executamos várias tarefas. Nós nos assemelhamos mais a um grupo de tarefas do que a uma organização. Formalidade e procedimentos são quase inexistentes nesta empresa, mas o presidente / empresário é central para todas as funções e comunicações. O foco principal de nossas atividades é o desenvolvimento de produtos e serviços.

Continua...

Continuação...

Objetivo	Autor	Hipótese	Método	Estágio	Afirmação
				3	A empresa é caracterizada por altas taxas de crescimento, tanto nas vendas/receitas quanto no número de funcionários. O foco interno principal é em torno de questões de como produzir, vender e distribuir os produtos/serviços em volume com o objetivo de atingir rentabilidade. A estrutura interna e a comunicação estão se tornando mais formais e cada vez mais indivíduos estão assumindo papéis especializados.
				4	Dentro desta empresa, as principais atividades internas incluem: (1) comercializar produtos financeiros voltados para o setor financeiro e / ou linhas de produtos totalmente novos; (2) assegurar o financiamento do crescimento; (3) assegurar ou aumentar a quota de mercado; (4) penetrar novos territórios geográficos. A empresa tem uma formalidade de estrutura organizacional, regras e procedimentos. Orçamento e planejamento estratégico são processos estabelecidos. Uma equipe de alta gerência composta por alguns indivíduos com ampla experiência no seguimento está no local ou está sendo contratado.

Fonte: Adaptados de “Intelligent remunerations in the knowledge economy”, de J. Camp, 2005; “A teoria do crescimento da firma”, de E. Penrose, 2006; e Najmaei (2013)

Quadro 9. Efeito Moderador

Objetivo	Literatura	Dimensão	Hipóteses	Autor	Medida
Analisar se a remuneração e o capital humano produzem crescimento da firma moderados pelo estágio de crescimento de empresas.	Remuneração	Estratégica	H2a	Murpy (1999) Camp (2005) Anthony e Govindarajan (2006)	Equações Estruturais PLS - SEM
		Incentivos	H2b		
		Inteligente	H2c		
	Capital Humano		H3	Bontis (2001)	
	Crescimento da Firma	Interna		Penrose (2006)	

Nota: *Constructo referente ao efeito moderador

3.2.4 Elaboração e validação do instrumento de pesquisa

Para a operacionalização das variáveis, foi construído um questionário estruturado como instrumento de pesquisa. Para a remuneração, a partir das definições de Murphy (1999) e Beer e Katz (1998); para os incentivos, baseando-se em Anthony e Govindarajan (2006); para a Remuneração Inteligente, em consonância com Camp (2005) e Edvinsson e Camp (2005); para o Capital Humano, consoante Schultz (1973), Becker (1993), Bontis (1998) e Penrose (2006); e para o Crescimento da Firma, a partir de Camp (2005), Penrose (2006) e Najmaei (2013). Optou-se por usar a escala de tipo Likert, a escala de cujas respostas vão de 1 a 7. A nota 1 corresponde a “discordo totalmente com a afirmação da sua empresa” e a 7, “concordo totalmente”.

Quadro 10. Constructo das variáveis latentes

Divisão	Constructo	Dimensão	Questões
Parte 1	Remuneração	Remuneração Estratégica	RE1 a RE11
		Incentivos	INC1 a INC9
		Remuneração Inteligente	RI1 a RI7
Parte 2	Teoria do Crescimento da Firma	Crescimento da Firma	CRESC1 a CRESC10
Parte 3	Capital Humano	Capital Humano	CH1 a CH7

O questionário foi elaborado conforme a metodologia de pesquisa survey de Babbie (2003), para a validação realizou-se um pré-teste com 37 alunos do Programa de Mestrado em Contabilidade e Administração da UNIOESTE, por meio da análise fatorial exploratória (AFE). Os testes mostraram-se adequados, atendendo aos critérios mínimos do Alfa de Cronbac, AVE e VIF. No entanto, o blocos de questões referentes à Remuneração Estratégica (RE), as questões RE1 e RE2, apresentaram cargas fatoriais relativamente baixas; da mesma forma no Capital Humano (CH), as questões CH1, CH2 e CH4, e Crescimento da firma (CRESC), a questão CRESC 38.

Para refinar o questionário optou-se por entrevistar gerentes de um banco público, um banco privado e uma cooperativa de crédito. Uma vez coletadas as contribuições, o questionário ficou apto de ser aplicado nas três empresas distintas. O passo seguinte foi enviar o questionário por e-mail para alguns gerentes e entregar pessoalmente nas agências das cidades pertencentes à base territorial do Sindicato do Bancários sediados em Cascavel. Foram distribuídos 600 questionários; no entanto, a pesquisa retornou apenas 256, dos quais 18 foram descartados por conterem erros de preenchimento ou terem sido preenchidos por estagiários.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

3.3.1 Estatística descritiva, ANOVA e Teste Tukey

Para caracterizar a amostra, um dos critérios utilizados nas pesquisas foi a estatística descritiva. Neste estudo, foi desenvolvida com o objetivo de compreender o comportamento dos dados. A estatística descritiva compreendeu: a) Medida de tendência central, a escolha foi a média; b) Medida de dispersão – o desvio padrão; c) Mínimos e Máximos.

Utilizou-se o teste e Análise de Variância (ANOVA), conforme Hair Jr. (2009), para verificar a significância dos fatores entre os grupos, estágios de crescimento, gênero, tempo na empresa, tempo no cargo, nível de escolaridade e idade.

O teste de Tukey caracteriza-se como um método que utiliza uma distribuição na mesma escala do teste t. O teste é utilizado quando se deseja comparar todos os pares de médias de populações, adotando-se um único nível de confiança. Ele consiste em calcular um valor tal acima do qual a diferença entre duas médias amostrais (em absoluto) é significativamente diferente de zero. O método de Tukey considera todas as possíveis diferenças dois-a-dois na amostra para um ordenamento destas.

Os resultados das estatísticas descritivas e dos testes de Tukey e são apresentados no Capítulo 4, destinado à análise dos dados.

3.3.2 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

Para testar as relações propostas, foi utilizada a técnica de *Structural Equation Modeling* (SEM), que é uma abordagem estatística para testar hipóteses a respeito de relações entre variáveis latentes e observadas.

O método de modelação de caminhos PLS foi desenvolvido por Wold (1982). Em essência, o Algoritmo PLS é uma sequência de regressões em termos de vetores de ponderação. Os vetores de ponderação (*weight*) obtidos na convergência satisfazem equações de ponto fixo. O *Bootstrapping* é um procedimento não-paramétrico que pode ser aplicado para testar se os coeficientes, tais como pesos exteriores, cargas externas e coeficientes dos caminhos são significativos, por meio da estimação dos desvios padrões para as estimativas (Ringle, Wende & Becker, 2015).

Conforme Geladi e Kowalski (1986), o modelo de Regressão por PLS (PLSR - *Partial Least Squares Regression*) é construído sobre as propriedades dos Algoritmos Mínimos

Quadrados Interativos Não Lineares (NIPALS), em que é possível permitir que a matriz de pontuação represente a matriz de dados. Um modelo simplificado consistiria em uma regressão entre os escores para o bloco X e Y. O modelo PLS pode ser considerado como consistente de relações externas (bloco X e Y individualmente) e uma relação interna (vinculando ambos os blocos). A relação externa para o bloco X é:

$$X = TP + E = \sum t_h p_h + E \quad (1)$$

Pode-se construir a relação externa para o bloco Y da mesma maneira:

$$Y = UQ + F^* = \sum u_h q_h + F^* \quad (2)$$

Wold, Sjöström e Eriksson (2001), com a análise de regressão PLS, que usa o modelo PLS preditivo de dois blocos para modelar o relacionamento entre duas matrizes, X e Y. Além disso, o PLSR modela a estrutura A e B de X e de Y, o que dá resultados mais ricos do que a abordagem tradicional de regressão. Possui abordagem semelhante às técnicas de modelagem multivariada, com possibilidades de inferências semelhantes à Regressão Múltipla, t-testes e ANOVA.

Bentler (1980) apresenta um modelo no qual todas as variáveis, quer latentes ou manifestas, podem ser dependentes ou independentes, e os parâmetros a serem estimados são os coeficientes das regressões e as variâncias e covariâncias das variáveis independentes no modelo, como segue:

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \quad (3)$$

Onde y é o vetor (p x 1) das p variáveis dependentes, ou de respostas manifestas; Λ_y é a matriz (p x r) dos pesos fatoriais de η em y; e ε é o vetor (p x 1) dos erros de medida de e.

$$x = \Lambda_x \xi + \delta \quad (4)$$

Onde: X é o vetor (q x 1) das q variáveis independentes, ou preditoras manifestas; Λ_x é a matriz (q x s) dos pesos fatoriais de ξ em x; e δ é o vetor (s x 1) dos erros de medida de x.

Conforme Bollen (1989) as variáveis e coeficientes da equação são representadas por:

η é a variável latente endógena – (px1);

ξ é a variável latente exógena – (qx1) são os erros latentes na equação – (px1);
 ζ é a matrix (p x p) dos coeficientes de (das variáveis endógenas), com $\beta u = 0$;
 Γ é a matrix (p x q) dos coeficientes das variáveis exógenas; e onde se assume que:

$$E(\eta) = 0$$

$$E(\xi) = 0$$

$$E(\zeta) = 0$$

Conforme Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), a modelagem de equações estruturais (SEM) permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes e é uma extensão de diversas técnicas multivariadas, principalmente regressão e análise fatorial, devido a estas técnicas avaliarem uma série de relações de dependência concomitantemente. É particularmente útil quando uma variável dependente se torna interdependente em subsequentes relações de dependência.

Segundo os autores, a SEM engloba uma família inteira de modelos conhecida por vários nomes, análise de estrutura de covariância, análise de variável latente e análise fatorial confirmatória (Hair Jr. et al., 2009). Caracterizada por duas formas distintas: sendo a primeira a estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência; e a segunda a habilidade para representar conceitos não observados, também conhecidos como construto ou variável latente, nessas relações e explicar o erro de mensuração no processo de estimação.

Como o PLS-SEM não é limitado pela identificação e outros aspectos técnicos, é possível testar modelos complexos com diferentes construções e indicadores. Além disso, quando a pesquisa se concentra no desenvolvimento da teoria, deve haver maior foco em não ignorar os efeitos verdadeiros (Willaby, Costa, Burns, MacCann & Roberts, 2015). Além de que, o PLS-SEM realiza o nível requerido de poder estatístico com tamanhos de amostra menores do que CB-SEM (Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009).

Resumindo, por meio de suas características específicas, o PLS-SEM fornece uma ferramenta útil para a pesquisa contábil de gestão devido ao alto grau de flexibilidade que oferece para a interação entre teorias e dados (Chin, 1998), o que parece urgente e necessário dado o estado atual da pesquisa em Contabilidade, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de um mapa mais holístico de causas e efeitos (Luft & Shields, 2003, 2014).

Hulland, J. (1999), no PLS, a confiabilidade individual do item é avaliada examinando os carregamentos (ou correlações simples) das medidas com a respectiva construção. Uma regra empregada por muitos pesquisadores é aceitar itens com carregamentos de 0,7 ou mais, ou que

implica que há mais variância compartilhada entre a construção e sua medida do que o erro Variância. As cargas são correlações, isso implica que mais de 50% da variância observada na variável (isto é, o quadrado do carregamento) é devido para a construção.

Na prática, é comum achar vários itens de medição em um modelo estimado com cargas abaixo do limite de 0,7, particularmente quando novos itens ou escalas recém-desenvolvidas são utilizados. Um baixo carregamento pode ser o resultado de: (1) um item mal redigido; (2) um item inapropriado; ou (3) uma transferência incorreta de um item de um contexto para outro. O primeiro problema leva a baixa confiabilidade, o segundo ao conteúdo ruim de construir validade, e a última a não generalizável do item em contextos e/ou configurações (Hulland,1999).

Mesmo quando o pesquisador tem um forte teor de racionalidade, para incluir esses itens no seu modelo, itens com cargas extremamente baixas devem ser cuidadosamente revisados, pois eles vão adicionar muito pouco poder explicativo para o modelo. Em geral, itens com cargas inferiores a 0,5 devem ser descartados (Hulland,1999).

3.3.2.1 Validade Convergente

Para Hulland (1999), o pesquisador deve ater-se não apenas à confiabilidade individual das variáveis, mas também a medidas que demonstram uma validade convergente. Tradicionalmente, os pesquisadores que usam PLS geralmente relatam uma ou as duas medidas de validade convergentes, também referidas como composição confiabilidade, o Alfa de Cronbach e a Medida Interna de Consistência, desenvolvida por Forell e Larcker (1981).

O método de Fornell e Larcker (1981) consiste em comparar o quadrado do coeficiente de correlação (r^2) entre todos os pares de construtos com a variância média extraída (AVE) dos construtos. Caso a correlação ao quadrado seja inferior às AVEs dos construtos, afirma-se que existe validade discriminante entre estes, ou seja, que eles tratam de conceitos distintos. Fornell e Larcker (1981) argumentam que sua medida é superior ao Alfa, uma vez que usa os carregamentos de itens obtidos dentro do modelo causal.

Para Hulland (1999), a baixa consistência interna pode resultar de uma variedade de causas subjacentes, incluindo constructo pobre definição ou construção de multidimensionalidade. No primeiro caso, a construção defeituosa a definição prejudica gravemente a determinação de medidas relevantes e adequadas para a construção. No último caso, se a construção for subjacente é na verdade multidimensional, o que é medido usando

itens que são assumidos para ser ligado a uma construção unidimensional, ou as medidas como um grupo demonstrarão baixo nível interno consistência.

Além disso, enquanto alguns dos itens de medição individuais terão força cargas ligando-os de perto com a construção, outros terão cargas próximas de zero, ou mesmo negativo no sinal. Nesses casos, o pesquisador deve considerar dividir a construção original em novas construções (cada uma com seu próprio conjunto de medidas), ou eliminando itens até que apenas uma construção unidimensional permaneça.

3.3.2.2 Validade Discriminante

Conforme Hulland (1999), o complemento metodológico tradicional para Validade Convergente é a Validade Discriminante, que representa a medida em que as medidas dos constructos diferem das medidas de outros constructos no mesmo modelo. Em um contexto PLS, um critério para validade discriminante adequada é que uma construção deve compartilhar mais variância com suas medidas do que compartilhar com outros constructos em um determinado modelo.

Para avaliar a validade discriminante, Fornell e Larcker (1981) sugerem o uso de Extração Média Extraída (ou seja, a média variância compartilhada entre uma construção e sua medida). Esta medida deve ser maior que a variância compartilhada entre a construção e outras construções no modelo (ou seja, a correlação quadrada entre duas construções).

$$\text{Variância média extraída} = \sum \lambda_i^2 / (\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)) \quad (5)$$

3.3.2.3 Confiabilidade

Análises de modelos de MEE baseados em covariâncias são de natureza fortemente confirmatória, com exigências de um suporte robusto da teoria e profundo conhecimento para a aplicação adequada do modelo (Chin, 2010).

A base para a modelagem com PLS é a especificação dos previsores. A abordagem com PLS não assume uma suposição de distribuição, salvo a especificação dos previsores no procedimento para estimação dos parâmetros, de modo que testes paramétricos tradicionais para avaliação da significância podem não ser adequados. Assim, testes para avaliar a previsão

incluem R^2 para as variáveis dependentes, o teste de Stone-Geisser para a importância preditiva e a medida da variância média extraída (AVE) de Fornell e Larcker.

3.3.2.4 Análise de dados

Os procedimentos para análise de dados serão por meio de modelo e equações estruturais *Structural Equation Modeling* (SEM), por meio da equação:

$$X = TP + E = \sum t_h p_h + E \quad (6)$$

Os dados da equação foram compostos por variáveis latentes (remuneração estratégica, remuneração inteligente, incentivos, capital humano e crescimento interno da firma). Para operacionalizar o modelo foi utilizado o software SmartPLS 3.0 para estimar os parâmetros do modelo e efetuar todos os testes de consistência.

As variáveis latentes desta investigação consistem em Remuneração, a partir de seus componentes de Remuneração Estratégica (RE), Incentivos (INC), Remuneração Inteligente (RI), Capital Humano (CH) e na Teoria do Crescimento da Firma de Edith Penrose, a partir de sua dimensão interna, Crescimento (CRES), e Estágios de Crescimento (EC), sendo todos os constructos compreendidos como reflexivos dentro do PLS-SEM. Para testar a robustez do modelo, foram elaborados os modelos alternativos conforme exposto no Anexo B, e analisado no item 4.6 da análise de dados.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desta pesquisa decorrem de três aspectos principais: mensuração do crescimento da firma, pois existem várias métricas para mensurá-lo e esta pesquisa limita-se ao modelo Penrose. Destacando-se a seleção das variáveis recursos humanos e recursos intangíveis, a dissertação não abordou as variáveis externas do crescimento da firma, tais como aquisições, fusões, incorporações de outras empresas ou até mesmo de unidades de negócios ou parques fabris.

A limitação metodológica refere-se ao viés dos respondentes quanto ao instrumento de pesquisa utilizado, por duas razões: a subjetividade ou não no entendimento dos respondentes ao ler e interpretar as questões do instrumento de pesquisa, que envolve questões com escala Likert de 7 (sete) pontos; e a quantidade de questões do instrumento, mesmo que este tenha passado por um pré-teste. E, ainda, a utilização da Modelagem de Equações Estruturais PLS-

SEM, à qual não pode-se inferir análises qualitativas referentes a Remuneração, Capital Humano e Crescimento da Firma.

Quanto à limitação empírica, destaca-se a diversidade e a quantidade de agências de bancos e cooperativas, tendo em vista que a coleta de dados se deu por amostra numa localidade regional, e também que todos os bancos e cooperativas remuneraram seus colaboradores por meio de incentivos; portanto, não é possível comparar os dados com empresas que não remuneraram os colaboradores por incentivos.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A análise por meio de estatística descritiva teve por objetivo descrever e caracterizar os dados, e foi realizada pelo software SmartPLS e planilhas eletrônica *Excel* e pelo *software* SPSS 21.0. O questionário foi aplicado utilizando uma escala Likert de 1 a 7, na qual 1 significava ‘concordo totalmente’ e 7, ‘concordo totalmente’.

Tabela 2

Respondentes por Instituição

Instituição			
Banco Público	Banco Privado	Cooperativa	Total
80	63	95	238
33,6 %	26,5%	39,9 %	100%

A Tabela 2 indica o quantitativo e a distribuição de respondentes da pesquisa por instituição. Observa-se a participação expressiva das cooperativas, representando quase 40% dos respondentes da pesquisa. Isso se deve à expansão destas no setor financeiro, que, diferente dos bancos, agregam mais valor econômico aos cooperados e, devido à sua natureza jurídica, empregam mais colaboradores que os grandes bancos.

Na sequência, tem-se os bancos públicos, com 33,6% de representatividade, ou seja, 80 respondentes. Esses, por sua vez, são os responsáveis pela atividade de fomento empresarial e repasses financeiros referentes aos programas sociais do governo federal. Por fim, os bancos privados, que possuem carteira de múltiplos serviços. Em alguns casos, preenchendo a lacuna de atuação dos bancos públicos e cooperativas, com 63 respondentes, representando 26,5% da pesquisa. Juntos, totalizam 238 respondentes.

Tabela 3

Respondentes por gênero e instituição

Gênero	Instituição			Total Geral
	Cooperativa	Privada	Pública	
Feminino	20,59%	13,45%	14,71%	48,74%
Masculino	19,33%	13,03%	18,91%	51,26%
Total Geral	39,92%	26,47%	33,61%	100,00%

A Tabela 3 apresenta a distribuição de respondentes por gênero e instituição. A presença feminina representa quase 50% do universo pesquisado. Conforme descrito na Tabela 3, nas

cooperativas, as mulheres roubam a cena. Elas representam a maior força de trabalho dentro do sistema cooperativo para essa amostra e, ao mesmo tempo, são a maioria se comparada com os bancos públicos e privados individualmente. O gênero masculino, com pouco mais de 51% de representatividade, possui números semelhantes nas cooperativas e nos bancos públicos. No entanto, essas instituições possuem mais trabalhadores masculinos que os bancos privados.

Tabela 4

Cargos

Gerente	82	34,45%
Atendente	102	42,86%
Caixa	31	13,03%
Outros	23	9,66%
Total	238	100,00%

Conforme o Tabela 4, quase 35% da amostra é constituída por gerentes, que possuem diversas nomenclaturas, conforme a instituição. Entretanto, os nomes mais recorrentes são gerente geral, gerente de pessoa física, de pessoa jurídica, de relacionamento, de negócios (no caso das cooperativas), administrativo, de contas, operacional e outros.

Da mesma forma, os atendentes são os técnicos bancários, escriturários, assistentes de negócios (no caso das cooperativas), atendentes comerciais, assistentes de PA e assistentes de gerência. Eles perfazem mais de 42% de respondentes da pesquisa e atuam na linha de frente, juntamente com os gerentes. São os responsáveis pela venda dos produtos e serviços de cada instituição.

Não diferente dos demais cargos, a função de caixa também apresenta suas particularidades, conforme a instituição. Essa função representa 13% dos respondentes da pesquisa.

Por fim, tem-se funções bem específicas, como analista de negócios, recuperador de crédito, financeiro, tesoureiro e corretor de seguros, perfazendo pouco mais de 9%.

Tabela 5

Tempo empresa e cargo

Tempo na Empresa	Tempo no Cargo				Total geral
	Acima de 5 anos	Igual a 2 e inferior a 5 anos	Igual a 1 e inferior a 2 anos	Menor que 1 ano	
Acima de 5 anos	32,35%	15,55%	3,78%	2,10%	53,78%
Igual a 1 e inferior a 2 anos	0,00%	1,26%	8,40%	1,68%	11,34%
Igual a 2 e inferior a 5 anos	0,42%	19,33%	5,04%	4,20%	28,99%
Menor que 1 ano	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	5,88%
Total Geral	32,77%	36,13%	17,23%	13,87%	100,00%

Na Tabela 5, observa-se que 53,78% fazem parte do quadro de colaboradores há mais de 5 anos. Uma das justificativas talvez seja o fato de grande parte da amostra pertencer a bancos públicos, ou, ainda, em decorrência de um vasto número de respondentes dessa amostra ocuparem o cargo de gerência, seja de pessoa física, jurídica, administração ou geral. Contudo, apenas 32,35% estão no cargo há mais de 5 anos. Um dos critérios geralmente utilizados por empresas desse seguimento é o plano de carreira e de salário por tempo de serviço.

O tempo de empresa igual a 2 e inferior a 5 anos representa menos de 0,5% dos respondentes para o tempo de empresa. Porém, totaliza 28,99%. Já o tempo igual a 1 e inferior a 2 anos corresponde a 11,34% da amostra para o tempo de empresa, e 8,4% para o tempo no cargo. Por fim, nota-se que a estada por menos de 1 ano para o tempo de empresa, tem-se apenas 5,9% de respondentes, e 13,9% para o tempo no cargo. Menor que 1 ano, embora apresente percentual de 5,88%, é pouco expressivo diante das demais variáveis temporais, o que indica baixo *turnover* do objeto de pesquisa.

Tabela 6
Idade e Escolaridade

Escolaridade	Idade					Total Geral
	Acima de 51 anos	Entre 41 e 50 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 21 e 30 anos	Igual ou inferior a 20 anos	
Ensino médio completo	0,42%	0,84%	0,00%	0,42%	0,00%	1,68%
Ensino médio incompleto	0,00%	0,42%	0,00%	0,42%	0,00%	0,84%
Ensino superior completo	0,84%	7,14%	12,18%	14,71%	0,00%	34,87%
Ensino superior incompleto	0,00%	1,68%	1,68%	6,72%	2,52%	12,61%
Pós-graduação Especialização	4,62%	8,40%	23,53%	13,03%	0,00%	49,58%
Pós-graduação Mestrado	0,00%	0,42%	0,00%	0,00%	0,00%	0,42%
Total Geral	5,88%	18,91%	37,39%	35,29%	2,52%	100,00%

Observa-se, na Tabela 6, a faixa etária e o nível de escolaridade. Observa-se que 5,88% de respondentes da amostra têm acima de 51 anos e quase a totalidade possui formação superior em nível de especialização. Entre 41 e 50 anos, esse número sobe para 18,91%, ou seja, 45 respondentes. Quanto ao nível de formação, há alta volatilidade, pois tem-se, respondentes com ensino médio completo. 7,14% tem nível superior e 8,40% fez curso de especialização. Nesse grupo, aparece o *outlier* da pesquisa: apenas uma pessoa possui mestrado.

Contudo, 72,39% da amostra tem idade entre 21 e 40 anos, ou seja, o quadro funcional

das empresas do setor financeiro é composto por jovens. Os funcionários de 31 a 40 anos representam 37,39% dos respondentes. Eles apresentam diversos níveis de qualificação. No entanto, quase 50% possui formação superior em nível de especialização. De 21 a 30, encontram-se colaboradores relativamente jovens. As características de formação também apresentam volatilidade: metade está em formação superior e a outra metade possui especialização.

Os dados indicam que as empresas do setor financeiro possuem capital humano jovem e qualificado, dos quais 85% possuem formação de nível superior e 50% são especialistas. Contudo, 1,68% dos respondentes possuem apenas o ensino médio. Embora seja um pequeno número, esses respondentes atuam em bancos públicos e possuem mais de 40 anos. Diferentemente de empresas privadas, 100% do quadro de colaboradores possuem formação de nível superior: são especialistas.

4.2 REMUNERAÇÃO

A Tabela 7 apresenta a estatística descritiva do constructo sobre remuneração estratégica, contemplando questões sobre o plano de remuneração existente nas empresas objeto de estudo. As questões referem-se a remuneração fixa, remuneração variável, pagamento de bônus e remuneração em forma de opções de ações, conforme o modelo proposto por Murphy (1999).

Tabela 7

Estatística descritiva – Remuneração Estratégica – Murphy (1999)

	Média	Mediana	Min	Máx	Desvio-padrão
RE1	3.786	4.000	1.000	7.000	1.778
RE2	4.450	5.000	1.000	7.000	1.956
RE3	4.794	5.000	1.000	7.000	1.488
RE4	3.853	4.000	1.000	7.000	1.520
RE5	4.298	5.000	1.000	7.000	1.698
RE6	4.265	4.000	1.000	7.000	1.656
RE7	4.256	4.000	1.000	7.000	1.707
RE8	4.067	4.000	1.000	7.000	1.641
RE9	2.597	2.000	1.000	7.000	1.893
RE10	2.798	2.000	1.000	7.000	1.969
RE11	6.059	7.000	1.000	7.000	1.239

Na dimensão da Remuneração Estratégica, a variável operacional RE1 – “Na empresa o plano de remuneração é baseado, principalmente, no crescimento da unidade” possui média de 3,786 pontos. A média de concordância, atribuída pelos respondentes, mostra uma percepção

dividida dos respondentes. Isso se deve ao fato de que, nos bancos públicos, o plano de remuneração não é baseado no crescimento da unidade, ou seja, a quantidade de produtos e serviços vendidos não altera a remuneração. Diferentemente dos bancos públicos, a percepção dos colaboradores das cooperativas e dos bancos privados é de que essa variável exerce influência sobre o plano de remuneração, embora não seja o fator principal.

RE2 – “Na empresa a remuneração variável é baseada principalmente no cumprimento de metas unidade”, apresenta média de 4,450 pontos. A dispersão em torno da média indica que o crescimento da unidade exerce influência sobre a remuneração variável dos colaboradores; contudo, isso é percebido apenas em cooperativa e bancos privados. No setor público, essa variável não teve representatividade, uma vez que um pequeno grupo de colaboradores cumpre a meta e os demais serão beneficiados na mesma proporção.

A variável RE3 – “Na empresa, os salários são definidos de acordo com o praticado no mercado ou por empresas do mesmo segmento” apresenta média de 4,794 pontos, ou seja, o teto salarial é definido pelo sindicato, no qual é feita uma média salarial para cada função específica do setor bancário. Uma vez tendo o teto, as empresas incluem isso no seu plano de carreira e de salários.

RE4 – “Na empresa, os salários são definidos por meios competitivos, *benchmarking*”, apresenta média de 3,853 pontos, ou seja, mesmo sendo definidos por sindicato, existe comparação salarial entre os cargos distintos.

RE5 – “A empresa tem um sistema de remuneração variável bem desenvolvido, relacionado ao crescimento corporativo”. Essa variável apresenta média de 4,298 pontos e a percepção dos colaboradores indica a existência de um sistema de remuneração variável, desenvolvido e relacionado ao crescimento corporativo. A remuneração variável apresenta particularidades, em consonância com a função e a empresa.

RE6 – “A empresa tem um sistema de pagamento de bônus bem desenvolvido, relacionado ao crescimento corporativo”. Essa variável apresenta média de 4,265 pontos. Embora a percepção indique a existência de pagamento de bônus, o pagamento é percebido apenas para a função de gerente.

RE7 – “O pagamento de bônus é baseado no crescimento da unidade ou sobre o crescimento corporativo”. A variável apresenta média de 4,256, indicando que o pagamento de bônus depende também do crescimento corporativo.

RE8 – “O plano de bônus executivo influencia seu comportamento e a tomada de decisão em função dos objetivos da organização”. A variável apresenta uma média de 4,067 pontos, indicando que, em algum momento, grande parte dos respondentes levaram em

consideração o pagamento do bônus em suas decisões.

RE9 – “Na empresa, a remuneração em forma de opções de ações é concedida apenas aos gerentes executivos”. Essa variável apresenta uma média de 2,597 pontos. Isso implica que a remuneração, em forma de opções de ações, não é concedida apenas aos gerentes, ou ainda, que a pesquisa não tenha alcançado os funcionários do alto escalão dos bancos. Nas cooperativas, esse tipo de remuneração não é praticado.

RE10 – “Na empresa, a remuneração em forma de opções de ações incentiva o executivo a trabalhar de forma a valorizar o preço das ações”. Essa variável apresenta média de 2,798 pontos. Semelhante aos resultados da variável RE8, esse tipo de remuneração não é praticado.

RE11 - “A empresa tem um programa de participação nos lucros ou ganho que se aplica para todos os funcionários”. Apresenta uma média de 6,059 pontos. Essa variável aponta o menor desvio padrão do constructo de remuneração, indicando que as empresas pesquisadas possuem programa de participação nos lucros e que se aplica a todos os funcionários.

Nas empresas objeto de estudo o plano de remuneração não depende exclusivamente do crescimento da unidade, mas sim do crescimento corporativo. A remuneração variável está presente nos bancos privados e nas cooperativas de crédito. Os salários são definidos por acordos coletivo da categoria, no entanto são acrescidos conforme particularidades do plano de carreira de cada empresa estudada. O pagamento de bônus ocorre apenas para o nível gerencial e exerce influência sobre os gerentes no momento da tomada de decisão. A remuneração em forma de opção de ações nos bancos privados é concedida apenas para gestores em níveis hierárquicos mais altos, e nas cooperativas e nos bancos públicos esse tipo de remuneração não é concedido devido a sua natureza jurídica. A distribuição dos lucros inclui a participação de todos os funcionários das empresas estudadas.

A Tabela 8 apresenta a estatística descritiva do constructo sobre incentivos, contemplando questões sobre o plano de incentivos existente nas empresas objeto de estudo. As questões referem-se a incentivos financeiros (aumento de salários), benefícios (seguro de vida, plano de aposentadoria complementar), incentivos não financeiros (possibilidade de promoção, política de reconhecimento (troféus, participação em programas de executivos), conforme o modelo proposto por Murphy (1999).

Tabela 8
Estatística descritiva - Incentivos – Murphy (1999)

	Média	Mediana	Min.	Máx.	Desvio-padrão
INC1	4.160	4.000	1.000	7.000	1.629
INC2	4.660	5.000	1.000	7.000	1.571
INC3	3.882	4.000	1.000	7.000	1.704
INC4	5.416	6.000	1.000	7.000	1.443
INC5	5.433	6.000	1.000	7.000	1.342
INC6	5.429	6.000	1.000	7.000	1.271
INC7	4.416	5.000	1.000	7.000	1.498
INC8	4.731	5.000	1.000	7.000	1.618
INC9	5.168	5.000	1.000	7.000	1.555

INC1 – “Na empresa, o plano de incentivos é baseado, principalmente, no crescimento da unidade”. A média é de 4,160 pontos. Isso indica que alterações nos planos de incentivos dependem do crescimento da unidade. Da mesma forma, a variável INC2 “Na empresa o plano de incentivos é baseado principalmente no crescimento corporativo” demonstra a influência do crescimento corporativo para alterações no plano de incentivos concedidos.

INC3 – “Na empresa, são concedidos aumentos de salário baseados em desempenho para a alta gerência”. Essa variável apresenta média de 3,882 pontos. Isso implica que para alguns gerentes os aumentos de salários são concedidos baseados em desempenho.

INC4 – “A empresa possui um sistema de benefícios de empregados, tais como: seguro de vida, plano de aposentadoria complementar e benefícios, que incluem tempo de serviço ou ainda atrelados ao crescimento da empresa”. Com média de 5,416, a percepção dos respondentes indica que mais de 80% dos colaboradores recebem esses benefícios.

INC5 – “Na empresa, existe a possibilidade de promoção e aumento de responsabilidade, baseados no desempenho individual e no tempo de serviço”. Essa variável apresenta média de 5,433 e desvio padrão de 1,342. Esses resultados demonstram que as promoções e os aumentos de responsabilidade estão atrelados ao desempenho individual e ao tempo de serviço nas três instituições pesquisadas.

INC6 – “Na empresa, a possibilidade de conseguir uma melhor posição ocorre conforme o plano de carreira e salário e está vinculada ao desempenho individual”. Com média de 5,429 pontos e desvio padrão de 1,271, essa variável apresenta o menor desvio padrão do bloco de questões referentes aos incentivos. Esses resultados indicam a existência de plano de carreira em todas as instituições pesquisadas e que o desempenho individual é observado como critério da pretendida progressão.

INC7 – “O plano de incentivos a executivos influencia no seu comportamento e na

tomada de decisões em função dos objetivos da organização”. Com uma média de 4,416 pontos, essa variável indica que o plano de incentivos exerce influência no comportamento dos colaboradores e na tomada de decisão.

INC8 – “Na empresa, existe a política de reconhecimento (troféus, participação em programas de executivos)”. Com média de 4,731 pontos e desvio padrão de 1,618, essa variável indica a existência de incentivos não financeiros nas empresas estudadas.

INC9 – “Na empresa, o programa de incentivos se aplica para todos os funcionários”. Com média de 5,168 pontos e desvio padrão de 1,555, esses resultados indicam que quase todos os colaboradores das empresas do setor financeiro (bancos e cooperativas de crédito) pesquisados recebem ou participam dos programas de incentivos.

O plano de incentivos não depende unicamente do crescimento da unidade, mas também do crescimento corporativo, e se aplica a todos os funcionários. Nos bancos privados e nas cooperativas de crédito os aumentos de salários concedidos aos gerentes são baseados em desempenho e os benefícios para quase a totalidade dos respondentes. As promoções ocorrem por tempo de serviço e seguem os planos de cargos de salários das empresas estudadas. O plano de incentivos é observado pelos gestores para a tomada de decisão e o reconhecimento individual compensando com incentivos não financeiros.

A Tabela 9 apresenta a estatística descritiva do constructo sobre remuneração inteligente, contemplando questões sobre a utilização das capacidades intelectuais dos funcionários, contribuição destes para a organização, potencial de desempenho futuro, autonomia, *feedback* e reconhecimento social, conforme o modelo proposto por Camp (2005).

Tabela 9

Estatística descritiva – Remuneração Inteligente – Camp (2005)

	Média	Mediana	Min.	Máx.	Desvio-padrão
RI1	4.627	5.000	1.000	7.000	1.437
RI2	3.866	4.000	1.000	7.000	1.782
RI3	3.504	3.000	1.000	7.000	1.667
RI4	5.134	5.000	1.000	7.000	1.353
RI5	4.481	4.000	1.000	7.000	1.210
RI6	5.287	5.000	1.000	7.000	1.348
RI7	4.954	5.000	1.000	7.000	1.313

RI1 – “Na empresa, o sistema de remuneração permite ao colaborador utilizar ao máximo as suas capacidades intelectuais em prol do crescimento da empresa”. Com média de 4,627 pontos e desvio padrão de 1,437. A média de concordância atribuída pelos respondentes nessa variável indica a existência de práticas de remuneração inteligente.

RI2 – “Na empresa, quanto mais o colaborador contribuir para o crescimento da firma, maior será o valor de sua remuneração extra”. A média é de 3,786 pontos e o desvio padrão é de 1,782. A média de concordância atribuída pelos respondentes nessa variável mostra uma percepção dividida pelos respondentes. Talvez isso ocorra devido ao fato de os bancos públicos possuírem os mesmos produtos, serviços e metas que as cooperativas de crédito e bancos privados. Todavia, o esforço dos colaboradores das instituições públicas para cumprir tais metas não implicará em alterações significativas em sua remuneração, diferentemente do que ocorre nas cooperativas e bancos privados.

RI3 – “Na empresa, o potencial de desempenho futuro do colaborador é levado em consideração na remuneração”. Com média de 3,504 pontos e desvio padrão de 1,667, a média de concordância atribuída pelos respondentes mostra uma percepção dividida, ou, ainda, o potencial de desempenho futuro do colaborador não é levado em consideração para o cálculo da remuneração.

RI4 – “Na empresa, existem programas de atualização continuada, voltados para o desenvolvimento de habilidades de gestão para os colaboradores”. Possui média de 5,134 e desvio padrão de 1,353 pontos. A média de concordância atribuída pelos respondentes nessa variável indica a existência de programa de atualização continuada, focado no desenvolvimento de habilidades de gestão para o capital humano dessas instituições, sendo percebido por quase a totalidade dos respondentes.

RI5 – “Os colaboradores possuem autonomia para a resolução de problemas, de acordo com os objetivos da empresa”. Com média de 4,481 e desvio padrão de 1,210 pontos, a média de concordância, atribuída pelos respondentes, indica que grande parte possui autonomia, embora com limitações, para resolver problemas e tomar decisões em prol dos objetivos da organização.

RI6 – “Na empresa, o *feedback* contínuo é essencial para manter as pessoas empenhadas a fazer as coisas certas”. A média é de 5,287 e o desvio padrão é de 1,348 pontos. A média de concordância, atribuída pelos respondentes, nessa variável, mostra a importância do *feedback* para eles. Pois, conforme destacado por Camp (2005), o *feedback* direciona as pessoas a manter o foco e a fazer as coisas de forma correta.

RI7 – “Na empresa, o reconhecimento social é percebido quando os objetivos são alcançados”. Com média de 4,954 e desvio padrão de 1,313 pontos, a média de concordância atribuída pelos respondentes exibe uma prática de reconhecimento social quando os objetivos são alcançados.

A Remuneração Inteligente vem ganhando forma nas empresas objeto de estudo

pesquisadas. As empresas permitem que seus funcionários utilizem ao máximo suas habilidades intelectuais, oferecem programa de formação continuada com foco em gestão, o *feedback* e o reconhecimento social ocorrem constantemente. Contudo, nem sempre o potencial de geração de benefícios futuros do funcionário é considerado para o cálculo da remuneração e, ainda, o nível de contribuição do funcionário reflete a remuneração apenas nas cooperativas e nos bancos privados.

A discussão apresentada nesta secção atingiu o primeiro objetivo de averiguar o sistema de remuneração e incentivos nas empresas objeto de estudo sob a perspectiva de Murphy (1999) e Camp (2005).

4.3 CAPITAL HUMANO

A Tabela 10 apresenta a estatística descritiva do constructo sobre capital humano, ela contempla questões sobre a competências dos funcionários, treinamento para substituição de funcionário, expressão de opinião dos funcionários, especialidade exigida na função e *turnover*, conforme Bontis (2001).

Tabela 10

Estatística descritiva - Capital Humano – Bontis (2001) e Schultz (1962)

	Média	Mediana	Min.	Máx.	Desvio-padrão
CH1	4.395	4.000	1.000	7.000	1.124
CH2	3.895	4.000	1.000	7.000	1.545
CH3	5.059	5.000	1.000	7.000	1.285
CH4	4.630	5.000	1.000	7.000	1.362
CH5	4.563	5.000	1.000	7.000	1.409
CH6	4.492	5.000	1.000	7.000	1.198
CH7	5.210	5.000	1.000	7.000	1.302

CH1 – “As competências dos nossos funcionários, como um todo, são iguais ao nível ideal que poderíamos desejar alcançar”. Possui média de 4,395 e desvio padrão de 1,124 pontos. A média de concordância, atribuída pelos respondentes mostra uma percepção um pouco dividida pelos respondentes. Porém, os resultados indicam que as competências dos colaboradores do setor atendem os níveis desejados nas empresas pesquisadas.

CH2 – “Quando um empregado deixa a empresa, nós temos um programa de treinamento de sucessores para sua substituição”. Com média de 3,895 e desvio padrão de 1,545 pontos, essa variável possui média de concordância relativamente baixa e indica que nem sempre existe um programa de treinamento para substituir um cargo vago.

CH3 – “A empresa obtém o máximo proveito de seus funcionários quando eles

cooperam uns com os outros em tarefas da equipe”. Possui média de 5,059 e desvio de padrão 1,285 pontos. A média de concordância dos respondentes demonstra que há cooperação entre os colaboradores, seja em atividades, no cumprimento de metas ou na resolução de problemas contribui para o crescimento da firma.

CH4 – “Em nossa empresa, os funcionários são estimulados a expressar suas opiniões em discussões em grupo”. Com média de 4,630 e desvio padrão de 1,362 pontos, a média de concordância atribuída pelos respondentes indica que os colaboradores são estimulados a expressar opiniões em grupo.

CH5 – “Em nossa empresa, os funcionários mais antigos participam da capacitação dos novos funcionários”. Apresenta média de 4,563 e desvio padrão de 1,409 pontos. A média mostra uma percepção moderada pelos respondentes. Isso indica que os colaboradores mais antigos participam da capacitação de novos colaboradores. Nas cooperativas, essa prática é bem recorrente, uma vez que colaboradores mais antigos são designados para ajudar os mais recentes.

CH6 – “Os colaboradores da empresa são especialistas nas suas respectivas áreas/departamentos”. Com média de 4,492 e desvio padrão de 1,198 pontos, a média de concordância, atribuída pelos respondentes, demonstra que os colaboradores são especialistas em suas áreas de atuação ou departamentos.

CH7 – “Os funcionários trabalham por muitos anos na empresa (o *turnover* é muito baixo)”. Apresenta média de 5,210 e desvio padrão de 1,302 pontos. A média de concordância atribuída pelos respondentes indica que o *turnover* é relativamente baixo. Convém destacar que, nas instituições públicas, esse índice de rotatividade de colaboradores é muito baixo.

Os resultados apresentados nas seções 4.1 e 4.2 permitiram responder o segundo objetivo proposto na pesquisa de investigar a formação do Capital Humano (Bontis, 2001) nas empresas objeto de estudo.

O Capital Humano das empresas objeto de estudo constitui-se de jovens com idade entre 20 e 40 anos, nos bancos e cooperativas de crédito eles possuem graduação e pós-graduação. No entanto, nem sempre são alocados em funções compatíveis com suas especialidades nos bancos públicos. O programa de substituição de funcionário é pouco utilizado nos bancos privados e nos bancos públicos. A cooperação entre os funcionários é recorrente, e na percepção dos respondentes, ela contribui para a solução de problemas diversos e o reflexo para as empresas recai no fator econômico-financeiro.

Os funcionários são estimulados a expressar opiniões em grupo, o *turnover* é baixo e os mais antigos participam da formação de novos nas cooperativas de crédito; nos bancos privados

os novos funcionários são encaminhados para treinamento em agência diferente da qual desempenharão a função e nos bancos públicos são capacitados antes de serem alocados na função.

4.4 CRESCIMENTO INTERNO DA FIRMA

A Tabela 11 apresenta a estatística descritiva do constructo sobre crescimento interno da firma ela contemplando questões sobre o crescimento das vendas, lucro operacional, crescimento do número de empregados, qualificação profissional, habilidades, expertise e tempo de permanência na empresa de gerentes e funcionários, conforme Penrose (2006).

Tabela 11
Crescimento Interno da Firma

	Média	Mediana	Min.	Máx.	Desvio-padrão
CRESC1	4.668	5.000	1.000	7.000	1.288
CRESC2	4.782	5.000	1.000	7.000	1.248
CRESC3	4.450	4.000	1.000	7.000	1.324
CRESC4	3.996	4.000	1.000	7.000	1.552
CRESC5	5.059	5.000	1.000	7.000	1.232
CRESC6	5.206	5.000	1.000	7.000	1.221
CRESC7	5.244	5.000	1.000	7.000	1.240
CRESC8	5.424	5.000	1.000	7.000	1.145
CRESC9	4.962	5.000	1.000	7.000	1.382
CRESC10	4.500	4.000	1.000	7.000	1.365

CRESC1 – “Em relação aos concorrentes, o crescimento médio das vendas da minha empresa, nos últimos três anos, foi superior”. Com média de 4,668 e desvio padrão de 1,288 pontos, a média de concordância, atribuída pelos respondentes, indica um leve crescimento das empresas do setor. Talvez esse resultado seja reflexo do cenário econômico atual em que o país se encontra. Contudo, convém destacar o crescimento das cooperativas de crédito diante das demais instituições financeiras.

CRESC2 – “Em relação aos concorrentes, o crescimento médio de participação de mercado da minha empresa, nos últimos três anos, foi superior”. Essa variável possui média de 4,782 e desvio padrão de 1,248 pontos, indicando que o crescimento se manteve nos três últimos anos. Mas, cabe ressaltar o fechamento de agências e demissões em massa em instituições públicas.

CRESC3 – “Em relação aos concorrentes, o percentual médio de lucro operacional da minha empresa em relação ao total de vendas nos últimos três anos foi superior”. Alcançou média de 4,450 e desvio padrão de 1.324 pontos, indicando que o lucro operacional se manteve

estável nos três últimos anos, na percepção dos respondentes.

CRESC4 – “Em relação aos concorrentes, o crescimento médio de empregados, nos últimos três anos, tem sido superior”. Com média de 3,996 e desvio padrão de 1,552 pontos, a média de concordância indica uma percepção dividida. Talvez isso ocorra em função da expansão das cooperativas de crédito e em decorrência do fechamento de agências e demissões em massa de uma instituição pública, ou, ainda, pela compra de uma instituição privada por outra instituição privada.

CRESC5 – “Em nossa empresa, a qualificação profissional do gerente executivo contribui para o crescimento da empresa”. A média é de 5,059 e o desvio padrão é de 1,232 pontos. A média de concordância indica que a qualificação do gerente é tida como um fator importante para o crescimento da empresa na percepção dos respondentes.

CRESC6 – “Em nossa empresa, a qualificação profissional dos funcionários contribui para o crescimento da empresa”. Com média de 5,206 e desvio padrão de 1,221 pontos, é semelhante à variável CRESC6, na qual a média de concordância indicou a importância da qualificação profissional para o crescimento da empresa e do capital humano da organização.

CRESC7 – “Em nossa empresa, a expertise ou habilidade do gerente executivo contribui para o crescimento da empresa”. Apresenta média de 5,244 e desvio padrão de 1,240 pontos. A média de concordância, atribuída pelos respondentes, demonstra a importância das habilidades e expertise do gerente para o crescimento da empresa. Não diferente da variável CRESC8 (“Em nossa empresa, a expertise ou habilidade de nossos funcionários contribuem para o crescimento da empresa), que possui média de 5,424 e desvio padrão de 1,145 pontos o que demonstra a importância das habilidades e da expertise dos colaboradores como fatores que desenvolvem o capital humano e contribuem para ao crescimento da firma.

CRESC9 – “Na nossa empresa, quanto mais o tempo de permanência do gerente executivo em sua função, mais ele contribui para o crescimento da empresa”. Com média de 4,962 e desvio padrão de 1,382 pontos, esse resultado indica que o tempo de permanência do gerente na função contribui para o crescimento.

CRESC10 – “Na nossa empresa, quanto maior o tempo de permanência do funcionário em sua função, mais ele contribuirá para o crescimento da empresa”. Possui média de 4,500 e desvio padrão de 1,365 pontos. Embora não apresente média de concordância alta, a percepção dos respondentes indica que a permanência do funcionário, na empresa, contribui para o crescimento da firma. No entanto, cabe ressaltar que, em instituições públicas, existe forte rotatividade de colaboradores entre as agências.

Nesta seção observa-se o avanço das cooperativas de crédito em áreas (produtos e

serviços) que apenas os bancos públicos e privados atuavam. A participação de mercado, lucro, vendas e número de funcionários por agências são superiores quando comparados com bancos públicos e privados. Nos bancos público a política do governo tem reduzido o número de agências e demitido funcionários. No setor privado um grande banco nacional comprou a filial brasileira de um banco internacional e, assim, algumas agências foram extintas ou anexadas a outras da incorporadora. Além disso, a qualificação, a expertise e o tempo de permanência dos funcionários e gerentes na função são considerados fatores que contribuem para o crescimento das empresas, na percepção dos respondentes em todas as empresas investigadas.

Os resultados apresentados nessa seção permitiram atingir o terceiro objetivo de caracterizar os fatores internos de crescimento da firma sob a perspectiva de Penrose (2006), nas empresas objeto de estudo.

4.5 ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO DE EMPRESAS

Para identificar os estágios de crescimento em que se encontram os bancos e cooperativas de crédito utilizou-se os testes ANOVA e Tukey.

Tabela 12
Teste ANOVA

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
EC	Entre Grupos	13,063	2	6,532	10,237	,000
	Nos grupos	149,933	235	,638		
	Total	162,996	237			
GEN	Entre Grupos	,302	2	,151	,600	,549
	Nos grupos	59,160	235	,252		
	Total	59,462	237			
TEMPO	Entre Grupos	35,572	2	17,786	27,312	,000
	Nos grupos	153,037	235	,651		
	Total	188,609	237			
TCARGO	Entre Grupos	31,109	2	15,554	16,895	,000
	Nos grupos	216,358	235	,921		
	Total	247,466	237			
ESCOLA	Entre Grupos	2,476	2	1,238	1,826	,163
	Nos grupos	159,256	235	,678		
	Total	161,731	237			
FAIXA	Entre Grupos	28,446	2	14,223	18,742	,000
	Nos grupos	178,332	235	,759		
	Total	206,777	237			

Conforme observado na Tabela 12 existe diferença estatística na classificação e identificação das empresas nos estágios de crescimento, tempo de empresa, tempo de cargo, e idade, ou seja existe diferença na composição do capital humano, dessas instituições. De acordo com o teste F, foram encontradas evidências de diferenças significativas, ao nível de 1 % de probabilidade, entre os tratamentos com relação a composição dos estágios de crescimento. Rejeitando, portanto, a hipótese de nulidade, ou seja existe diferença entre média da percepção dos estágios de crescimento entre as instituições públicas, privadas e cooperativas de crédito. No entanto para as variáveis gênero e nível de escolaridade não foi estatisticamente significativa, ou seja essas variáveis são semelhantes nas empresas pesquisadas.

Estágios do Crescimento

- a) Dentro desta empresa, a maioria dos nossos funcionários tem tarefas técnicas, são considerados mais generalistas do que especialistas, pois todos nós executamos várias tarefas. Nós nos assemelhamos mais a um grupo de tarefas do que a uma organização. Formalidade e procedimentos são quase inexistentes nesta empresa, mas o presidente / empresário é central para todas as funções e comunicações. O foco principal de nossas atividades é o desenvolvimento de produtos e serviços.
- b) Dentro desta empresa, a maioria dos nossos funcionários tem tarefas técnicas, são considerados mais generalistas do que especialistas, pois todos nós executamos várias tarefas. Nós nos assemelhamos mais a um grupo de tarefas do que a uma organização. Formalidade e procedimentos são quase inexistentes nesta empresa, mas o presidente / empresário é central para todas as funções e comunicações. O foco principal de nossas atividades é o desenvolvimento de produtos e serviços.
- c) A empresa é caracterizada por altas taxas de crescimento, tanto nas vendas/receitas quanto no número de funcionários. O foco interno principal é em torno de questões de como produzir, vender e distribuir os produtos/serviços em volume com o objetivo de atingir rentabilidade. A estrutura interna e a comunicação estão se tornando mais formal e cada vez mais indivíduos estão assumindo papéis especializados.
- d) Dentro desta empresa, as principais atividades internas incluem: (1) comercialização de produtos financeiros voltados para o setor financeiro e / ou linhas de produtos totalmente novos; (2) assegurar o financiamento do crescimento; (3) assegurar ou aumentar a quota de mercado; (4) penetrar novos territórios geográficos. A empresa tem uma formalidade de estrutura organizacional, regras e procedimentos. Orçamento e planejamento estratégico são processos estabelecidos. Uma equipe de

alta gerência composta por alguns indivíduos com ampla experiência no seguimento está no local ou está sendo contratado.

Tabela 13
Teste Tukey

		EC	
Tukey HSD ^{a,b}			
EMP	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Cooperativa	95	3,011	
Instituições Públicas	80		3,413
Instituições Privadas	63		3,556
Sig.		1,000	,508

Conforme indicado na Tabela 13 o teste Tukey as cooperativas apresentam média de 3,011 pontos, ou seja elas apresetam as características da terceira fase de crescimento a qual é caracterizada por altas taxas de crescimento, tanto nas vendas/receitas quanto no número de funcionários. O foco interno principal é em torno de questões de como produzir, vender e distribuir os produtos/serviços em volume com o objetivo de atingir rentabilidade. A estrutura interna e a comunicação estão se tornando mais formal e cada vez mais indivíduos estão assumindo papéis especializados.

Diferentemente os bancos públicos apresentam médias de 3,413 pontos embora nesta pesquisa são três os bancos públicos pesquisados, dois federais e um estadual, á média apresentada indica uma área de transição entre a fase 3, caracterizada por altas taxas de crescimento, tanto nas vendas/receitas quanto no número de funcionários, para a fase 4 caractrizada por comercialização de produtos financeiros voltados para o setor financeiro e / ou linhas de produtos totalmente novos; (2) assegurar o financiamento do crescimento; (3) assegurar ou aumentar a quota de mercado; (4) penetrar novos territórios geográficos.

No entando se observados individualmente as instituições financeiras federais se enquadram no quarto estágio de crescimento.

Já os bancos privados apresentam média de 3,556, ou seja, essas instituições apresetam as características da quarta fase de crescimento, no qual as principais atividades internas incluem: (1) comercialização de produtos financeiros voltados para o setor financeiro e / ou linhas de produtos totalmente novos; (2) assegurar o financiamento do crescimento; (3) assegurar ou aumentar a quota de mercado; (4) penetrar novos territórios geográficos. A empresa tem uma formalidade de estrutura organizacional, regras e procedimentos. Orçamento

e planejamento estratégico são processos estabelecidos. Uma equipe de alta gerência composta por alguns indivíduos com ampla experiência no seguimento está no local ou está sendo contratado. No entanto nesta pesquisa os estágios dois primeiros estágios não apresentam resultados estatisticamente significante. A seguir tem-se o teste de comparações múltiplas Tukey.

Tabela 14
Teste Tukey Comparações Múltiplas

Comparações múltiplas							
Tukey HSD							
Variável dependente	(I) EMP	(J) EMP	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança	
						95%	
						Limite inferior	Limite superior
EC	Cooperativa	Instituições Privadas	-,5450*	,1298	,000	-,851	-,239
		Instituições Públicas	-,4020*	,1212	,003	-,688	-,116
	Instituições Privadas	Cooperativa	,5450*	,1298	,000	,239	,851
		Instituições Públicas	,1431	,1345	,538	-,174	,460
	Instituições Públicas	Cooperativa	,4020*	,1212	,003	,116	,688
		Instituições Privadas	-,1431	,1345	,538	-,460	,174
GEN	Cooperativa	Instituições Privadas	-,0079	,0815	,995	-,200	,184
		Instituições Públicas	-,0783	,0761	,560	-,258	,101
	Instituições Privadas	Cooperativa	,0079	,0815	,995	-,184	,200
		Instituições Públicas	-,0704	,0845	,683	-,270	,129
	Instituições Públicas	Cooperativa	,0783	,0761	,560	-,101	,258
		Instituições Privadas	,0704	,0845	,683	-,129	,270
TEMPO	Cooperativa	Instituições Privadas	-,4914*	,1311	,001	-,801	-,182
		Instituições Públicas	-,9013*	,1225	,000	-1,190	-,612
	Instituições Privadas	Cooperativa	,4914*	,1311	,001	,182	,801
		Instituições Públicas	-,4099*	,1359	,008	-,731	-,089

Continua...

Variável dependente	(I) EMP	(J) EMP	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança		
						95%		
						Limite inferior	Limite superior	
TCARGO	Instituições Públicas	Cooperativa	,9013*	,1225	,000	,612	1,190	
		Instituições Privadas	,4099*	,1359	,008	,089	,731	
	Cooperativa	Instituições Privadas	-,5051*	,1559	,004	-,873	-,137	
		Instituições Públicas	-,8368*	,1456	,000	-1,180	-,493	
	Instituições Privadas	Cooperativa	,5051*	,1559	,004	,137	,873	
		Instituições Públicas	-,3317	,1616	,102	-,713	,049	
	Instituições Públicas	Cooperativa	,8368*	,1456	,000	,493	1,180	
		Instituições Privadas	,3317	,1616	,102	-,049	,713	
	ESCOLA	Cooperativa	Instituições Privadas	-,0119	,1338	,996	-,327	,304
			Instituições Públicas	-,2204	,1249	,184	-,515	,074
		Instituições Privadas	Cooperativa	,0119	,1338	,996	-,304	,327
			Instituições Públicas	-,2085	,1387	,291	-,536	,119
Instituições Públicas		Cooperativa	,2204	,1249	,184	-,074	,515	
		Instituições Privadas	,2085	,1387	,291	-,119	,536	
FAIXA	Cooperativa	Instituições Privadas	-,2834	,1415	,114	-,617	,050	
		Instituições Públicas	-,8046*	,1322	,000	-1,116	-,493	
	Instituições Privadas	Cooperativa	,2834	,1415	,114	-,050	,617	
		Instituições Públicas	-,5212*	,1467	,001	-,867	-,175	
	Instituições Públicas	Cooperativa	,8046*	,1322	,000	,493	1,116	
		Instituições Privadas	,5212*	,1467	,001	,175	,867	

*A diferença média é significativa no nível 0.05.

Conforme demonstrado na Tabela 14 pelo teste de Tukey, ao nível de significância de

5%, as médias dos estágios de crescimento de acordo com o, TEMPO - tempo de empresa, TEMPO - tempo de cargo, e FAIXA – idade, apresentam diferenças significantes. As médias dos tratamentos das variáveis GEN - gênero e ESCOLA - nível de escolaridade não apresentam diferença estatisticamente significativa, porém ressalta-se esse efeito advém da homogeneidade dos dados dessas variáveis, que por sua vez, também não foram estatisticamente significantes.

Dessa forma atingiu-se o quarto objetivo proposto na pesquisa de classificar se o estágio de crescimento das empresas objeto de estudo, diferem entre si.

4.6 ROBUSTEZ DO MODELO

Para definir o modelo utilizado nesta pesquisa foram testadas separadamente as empresas objeto de estudo: Banco Privado, Banco Público e Cooperativas de Crédito. No entanto, separadamente não foi possível observar significância estatística de todos os coeficientes requeridos nos modelos de Equações Estruturais. Nos bancos privados e nas cooperativas, o Alfa de Cronbach, o Rho A e a Fiabilidade Composta foram satisfatórios, superior a 0,7. Contudo, a Variância Média Extraída (AVE) apresentou desempenho inferior a 0,5, ficando abaixo dos preceitos estatísticos de robustez. Além disso, as variáveis do modelo, Capital Humano e Remuneração Inteligente foram as únicas com p-value estatisticamente significativa.

Nos bancos públicos o Alfa de Cronbach e a Variância Média Extraída (AVE) ficaram abaixo do mínimo estabelecidos nos modelos estatísticos, além de que semelhante as bancos privados e as cooperativas de crédito, apenas as variáveis Capital Humano e Remuneração Inteligente apresentaram significância estatística. Dessa forma, considerou-se que o modelo global não modificou o poder estatístico quando comparados em separado por setor, nesta pesquisa optou-se por analisar todas as empresas em um único modelo conforme consta no tópico a seguir.

4.7 INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO E CAPITAL HUMANO NO CRESCIMENTO INTERNO DA FIRMA

Nesta seção analisa-se a influência da remuneração e suas dimensões (remuneração estratégica, remuneração inteligente, e incentivos), e o capital humano no crescimento interno da firma das empresas objeto de estudo. Foi desenvolvida sob as duas variáveis latentes independentes, a Remuneração e o Capital Humano com o crescimento interno da firma, variável latente dependente. Para tal fizeram-se os testes das hipóteses do Grupo 1 (H2a, H2b e H2c) para remuneração, e os testes das hipóteses do Grupo 2 (H3) para capital humano. Ao

final da seção pretende-se inferir sobre a Hipótese do efeito moderador do estágio crescimento e capital humano sobre o crescimento da firma (H4).

Tabela 15

Variáveis latentes e as cargas fatoriais

Variáveis operacionais e cargas fatoriais			
Variável Operacional	Carga Fatorial	Variável Operacional	Carga Fatorial
Remuneração Estratégica		Incentivos	
RE1	0,660	INC4	0,644
RE2	0,737	INC5	0,836
RE4	0,598	INC6	0,833
RE5	0,808	INC8	0,621
RE6	0,785	INC9	0,720
RE7	0,719		
RE8	0,649		
Remuneração Inteligente		Capital Humano	
RI1	0,790	CH1	0,648
RI3	0,598	CH2	0,701
RI5	0,720	CH3	0,772
RI6	0,719	CH4	0,842
RI7	0,829	CH5	0,678
		CH6	0,766
Crescimento da Firma			
CRESC1	0,664		
CRESC2	0,735		
CRESC3	0,697		
CRESC4	0,569		
CRESC5	0,779		
CRESC6	0,790		
CRESC7	0,806		
CRESC8	0,798		
CRESC9	0,588		

A Tabela 15 apresenta as variáveis operacionais e suas subvariáveis com cargas fatoriais acima de 0,5. Os itens que apresentaram cargas inferiores ao valor mencionado foram descartados dos constructos, consoante os critérios de Hulland (1999). Dessa forma, observou-se, na variável operacional Remuneração Estratégica, a exclusão das subvariáveis RE3 (salários definidos de acordo com o praticado no mercado ou por empresas do mesmo segmento), RE9 (remuneração em forma de opções de ações), RE10 (remuneração em forma de opções de ações incentivada o executivo a trabalhar de forma a valorizar o preço das ações) e RE11 (programa de

participação nos lucros ou ganho que se aplica para todos os funcionários).

Na variável Incentivos, foram descartadas as subvariáveis INC1 (plano de incentivos, baseado no crescimento da unidade), INC2 (plano de incentivos é baseado no crescimento corporativo), INC3 (aumento de salários, baseados em desempenho para alta gerência), e INC7 (incentivos a executivo influencia seu comportamento).

A variável Remuneração Inteligente teve apenas duas subvariáveis excluídas do constructo: RI2 (quanto mais o colaborador contribuir para o crescimento da firma, maior será o valor de sua remuneração extra) e RI4 (existem programas de atualização continuada, voltados para o desenvolvimento de habilidades de gestão para os colaboradores).

Já o constructo referente ao Crescimento da Firma teve apenas uma subvariável descartada: a CRESC10 (quanto maior tempo de permanência do funcionário em sua função, mais ele contribuirá para o crescimento da empresa).

Por fim, no constructo Capital Humano foi descartada apenas a subvariável CH7 (funcionários trabalham por muitos anos na empresa (o *turnover* é muito baixo). Ressalta-se que as exclusões foram fundamentadas em consonância com os critérios de Hulland (1999), evitando a baixa confiabilidade do modelo.

Para avaliar a validade discriminante com base no método de Fornell and Lacker (1981), no SmartPLS, é tomada a matriz de correlação entre os construtos, disponível na saída do procedimento PLS Algorithm e no Microsoft Excel 2007. Foram calculadas as correlações ao quadrado dos construtos e comparadas com as AVEs dos mesmos também fornecidas neste output. Os testes para avaliar a previsão incluem R^2 , para as variáveis dependentes, para a importância preditiva, e a medida da variância média extraída (AVE), de Fornell and Larcker.

Tabela 16

Indicadores de Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, AVE e VIF

Variáveis	Modelo de Mensuração				
	1	2	3	4	5
1 - Capital Humano	0,737				
2 - Crescimento Interno da Firma	0,633	0,719			
3 - Estágios de Crescimento	0,479	0,617	0,736		
4 - Incentivos	0,445	0,417	0,446	0,711	
5 - Remuneração Estratégica	0,618	0,651	0,631	0,518	0,736
VIF > 1,0	1,716	1,036	1,790	1,470	2,252
AVE > 0,50	0,544	0,517	0,542	0,506	0,541
Confiabilidade Composta > 0,70	0,877	0,905	0,854	0,877	0,854
Alfa de Cronbach > 0,70	0,830	0,881	0,784	0,835	0,785

O cálculo do alfa de Cronbach foi executado para analisar a consistência interna dos resultados de cada variável latente. Ele mensura a consistência interna e confiabilidade entre os itens do questionário. Os resultados são superiores a 0,7, indicando que existe a consistência, ou seja, todas as variáveis que compõem cada dimensão estão correlacionadas entre si e medem a mesma coisa, sendo estatisticamente consistentes. Neste estudo, a variável Crescimento da Firma obteve o maior Alfa, 0,881, e na variável de Incentivos, obteve o menor valor, de 0,784. Entretanto, todas as variáveis do modelo apresentam valores superiores a 0,7, sendo considerados satisfatórios.

Quanto à análise da confiabilidade composta do constructo, os valores oscilam entre 0,905 e 0,854. Esses valores são satisfatórios, pois são superiores ao mínimo de 0,70, de acordo com Hulland (1999) e Hair Jr. et al. (2009). A Variância Média Extraída (VME) indica se o percentual de variação extraído dos indicadores é suficiente para inferir na qualidade do constructo (Hulland,1999; Hair Jr. et al., 2009). Segundo os autores, quando o coeficiente é igual ou superior a 0,50, considera-se o resultado satisfatório. Neste estudo, os valores oscilam entre 0,506 e 0,544, superiores, portanto, aos valores considerados satisfatórios.

A validade discriminante, segundo Fornell and Larcker (1981), representa a raiz quadrada da variância média extraída (VME) e, conforme a Tabela 17, está maior do que na correlação entre as variáveis. Portanto, neste estudo, a validade discriminante atende ao critério de Fornell e Larcker (1981).

A VIF (colinearidade) indica a existência de relação linear entre duas variáveis explicativas (matriz de correlação). Entretanto, neste estudo, os valores oscilaram entre 1,036 e 2,252, sendo considerados aceitáveis entre 1 e 10, de acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2007).

A avaliação do modelo estrutural analisa as capacidades de previsão do modelo e as relações entre os constructos, a partir dos coeficientes de determinação (R^2) ou poder explanatório, tamanho e significância dos coeficientes de caminho (Hair Jr. et al., 2014). Entretanto, para este estudo, existe apenas uma variável dependente: Crescimento da Firma.

Tabela 17
Avaliação do modelo e avaliação das hipóteses

Relação Estrutural	Amostra original	Média da amostra	Desvio Padrão	Estatística T	Valores P
Capital Humano → Crescimento da Firma	0,347	0,354	0,068	5,078	0,000
Efeito de moderação 4 → Crescimento da Firma	-0,174	-0,159	0,057	3,049	0,002
Estágios crescimento da firma → Crescimento da Firma	-0,055	-0,054	0,044	1,236	0,217
Incentivos → Crescimento da Firma	0,290	0,285	0,065	4,488	0,000
R Estratégica → Crescimento da Firma	-0,016	-0,007	0,052	0,305	0,761
R Inteligente → Crescimento da Firma	0,251	0,254	0,061	4,077	0,000

Na interação entre Remuneração Estratégica e o Crescimento da Firma, o efeito resultante foi direto, negativo e moderado (-0,016). Todavia, não apresentou significância estatística ($p=0,761$), ou seja, a Remuneração Estratégica não modera o crescimento.

O efeito dos Incentivos sobre o Crescimento da Firma foi direto, positivo e moderado: 0,290. Estatisticamente, é significativo ($p=0,000$) sobre o Crescimento da Firma, ou seja, a variável Incentivos interfere no crescimento interno da firma. Esse resultado corrobora os estudos de Murphy (1985), Watson (1994), Rayton (2003), Bebchuk e Grinstein (2005), Fong, Misangyi e Tosi (2010) e Vlachos (2011), nos quais os incentivos financeiros e não financeiros foram estatisticamente significantes.

Por fim, tem-se a interação da Remuneração Inteligente sobre o Crescimento da Firma. O efeito resultante foi direto, positivo e moderado (0,251), apresentando significância estatística ($p=0,000$), ou seja, a Remuneração Inteligente contribui para o Crescimento da Firma, uma vez que ela possibilita a utilização máxima do Capital Humano dentro das organizações.

Em relação aos efeitos do constructo Capital Humano e seus componentes, os resultados mostraram efeito direto, positivo, moderado (0,347) e significativo ($p=0,000$) sobre o Crescimento da Firma. Ou seja, a variável Capital Humano contribui estatisticamente para o crescimento interno da firma, corroborando com os estudos de Caballé e Santos (1993), Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994), McPherson (1996), Blundell et al. (1999), Andrea e Scarpeta (2001), Teixeira (2002), Dakhli e De Clercq (2004), Vandenbussche, Aghion e Meghir (2006), Macpherson e Holt (2007), Almeida e Carneiro (2009), Segal, Borgia e Schoenfeld (2010), Simões e Duarte (2014), Neeliah e Seetanah (2016).

Por fim, tem-se a interação do efeito de moderador 4 - Estágio de Crescimento e Capital sobre o Crescimento da Firma mostrou-se direto, embora apresente sinal negativo (-0,174), e significativo ($p=0,002$) na variável dependente Crescimento da Firma, na variável moderadora Estágios de Crescimento e na variável independente Capital Humano. Isso significa que essas

variáveis moderam o crescimento interno da firma. O CH, com suas dimensões, contribui para a evolução dos estágios de crescimento e, por fim, para o crescimento da firma a partir de suas variáveis internas. A seguir tem-se validação das hipóteses.

Tabela 18
Validação das Hipóteses

	Caminho	Hipótese	Coefficiente do Caminho	Valores de P	Significativo	Direção	Validação
EC	→ CRESC	H1	-0,055	0,217	Não	-	Não
RE	→ CRESC	H2a	-0,016	0,761	Não	-	Não
INC	→ CRESC	H2b	0,290	0,000	Sim	+	Sim
RI	→ CRESC	H2c	0,251	0,000	Sim	+	Sim
CH	→ CRESC	H3	0,347	0,000	Sim	+	Sim
CRESC	→ EC → CH	H4	-0,174	0,002	Sim	+	Sim

Conforme demonstrado na Tabela 20, a remuneração estratégica (RE) não influencia as dimensões internas da Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose, ou seja, a hipótese H2a (a remuneração estratégica influencia positivamente o crescimento interno da firma) não foi validada, não apresentou significância estatística, pois o p-valor alcançado foi de 0,761. Dessa forma, para este estudo, a remuneração concedida aos gerentes dos bancos públicos, privados e cooperativas de créditos, não exerce influência sobre o crescimento. Contudo, esse resultado diverge dos estudos de Jenkins Jr. et al. (1998) e Gabriel e Nwaeke (2015), que identificaram a relação negativa ou moderadora dos incentivos financeiros e não financeiros sobre o crescimento, e também diverge dos estudos de autores (Murphy, 1985; Watson, 1994; Appelbaum & Kamal, 2000; Rayton, 2003; Bebchuk & Grinstein, 2005; Moers, 2006; Fong, Misangyi & Tosi, 2010; Vlachos, 2011; Aktar, Sachu, Ali & 2012; Chiang & Birtch, 2012) que encontraram relação positiva entre a remuneração, incentivos no crescimento das empresas.

Diferentemente a hipótese H2b (os incentivos concedidos aos funcionários do setor financeiro influenciam positivamente o crescimento interno da firma) foi validada, apresentando um p-valor de 0,000, ou seja, em nível de significância de 1%. Dessa forma, para este estudo, os incentivos financeiros e não financeiros exerceram influência sobre as variáveis internas da Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose, um resultado semelhante ao dos estudos de Murphy (1985), Watson (1994), Appelbaum e Kamal (2000), Rayton (2003), Bebchuk e Grinstein (2005), Moers (2006), Fong, Misangyi e Tosi (2010), Vlachos (2011), Aktar, Sachu e Ali (2012), Chiang e Birtch (2012), Erbas e Arat (2012), que encontraram relação positiva entre a remuneração e os incentivos no crescimento das empresas. Os resultados indicam que os incentivos são tido como importantes para os gerentes e demais

funcionários das empresas objeto de estudo, ou seja parecem influenciar o comportamentos destes em prol do crescimento das empresas, ao mesmo tempo que as empresas retornam esse crescimento para seus funcionários. Dessa forma esse estudo corrobora com Anthony e Govindarajan (2012), ao afirmarem que os incentivos são “a chave para se motivar as pessoas a se comportarem de uma maneira que ajudem a alcançar as metas da organização está no modo como que os incentivos da organização se relacionam com as metas individuais.”

A hipótese H2c (a remuneração inteligente influência positivamente o crescimento interno da firma) foi aceita, porque apresentou p-valor de 0,000, ou seja, em nível de significância de 1%. Portanto, para este estudo, a Remuneração Inteligente, proposta por Camp (2005), exerceu influência sobre as variáveis internas da Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose. No entanto, não foram identificados estudos nacionais e/ou internacionais que abordassem a remuneração inteligente com o Crescimento da Firma para apoiar os resultados deste estudo, o que abre a possibilidade de lacunas de pesquisas, pois isso pode indicar que esse tipo de remuneração pode vir a contribuir para o crescimento das organizações de forma mais eficiente do que o sistema de remuneração considerado tradicional, conforme Camp (2005), pois o sistema de remuneração inteligente permite utilizar ao máximo as habilidade do capital existente nas empresas.

A hipótese H3 (o capital humano contribui positivamente para o crescimento interno da firma) influencia as dimensões internas da Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose. Ou seja, o capital humano dos bancos públicos, privados e cooperativas, sediados na base territorial de Cascavel, contribui para o crescimento dessas empresas e foi validado, pois apresenta significância estatística e p-valor de 0,000. Esse resultado está em consonância com os estudos de organizações (Caballé & Santos, 1993; Cooper, Gimeno-Gascon & Woo, 1994; McPherson, 1996; Blundell et al., 1999; Andrea & Scarpeta, 2001; Teixeira, 2002; Dakhli & De Clercq, 2004; Vandebussche, Aghion & Meghir, 2006; Abbasa & Foreman-Peck, 2007; Acs, Armington & Zhang, 2007; Macpherson & Holt, 2007; Almeida & Carneiro, 2009; Segal, Borgia & Schoenfeld, 2010; Simões & Duarte, 2014; Neeliah & Seetanah, 2016), que indicam o capital humano como o principal vetor do crescimento.

Por fim, a hipótese H4 (os estágios do crescimento das empresas objeto de estudo moderam a remuneração, capital humano e o crescimento interno da firma). A partir dos dados demonstrados na Tabela 19, o efeito moderador (EC+CH+CRESC) influencia as dimensões internas da teoria do crescimento da firma, de Edith Penrose. Ou seja, os estágios de crescimento e o capital humano, em conjunto, moderam as dimensões internas de crescimento nos bancos públicos, privados e cooperativas de crédito, a hipótese foi validada, uma vez que

não apresenta significância estatística e p-valor de 0,000. Nesse sentido, para este estudo, o efeito moderador Estágios de Crescimento e Capital Humano contribui para o crescimento dos bancos privados e cooperativas de créditos sediados na base territorial de Cascavel. Entretanto, não foram identificados estudos que apresentem resultados semelhantes para auxiliar nossas conclusões. Dessa forma os resultados respondem o quinto objetivo de analisar se a remuneração e o capital humano produzem crescimento da firma, moderados pelo estágio de crescimento de empresas. Contudo, ressalta-se que os demais efeitos moderadores: estágio de crescimento e remuneração estratégica sobre o crescimento, estágio de crescimento e incentivos sobre o crescimento, estágio de crescimento e remuneração inteligente sobre o crescimento da firma não apresentaram significância estatística e, por essa razão, foram excluídos do modelo.

A seguir tem-se uma ilustração do modelo com as relações testadas, as variáveis referente ao constructo de remuneração com o crescimento interno da firma, e as variáveis referente ao capital humano com o crescimento interno da firma.

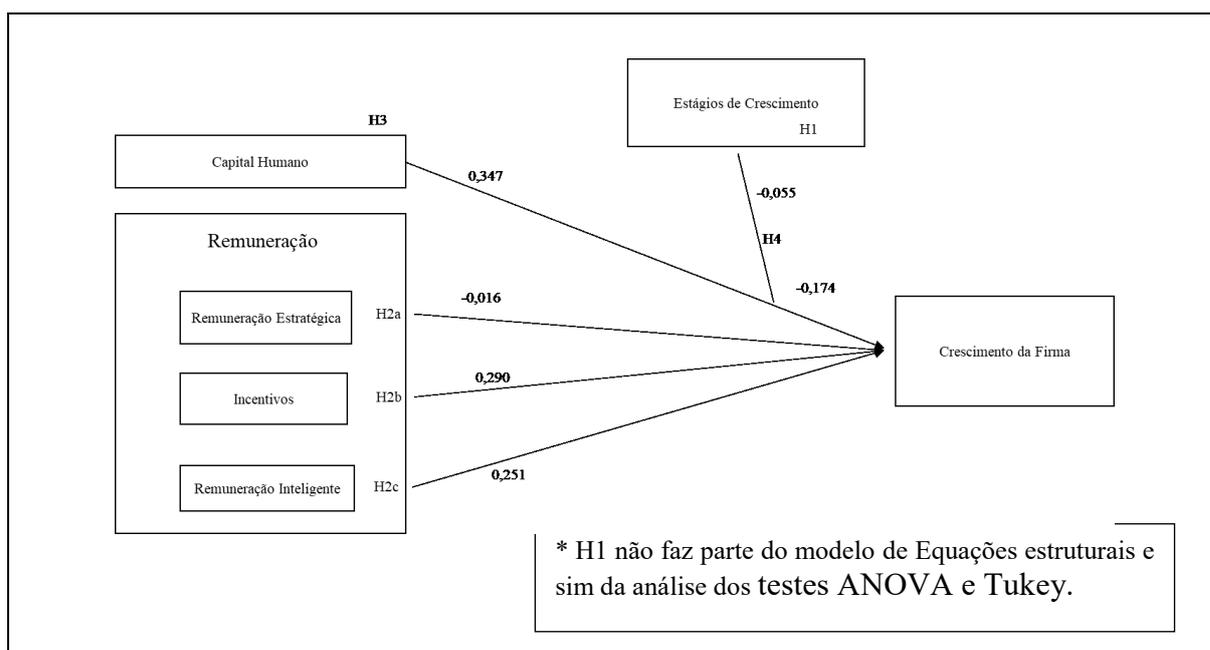


Figura 14. Modelo da Pesquisa.

A Figura 14 demonstra os resultados do modelo empírico, os efeitos das interações entre a remuneração, o capital humano sobre o crescimento interno da firma, além do efeito moderador no qual, a variável moderadora Estágios de Crescimento, sobre a variável independente Capital Humano afetando sua relação com a variável dependente Crescimento Interno da Firma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações do estudo e as recomendações para futuras pesquisas. A primeira seção expõe as considerações do estudo, com ênfase na resposta à questão de pesquisa, no cumprimento dos objetivos, na validação das hipóteses e na lacuna de pesquisa. A segunda seção apresenta recomendações para futuros estudos sobre o tema.

O objetivo geral foi desdobrado em objetivos específicos, divididos em dois grupos. O primeiro grupo relaciona-se a Remuneração Estratégica, Remuneração Inteligente e Incentivos, Capital Humano e Crescimento da Firma, que abrangem os objetivos específicos “a” até “d”. Para atingi-los realizou-se a análise das estatísticas descritivas, teste Tukey e ANOVA. O segundo grupo relaciona-se à união desses três elementos, moderados pelo estágio de crescimento de empresas, abrangendo o objetivo específicos “f”, para o qual utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais *PLS* – SEM.

Este estudo tem como tema de pesquisa a Influência da Remuneração e do Capital Humano no Crescimento Interno da Firma, procurando contribuir para a pesquisa sobre remuneração, capital humano e crescimento da firma, bem como incorporar ao tema a lacuna de pesquisa, uma teoria de base que explicasse a relação entre a remuneração e o capital humano, como influenciadores do crescimento da firma (mais especificamente das empresas do setor financeiro). Para tanto, o objetivo centrou-se em verificar a influência da remuneração (estratégica, inteligente, e os incentivos) e do capital humano no crescimento interno da firma.

Para o desenvolvimento do modelo apresentado utilizou-se como base estudos teóricos sobre as temáticas abordadas. A amostra compreendeu 238 respondentes, sendo 80 de bancos públicos, 63 de bancos privados e 95 de cooperativas de crédito, concentrando-se principalmente nas cidades em que as agências são representadas pelo Sindicato dos Bancários sediado em Cascavel, PR. Os envolvidos foram gerentes e outros profissionais com poder de tomada de decisões nos mais variados departamentos das empresas estudadas.

No que concerne ao primeiro objetivo específico, classificar as empresas objeto de estudo nos estágios de crescimento. Os resultados mostraram que os bancos públicos e privados possuem características do quarto estágios de crescimento. Embora a média das respostas indique uma fase de transição entre o terceiro estágio, caracterizado por altas taxas de crescimento, procedimentos e comunicação mais formal, para o quarto estágio, no qual a empresa já está estabelecida no mercado, os procedimento são padronizados, possui estrutura

organizacional e possui uma equipe de alta gerência composta por indivíduos experientes no seguimento.

No entanto, as cooperativas diferem dos demais bancos (públicos e privados), uma vez que apresentam características do terceiro estágio, pois possuem altas taxas de crescimento, tanto nas vendas quanto no número de funcionários, a estrutura interna e a comunicação estão se tornando mais formais, e cada vez mais indivíduos estão assumindo papéis especializados. Dessa forma a hipótese H1, foi aceita, ou seja, os bancos públicos e privados apresentam características semelhantes, e encontram-se no mesmo estágio de crescimento, contudo as cooperativas de crédito diferem desses e encontram-se em estágio diferente.

O segundo objetivo específico consistiu em, averiguar o sistema de remuneração (remuneração estratégica, remuneração inteligente e incentivos) nas empresas objeto de estudo. Os resultados evidenciaram que o plano de remuneração estratégica não está vinculado apenas ao crescimento da unidade, mas também ao crescimento corporativo. A percepção dos respondentes indicou que os salários são definidos de acordo com o praticado por empresas do mesmo segmento.

A percepção indica ainda que o pagamento do bônus sobre o crescimento corporativo ocorre apenas no nível gerencial, e que em algum momento ele é levado em consideração para a tomada de decisão dos gerentes. Entretanto, a remuneração por opção de ações não é aplicada para o nível gerencial nos bancos públicos e privados, e as cooperativas não oferecem esse tipo de remuneração devido a sua finalidade e natureza jurídica.

Os incentivos financeiros são concedidos a quase totalidade dos respondentes. No entanto, o incentivo financeiro aumento de salário, e o não financeiro, possibilidade de promoção, ocorrem conforme o plano de carreira e salários, em algum momento são levados em consideração durante a tomada de decisões dos gerentes. Ainda sobre os incentivos não financeiros, verificou-se a existência de política de reconhecimento (troféus, participação em programa de executivos). Portanto o sistema de remuneração, e incentivos existentes nos bancos públicos, privados, e cooperativas de crédito, apresentam parcialmente as características propostas por Murphy (1999).

Já quanto à remuneração Inteligente, a percepção dos respondentes indicou que os funcionários são estimulados a utilizar todas as habilidades intelectuais, as empresas oferecem programas de educação continuada voltada para a gestão, o *feedback* é contínuo, e o reconhecimento social é percebido. Quando necessário, os funcionários possuem autonomia, embora com limitações. No entanto, os esforços dos funcionários e o potencial de desempenho futuro não são considerados para o cálculo da remuneração. Dessa forma, os resultados

apresentam indícios da prática desse tipo de remuneração nas empresas objeto de estudo, ou seja, embora incipiente, a remuneração inteligente proposta por Camp (2005) está sendo parcialmente praticada nas empresas do setor financeiro (bancos públicos, bancos privados e cooperativas de crédito).

Quanto ao terceiro objetivo específico, investigar a formação do Capital Humano (Bontis, 2001) nas empresas objetos-de-estudo, os resultados forneceram evidências de que o capital humano se constitui por funcionários relativamente jovens. Os resultados indicam que as competências dos colaboradores dos diversos setores atendem os níveis desejados nas empresas pesquisadas. O programa de treinamento para substituição de funcionários é praticado nas cooperativas de crédito. A cooperação contribui para o desenvolvimento da organização, seja em atividades, no cumprimento de metas ou na resolução de problemas. Os funcionários são estimulados a expressar suas opiniões em grupo, e os mais antigos participam da capacitação dos novos funcionários. Nas cooperativas, essa prática é bem recorrente, uma vez que os colaboradores mais antigos são designados para ajudar os mais novos. Nem todos os funcionários são especialistas em suas áreas de atuação ou departamentos, na percepção dos respondentes. Os resultados indicam que o *turnover* é relativamente baixo. Dessa forma, observa-se que o capital humano das empresas objeto de estudo apresentam as características das três dimensões propostas por (Schultz, 1973; Becker, 1994; Bontis, 2001).

Para o quarto objetivo, caracterizar os fatores internos de Crescimento da Firma (Os fatores internos de crescimento, vendas, participação de mercado, lucro operacional, número de empregados, qualificação profissional, habilidades, e tempo de permanência), sob a perspectiva de Penrose (2006), nas empresas objetos-de-estudo, os resultados indicaram que nos últimos 3 anos as vendas mantiveram um leve crescimento das empresas do setor. Talvez esse resultado seja reflexo do cenário econômico atual em que o país se encontra. Contudo, convém destacar que o crescimento das cooperativas de crédito diante das demais instituições financeiras foi superior. A participação de mercado indicou que o crescimento se manteve nos três últimos anos; no entanto, cabe ressaltar o fechamento de agências e demissões em massa em instituições públicas. O percentual médio de lucro operacional se manteve estável nos três últimos anos, na percepção dos respondentes.

O crescimento médio do número de empregados aumentou nas cooperativas, mas está diminuindo nos bancos públicos e manteve-se estável nos bancos privados. Talvez isso ocorra em função da expansão das cooperativas de crédito, e em decorrência do fechamento de agências e demissões em massa de uma instituição pública – ou ainda, pela compra de uma instituição privada por outra instituição privada. Nas empresas objeto de estudo, a qualificação

profissional e as habilidades do gerente e dos funcionários, são tidas como fatores importantes para o crescimento da empresa, na percepção dos respondentes. Da mesma forma, o tempo de permanência do gerente e dos funcionários em sua função, indicou contribuir para o crescimento na percepção dos respondentes.

O quinto objetivo consistiu em analisar o efeito moderador do estágio de crescimento de empresas e o capital humano e sobre o Crescimento Interno da Firma, sob a perspectiva da Penrose (2006), nas empresas objeto de estudo. Para responder a esse objetivo testou-se a relação entre os constructos de estágio de crescimento e capital humano sobre o crescimento interno da firma.

Na interação entre Remuneração Estratégica e o Crescimento da Firma, o efeito resultante foi direto, negativo. Todavia, não apresentou significância estatística, ou seja, para este estudo a Remuneração Estratégica não contribui para o crescimento interno da firma, logo a hipótese H2a foi rejeitada. Contudo, não foram identificados estudos que fornecessem suporte a esse resultado. Isso abre campo para futuras pesquisas, uma vez que a literatura indica que a Remuneração Estratégica tanto melhora o desempenho como produz crescimento interno.

O efeito dos Incentivos sobre o Crescimento Interno da Firma foi direto e positivo, estatisticamente significativo e, dessa forma, a hipótese H2b foi aceita. Esse resultado é semelhante aos estudos de Murphy (1985), Watson (1994), Rayton (2003), Bebchuk e Grinstein (2005), Fong, Misangyi e Tosi (2010) e Vlachos (2011), nos quais os incentivos financeiros e não financeiros foram estatisticamente significantes com o desempenho de empresas, o que levou esse estudo à hipótese de que também poderia levar ao crescimento interno de empresas.

Quanto a Remuneração Inteligente sobre o Crescimento da Firma, o efeito resultante foi direto, positivo, significativo estatisticamente, ou seja, a Remuneração Inteligente contribui para o Crescimento da Firma, uma vez que ela possibilita a utilização máxima do Capital Humano dentro das organizações; assim, aceita-se a hipótese H2c.

Em relação aos efeitos do constructo referente ao Capital Humano e seus componentes, os resultados mostraram efeito direto, positivo, com significância estatística sobre o Crescimento Interno da Firma, ou seja, a variável Capital Humano contribui estatisticamente para o crescimento interno da firma – dessa forma a hipótese H3 foi aceita. Esse resultado se assemelha com os estudos de Caballé e Santos (1993), Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994), McPherson (1996), Blundell et al. (1999), Andrea e Scarpeta (2001), Teixeira (2002), Dakhli e De Clercq (2004), Vandenbussche, Aghion e Meghir (2006), Macpherson e Holt (2007), Almeida e Carneiro (2009), Segal, Borgia e Schoenfeld (2010), Simões e Duarte (2014),

Neeliah e Seetanah (2016), o que levou esse estudo à hipótese de que também poderia levar ao crescimento interno de empresas.

O efeito de moderador 4 – Estágio de Crescimento e Capital Humano sobre o Crescimento Interno da Firma mostrou-se direto, negativo e estatisticamente significativo. Logo, para esse estudo, quanto menor o estágio de crescimento, maior será a necessidade de capital humano e maior será o crescimento interno da firma, dessa forma a hipótese H4 foi aceita. Isso ocorre devido ao fato de que as estruturas organizacionais e funcional das cooperativas está em processo de evolução nos estágios intermediários, necessitando de Capital Humano mais especializado. Conforme Greiner (1972), as atribuições de trabalho se tornam mais específicas, sistemas de controle são inseridos e a comunicação torna-se mais formal e impessoal, com uma hierarquia de títulos e posições construída. Entretanto, não foram identificados estudos que fornecessem suporte esse resultado.

Recapitulando, as análises empíricas incluíram no modelo combinado não somente a remuneração e o capital humano, mas também, simultaneamente, o efeito moderador dos estágios de crescimento sobre o capital humano e o crescimento interno da firma de Edith Penrose, a dimensões interna e as variáveis recursos humanos e recursos intangíveis. O estudo foi realizado em duas partes. Primeiro, a remuneração e suas dimensões (remuneração estratégica, remuneração inteligente e os incentivos), na perspectiva de Murphy (1999) e Camp (2005), e Capital Humano como influenciadores do crescimento interno da firma. Segundo, inclui a interação do efeito moderador Estágios de Crescimento sobre o Capital Humano e o Crescimento da Firma.

A hipótese de que a Remuneração e suas dimensões contribuem para o crescimento interno da firma foi parcialmente confirmada; apenas as dimensões remuneração inteligente e os incentivos apresentaram significância estatística, ou seja, apenas essas duas variáveis da literatura sobre remuneração contribuem para o crescimento interno da firma. Ao associar os estágios de crescimento entre o capital humano e o crescimento interno da firma, observou-se que os efeitos encontrados moderam o crescimento quando analisados em conjunto.

Conclui-se, em relação à Remuneração e ao crescimento interno das empresas objeto de estudo, que a remuneração estratégica não contribui para o crescimento, os incentivos motivam os funcionários a se comportarem de maneira que ajudem a alcançar as metas da organização está no modo como os incentivos da organização se relacionam com as metas individuais (Anthony & Govindarajan, 2012). A remuneração inteligente contribui para o crescimento, seguindo os preceitos de Camp (2005), pois permite a utilização máxima do capital humano disponível dentro das organizações e, diferentemente do sistema tradicional de remuneração,

ela possui variáveis que direcionam as pessoas a manter o foco, e o *feedback* é constante. O capital Humano contribui positivamente para o crescimento interno da firma. Os resultados dessa pesquisa corroboram com Penrose (1959), embora a autora tenha desenvolvido a TCF estudando empresas do setor industrial, com ênfase no crescimento a partir de variáveis internas, dedicando atenção aos recursos humanos e as habilidades desses em combinar os recursos disponíveis e promoverem o crescimento. O efeito moderador do Estágio de Crescimento Capital Humano e Crescimento Interno da firma contribuem para o crescimento dos bancos privados e cooperativas de créditos, sediados na base territorial de Cascavel. No entanto, os resultados indicam que os estágios iniciais necessitam de mais capital humano, o que consequentemente contribuirá para o crescimento.

Conclui-se que, nas empresas objeto de estudo pesquisadas, a Remuneração Estratégica não influencia o crescimento interno da firma, os Incentivos contribuem positivamente no crescimento interno da firma, uma vez que os financeiros são levados em consideração para a tomada de decisão no nível gerencial e os incentivos não financeiros parecem motivar o quadro funcional. A Remuneração Inteligente, embora em desenvolvimento, contribui para o Crescimento Interno da Firma, pois ela possibilita a utilização máxima do Capital Humano dentro das organizações. O efeito moderador do Estágios de Crescimento e do Capital Humano em conjunto também moderam o crescimento interno da firma.

A partir das limitações da pesquisa, apresentam-se recomendações para futuras pesquisas, as quais centram-se nos três elementos de análise: Remuneração (estratégica, inteligente e incentivos), Capital Humano e Crescimento Interno da Firma. Em relação à Remuneração, recomenda-se investigar a remuneração (estratégica e inteligente), e os incentivos em empresas distintas do setor financeiro, para verificar se os resultados se assemelham. Sugere-se ainda investigar os reflexos dos incentivos não financeiros sobre o capital humano.

Quanto ao Capital Humano, recomenda-se adicionar outras características às variáveis que identifiquem as funções desempenhadas acima do nível gerencial, tais como, auditor interno, corretor de seguros, *controller*, assessores. Quanto ao Crescimento Interno da Firma, recomenda-se testar outras variáveis internas, ou ainda testar a dimensão externa da TCF, na qual o crescimento ocorre por meios externos, fusões e aquisições.

REFERÊNCIAS

- Abbasa, Q., & Foreman-Peck, J. (2007). *Human capital and economic growth: Pakistan, 1960-2003 (No. E2007/22)*. Cardiff, Reino Unido: Cardiff Economics Working Papers.
- Acs, Z. J., Armington, C., & Zhang, T. (2007). The determinants of new-firm survival across regional economies: The role of human capital stock and knowledge spillover. *Papers in Regional Science*, 86(3), 367-391.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25.
- Aguiar, A. B., Teixeira, A. J., Nossa, V., & Gonzaga, R. P. (2012). Associação Entre Sistema de Incentivos Gerenciais E Práticas De Contabilidade Gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 40.
- Andrea, B., & Scarpeta, S. (2001). The Driving Forces of Economic Growth: Panel Data Evidence for the OECD Countries. *OECD Economic Studies*, 2, 12-19.
- Albuquerque, L. G., Caetano, A. M., & Coda, R. (1977). Fatores determinantes do salário de executivos e respectiva satisfação salarial. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 12(2), p. 57-77.
- Alessandri, T. M., Tong, T. W., & Reuer, J. J. (2012). Firm heterogeneity in growth option value: The role of managerial incentives. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1557-1566.
- Almeida, R., & Carneiro, P. (2009). The return to firm investments in human capital. *Labour economics*, 16(1), 97-106.
- Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, M. E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: an empirical study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), 9-15.
- Angwin, D. (2007). *Motive archetypes in mergers and acquisitions (M&A): the implications of a configurational approach to performance*. In D. Angwin. *Advances in mergers and acquisitions* (pp. 77-105). Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de controle gerencial*. Atlas Editora.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Sistemas de controle gerencial*. Atlas Editora.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Sistemas de controle gerencial*. Atlas Editora.
- Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, 19(9), 733-763.

- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616.
- Bahadir, S. C., Bharadwaj, S., & Parzen, M. (2009). A meta-analysis of the determinants of organic sales growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 263-275.
- Baumol, W. J. (1959). *Business behavior, value and growth*. New York, 32.
- Baumol, W. J. (1962). On the Theory of Expansion of the Firm. *The American Economic Review*, 52(5), 1078-1087.
- Bebchuk, L., & Grinstein, Y. (2005). *Firm expansion and CEO pay* (No. w11886). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Becker, G. S. (1993). Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. *Journal of political economy*, 101(3), 385-409.
- Becker, G. S. (1994). *Human capital revisited*. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd Edition) (pp. 15-28). Chicago: The University of Chicago Press.
- Beer, M., & Katz, N. (1998). Do Incentives Work? The perceptions of senior executives from thirty countries.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208.
- Benhabib, J., & Spiegel, M. M. (1994). The role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data. *Journal of Monetary economics*, 34(2), 143-173.
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between 'types' of small firms. *Strategic management journal*, 11(7), 535-557.
- Blanthorne, C., Allison Jones-Farmer, L., & Dreike Almer, E. (2006). *Why you should consider SEM: A guide to getting started*. In *Advances in accounting behavioral research* (pp. 179-207). Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal studies*, 20(1), 1-23.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Brito, L. A. L. (2005). *Os componentes da variância da taxa de crescimento da firma*. Tese de doutorado. Fundação Getúlio Vargas – EAESP São Paulo.
- Caballé, J., & Santos, M. S. (1993). On endogenous growth with physical and human capital. *Journal of Political Economy*, 101(6), 1042-1067.

- Camp, J. (2005), "Intelligent remunerations in the knowledge economy", Master's thesis, Lund School of Economics and Management, Lund.
- Campbell, D. (2008). Nonfinancial Performance Measures and Promotion-Based Incentives. *Journal of Accounting Research*, 46(2), 297-332.
- Carman, J. M., & Langeard, E. (1980). Growth strategies for service firms. *Strategic Management Journal*, 1(1), 7-22.
- Carvalho Júnior, N. S. D., & Ruiz, R. M. (2008). Determinantes do desempenho das firmas a partir das novas capacitações internas: um estudo de firmas brasileiras. *Revista de Economia Contemporânea*, 12(1), 97-127.
- Cardoso, L. R. (1999). *A participação nos lucros como componente de um sistema de remuneração estratégica um estudo de caso*. In IV SEMEAD..
- Chandler, A. D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *The Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79-100.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Charters, S., Clark-Murphy, M., Davis, N., Brown, A., & Walker, E. (2008). An exploration of managerial expertise in the Western Australian wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(2), 138-152.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: an Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.
- Chien, A. (2012). *A remuneração dos executivos tem impacto no valor e desempenho das empresas brasileiras de capital aberto?* 2012. Dissertação de Mestrado - Finanças e Economia Empresarial. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ.
- Choukir, J., & Khoufi, W. (2011) *The Human Resources Management effects on financial performance: The Tunisian Banks case*.
- Coad, A. (2007). *Firm growth: A survey*. Papers on Economics and Evolution 2007-03, Max Planck Institute of Economics, Evolutionary Economics Group, Jena, Germany.
- Conyon, M. J. (2006). Executive compensation and incentives. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 25-44.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*, 280-323. São Paulo: Atlas.
- Dalbem, M. C, de Bastian-Pinto, C. L., & Andrade, A. M. (2014). O valor financeiro do capital humano e o desafio de retê-lo nas empresas. *BBR-Brazilian Business Review*, 11(1), 51-72.

- Costa, N. L., Costa, V. O., de Mattos, C. A. C., Teixeira, O. A., Flores, A. J., & de Oliveira, G. N. (2017). Capital Humano e Desenvolvimento Econômico no Rio Grande do Sul: Uma Abordagem Multivariada. *Desenvolvimento em Questão*, 15(38), 380-402.
- Coughlan, A. T., & Schmidt, R. M. (1985). Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, 7(1), 43-66.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. In J.W. Creswell. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Cunha, J. V. A. D., Cornachione Junior, E. B., & Martins, G. D. A. (2010). Doutores em ciências contábeis: análise sob a óptica da teoria do capital humano. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 532-557.
- Dechow, P. M., Huson, M. R., & Sloan, R. G. (1994). The effect of restructuring charges on executives' cash compensation. *Accounting Review*, 138-156.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing*, 6(6), 405-429.
- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & regional development*, 16(2), 107-128.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216.
- Despres, C., & Hiltrop, J. M. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*, 17(1), 9-23.
- Dessein, W., & Santos, T. (2016). *Managerial Style and Attention*. New York: Columbia Business School.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79-94.
- Edvinsson, L., & Camp, J. (2005). Intelligent remuneration in the knowledge economy for growth of intellectual capital. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 9(2), 112-122.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 35(4), 504-529.

- Ensley, M. D., Carland, J. W., & Carland, J. C. (1998). The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(1), 1.
- Erbasi, A., & Arat, T. (2012). The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: An examination of food chain premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136.
- Fernandes, J., Santos Pacheco, R. C., & Scharf, E. R. (2014). O capital humano como um driver das estratégias de marketing em empresas inovadoras: o caso da Apple. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13(2), 425-452.
- Fleck, D. L. (2003). Dois motores do crescimento corporativo. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 10-24.
- Fong, E. A., Misangyi, V. F., & Tosi, H. L. (2010). The effect of CEO pay deviations on CEO withdrawal, firm size, and firm profits. *Strategic Management Journal*, 31(6), 629-651.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Moers, F. (2006) Performance Measure Properties and Delegation. *The Accounting Review: July 2006*, 81(4), 897-924.
- Frydman, C., & Saks, R. E. (2010). Executive compensation: A new view from a long-term perspective, 1936–2005. *Review of Financial Studies*, 23(5), 2099-2138.
- Funchal, J. (2005). *Determinantes de remuneração de executivos em empresas de capital aberto latino-americanas*. Dissertação de Mestrado - Contabilidade. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- Gabriel, J. M. O., & Nwaeke, L. I. (2015). Non-financial incentives and job satisfaction among hotel workers in Port Harcourt. *Journal of Scientific Research and Reports*, 6(3), 228-236.
- Garnsey, E., Stam, E., & Heffernan, P. (2006). New firm growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation*, 13(1), 1-20.
- Geroski, P. A. (1995). What do we know about entry?. *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 421-440.
- Geladi, P., & Kowalski, B. R. (1986). Partial least-squares regression: a tutorial. *Analytica chimica acta*, 185, 1-17.
- Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 268-287.
- Greiner, L. E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. 50(4), 37-46.

- Gries, T., & Ha, V. D. (2014). *Institutional environment, human capital, and firm growth: Evidence from Vietnam* (No. 83). University of Paderborn, CIE Center for International Economics.
- Griliches, Z. (1997). Education, human capital, and growth: a personal perspective. *Journal of Labor Economics*, 15(1, Part 2), 330-344.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1983). Implicit contracts under asymmetric information. *The Quarterly Journal of Economics*, 98(1), 123-156.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
- Hölmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell journal of economics*, 10(1), 74-91.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Hussinger, K. (2010). On the importance of technological relatedness: SMEs versus large acquisition targets. *Technovation*, 30(1), 57-64.
- Janssen, F. (2003). *Determinants of SME's Employment Growth Relating to the Characteristics of the Manager*. DOI: 10.1080/08276331.2006.10593372.
- Janssen, F. (2006). Do managers' characteristics influence the employment growth of SMEs?. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(3), 293-315.
- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of business venturing*, 4(2), 133-147.
- Jensen, M. C., Murphy, K. J., & Wruck, E. G. (2004). *Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of political economy*, 44(1) 225-264.
- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). *Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research*.

- Ketkar, S., & Sett, P. K. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206.
- Kimberly, J. R., Kimberly, J., & Miles, R. H. (1980). *The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Krauter, E. (2009). *Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras*. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo [USP]. São Paulo.
- Krauter, E. (2013). Remuneração de Executivos e Desempenho Financeiro: Um Estudo com Empresas Brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(3).
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6), 707-719.
- Kupfer, D., & Hasenclever, L. (2013). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Elsevier.
- Lazerson, M. H. (1988). Organizational growth of small firms: An outcome of markets and hierarchies?. *American Sociological Review*, 53(3), 330-342.
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of management studies*, 38(4), 583-602.
- Leonard, J. S. (1990). Executive pay and firm performance. *Industrial & Labor Relations Review*, 43(3), 13S-29S.
- Lewellen, W. G., & Huntsman, B. (1970). Managerial pay and corporate performance. *The American Economic Review*, 60(4), 710-720.
- Macpherson, A., & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research policy*, 36(2), 172-192.
- McPherson, M. A. (1996). Growth of micro and small enterprises in southern Africa. *Journal of development economics*, 48(2), 253-277.
- Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521-533.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *The journal of international social research*, 2(8), 265-272.
- Marquart, A., Lunkes, R. J., & da Rosa, F. S. (2012). Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. *Gestão e sociedade*, 6(13), 04-25.

- Martins, O. S., & do Monte, P. A. (2009). Mestres em Ciências Contábeis: uma análise sob a ótica da teoria do capital humano. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 3(2), 1-22.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183.
- Murphy, K. J. (1985). Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis. *Journal of accounting and economics*, 7(1-3), 11-42.
- Murphy, K. J. (1986). "Incentives, Learning, and Compensation: a Theoretical and Empirical Investigation of Managerial Labor Contracts Rand. *Journal of Economics*, 17(1), 59-76.
- Murphy, K. J. (1999). Executive compensation. *Handbook of labor economics*, 3, 2485-2563.
- Najmaei, A. (2013). Leading Growth: Ceo's Cognition, Knowledge Acquisition And Business Model Innovation In Face Of Dynamism "A Mixed-Methods Study of Australian SMEs" Doctoral thesis. (Macquarie Graduate School of Management Macquarie University) Sydney.
- Nascimento, A. C. R. (2015). Remuneração do executivo vinculada a objetivos de longo prazo e a geração de valor ao acionista. 2015. Tese de doutorado. (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado). São Paulo.
- Nascimento, C., Franco, L. M. G., & Cherobim, A. P. M. S. (2012). Associação entre remuneração variável e indicadores financeiros: evidências do setor elétrico. *Revista Universo Contábil*, 8(1), 22-36.
- Neeliah, H., & Seetana, B. (2016). Does human capital contribute to economic growth in Mauritius?. *European Journal of Training and Development*, 40(4), 248-261.
- Oro, I. M., Naue, J., Lenir Stürmer, A., & Brito, F. D. (2010). Egressos em ciências contábeis: análise do desenvolvimento profissional sob o enfoque da teoria do capital humano. *Revista Universo Contábil*, 6(4).
- Osa, I. G. (2014). Monetary Incentives Motivates Employee's on Organizational Performance. *Global Journal of Arts Humanities and Social Sciences*, 2(7), 61-69.
- Patton, A. (1951). Current practices in executive compensation. *Harvard Business Review*, 29(1), 56-64.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York.
- Penrose, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas, SP: Editora da Unicamp.
- Pereira Filho, J. L., & Wood JR, T. (1995). Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. *RAE Light, São Paulo*, 2(4), 21-25.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of applied Psychology*, 91(1), 156.

- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Raifur, L., & de Sousa, A. F. (2016). Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 33-48. doi:10.21714/19-82-25372016v10n3p3348
- Rayton, B. A. (2003). Firm performance and compensation structure: performance elasticities of average employee compensation. *Journal of Corporate Finance*, 9(3), 333-352.
- Ospina, D. E. R. (2015). Capital humano: una visión desde la teoría crítica. *Cadernos EBAPE. BR*, 13(2).
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH*.
- Roberts, D. R. (1956). A general theory of executive compensation based on statistically tested propositions. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(2), 270-294.
- Romer, P. M. (1990, March). *Human capital and growth: theory and evidence*. In Carnegie-Rochester conference series on public policy (Vol. 32, pp. 251-286). North-Holland.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- Sauerbronn, J. F. R., Sauerbronn, F. F., & Hasenclever, L. (2011). Contribuições da economia industrial para o estudo de estratégias de crescimento a partir do sistema de franquia DOI 10.5752/P. 1984-6606.2011 v11n26p33. *Revista Economia & Gestão*, 11(26), 33-61.
- Seleim, A., Ashour, A., & Bontis, N. (2007). Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. *Management Decision*, 45(4), 789-801.
- Sandell, R. (2001). Organizational growth and ecological constraints: The growth of social movements in Sweden, 1881 to 1940. *American Sociological Review*, 66(5), 672-693.
- Silva, J. I., Macagnam, C. B., Alves, T. W., & Zanini, F. (2013). Capital humano e o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor elétrico. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 31-48.
- Scharf, E. R. (2012). A proposta de valor e o capital humano: práticas estratégicas de marketing. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43).
- Schultz, T. W. (1960). Capital formation by education. *Journal of political economy*, 68(6), 571-583.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.

- Schultz, T. W. (1962). Reflections on investment in man. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 1-8.
- Schultz, T. W. (1973). "The Value of Children: An Economic Perspective. *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, vol. 81(2), pages 2-13, Part II.
- Schultz, T. P. (1992). *The role of education and human capital in economic development: An empirical assessment* (No. 670). Center Discussion Paper.
- Shumpeter, J. (1982). Teoriya ehkonomicheskogo razvitiya. *M.: Progress*, 18, 864.
- Simões, M. C., & Duarte, A. (2014). *Human capital and growth in services economies-The case of Portugal. Structural Change, Competitiveness and Industrial Policy-Painful lessons from the European periphery*. Abingdon-on-Thames, Reino Unido: Routledge.
- Silva de Lima, A., Antonio de Carvalho, E. V., Paulo, E., & de Araújo Pontes Girão, L. F. (2015). Estágios do Ciclo de Vidae Qualidade das Informações Contábeis no Brasil. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(3).
- Silva, J., & Beuren, I. M. (2010). *Evidenciação da remuneração variável dos executivos nas maiores empresas brasileiras listadas na Bovespa*. In Congresso Anpcont (Vol. 4), São Paulo.
- Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of management Journal*, 28(4), 799-820.
- Souza, R. F., Weiss, L. A. S., Cavichioli, D., & Dal Vesco, D. G. (2016). Sistemas de Incentivos e Remuneração de Executivos: Uma Análise da Produção Científica Brasileira. *X Congresso Anpcont*. Ribeirão Preto, São Paulo.
- Taussig, F. W., & Barker, W. S. (1925). American corporations and their executives: A statistical inquiry. *The Quarterly Journal of Economics*, 40(1), 1-51.
- Teixeira, A. A. (2007). Excesso de incentivos à inovação na presença de consumidores sofisticados: um modelo de progresso tecnológico endógeno com capital humano. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 37(3), 585-633.
- Thompson, R. S. (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 24(2), 207-218.
- Trautwein, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic management journal*, 11(4), 283-295.
- Watson, R. (1994). An Empirical Analysis of Financial and Non-financial Managers' Remuneration in Small and Medium-sized UK Enterprises. *Accounting and Business Research*, 24(94), 176-188.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.

- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., & Freeman, S. J. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of management*, 24(2), 235-262.
- Whetten, D. A. (1987). Organizational growth and decline processes. *Annual review of sociology*, 13(1), 335-358.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of management studies*, 40(8), 1919-1941.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(3), 247-270.
- Wood Jr, T., & Picarelli Filho, V. (2004). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Wold, S., Sjöström, M., & Eriksson, L. (2001). PLS-regression: a basic tool of chemometrics. *Chemometrics and intelligent laboratory systems*, 58(2), 109-130.
- Vandenbussche, J., Aghion, P., & Meghir, C. (2006). Growth, distance to frontier and composition of human capital. *Journal of economic growth*, 11(2), 97-127.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R., & Schroeder, D. M. (1984). Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of management*, 10(1), 87-108.
- Viana, G., & Lima, J. F. (2010). Capital humano e crescimento econômico. *Interações*, 11(2), 137-148.
- Vlachos, I. P. (2011). The effects of human resource practices on firm growth. *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*, 108.
- Ventura, A. F. A. (2013). *Remuneração executiva, governança corporativa e desempenho: uma análise nas empresas listadas na BM&FBOVESPA*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília. Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UnB/UFPB/UFRN), João Pessoa, PA.
- Xavier, P. R., Silva, M. D. O & Nakahara, J. M. (1999). *Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron.
- Zhou, H., & De Wit, G. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. *SCALES EIM Research Reports (H200903)*.

10. Na nossa empresa quanto maior tempo de permanência do funcionário em sua função mais ele contribuirá para o crescimento da empresa.	<input type="checkbox"/>						
6. Capital Humano. A escala de resposta é de 1 a 7, sendo que a nota 1 baixo, 2; 3;4 médio e acima de 5 alto.							
1. As competências dos nossos funcionários como um todo é igual ao nível ideal que poderíamos desejar alcançar.	<input type="checkbox"/>						
2. Quando um empregado deixa a empresa, nós temos um programa de treinamento de sucessores para sua substituição.	<input type="checkbox"/>						
3. A empresa obtém o máximo proveito de seus funcionários quando eles cooperam uns com os outros em tarefas da equipe.	<input type="checkbox"/>						
4. Em nossa empresa os funcionários são estimulados a expressar suas opiniões em discussões em grupo.	<input type="checkbox"/>						
5. Em nossa empresa os funcionários mais antigos participam da capacitação dos novos funcionários.	<input type="checkbox"/>						
6. Os colaboradores da empresa são especialistas nas suas respectivas áreas/departamento.	<input type="checkbox"/>						
7. Os funcionários trabalham por muitos anos na empresa (o turnover é muito baixo).	<input type="checkbox"/>						
7. Esta seção refere-se as informações sociais do respondente.							
A instituição em que você trabalha. Pública () Privada () Cooperativa de Crédito ()							
Gênero Masculino () Feminino ()							
Tempo de Empresa: menor que 1 ano () igual a 1 e inferior a 2 anos () igual a 2 e inferior a 5 anos () acima de 5 anos ()							
Cargo na empresa:							
Tempo no cargo: menor que 1 ano () igual a 1 e inferior a 2 anos () igual a 2 e inferior a 5 anos () acima de 5 anos ()							
Nível de escolaridade: Ensino médio incompleto () Ensino médio completo () Ensino superior incompleto () Ensino superior completo () Pós-graduação Especialização () Pós-graduação Mestrado () Pós-graduação Doutorado ()							
Faixa etária: Igual ou inferior a 20 anos () Entre 21 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos () Entre 41 e 50 anos () Acima de 51 anos ()							

ANEXO A – AVALIAÇÃO DO MODELO EMPÍRICO DE PESQUISA II

Indicadores de Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Capital Humano	0.830	0.842	0.877	0.544
Crescimento da Firma	0.881	0.889	0.905	0.517
Estágios de crescimento	1.000	1.000	1.000	1.000
Incentivos	0.784	0.803	0.854	0.542
Remuneração Estratégica	0.835	0.846	0.877	0.506
Remuneração Inteligente	0.786	0.811	0.854	0.541

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS

Validez Discriminante

	Capital Humano	Crescimento da Firma	Estágios de crescimento	Incentivos	Remuneração Estratégica	Remuneração Inteligente
Capital Humano	0,737					
Crescimento da Firma	0,633	0,719				
Estágios de crescimento	0,038	0,037	1,000			
Incentivos	0,479	0,617	0,173	0,736		
Remuneração Estratégica	0,445	0,417	0,084	0,446	0,711	
Remuneração Inteligente	0,619	0,651	0,080	0,632	0,517	0,736

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS

Estatística de Colinearidade VIF

	Crescimento da Firma
Capital Humano	1,704
Estágios de crescimento	1,035
Incentivos	1,786
Remuneração Estratégica	1,451
Remuneração Inteligente	2,252

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS

Avaliação do Modelo

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Capital Humano ► Crescimento da Firma	0,327	0,335	0,078	4,193	0,000
Estágios de crescimento ► Crescimento da Firma	-0,049	-0,050	0,046	1,067	0,286
Incentivos ► Crescimento da Firma	0,302	0,303	0,072	4,190	0,000
Remuneração Estratégica ► Crescimento da Firma	0,007	0,011	0,052	0,135	0,893
Remuneração Inteligente ► Crescimento da Firma	0,258	0,256	0,063	4,093	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS

ANEXO B – ROBUSTEZ DO MODELO

Banco Privado

Coeficientes Estruturais

	Alfa de Cronbach	Rho_A	Fiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Capital Humano	0,845	0,856	0,885	0,562
Crescimento Interno da Firma	0,880	0,898	0,906	0,526
Estágios de Crescimento	1,000	1,000	1,000	1,000
Incentivos	0,762	0,794	0,838	0,512
Remuneração Estratégica	0,821	1,018	0,848	0,451
Remuneração Inteligente	0,801	0,816	0,862	0,558

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P
Capital Humano -> Crescimento Interno da Firma	0,530	0,522	0,111	4,796	0,000
Estágios de Crescimento -> Crescimento Interno da Firma	-0,047	-0,051	0,076	0,615	0,539
Incentivos -> Crescimento Interno da Firma	0,127	0,135	0,116	1,097	0,273
Remuneração Estratégica -> Crescimento Interno da Firma	-0,045	-0,011	0,111	0,411	0,681
Remuneração Inteligente -> Crescimento Interno da Firma	0,332	0,315	0,114	2,903	0,004

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS

Banco Público

Coeficientes Estruturais

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Capital Humano	0,820	0,853	0,869	0,528
Crescimento Interno da Firma	0,875	0,895	0,900	0,506
Estágios de Crescimento	1,000	1,000	1,000	1,000
Incentivos	0,783	0,801	0,854	0,543
Remuneração Estratégica	0,854	0,910	0,885	0,531
Remuneração Inteligente	0,685	0,760	0,796	0,454

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P
Capital Humano -> Crescimento Interno da Firma	0,180	0,183	0,111	1,617	0,107
Estágios de Crescimento -> Crescimento Interno da Firma	-0,077	-0,071	0,090	0,849	0,396
Incentivos -> Crescimento Interno da Firma	0,381	0,374	0,101	3,794	0,000
Remuneração Estratégica -> Crescimento Interno da Firma	0,098	0,107	0,079	1,245	0,214
Remuneração Inteligente -> Crescimento Interno da Firma	0,280	0,288	0,105	2,679	0,008

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS

Cooperativas
Coeficientes Estruturais

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Capital Humano	0,816	0,844	0,869	0,533
Crescimento Interno da Firma	0,880	0,889	0,904	0,514
Estágios de Crescimento	1,000	1,000	1,000	1,000
Incentivos	0,833	0,848	0,883	0,605
Remuneração Estratégica	0,734	0,785	0,804	0,378
Remuneração Inteligente	0,831	0,838	0,882	0,600

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P
Capital Humano -> Crescimento Interno da Firma	0,406	0,384	0,134	3,030	0,003
Estágios de Crescimento -> Crescimento Interno da Firma	0,059	0,049	0,079	0,747	0,455
Incentivos -> Crescimento Interno da Firma	0,169	0,160	0,112	1,509	0,132
Remuneração Estratégica -> Crescimento Interno da Firma	0,102	0,141	0,118	0,863	0,389
Remuneração Inteligente -> Crescimento Interno da Firma	0,211	0,224	0,115	1,845	0,066

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS