



**UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NAS MAIORES
EMPRESAS DE SANTA CATARINA**

*A STUDY ON STRATEGIC REMUNERATION PRACTICES IN COMPANIES LARGEST OF
SANTA CATARINA*

UN ESTUDIO SOBRE LAS PRÁCTICAS DE REMUNERACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS
MAYORES EMPRESAS DE SANTA CATARINA

André Marquart

deco@floripa.com.br
UFSC

Rogério João Lunkes

rogeriolunkes@hotmail.com
UFSC

Fabírcia Silva da Rosa

fabriciasrosa@hotmail.com
UFSC

UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NAS MAIORES EMPRESAS DE SANTA CATARINA

Resumo

O objetivo deste trabalho foi identificar as práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. O delineamento metodológico é descritivo, conduzido através do instrumento de levantamento e amostragem por acessibilidade. Os resultados sugerem forte presença da remuneração funcional e da estratégica. A principal base de aplicação da remuneração estratégica são os resultados, seguida dos lucros e medidas de desempenho. Verifica-se também que a maioria das empresas utiliza o resultado como base, entretanto, nem todas incluem o lucro no cálculo. A metodologia de um sistema único é o mais representativo entre as empresas que utilizam a remuneração estratégica. A pesquisa mostra que esse sistema é mais aplicado no nível de gerência, seguido pela área operacional e pela alta direção. Como futuras pesquisas, sugere-se replicar este estudo em outra população; realizar outros estudo de caso; e pesquisar o entendimento, a satisfação e o envolvimento dos empregados nos programas de remuneração estratégica.

Palavras-chave

Remuneração Estratégica

Abstract

The objective of this study is to identify the strategic remuneration practices in the largest companies located in the state of Santa Catarina. The methodological design was descriptive, conducted through the instrument of accessibility survey and sampling. The results suggest a strong presence of functional and strategic remuneration. The main basis for application of the remuneration strategy is the results, then the profits and performance measures. It may also be verified that most companies use the results as a basis, however, not all of them include the profit on the calculation. The methodology of a single system is the most representative among the companies using strategic compensation. Research shows that this system is applied more often at the management level, followed by the operational area and the top management. For future researches, we suggest replicating this study in a different population, performing a case study, and further studying the understanding, satisfaction and employee involvement in strategic remuneration programs.

Keywords

Strategic Remuneration

Resumen

El objetivo de este estudio fue identificar las prácticas de remuneración estratégica en las mayores empresas de Santa Catarina. El diseño metodológico es de tipo descriptivo, realizado utilizando como instrumento una encuesta con muestreo por accesibilidad. Los resultados sugieren una fuerte presencia de la remuneración funcional y estratégica. La base principal para la aplicación de la remuneración estrategia son los resultados, seguida por ingresos netos y medidas de desempeño. También se verifica que la mayoría de empresas utilizan el resultado como base, sin embargo, no todas incluyen los ingresos netos en el cálculo. La sistemática de un sistema único es la más representativa entre las empresas que utilizan la remuneración estratégica. La investigación demuestra que este sistema es más aplicado al nivel gerencial, seguido por el área operativa y la alta dirección. Como investigación futura, se sugiere: replicar este estudio en otra población, la realización de otros estudios de caso, y la investigación de la comprensión, satisfacción y participación de los empleados en los programas de remuneración estratégica.

Palabras-clave

Remuneración Estratégica

Introdução

As organizações são formadas por pessoas com diferentes interesses, assim, faz-se necessário alinhar os interesses individuais e os organizacionais para sobrevivência e crescimento de todos os envolvidos. A remuneração estratégica desempenha um importante papel nas organizações ao pagar incentivos ao empregado que conseguir alinhar seu desempenho àquilo que a empresa espera dele (O'TOOLE; LAWLER III, 2006). Esse tipo de remuneração pode se tornar um excelente aliado da empresa na obtenção de resultados estratégicos, criando um importante diferencial competitivo (NUNES; SOUZA NETO, 2008; WEBER; RAYNE, 1991).

Um fator preponderante para aumentar o uso da remuneração estratégica no Brasil foi a publicação da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que regulamenta a forma de participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa. Com essa Lei, as empresas foram isentas de encargos trabalhistas e previdenciários e passaram a utilizar critérios pré-estabelecidos, como produtividade, qualidade e/ou lucratividade. Uma das principais vantagens dessa Lei é a isenção de encargos trabalhistas e previdenciários nos pagamentos que podem ser realizados até duas vezes por ano.

Além da remuneração por lucros apresentada na Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, a comunidade científica tem demonstrado em estudos teóricos e empíricos que a remuneração estratégica pode ser obtida por meio da Remuneração Fixa/Funcional (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; SILVA, 2005; CARVALHO; NASCIMENTO, 2006; GIL, 2007), da Remuneração por Habilidades (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b); da Remuneração por competências (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; SILVA, 2005; GIL, 2007; NUNES; SOUZA, 2008; SILVA; LUZ, 2010); da Remuneração Indireta/Benefícios (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; SILVA, 2005; CARVALHO; NASCIMENTO, 2006; GIL, 2007); da Previdência Complementar (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b); da Remuneração Variável (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; SILVA, 2005; CARVALHO; NASCIMENTO, 2006; GIL, 2007; NUNES; SOUZA, 2008; SILVA; LUZ, 2010); da Participação Acionária (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; CARVALHO e NASCIMENTO, 2006); e por outros meios, tais como prêmios, gratificações, etc. (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; CARVALHO; NASCIMENTO, 2006; GIL, 2007; NUNES; SOUZA, 2008).

O cálculo da remuneração estratégica pode ser baseado nas metas do departamento ou da unidade e/ou dos empregados, entre outros critérios. Cada organização determina aquilo que considera preponderante ou crítico para atingir. Atrelar a remuneração aos objetivos estratégicos da organização é uma forma de gerar melhores resultados, pois faz com que cada pessoa se comprometa com as estratégias da empresa.

Com base nisso, esta pesquisa pretende investigar se as maiores empresas de Santa Catarina utilizam a remuneração estratégica e quais são as práticas de remuneração estratégica utilizadas por elas.

Outro ponto importante para a pesquisa sobre o tema é o desenvolvimento de literatura sobre práticas de remuneração estratégica que possam ser utilizadas pelas empresas na melhoria dos resultados. A revisão de literatura revela que há poucos trabalhos sobre essas práticas em nível nacional. Na opinião dos autores, esse tema precisa ser estudado de forma mais ampla,

uma vez que a aplicação dessa remuneração pode ser fundamental para resolver problemas de competitividade e inovação. E esse desenvolvimento é importante para o crescimento da economia e a competitividade internacional das empresas brasileiras.

Esta pesquisa está estruturada em cinco seções: esta primeira apresenta a introdução, a segunda descreve o referencial teórico, a terceira expõe os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a quarta apresenta os resultados da pesquisa, e a quinta faz considerações finais e recomendações para futuros estudos sobre o tema.

Referencial Teórico - Remuneração

O referencial teórico desta pesquisa está estruturado em quatro tópicos: remuneração, sistemas de remuneração tradicional, sistemas de remuneração estratégica e trabalhos anteriores.

Remuneração

Pode-se conceituar remuneração como a característica que define o trabalho assalariado. É o que a organização utiliza para trocar pelo serviço do empregado em um determinado período. Abrange tudo aquilo que é recebido em troca da força de trabalho, como, por exemplo, todas as formas de retorno financeiro e benefícios recebidos pelos empregados em uma relação de trabalho (RIBEIRO, 2006; MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

Chiavenato (2004) amplia esse conceito e define remuneração como o ato de a organização investir em recompensas para as pessoas em troca de receber contribuições para alcançar seus objetivos.

Para Silva e Luz (2010), a remuneração faz parte do subsistema de gestão de pessoas, que tem a função de agir como indutor do processo de desenvolvimento de competências e promover impulsos e estímulos à aprendizagem.

Nesse processo teórico, Marras (2002) conceitua remuneração estratégica como aquela que apresenta um modelo de compensação que permite oferecer recompensas aos empregados que se destaquem positivamente dos demais em um determinado período. Já para Xavier, Silva e Nakahara (1999), a remuneração estratégica é aquela que está integrada e direcionada às estratégias e aos negócios da organização.

O objetivo final desse tipo de remuneração é alinhar a estratégia organizacional à remuneração, obtendo resultados, harmonizando interesses, gerando consensos e atuando de forma a contribuir para obter melhores resultados para a empresa (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; WERNER; TOSI, 1995; WERNER; e TOSI, 2005).

Gil (2007) entende que as novas estratégias de remuneração são aquelas compatíveis com a ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004b), as formas de remuneração têm crescido com o passar dos anos, e os autores as definem em oito principais, são elas: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, previdência complementar, remuneração variável, participação acionária e alternativas criativas.

A remuneração basicamente é constituída de duas partes principais: salário-base ou fixo e salário variável. Entretanto, existem diversas divisões entre as formas de salário fixo, como, por exemplo, por funções, competências ou habilidades. Nesse sentido, muitas organizações utilizam uma base salarial fixa e adicionam a ela um sistema de remuneração variável baseado no desempenho do empregado, oferecendo-lhe a oportunidade de melhores recompensas se atingir os objetivos e metas (RIBEIRO, 2006) estabelecidos. Paschoal (2006) corrobora a ideia ao afirmar que uma remuneração verdadeiramente eficaz precisa abranger uma parte fixa e uma complementação destinada a recompensar os bons resultados, e, segundo o autor, pode-se ainda adicionar o sistema de benefícios como parte da remuneração.

Considera-se, então, a existência de dois grandes sistemas de remuneração: Sistema de Remuneração Tradicional e Sistema de Remuneração Estratégica (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; CARVALHO; NASCIMENTO, 2006; MARRAS, 2002).

Sistema de Remuneração Tradicional

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004a), a maioria das organizações ainda utiliza exclusivamente os sistemas tradicionais de remuneração. Esse sistema compreende a adoção de cargos, organogramas, plano de cargos e salários, burocracia rígida e hierarquizada.

O sistema tradicional de remuneração vem sofrendo críticas nas últimas décadas. Para Resende (2002), o plano de cargos e salários tornou-se obsoleto, pois representa um modelo com características rígidas, burocráticas, com pouca transparência e com uso de direito adquirido que não combina com as relações modernas de trabalho.

Resende (2002) complementa que os planos tradicionais estimulam a acomodação em detrimento do aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal e técnico dos empregados. Dessa forma, o mais importante para eles é possuir um cargo ou uma função superior e não buscar se qualificar e atingir o resultado organizacional. Xavier, Silva e Nakahara (1999) destacam que a remuneração tradicional é um entrave à competitividade.

Uma das questões preocupantes no uso desse tipo de remuneração é que ele desconsidera a contribuição individual do empregado no desempenho da empresa. O mais importante, então, passa a ser o cargo ocupado, já que a remuneração é vinculada a ele.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004a), Marras (2002) e Gil (2007) identificam algumas limitações dos sistemas tradicionais de remuneração, são elas: inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo, anacronismo e divergência.

Considerando que as potencialidades e atitudes do indivíduo são reflexos das competências organizacionais, Fleury e Lacombe (2003) destacam que os sistemas de remuneração tradicional não estão preparados para a flexibilidade necessária nos negócios, já que desconsideram as peculiaridades de organizações, áreas e processos ou funções.

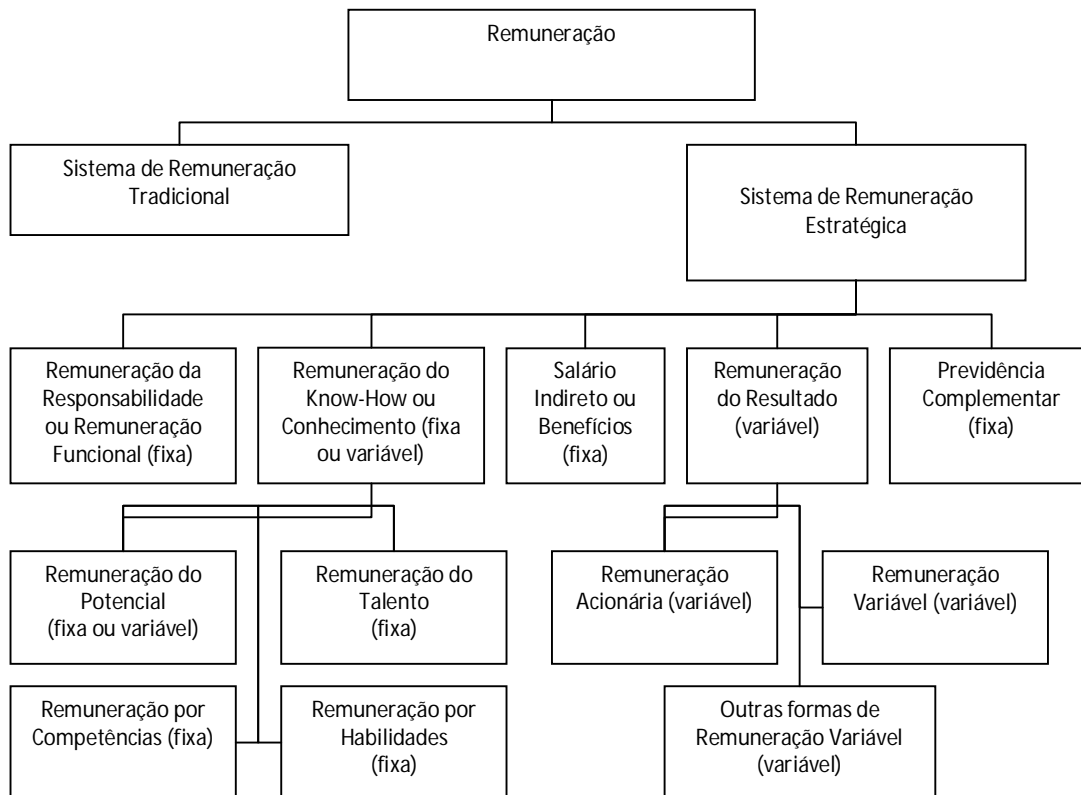
Diante disso, a utilização de um sistema de remuneração tradicional há tempo não oferece o suporte e a flexibilidade necessária às organizações. Nesse contexto, acredita-se na importância do sistema de remuneração estratégica, pois ele compreende as estratégias organizacionais e responde aos anseios de uma economia vulnerável e em constante adaptação.

Sistema de Remuneração Estratégica

O sistema de remuneração estratégica pode ser definido como uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, visando alinhar a remuneração à estratégia da organização, harmonizando interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como meio de atingir os resultados esperados. Para alinhar a estratégia organizacional à remuneração, deve-se vincular o resultado da empresa ao recebimento de determinados valores ou benefícios pelos empregadores.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004b), e Xavier, Silva e Nakahara (1999), distribui-se a remuneração estratégica em cinco grupos: remuneração da responsabilidade ou funcional (fixa), remuneração do conhecimento ou know-how (fixa ou variável), salário indireto ou benefícios (fixa), previdência complementar (fixa) e remuneração variável (variável). Esses componentes da remuneração estratégica são reunidos em um único sistema de mensuração, conforme Figura 1.

Figura 1 – Síntese geral das divisões da remuneração



Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004b) e Xavier, Silva e Nakahara. (1999)

Para Xavier, Silva e Nakahara (1999), remuneração por responsabilidade é aquela que valoriza o papel desempenhado pelo empregado na organização. Esse tipo de remuneração deve considerar alguns aspectos importantes, como representatividade, missão, responsabilidade, relacionamento com fornecedores e clientes internos e externos. É um tipo de remuneração totalmente independente do resultado. A remuneração por know-how ou conhecimentos é

baseada em conhecimentos, habilidades e competências de um indivíduo vinculadas às suas características individuais. A remuneração por resultado pressupõe a ligação da remuneração a indicadores categorizados por negócio, estratégia e mercado. Devem ser estabelecidos desafios e medido o grau de superação obtido quanto a resultados quantitativos, qualitativos e estratégicos. Essa forma é totalmente variável de acordo com o resultado.

Mais do que o simples cumprimento de uma obrigação com os trabalhadores como contrapartida pelo trabalho realizado, a remuneração pode se tornar um excelente aliado na obtenção de resultados estratégicos para a empresa, criando um importante diferencial competitivo (NUNES e SOUZA NETO, 2008; WEBER e RAYNE, 1991).

Para Lawler III (2000), as mudanças nos ambientes empresariais e nos indivíduos acontecem em níveis maiores do que a organização pode conceber, e mudar seus sistemas de recompensa. Isso acontece não somente porque as práticas do sistema de recompensas são difíceis de alterar, mas também porque essa mudança é complexa, pois os indivíduos e a organização já estão acostumados e confortáveis com as práticas atuais e resistem em deixá-las para trás. Todavia, a mudança muitas vezes é necessária e, diante disso, Xavier, Silva e Nakahara (1999) destacam que o desafio está em desenvolver uma metodologia que integre desempenho e remuneração.

Apesar de não haver um consenso quanto aos componentes de uma remuneração estratégica, podem-se destacar os seguintes tipos: Remuneração Fixa ou Funcional, Remuneração por Competências e Remuneração Variável, conforme o Quadro 1, que apresenta os tipos de remuneração estratégica de acordo com diferentes autores.

Quadro 1 – Autores por tipo de remuneração estratégica

Tipo de Remuneração/Autor	Xavier, Silva e Nakahara (1999)	Marras (2002)	Wood Jr. e Picarelli Filho (2004b)	Silva (2005)	Carvalho e Nascimento (2006)	Gil (2007)	Nunes e Souza (2008)	Silva e Luz (2010)
Remuneração Fixa/Funcional	X	X	X	X	X	X		
Remuneração por Habilidades	X	X	X		X		X	
Remuneração por Competências	X	X	X	X		X	X	X
Remuneração Indireta/Benefícios			X	X	X	X		
Previdência Complementar			X					
Remuneração Variável	X	X	X	X	X	X	X	X
Participação Acionária	X	X	X		X			
Outros (Prêmios, Gratificações, etc.)	X		X		X	X	X	

Fonte: Elaborado pelos autores

A remuneração funcional compreende as características próprias do sistema tradicional de remuneração (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; SILVA, 2005; CARVALHO; NASCIMENTO, 2006; GIL, 2007). Entretanto, ela faz parte do sistema de remuneração estratégica por abranger as diversas formas de remuneração sistematizadas em uma organização, entre elas, a própria remuneração funcional.

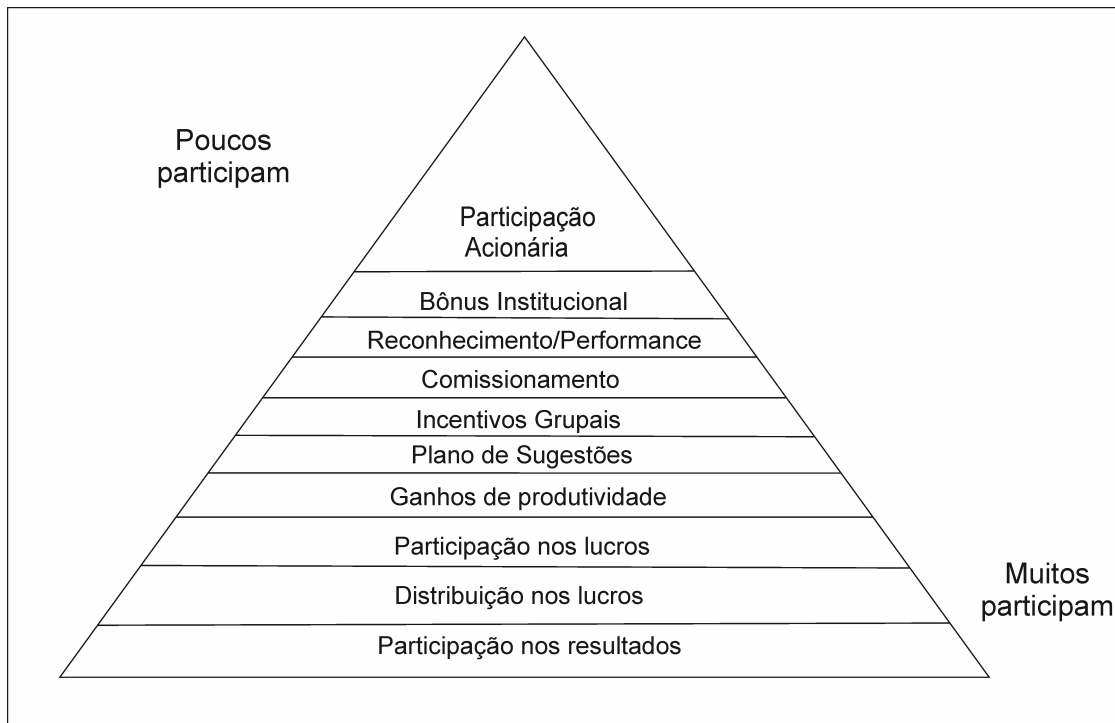
Para Almeida (2007), a remuneração por competência é considerada uma maneira de remunerar de acordo com a contribuição de cada funcionário à organização e incentivar a sua

participação e envolvimento na condução dos negócios da empresa. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) descrevem e explicam os três componentes básicos de competência: conhecimento, habilidades e atitudes. A remuneração por habilidades e competências é um tipo de remuneração do know-how determinada em função do valor do salário fixo (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; SILVA, 2005; GIL, 2007; NUNES; SOUZA, 2008; SILVA; LUZ, 2010).

A remuneração variável é aquela que utiliza o resultado como indicador para remunerar seus empregados (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004b; SILVA, 2005; CARVALHO; NASCIMENTO, 2006; GIL, 2007; NUNES; SOUZA, 2008; SILVA; LUZ, 2010). O resultado pode ser medido pela avaliação do desempenho individual do empregado, do grupo ou da organização, pela sua qualidade ou produtividade, pela sua contribuição para obtenção de lucros, pelo alcance de metas, entre outros indicadores.

Alguns tipos de remuneração variável, como a participação acionária e os bônus, são direcionados somente para níveis hierárquicos mais altos, enquanto distribuições e participações nos lucros ou resultados são divididas entre a maioria dos empregados, passando por níveis operacionais, gerenciais e de alta administração, conforme figura 2.

Figura 2 – Formas de remuneração variável



Fonte: Xavier, Silva e Nakahara (1999, p. 28)

A Lei nº 10.101, de 19.12.2000, publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 20.12.2000, regulamentou a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à qualidade e produtividade.

Segundo essa Lei, todas as empresas devem estabelecer com seus empregados uma forma de participação nos lucros ou resultados, utilizando critérios que podem ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade. Deve ser feito um acordo firmado com o sindicato dos trabalhadores em convenção coletiva, estabelecendo os mecanismos de aferição do resultado, a periodicidade da distribuição e o período de vigência do acordo. A periodicidade mínima de pagamento é um semestre, ou seja, não pode haver mais de dois pagamentos por ano. Não há incidência de encargos trabalhistas e previdenciários sobre o valor, mas deve-se descontar o Imposto de Renda na Fonte. Além disso, a empresa pode deduzir as participações como despesa operacional, mas não podem ser consideradas como forma de substituição da remuneração convencional.

Estudos Anteriores

Alguns estudos realizados anteriormente retratam a remuneração, focando em remuneração estratégica e variável. Costa (1997) traz um estudo sobre as principais características de programas de participação nos lucros e resultados, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Estudo sobre o programa de remuneração variável

Pergunta/Empresa	CEVAL	XEROX	IOCHPE-MAXIOM
A participação é sobre lucros, resultados ou ambos?	Resultados.	Lucros e Resultados.	Resultados.
Existem metas específicas?	Sim.	Sim.	Sim.
O programa de participação nos resultados alcança todos os colaboradores?	Não, somente até a supervisão.	Sim.	Sim.
Quem é admitido ou demitido faz parte do programa?	Não.	Admitidos recebem proporcional. Demitidos não recebem.	Admitidos até 30 de setembro de cada ano participam. Demitidos não recebem.
A participação é sobre metas individuais, metas por equipe ou ambas as formas?	Metas por equipe.	Metas individuais e por equipe.	Metas por equipe.
Qual a periodicidade dos pagamentos?	Trimestral.	Anual.	Anual.
Há uma temática na comunicação do programa?	Sim.	Sim.	Sim.
Qual a base de cálculo e alíquota do programa?	Pode variar de 0% a 30% sobre o salário do funcionário.	Percentual das metas atingidas sobre o salário fixo do mês de novembro.	Média dos salários fixos recebidos no ano. Podendo variar de 40% a 80%.
Como é feito o pagamento?	Parcela única no mês seguinte ao fechamento do trimestre.	Mês de fevereiro do ano seguinte.	Parcela única no mês de dezembro.

Fonte: Adaptado de Costa (1997)

Verifica-se uma diferença no perfil da remuneração variável no estudo apresentado por Costa (1997). Segundo ele, nenhuma das empresas utiliza metas globais, mas as três usam por equipe, e uma delas ainda usa metas individuais. Os resultados mostram diferenças na periodicidade, no cálculo, na questão hierárquica, entre outros aspectos.

Faquim (1999) fez um diagnóstico sobre remuneração em 120 empresas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e da região sul. De acordo com os resultados, a remuneração funcional era a mais utilizada, mas verificou também a presença marcante da remuneração variável. Entre os dados apresentados na Tabela 1, 63% das empresas possuem programa de participação nos lucros ou resultados, e 86% dessas utilizam o programa com base na Lei N° 10.101/2000. Em 55% das empresas pesquisadas, o programa é baseado em resultados, 14% no lucro e 31% em ambos.

Com relação a indicadores, 87% das empresas usam metas globais, 67% usam indicadores de áreas/processos e 30% usam indicadores individuais. A pesquisa ainda mostrou que 69% adotam um único sistema para toda a organização, 60% fazem uma distinção por nível hierárquico e 40% apresentam divisões por área funcional.

Tabela 1 – Estrutura de remuneração das 120 empresas pesquisadas

Estruturas de remuneração			
Tipo de remuneração	Diretoria (%)	Gerência (%)	Administrativos / Operacionais (%)
Funcional (por cargos)	87	92	94
Funcional e habilidades e/ou competência	10	6	10
Habilidades e/ou competência	6	8	8
Bônus, gratificações ou 14º salário	49	33	8
Participação nos lucros ou resultados	51	55	59
Outras formas de remuneração variável	6	12	14

Fonte: Faquim (1999)

Evans (2005) apresenta um estudo de remuneração variável em hospitais. De acordo com esse estudo, o hospital Memorial Medical Center of West Michigan, em Ludington (EUA), tem utilizado 15% de remuneração variável para todos os colaboradores, 20% para o vice-presidente do hospital e 25% para o chefe executivo. O outro hospital pesquisado foi o Tallahassee Memorial HealthCare na Flórida (EUA), que utiliza cinco tipos de indicadores de desempenho para os incentivos: margem operacional, custo, satisfação do paciente, participação de mercado e satisfação do empregado.

Oliveira (2001) apresenta um estudo com as 500 empresas “Maiores e Melhores” descritas pela Revista Exame de Agosto de 1996. Em uma amostra de 132 empresas, os resultados estão demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2 – Tipos de Remuneração Variável

Tipos	Frequência	(%)
Participação nos Lucros	76	57,6
Bônus por desempenho individual	27	20,5
Bônus por desempenho em equipe	20	15,2
Participação acionária	5	3,8
Outros	23	17,4

Fonte: Oliveira (2001, p. 103)

Ainda nesse estudo, 25 das 126 empresas respondentes não possuem remuneração variável, representando 20%. As metas de equipe foram as mais usadas como base da remuneração variável, com 35,6%, e os resultados organizacionais ficaram com 26,5%.

Metodologia da Pesquisa

A metodologia desta pesquisa está dividida em enquadramento e procedimentos metodológicos, conforme explicitado a seguir.

Enquadramento Metodológico

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva (Gil, 2008), pois descreve as características de remuneração estratégica das 100 maiores empresas catarinenses para identificar suas práticas de remuneração estratégica. Quanto aos procedimentos de pesquisa, caracteriza-se como survey (Gil, 2008), pois foi construído um questionário e posteriormente aplicado em empresas catarinenses para identificar o perfil da remuneração estratégica. A abordagem do problema é quantitativa e analisa os dados coletados no questionário a partir da análise de frequência.

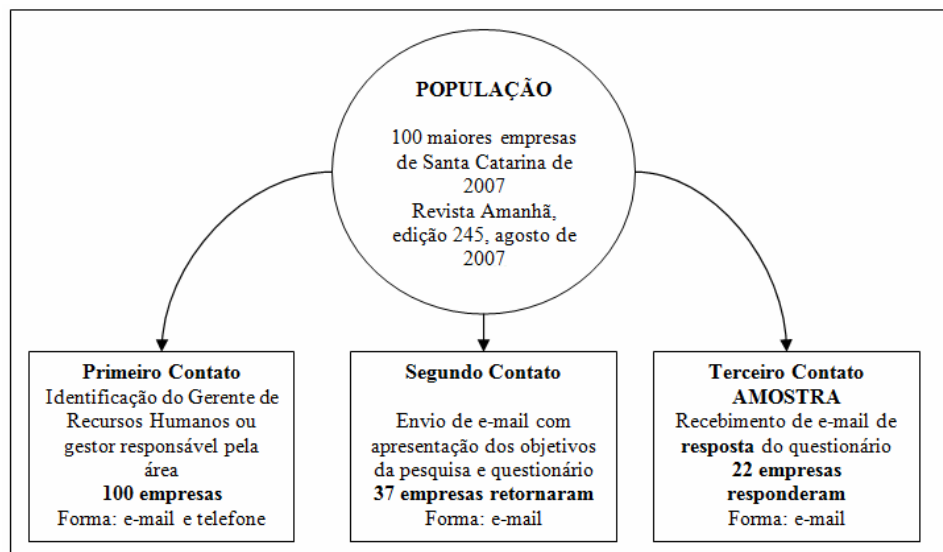
Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa considera as 100 maiores empresas de Santa Catarina do ano de 2007 com base nas divisões da revista Amanhã, de número 245, ano 22, de agosto de 2008.

Essa revista elabora uma edição anual das maiores empresas dos Estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. O ranking leva em consideração o Valor Ponderado de Grandeza (VPG) de cada empresa, que é calculado a partir de três valores: patrimônio líquido, com peso de 50%; receita bruta, com peso de 40%; e lucro ou prejuízo, com peso de 10%.

A população da pesquisa é formada pelas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina, e a amostra é composta por 22 empresas, conforme Figura 3.

Figura 3 – Operacionalização da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

Antes de enviar os questionários para as empresas, foram aplicados testes pilotos em duas delas: uma do setor de papel e celulose e outra do setor têxtil. Após os ajustes necessários, iniciou-se a coleta de dados nas 100 empresas.

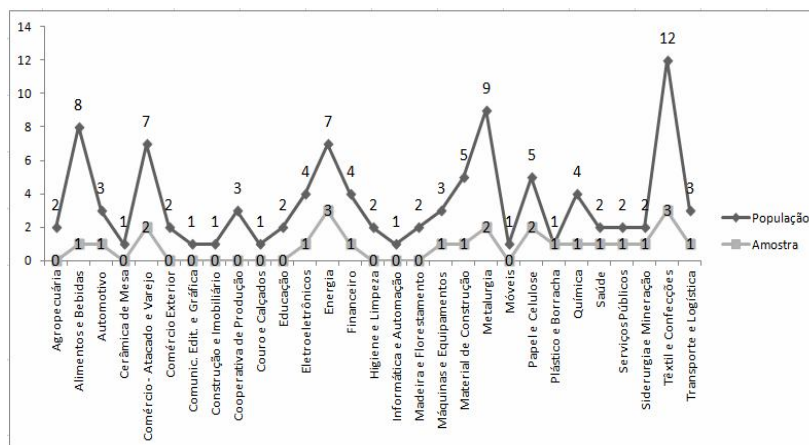
Esse questionário é composto por 18 questões fechadas que contemplam as seguintes variáveis: tipo de remuneração (funcional, por habilidades, por competências, benefícios, participação nos lucros ou resultados e outras formas de remuneração variável); programa de remuneração; participação variável (lucros, resultados, medidas de desempenho, entre outros); indicadores utilizados no programa de remuneração estratégica (individuais, processo e globais).

A operacionalização da pesquisa foi realizada em três contatos com a população. No primeiro contato, realizado por endereço eletrônico e telefone, procurou-se identificar o responsável pela área de recursos humanos para que a pesquisa fosse encaminhada diretamente a ele. A partir da identificação de todos os responsáveis, realizou-se o segundo contato, por e-mail, encaminhando os objetivos da pesquisa e o questionário anexado. Por fim, o terceiro contato foi realizado, também de forma eletrônica, ao receber o questionário dos respondentes.

O questionário foi enviado aos gerentes de recursos humanos, administradores da área de pessoal, ou àquele que coordena diretamente a área de gestão de pessoas nas 100 maiores empresas de Santa Catarina, e foi obtido retorno de 37 empresas. Dentre elas, 15 optaram por não participar da pesquisa e 22 empresas optaram por responder o questionário.

Para manter o anonimato das empresas respondentes e não respondentes, opta-se por não apresentar nesta pesquisa a lista das empresas da amostra. No entanto, cabe descrever que esta amostra apresenta diversidade de setores da economia e é composta por uma empresa do setor de alimentos e bebidas, uma de automotivo, duas de comércio – atacado e varejo, uma de eletroeletrônicos, três de energia, uma de financeiro, uma de máquinas e equipamentos, uma de material de construção, três de metalurgia, duas de papel e celulose, uma de plástico e borracha, uma de química, uma de saúde, uma de serviços públicos, uma de siderurgia e mineração, três de têxtil e confecções, e uma de transporte e logística, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – População e amostra da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

Pelo número de respostas recebidas e pela diversidade de setores representados, considera-se a amostra representativa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na sequência, são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa sobre as características da remuneração estratégica.

a) Tipo de remuneração

A análise preliminar possibilitou verificar certa variedade na aplicação da remuneração estratégica nas 22 empresas pesquisadas. Elas utilizam mais de um tipo de remuneração dentre aquelas apresentadas na literatura, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de remuneração estratégica das empresas estudadas frente à literatura

Tipo de Remuneração	Resultados da pesquisa (frequência)	Análise da Remuneração estratégica identificada na literatura							
		Xavier, Silva e Nakahara (1999)	Marras (2002)	Wood Jr. e Picarelli Filho (2004b)	Silva (2005)	Carvalho e Nascimento (2006)	Gil (2007)	Nunes e Souza (2008)	Silva e Luz (2010)
Remuneração Fixa/Funcional	19	X	X	X	X	X	X		
Remuneração por Habilidades	01	X	X	X		X		X	
Remuneração por Competências	03	X	X	X	X		X	X	X
Remuneração Indireta/Benefícios	11			X	X	X	X		
Previdência Complementar				X					
Remuneração Variável	4	X	X	X	X	X	X	X	X
Participação Acionária	17	X	X	X		X			
Outros (prêmios e gratificações etc.)		X		X		X	X	X	

Fonte: Elaborado pelos autores

Das 22 empresas respondentes, 19 indicam a remuneração funcional como aquela utilizada na remuneração estratégica para todos os níveis hierárquicos: direção, gerência e operacional. Esse posicionamento merece atenção, pois pode representar tanto o planejamento de cargos e funções quanto a restrição ao atendimento legal.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a remuneração funcional ou por cargos é a forma mais tradicional utilizada pelas organizações para recompensar seus colaboradores pelo trabalho. Os mesmos autores afirmam que esse tipo de remuneração deve possuir as diretrizes da organização em termos de administração de salários, tornando-se o instrumento que tem por objetivo estabelecer as regras básicas para uma administração salarial e uniforme das pessoas da organização, abrangendo os critérios de gestão, níveis de responsabilidade dos gestores, abrangência e aplicabilidade do sistema de remuneração funcional. Portanto, caso a empresa restrinja-se a atender a legislação e não ter esse tipo de remuneração como um sistema de planejamento e estratégia, a remuneração pode tornar-se inflexível, conservadora, repleta de confidencialidade e limitada a recompensar o cargo, e não os resultados do empregado (GIL, 2007).

O resultado da pesquisa mostra também que a remuneração por habilidades é utilizada apenas por uma das empresas respondentes. A remuneração por competência é utilizada por uma empresa para o nível de direção e por duas para os níveis de gerência e operacional. Acredita-se, portanto, que essas sejam limitações importantes encontradas nas empresas pesquisadas, já que tanto a remuneração por habilidades quanto a remuneração por competências podem representar um grande diferencial estratégico para organizações que visam incentivar o desempenho pessoal, e não o cargo, tanto em nível operacional (habilidades) quanto gerencial e diretivo (competências).

Marras (2002) descreve que a remuneração por habilidades envolve, acima de tudo, a premissa de que para progredir em termos financeiros, o empregado deve apresentar um desenvolvimento contínuo de suas aptidões e da maneira como as aplica na organização. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), por meio do sistema de remuneração e carreira por habilidades, é possível reforçar os laços entre a remuneração e o desenvolvimento dos indivíduos. A remuneração passa a ser ligada diretamente à pessoa e deixa de ser relacionada ao cargo, ao contrário do que ocorre no sistema de remuneração tradicional. Cardoso (2006) complementa que os sistemas de remuneração vêm mudando seu foco de análise do cargo para as pessoas, por isso, procura-se compensar os funcionários pelas suas características pessoais e incentivá-los a se desenvolver profissionalmente com suas habilidades e conhecimentos.

A remuneração por competência é o avanço da remuneração por habilidades para níveis mais altos da pirâmide organizacional, pois o modelo de remuneração por habilidades contempla empregados operacionais. Assim, a remuneração por competência é mais indicada para empregados em papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados, como os administradores (MARRAS, 2002).

Verifica-se também que os benefícios estão mais presentes nos níveis inferiores da hierarquia. A pesquisa mostra que eles são utilizados em nove empresas (36%) respondentes no nível de direção e em 11 (44%) nos níveis de gerência e operacional. Já a participação nos lucros ou resultados é utilizada em nível de direção por 12 empresas (48%), em nível de gerência por 17 (68%) e em nível operacional por 16 (64%).

Por último, as outras formas de remuneração variável apresentam maiores incidências nos níveis de direção e gerência, com quatro empresas (16%) cada, seguidas pelo nível operacional com três empresas (12%) entre as respondentes, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Tipo de remuneração conforme os níveis organizacionais

Tipo de Remuneração	Direção	Gerência	Operacional
Funcional	76%	76%	76%
Por habilidades	4%	4%	4%
Por competências	4%	8%	8%
Benefícios	36%	44%	44%
Participação nos lucros ou resultados	48%	68%	64%
Outras formas de remuneração variável	16%	16%	12%

Fonte: Elaborado pelos autores

O resultado encontrado nesta pesquisa corrobora com os dados apresentados por Xavier, Silva e Nakahara (1999), que afirma alguns tipos de remuneração variável serem direcionados somente para níveis hierárquicos mais altos.

Conclui-se que as empresas pesquisadas utilizam mais de um tipo de remuneração estratégica, dando maior ênfase à funcional, seguida pela participação nos lucros ou resultados. Verifica-se ainda que a remuneração funcional é aplicada igualmente aos três níveis hierárquicos, e a participação nos lucros ou resultados se dá com maior ênfase ao grupo gerencial.

b) Remuneração estratégica

As 22 empresas pesquisadas afirmaram ter remuneração estratégica.

Dentre elas, 21 informaram que utilizam a participação nos lucros ou resultados como remuneração estratégica, e que ela é calculada com base na Lei nº 10.101/2000. Somente uma empresa informou que não possui participação nos lucros ou resultados. Das 21 citadas acima, 17 responderam que possuíam participação nos lucros e resultados no nível de gerência e quatro marcaram que possuíam outras formas de remuneração variável.

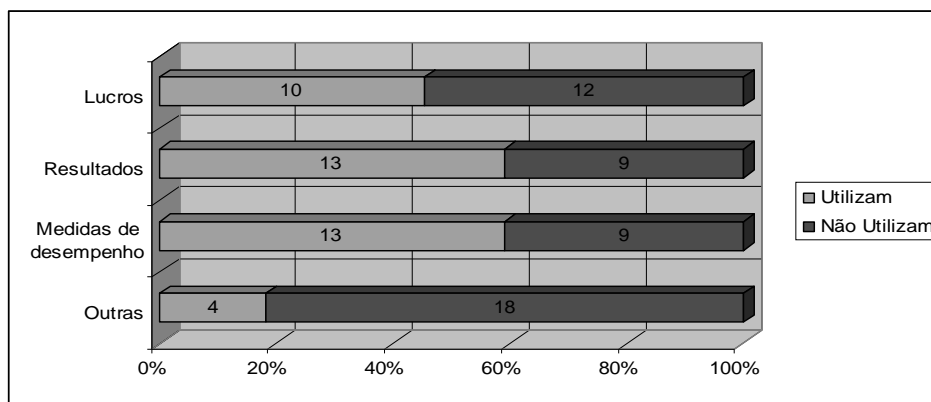
É importante destacar que Paschoal (2006) faz diferencia a remuneração estratégica da participação nos lucros ou resultados, pois a primeira concilia diversas formas de remuneração sistematizadas ao mesmo tempo em uma organização, entre elas, a remuneração com base nos lucros ou resultados.

Corroborando com Nunes e Souza Neto (2008) e Weber e Rayne (1991), a remuneração deve ser vista não como simples cumprimento de uma obrigação com os empregados como contrapartida pelo trabalho realizado por eles, mas como um aliado na obtenção de resultados estratégicos para a empresa.

c) Variáveis utilizadas como base da remuneração estratégica

Ao analisar a base da remuneração estratégica (lucros, resultados, medidas de desempenho ou outras formas), identifica-se que 10 empresas utilizam remuneração estratégica com base em lucros, 13 empresas com base em resultados e em medidas de desempenho, quatro empresas com base em outros fatores (atingir as metas, programa 5s e competências), conforme Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 2 – Base da aplicação da remuneração estratégica nas empresas



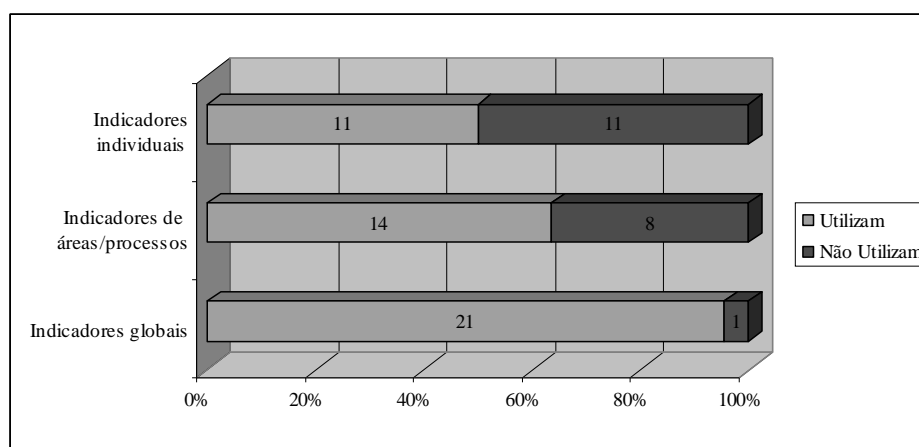
Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, observa-se que as empresas pesquisadas utilizam mais de um tipo de base para o cálculo da remuneração estratégica, confirmando os achados da primeira etapa da pesquisa. Dentre os tipos de base de aplicação, destacam-se a remuneração por Resultados e por Medidas de Desempenho.

d) Indicadores utilizados no programa de remuneração estratégica

Para analisar a remuneração estratégica nas empresas, foram verificados, também, os tipos de indicadores utilizados: indicadores individuais, por área/processos e globais, conforme fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 3 – Indicadores utilizados na remuneração estratégica



Fonte: Elaborado pelos autores

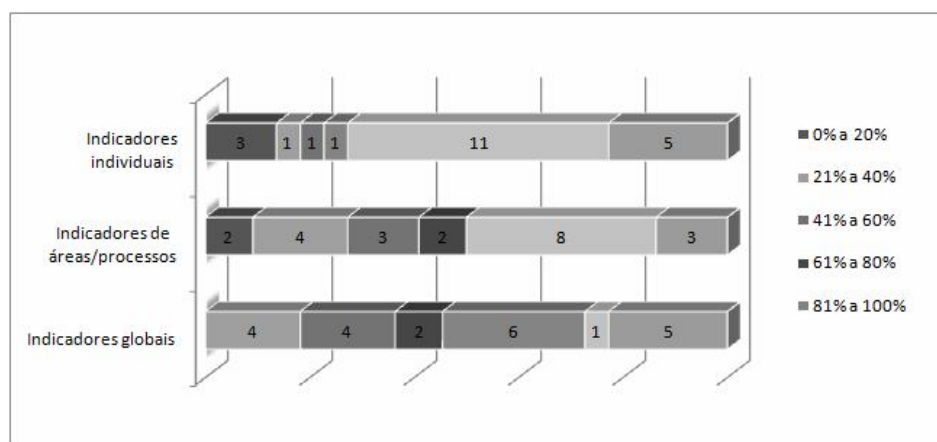
Quanto aos indicadores individuais, não há consenso entre as empresas pesquisadas, já que metade delas os utiliza e a outra metade, não. Já os indicadores de áreas ou processos são usados por 64% das empresas, e os indicadores globais, por 95%.

e) Relevância dos indicadores

Com o intuito de verificar qual o peso percentual dos indicadores utilizados como base da remuneração estratégica, as empresas foram questionadas sobre a relevância dos indicadores, sejam eles individuais, sejam por área/processos ou globais.

Foi possível verificar que o peso dos indicadores na remuneração estratégica não é consensual, pois metade das empresas pesquisadas usam indicadores individuais. Os resultados demonstram que três utilizam remuneração estratégica com peso de 0% a 20%, uma das empresas afirmou atribuir peso de 21% a 40%, e outra atribuiu peso de 41% a 60% para indicadores individuais. Nenhuma delas atribuiu peso superior a 60% para indicadores individuais, conforme Erro! A origem da referência não foi encontrada..

Gráfico 4 – Percentual de empresas que usam indicadores individuais, por área ou globais



Fonte: Elaborado pelos autores

Com relação aos indicadores por área ou processo, oito empresas não utilizam esse tipo de indicador, duas atribuem peso de 0% a 20%, quatro atribuem peso de 21% a 40%, três atribuem peso de 41% a 60%, duas atribuem peso de 61% a 80%, e nenhuma atribuiu peso superior a 80%.

Os indicadores globais são os mais utilizados pelas empresas respondentes. Cinco delas utilizam somente os indicadores globais na remuneração estratégica. Uma única empresa afirmou não usar indicadores globais, mas, por outro lado, nenhuma das empresas que respondeu a pergunta afirmou utilizar menos de 20% de peso para esse tipo de indicador. Verificou-se ainda que quatro afirmam utilizar peso de 21% a 40% para indicadores globais, quatro atribuem peso de 41% a 60%, duas atribuem peso de 61% a 80%, seis atribuem peso de 81% a 100%, e cinco aplicam peso de 100%.

Destaca-se que uma das empresas utiliza outros tipos de indicadores com peso de 100% sem especificá-los. Os resultados indicam que os indicadores globais são os preferidos pelas empresas respondentes.

Os resultados demonstram uma forte presença da remuneração funcional e a participação nos lucros ou resultados. As diretrizes da Lei nº 10.101/2000 também são representativas na remuneração dessas empresas.

Os indicadores globais são os preferidos como um sistema único de pagamento para toda a organização, e a gerência é o nível organizacional que mais recebe a remuneração estratégica. Uma das razões para esse fato pode estar na dificuldade encontrada pelas empresas em avaliar na prática o desempenho de unidades menores e individuais. Aliada a isso está a falta de sistemas de informações que possam registrar, acumular e disseminar as informações sobre o desempenho das diferentes unidades da empresa.

Em geral, esses resultados mostram que a aplicação dos sistemas de remuneração podem e devem evoluir consideravelmente para proporcionar às empresas melhores resultados. Para tanto, é fundamental aprimorar os sistemas atualmente utilizados e alinhar o desempenho esperado do empregado ao sistema de remuneração e de incentivos.

Fazendo um comparativo desta pesquisa com outros estudos sobre o tema, encontram-se resultados semelhantes. Faquim (1999) realizou um estudo em que a remuneração funcional era aplicada em 87% a 94% das empresas. Nesta pesquisa, foi possível verificar que 76% das respondentes utilizam esse tipo de remuneração. No estudo, a participação nos lucros ou resultados foi utilizada em 51% a 59% das empresas, mas nesta pesquisa identificou-se esse uso em 36% a 44% delas. Com relação a outros tipos de remuneração variável, Faquim (1999) diagnosticou sua aplicação em 6% a 14% das empresas, enquanto nesta pesquisa foi identificado que 12% a 16% utilizam outro tipo de remuneração variável.

No estudo realizado por Faquim (1999), 87% das empresas usavam metas globais, em contrapartida a 95% desta pesquisa. Com relação a indicadores de áreas/processos, eles eram usados por 67% das empresas no estudo anterior, e em 64% das respondentes desta pesquisa. Esse estudo também identificou que 30% das empresas usavam indicadores individuais; nesta pesquisa, o percentual foi de 50%. Por fim, o estudo ainda mostrou que 69% adotavam um único sistema para toda a organização; nesta pesquisa, o percentual foi de 82% das empresas.

Ao comparar esta pesquisa aos resultados apresentados por Oliveira (2001), verifica-se que a participação dos empregados nos lucros da empresa está presente em 76% das respondentes daquele estudo, enquanto, nesta pesquisa, o percentual foi de 68%. Esses podem ser indícios de uma mudança de cultura nas organizações, que migram de sistemas individuais para sistemas que abrangem indicadores com sinalizações globais.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Para alcançar o objetivo de identificar as práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina, elaborou-se um questionário levando em consideração duas grandes preocupações: identificar a estrutura da remuneração utilizada e conhecer a remuneração estratégica e suas principais características.

Os resultados desta pesquisa permitiram identificar que a remuneração estratégica está presente em 88% das empresas pesquisadas, e, dessas, 95% usam participações nos lucros ou resultados de acordo com a Lei nº 10.101/2000. Isso corrobora com o estudo de Faquim (1999), no qual 86% das empresas utilizam participação nos lucros como forma de remuneração estratégica baseada na referida Lei.

Esta pesquisa concluiu que a principal base de aplicação dessa remuneração são os resultados, aplicados por 59% das respondentes, seguida pelos lucros e medidas de desempenho, com 45%, e, por último, por outros fatores, com 18%. O estudo de Faquim (1999) nas 120 empresas de São Paulo, Rio de Janeiro e região Sul revelou que 55% das empresas pesquisadas baseavam-se em resultados, 14% no lucro e 31% em outras variáveis. Já o estudo de Oliveira (2001) nas 500 maiores empresas brasileiras revelou que em torno de 57% delas utilizam a participação nos lucros. Verifica-se, assim, que a atual pesquisa corrobora com os estudos anteriores, que identificaram a remuneração baseada em resultados como a mais utilizada.

Diante disso, verifica-se, nesta pesquisa, que a maioria das empresas utiliza o resultado da empresa como base para a remuneração estratégica, entretanto, nem todas utilizam o lucro na sua definição e no seu cálculo. A questão é que o lucro depende de outros fatores nem sempre bem conhecidos ou de fácil intervenção pela empresa, enquanto que o resultado possui fatores conhecidos, apesar de ser difícil mensurá-lo por estar vinculado ao desempenho individual, por equipe e até organizacional. Assim, 50% das empresas pesquisadas utilizam indicadores individuais, 64% utilizam indicadores por área ou processos e 95% das empresas utilizam indicadores globais para aplicar a remuneração estratégica.

A pesquisa realizada por Costa (1997) não identificou a utilização de indicadores globais. Os resultados de 95% da presente pesquisa corroboram com os achados de Faquim (1999), que identificou que 87% das empresas utilizavam indicadores globais.

Nesta pesquisa, a maioria das empresas respondentes que possui remuneração estratégica utiliza indicadores globais com peso correspondente entre 80% e 100%. Já quanto aos indicadores por área/processo, a maioria utiliza peso entre 21% e 40%, e quanto aos indicadores individuais, a maioria utiliza o percentual de até 20%.

A metodologia de um sistema único está presente em 82% das empresas com remuneração estratégica. É, portanto, a forma de mensuração mais utilizada por elas. A pesquisa mostra que esse sistema é mais aplicado no nível de gerência, seguido pela área operacional e pela alta direção.

De qualquer forma, o controle das operações, a mensuração dos processos organizacionais e estratégicos, o acompanhamento de metas individuais, por equipe ou globais já representam um indicativo positivo da adoção de um sistema de remuneração estratégica e a vinculação desse ao resultado da organização. Através dessa remuneração pode-se mudar, consideravelmente, a cultura organizacional e o entendimento por parte dos empregados de como seu desempenho pode alterar o resultado da organização e, por fim, sua própria remuneração.

Como limitações da pesquisa, consideram-se a ausência da análise sobre relação ou integração da remuneração com os demais subsistemas e áreas de gestão de pessoas (tais como carreira, treinamento e avaliação de desempenho), e o detalhamento da configuração das diferentes formas de remuneração estratégica e as inter-relações entre elas.

Recomendações para futuras pesquisas: (i) replicar este estudo em outra população para possibilitar a comparabilidade dos dados aqui apresentados e identificar as características peculiares de cada tipo de população; (ii) aprofundar a pesquisa por meio de um estudo de caso nas organizações que fazem parte das 100 maiores empresas de Santa Catarina, procurando identificar os aspectos de construção do modelo de remuneração estratégica e

todos os indicadores utilizados na base de cálculo do programa; e (iii) pesquisar o entendimento, a satisfação e o envolvimento dos empregados nos programas de remuneração estratégica, a fim de verificar a participação desses na construção do resultado organizacional e suas perspectivas quanto à remuneração recebida em contrapartida do resultado alcançado pela organização, pela equipe de trabalho e pelo próprio empregado.

Referências

ALMEIDA, K.; NUNES, A.; ALVES, T.; MONTEIRO, R. A remuneração baseada no desempenho e seus Impactos no negócio: um estudo de caso. In: X SEMEAD, 10., 2007, São Paulo. **Seminários em Administração** FEA–USP, 2007.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Casa Civil da Presidência da República. Subchefia para assuntos jurídicos. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10101.htm>. Acesso em: 10 mar. 2012.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L.P. **Gestão estratégica de pessoas**: sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, S.A. **A prática das novas relações trabalhistas, por uma empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 1997.

FAQUIM, L. A necessidade de tornar-se competitiva e obter melhor performance em seus resultados tem feito as empresas mudarem suas formas de remunerar os funcionários. **Revista RH em si**, v.4, n. 20, p. 25-27, jan/fev. 1999. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/open.php?pk=662&fk=57&canal=&id_ses=51&canal=1>. Acesso em: 11 mar. 2012.

FLEURY, M. T.; LACOMBE, B. A. Gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: **Iberoamerican Academy of Management**, São Paulo, 2003.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAWLER III, E. E. **Pay strategy**: new thinking for the new millennium. Saranac Lake, v. 32, n. 1. jan/fev. 2000.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. **Compensation**. 2. ed. Texas: Business Publications, 1987.

NUNES, A. L.; SOUZA NETO, S. P. A Avaliação de desempenho baseada nos pilares da remuneração por competências: um estudo de caso. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 97-111, jan./jun. 2008.

O'TOOLE, J.; LAWLER III, E. E. **The new american workplace**. New York: Palgrave, 2006.

OLIVEIRA, L. M. B. Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. **Organização e Sociedade**, v. 8, n. 21, mai./ago. 2001.

PASCHOAL L. **Como gerenciar a remuneração na sua empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RIBEIRO, A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**: estratégias, processos, desempenho e remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, L. V.; LUZ, T. R. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Revista Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 539-561, mai. /ago. 2010.

WEBER, C. L.; RAYNE, S. L. Effects of compensation strategy on job pay decision. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 34, n. 1, p. 86-109, 1991.

WERNER, S.; TOSI, H. Other people's money: the effects of ownership on compensation strategy and managerial pay. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 38, n. 6, p. 1672-1691, 1995.

WERNER, S.; TOSI, H.; GOMEZ-MEJIA, L. Organizational governance and employee pay: how ownership structure affects the firm's compensation strategy. **Strategic Management Journal**, Malden, v. 26, n. 4, p. 377-384, 2005.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

André Marquat

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (2009). Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Universitário, Trindade. CEP: 88040-900 - Florianópolis, SC - Brasil - Caixa-Postal: 476. E-mail: deco@floripa.com.br.

Rogério João Lunkes

Pós Doutor pela Universitat de València – UV (2011). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003). Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências Contábeis, Campus Universitário, Trindade. CEP: 88040-900 - Florianópolis, SC - Brasil - Caixa-Postal: 476. E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com.

Fabírcia Silva da Rosa

Doutora em Contabilidade pela Universitat de València – UV (2011). Pesquisadora vinculada a Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Ciências Contábeis, Campus Universitário, Departamento de Ciências Contábeis, Sala 106, Trindade. CEP: 88040-000 - Florianópolis, SC - Brasil - Caixa-Postal: 476. E-mail: fabriciasrosa@hotmail.com.