

## **O ESTUDO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR DE ATRAÇÃO PARA OS FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO DA UFSCAR**

**FRANCISCO JUNIOR DA SILVA LEITÃO**

Universidade Federal de São Carlos - UFSCar  
francisco.leitao@outlook.com

**JOÃO PAULO CORRÊA DA SILVA**

UFSCar  
joao.correa21@yahoo.com.br

**CRISTINA LOURENÇO UBEDA**

UFSCar  
cristina-ubeda@ufscar.br

## ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

### TÍTULO: O ESTUDO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR DE ATRAÇÃO PARA OS FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO DA UFSCAR

#### RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo de caso que busca identificar os principais tipos de remuneração atraentes aos formandos do curso de Administração da UFSCar. Um sistema de remuneração estratégica envolve a combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração a fim de alcançar três principais objetivos: atrair, reter e motivar colaboradores alinhados aos objetivos organizacionais. No Brasil, esta prática teve como fator motivador a publicação da Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que regulamenta a forma de participação dos empregados nos lucros ou resultados de empresas. Existem diversos modelos de remuneração estratégica, no entanto, é importante adequar esses modelos dentro das práticas de remuneração regionais, uma vez que as práticas de mercado são parâmetros para fixação do *mix* remuneratório nas empresas. O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso alinhado ao tipo de pesquisa de natureza exploratória. Os dados foram coletados através de questionário aplicado aos alunos. Para a população pesquisada, os resultados sugerem que os tipos de remuneração mais atraentes são o salário direto e os benefícios, seguido por remuneração variável e remuneração não financeira.

#### ABSTRACT

The aim of this paper is to present a case study that seeks to identify the main types of attractive remuneration to graduates of the course of Directors of UFSCar. A strategic compensation system involves a balanced combination of different forms of compensation in order to achieve three main objectives: to attract, retain and motivate employees aligned with organizational objectives. In Brazil, this practice had the motivating factor the publication of Law 10.101 of December 19, 2000, which regulates the form of employees' profit sharing companies. There are many strategic compensation, however, it is important to tailor these models within the regional compensation practices, as market practices are parameters for determining the remuneration mix in companies. The research method used is a case study in line with the kind of exploratory research. Data were collected through a questionnaire administered to students. For the population studied, the results suggest that the types of more attractive remuneration are direct salary and benefits, followed by variable remuneration and no financial compensation.

**PALAVRAS-CHAVE:** Remuneração Estratégica; Atração; Recompensas.

## 1. INTRODUÇÃO

Com as mudanças rápidas do cenário macroeconômico e aumento da competitividade, as empresas de sucesso, aquelas que detêm vantagem competitiva, perceberam que o êxito organizacional estava na capacidade de gerar resultados por meio do capital humano.

Diante desta capacidade de gerar resultados, identifica-se a necessidade das empresas em viabilizar uma contrapartida para seus colaboradores. Assim, a remuneração passa a ter um papel fundamental na geração de resultados que extrapola as questões instrumental e transacional da relação do trabalho, sendo uma ferramenta que estabelece uma relação de parceria por entregas.

De um lado, a empresa sinaliza quais são seus objetivos estratégicos e o que necessita para realizá-los, de outro, o colaborador engaja-se nesses objetivos (HANASHIRO *et al.* 2008). Por isso, as empresas estão buscando sistemas de remuneração alternativos a fim de alavancarem resultados alicerçados em flexibilidade, agilidade e inovação (RODRIGUES, 2006, WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

A construção de um sistema de remuneração estratégica começa pela quebra do antigo paradigma e pela edificação de um novo. Novas estratégias mais flexíveis de gestão de pessoas visam adaptar-se às necessidades do momento. Os indivíduos precisam ser tão flexíveis quanto às empresas (SILVA, 2005).

Para Lawler (2000), o sistema tradicional de remuneração baseado no cargo e no trabalho só tem sentido em um mundo em que seus empregos são traçados por cargos planejados e gerenciados. Em contextos em que se esperam soluções criativas e mais habilidades e competências dos indivíduos, um *mix* remuneratório tradicional pode ser percebido de forma injusta pelo colaborador.

O *mix* remuneratório envolve diversos tipos de remuneração, no entanto, para obter resultados estratégicos é preciso alinhá-los de maneira estratégica conforme seus propósitos. Atrair, reter e motivar funcionários está além de oferecer muitos benefícios, mas sim fornecer os benefícios corretos a objetivos concretos. Embora as escolhas fundamentais das estratégias de remuneração possam parecer claras, as práticas para desenvolver uma estratégia de compensação global pelo trabalho são muito complexas (HOWARDS; DOUGHERTY, 2004).

O objetivo principal deste artigo é identificar os principais tipos de remuneração atraentes aos formandos em Administração da UFSCar perante as práticas remuneratórias estratégicas de mercado.

Este artigo está estruturado em cinco seções: esta primeira apresenta a introdução, a segunda descreve o levantamento teórico sobre o tema proposto, a terceira expõe os aspectos metodológicos da pesquisa, a quarta apresenta os resultados da pesquisa, e por fim, a quinta apresenta as considerações finais.

## 2. REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), um sistema de remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração. Hanashiro *et al.* (2008) corrobora com esta descrição definindo que a remuneração estratégica envolvem diferentes modalidades de remuneração disponíveis para utilização das empresas com o intuito de compensar o empregado pela suas entregas.

As teorias econômicas e psicológicas afirmam que as estratégias de compensação devem refletir as necessidades de recursos humanos da organização e seu mercado de trabalho, e podem ser agrupadas em três categorias gerais: atração, retenção e motivação (GERAKOS; ITTNER; MOERS, 2013).

Sendo assim, a premissa da remuneração estratégica é montar um *mix* de compensação ajustado à estratégia de negócios da organização para obter um melhor desempenho da empresa (YANADORI; MARLER, 2003). A principal diferença entre as abordagens de remuneração tradicional e estratégica está no fato de que a primeira abordagem remunera a habilidade requerida e prevista na descrição de cargos, enquanto na remuneração estratégica, a compensação está voltada para o nível de habilidade da pessoa que desempenha o trabalho (RODRIGUES, 2006).

Ao contrário de formas tradicionais de remuneração, a remuneração estratégica não é puramente um custo de contratação de mão de obra necessária como antes, nem é determinada na maior parte do setor privado por negociação coletiva. É um meio de alinhar recurso único e inimitável de uma empresa - seus funcionários - para a direção estratégica da organização e, ao fazer isso, garantir vantagem competitiva e promover valor ao acionista (TREVOR, 2011).

A teoria da remuneração estratégica propõe que as atividades, atributos e resultados apoiem a consecução dos objetivos organizacionais levando ao aumento de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades, flexibilidade, retenção e produtividade (HOWARDS; DOUGHERTY, 2004).

Os elementos chave da remuneração estratégica incluem a equiparação salarial de mercado, o uso de remuneração fixa e variável, remuneração de curto e longo prazo, remuneração financeira e não-financeira, e esses elementos devem estar dispostos segundo a proporção de trabalho elegível para diferentes formas de compensação (GERAKOS; ITTNER; MOERS, 2013).

Em um sistema de remuneração estratégica, os benefícios financeiros individuais praticados devem estar relacionados com a capacidade da empresa de pagamento e a definição de metas organizacionais e adoção de sistemas de avaliação de desempenho (ANTONIETTI; ANTONIOLI; PINI, 2014).

Neste sentido, Trevor (2013) prevê que a organização do futuro não será mais estruturada formalmente, mas por redes informais, passando de uma organização burocrática para uma organização pós-burocrática, sendo assim, os sistemas de remuneração deverão ser tão complexos e dinâmicos quanto essas mudanças, o que justifica o uso da remuneração estratégica.

Um fator motivador para o aumento do uso da remuneração estratégica no Brasil foi a publicação da Lei 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 (MARQUART; LUNKES; ROSA, 2012).

Para Antonietti, Antonioli e Pini (2014) sistemas de pagamentos variáveis, como participação de lucro, são geralmente considerados parte do conjunto mais amplo de práticas de gestão de remuneração ao nível estratégico.

De forma geral, a remuneração estratégica consiste na prática de compensação alinhada aos objetivos organizacionais, de forma a atrair, reter e motivar os colaboradores e gerar resultados melhores e mais produtivos dentro da organização. Esse conceito será melhor explicitado através dos modelos e a aplicação do tema.

## **2.1 MODELOS E APLICAÇÃO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA**

Lawler (2000) é um dos primeiros e principais teóricos da remuneração estratégica e sistematiza a estratégia de remuneração em três tipos, apresentadas no quadro abaixo.

Estratégia	Descrição
<i>Remunerar a pessoa</i>	Recompensar as pessoas a partir de suas habilidades, conhecimentos e competências com base no valor externo de mercado.
<i>Recompensar a excelência</i>	Utilizar a remuneração variável e opções de ações para recompensar seu desempenho.
<i>Individualizar o Sistema de Pagamento</i>	Atender as características dos indivíduos que a organização pretende atrair e reter.

Quadro 1. Estratégias de remuneração. Fonte: Adaptado e compilado de LAWLER, 2000.

Este quadro busca trazer os princípios da remuneração estratégica. Os tipos de remuneração devem ser baseados em cada uma das três estratégias a fim de tornar o sistema remuneratório flexível e ajustável aos objetivos, comportamentos e resultados esperados pela organização. Esta teoria surge sob um cenário em que muitas organizações estão se movendo em direção a uma força de trabalho mais diversificado e cada vez mais global, logo, é provável que as organizações cada vez mais optem por ter flexibilidade e essa é a ideia central da remuneração estratégica, pois, tradicionalmente as empresas adotam uma abordagem de remuneração padrão e esse tipo de abordagem se adequa a uma organização em que o trabalho é homogêneo e não diversificado.

O pensamento de Lawler embasa os modelos estratégicos de remuneração recentes e tratados neste artigo, cada um com um enfoque específico. Assim, esta pesquisa apresenta 4 modelos de remuneração estratégica: 1. o sistema estratégico de remuneração (SER), com enfoque nos *stakeholders* tanto no ambiente interno quanto externo a organização, 2. as 5 estratégias de recompensas, que enfoca os impactos esperados a cada um dos tipos de remuneração, 3. a remuneração estratégica, que objetiva a organização dos tipos de remuneração aos objetivos organizacionais e 4. *Total Reward Strategy*, que consiste em um modelo holístico de remuneração que contabiliza variáveis como aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

O modelo 1. desenhado por Hanashiro *et al.* (2008), propõe um modelo de sistema estratégico de remuneração considerando o conceito de recompensas financeiras e não financeiras, e a adição de valor aos *stakeholders*.

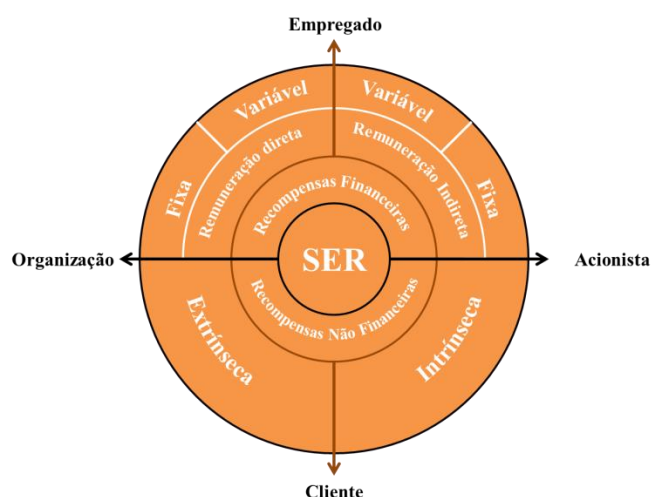


Figura 1: Sistema Estratégico de Remuneração (SER). Fonte: Adaptado HANASHIRO *et al.* (2008).

O sistema estratégico de recompensas (SER) sustenta-se na capacidade de agregar valor aos quatro *stakeholders*: o empregado, a organização, o cliente e o acionista. Sendo os funcionários o ponto principal do sistema, uma vez que é o único receptor da remuneração em si. A organização alcança suas estratégias competitivas, sendo que o alcance se dá através das

modalidades de recompensas, sejam elas financeiras ou não financeiras reforçando assim, determinados comportamentos dos empregados (HANASHIRO *et al.*, 2008).

Neste modelo, a eficácia dos indicadores como produtividade, qualidade e redução de custo, acompanhadas a remuneração criam condições favoráveis para o desenvolvimento de novos produtos mais competitivos, assim como outras estratégias remuneratórias como bonificações concedidas a um desempenho excepcional.

O modelo 2. proposto por Howards e Dougherty (2004), parte do pressuposto que uma remuneração somente é bem sucedida na consecução de seus objetivos através do reconhecimento da satisfação e justiça pelos colaboradores, uma vez que ambos os fatores tem um impacto direto sobre o comportamento das pessoas. Quando existe uma injustiça percebida pelo funcionário, isso pode agravar seu estado emocional, o que tem um impacto direto em custos de seguros, despesas médicas, causando acidentes e doenças.

Dentro deste contexto, Howards e Dougherty (2004) propõe cinco possibilidades de recompensas segundo a teoria da remuneração estratégica. São elas: *Individual Output*; *Group Output*; *Human Capital*; *Position* e *Market*. Os tipos de estratégia e seus efeitos esperados estão compilados no quadro abaixo:

Estratégia de Recompensa	Descrição	Impacto Estratégico
<i>Individual Output</i>	Recompensas vinculadas ao esforço individual, produtividade e qualidade.	Estimular o esforço de trabalho individual
<i>Group Output</i>	Recompensas vinculadas a unidade ou produtividade em grupo.	Estimular o trabalho em equipe e esforço coletivo.
<i>Human Capital</i>	Recompensas vinculadas a educação, habilidades e competências.	Estimular o desenvolvimento de habilidades e flexibilidade.
<i>Position</i>	Recompensas baseadas no valor do trabalho ou no papel da empresa.	Estimular o desenvolvimento de habilidades especializadas.
<i>Market</i>	Recompensas baseadas pesquisa de salários, custo de vida e práticas de mercado.	Estimular a retenção de mão-de-obra.

Quadro 2. Impacto das alternativas de estratégias de recompensas de acordo com a teoria da remuneração estratégica. Fonte: Compilado de Howard e Dougherty (2004).

Para os autores, os tipos de remuneração e os benefícios praticados devem estar de acordo com os cinco grupos apresentados. No entanto, esta não deve ser uma estratégia global dentro da organização. Eles distinguem em duas principais classes de trabalhadores, a classe de trabalhadores gerenciais e a classe de trabalhadores operacionais. Um tipo de estratégia de recompensa pode ser considerado justo por uma classe e injusto para outra classe de trabalho. Um exemplo são colaboradores interdependentes em uma linha de produção, o esforço individual de apenas um colaborador pode não ter a oportunidade de alterar qualquer esforço ou saída e suas contribuições podem ser confundidas até o produto final, logo, são mais propensos a achar as estratégias de remuneração individual injustas. Em contrapartida administradores e outros colaboradores independentes tem um maior controle sobre a saída de seus trabalhos e podem achar justas as estratégias de remuneração individual.

O modelo 3. que tem como autores Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), por sua vez, propõem um sistema de remuneração estratégica baseado em oito tipos de remuneração, sendo elas: Remuneração funcional; Salário indireto; Remuneração por habilidades; Remuneração por competências; Planos privados de aposentadoria; Remuneração variável; Participação acionária e; Alternativas criativas. Uma breve descrição de cada tipo de remuneração é dada pelo quadro abaixo.

Tipo de Remuneração	Descrição
<b>Remuneração Funcional</b>	Consiste no plano de cargos e salários, é determinada pela função do colaborador e ajustada pelo mercado
<b>Salário Indireto</b>	Compreende os benefícios praticados pelas empresas.
<b>Remuneração por habilidades</b>	Baseia-se nas habilidades certificadas pelos colaboradores.
<b>Remuneração por competências</b>	Fundamenta-se nos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos e desempenhados.
<b>Planos privados de aposentadoria</b>	Consiste na complementação da aposentadoria.
<b>Remuneração Variável</b>	É vinculada a metas de desempenho das equipes, indivíduos ou organização.
<b>Participação acionária</b>	É vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa.
<b>Alternativas criativas</b>	Incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

Quadro 3. Tipos de Remuneração Estratégica. Fonte: Adaptado de WOOD JR.; PICARELLI FILHO (2004).

O ideal para esse sistema, seria o equilíbrio destes 8 tipos de remuneração. Os autores Woody Jr. e Picarelli Filho (2004) criaram uma representação gráfica radar (polar) da remuneração. A posição dos eixos representa o peso relativo de cada componente em relação à remuneração total (maior proximidade da borda externa significa maior importância). O formato da área interior representa desta forma o perfil do sistema de remuneração da empresa.

Perfil de um Sistema de Remuneração Estratégica

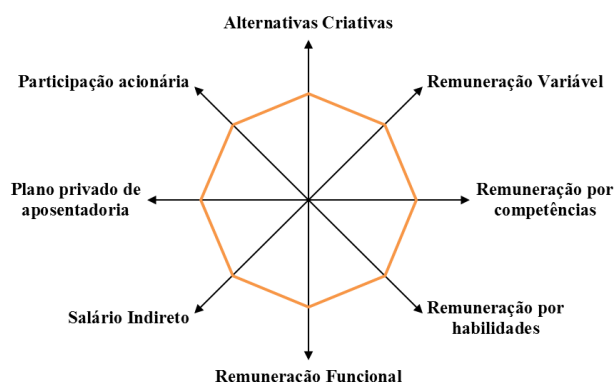


Figura 2: Perfil de um sistema de remuneração estratégica. Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (2004).

Este é o modelo de remuneração estratégica mais objetivo ao trazer os principais tipos de remuneração dentro de um *mix* remuneratório estratégico. A aplicabilidade deste modelo consiste na dosagem pela organização da importância dada a cada tipo de remuneração e os retornos esperados em comportamentos e resultados.

O quarto e último modelo estudado neste artigo é nominado como *Total Reward Strategy* que em tradução livre significa Estratégia de Recompensa Total. É uma terminologia que tem sido adotada para descrever uma estratégia de recompensa holística que traz componentes adicionais, tais como a aprendizagem e o desenvolvimento, juntamente com os aspectos do ambiente de trabalho para o pacote de benefícios. O seu objetivo é o mesmo da remuneração estratégica, uma vez que é definida como todas as ferramentas disponíveis para o empregador que podem ser utilizados para atrair, motivar e reter funcionários (JIANG *et al.*, 2009). Tropman (2001 *apud* JIANG *et al.*, 2009), sugeriu que o conceito de remuneração total que ele considerava como “*New new pay*” pode ser expresso em termos de uma equação com

dez variáveis,  $TC = (BP+AP+IP) + (WP+PP) + (OA+OG) + (PI+QL) + X$ , onde TC = remuneração total; BP = remuneração base, ou salário; AP = bonificações; IP = remuneração indireta; WP = equipamentos utilizados pelo colaborador; PP = regalias pagas, ou seja, benefícios especiais; OA = oportunidade para o avanço e uma maior responsabilidade; OG = oportunidade de crescimento, tanto por meio de treinamento interno quanto externo; PI = melhorias emocionais fornecidos pelo próprio trabalho e do ambiente; QL = qualidade de vida; X = qualquer elemento que um funcionário deseja que o local de trabalho possa facilitar. Na prática este modelo é muito complexo e pode exigir um apuramento de custos bem detalhado.

Posto estes modelos, podemos verificar que diferentes autores propõem modelos de sistemas de remuneração estratégicas e seus pontos se convergem; ou seja, são complementares e não excludentes. Percebe-se então que, para um sistema remuneração ser bem sucedido é necessário atrelar a remuneração aos objetivos estratégicos da organização como forma de gerar melhores resultados individuais no trabalho, ao mesmo tempo, que possibilita o alcance das expectativas financeiras e não-financeiras de compensação para os colaboradores.

Remuneração : Nível 1	Remuneração: Nível 2
<b>Salário Direto</b>	Remuneração funcional
	Remuneração por habilidades
	Remuneração por competências
<b>Remuneração Variável</b>	Participação acionária
	Remuneração por resultados
	Participação de Lucros
	Gratificação anual por resultados
<b>Benefícios</b>	Plano de saúde
	Plano odontológico
	Previdência privada
	Auxílio educação (própria)
	Auxílio educação (filhos)
	Seguro de vida
	Ambulatório no local de trabalho
	Auxílio combustível
	Transporte fretado
	Auxílio alimentação
	Licença remunerada
	Assistência jurídica
	Benefício farmácia
	Estacionamento
	Empréstimo financeiro
	Check-up
	Programa de Assistência ao Empregado (EPL)
Auxílio Academia (Ginástica)	
Convênios Comerciais (Descontos)	
Clube Recreativo	
Creche	
<b>Remuneração Não Financeiras</b>	Prêmios e outras formas de reconhecimento não financeiras

Quadro 4. Remuneração estratégica e práticas remuneratórias no Brasil. Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa de Benefícios da Towers Watson (2012), e da revisão bibliográfica de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Hanashiro et. ali (2008), e Silva (2005).



Neste trabalho, como forma de simplificar os modelos propostos, utilizaremos uma compilação dos mesmos, com ênfase nas práticas remuneratórias praticadas em nível nacional com base na pesquisa de benefícios da consultoria Towers Watson (2012), juntamente aos tipos de remuneração apontados pelos autores Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Hanashiro et. ali (2008), e Silva (2005).

Essa compilação simplificada é dividida em dois níveis: o primeiro é o tipo de remuneração em sua forma macro (Salário Direto; Remuneração Variável; Benefícios e Remuneração não financeira); o segundo nível consiste nas práticas de remuneratórias de mercado levantadas, conforme quadro acima (quadro 4).

## **2.2 A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E MOTIVAÇÃO**

Quando a prática de remuneração orientada a desenvolver habilidades organizacionais é atrelada a um a uma compensação por desempenho, as organizações podem usar o sistema de remuneração como uma ferramenta para retenção de funcionários (LAWLER, 2000).

Além da retenção, a remuneração estratégica tem inúmeros benefícios como o alinhamento estratégico, satisfação do funcionário, equidade de salário e desempenho, e motivação. No entanto, a discussão de múltiplas estratégias de remuneração nos leva a conclusão que os sistemas de remuneração que buscam impacto estratégico e que buscam a justiça e satisfação de seus colaboradores tem que ser modelos complexos e não devem ser padronizados (HOWARDS; DOUGHERTY, 2004).

Dois efeitos são esperados nos colaboradores que se beneficiam de práticas estratégicas de remuneração: efeito positivo sobre a motivação para desenvolver habilidades e competências requeridas, e elevação do valor de mercado desses indivíduos, o que irá reter talentos valiosos a empresa (LAWLER, 2000).

Outra vantagem é que o aumento da prática de remuneração variável é suposto ser uma estratégia de remuneração mais adequada para as empresas que buscam uma vantagem competitiva através da eficiência de custos, porque o sistema de remuneração ajuda o controle de empresas e seus custos de trabalho (YANADORI; MARLER, 2003).

Entretanto, quando mal direcionada, a remuneração estratégica pode ter um efeito contrário ao esperado. Por exemplo, a remuneração individual para sistemas de desempenho coletivo e a remuneração coletiva de desempenhos individuais, podem soar desconexos, bem como, os efeitos de bônus e ações em estratégias temporais (LAWLER, 2000).

Uma desvantagem na aplicabilidade de um sistema estratégico de remuneração é que ao alinhar o pensamento de todos os colaboradores a uma mesma maneira de pensar, podem ser desenvolvidas respostas muito variadas e gerar conflitos. Cada estratégia de recompensa tende a ter outros efeitos não estratégicos sobre as atitudes e comportamentos dos empregados, e esses efeitos nem sempre estão alinhados com o objetivo organizacional. (HOWARDS; DOUGHERTY, 2004).

Trevor (2013) aponta que a remuneração estratégica pode ser em longo prazo não suficiente para alcançar os objetivos organizacionais, pois a concorrência tende a normalizar as práticas de remuneração, fazendo com que a remuneração que deveria estar alinhada a comportamentos da organização, está alinhada com as práticas de mercado.

Ao explorar o uso da eficácia da remuneração estratégica em organizações líderes de mercado na Europa, Trevor (2011), concluiu que muitas organizações experimentaram profundas dificuldades gerenciais ao tentar usar a compensação de forma estratégica. Quando mal gerenciados, os resultados negativos de sistemas estratégicos de remuneração incluem custos elevados, maior peso administrativo e conflito laboral.

Existem muitas vantagens, bem como, muitas desvantagens na aplicação da remuneração estratégica, no entanto, as desvantagens estão na aplicação desse tipo de sistema,

portanto, é necessário que esteja muito claro para as empresas os resultados esperados e a forma que será aplicado, além de ser controlado a fim de que o sistema seja corrigido de forma contínua.

Em uma pesquisa realizada pela consultoria americana *Aon Hewitt* (2010) com uma amostragem de 715 colaboradores, levando em consideração tamanho da empresa e perfil da força de trabalho, buscou através de 37 questões levantar entre outras variáveis a prioridade de capital humano contra o foco da estratégia organizacional, listando as principais preferências dos trabalhadores sobre a atração, retenção e engajamento. Quanto à atração, os 5 principais atributos são: salário-base competitivo; benefícios de saúde competitivos; estabilidade financeira da empresa; horário de trabalho flexível e benefícios de aposentadoria.

Por sua vez, em uma pesquisa brasileira, publicada em 2012 pela consultoria LAB SSI em parceria com a consultoria Clave com uma amostragem de 10.103 profissionais, através da listagem de 21 atributos foram levantados entre outras variáveis os atributos mais importantes na atração de colaboradores a partir da percepção de valor que as pessoas tem sobre a organização e o que elas valorizam nas categorias: recompensas, oportunidades, organização, pessoas e trabalho. Dentro do que a empresa tem a oferecer o principal atributo com maior nível de importância está a remuneração competitiva em relação ao mercado, seguido da oferta de benefícios.

Essas duas pesquisas, apesar de não serem específicas sobre remuneração traz em seus resultados alguns itens remuneratórios pesquisados neste artigo, o que corrobora com nosso estudo, uma vez que estudamos a atração através da remuneração estratégica.

No que diz respeito à atração, retenção e motivação, podemos entender que a remuneração estratégica é uma ferramenta poderosa, uma vez que organiza e objetiva o alinhamento estratégico juntamente as expectativas financeiras e não financeiras dos empregados e empregadores.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

O método utilizado neste artigo é o estudo de caso, que contribui, de forma inigualável, para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos; permitindo uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001). O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar os acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Para Yin (2001), este método investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto cotidiano, especialmente quando os limites entre fenômenos e o contexto não estão claramente definidos.

Desta forma, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (GIL, 2002).

Segundo Ventura (2007), a combinação entre estudo de caso e pesquisa exploratória, permite a construção de hipóteses ou reformulação do problema.

Como instrumento de coleta de dados utiliza-se um questionário confeccionado com escala de resposta psicométrica, utilizando uma escala cuja medida é o grau de importância dada aos itens pesquisados. Esse instrumento é chamado de escala *Likert* ou escala de *Likert*, onde as notas atribuídas pelos pesquisados variavam de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante.

O questionário é composto por questões objetivas e fechadas, subdividido em dois blocos. O primeiro bloco utilizou os tipos de remuneração estratégica proposto pelos autores deste artigo (Salário direto, Remuneração variável, Benefícios e Remuneração não financeira). O segundo considerou os principais benefícios e demais tipos de remuneração

praticados pelas empresas brasileiras segundo pesquisa da *Towers Watson* (2012) compilados juntamente aos demais autores contidos nesse artigo.

A população da pesquisa é composta por alunos formandos do curso de Administração da UFSCar – *Campus Sorocaba*, constituído por 52 alunos inscritos. Da população participante, qual foi submetido os questionários, houve um retorno de 46 pesquisas respondidas, ou seja, uma participação de aproximadamente 88% da população e pode ser considerada representativa.

Após os dados coletados, os resultados foram calculados por um programa de edição eletrônica de dados e tabulação e utilizado o cálculo da medida de tendência central (Mediana) para análise das variáveis pesquisadas dentro da população estudada. O resultado da pesquisa serviu de parâmetro para a análise da atração dos alunos formandos por determinados tipos de remuneração e práticas remuneratórias, bem como, a confecção de um gráfico com um resumo de tendência sobre os principais tipos de remuneração apontados.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa. Buscou-se identificar os principais tipos de remuneração atraentes aos formandos em Administração da UFSCar perante às práticas remuneratórias estratégicas de mercado. Vale ressaltar que, nesta pesquisa, diante do perfil da amostra considerou-se apenas o impacto da remuneração estratégica para a atração dos formandos.

##### a) Perfil da amostra pesquisada

O perfil dos pesquisados é composto de alunos formandos do curso de administração da Universidade Federal de São Carlos, composto pela população participante de 46 alunos, sendo estes 54% mulheres e 46% homens com idade máxima de 30 anos, sendo 80% na faixa-etária de 18 a 23 anos e 20% de 23 a 30 anos. Em relação a sua inserção no mercado de trabalho, 41% são funcionários efetivos, 30% estagiários e 28% não atuam no presente momento no mercado de trabalho.

##### b) Atração pelo tipo de remuneração: Salário direto

Remuneração : Nível 1	Remuneração: Nível 2	Importância					Mediana
		1	2	3	4	5	
Salário Direto		0%	2%	2%	17%	78%	5
	Remuneração funcional	0%	4%	11%	39%	46%	4
	Remuneração por competências	0%	7%	20%	37%	37%	4
	Remuneração por habilidades	0%	9%	26%	33%	33%	4

Quadro 5. Ranking: Salário Direto e suas práticas remuneratórias. Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 5, apresenta o *ranking* das respostas sobre o tipo de remuneração classificado como Salário direto e suas práticas remuneratórias. As respostas foram calculadas pela Mediana - medida de tendência central, além do percentual de frequência.

O salário direto obteve nota máxima entre a população pesquisada com mediana 5 e percentual de 78% sobre a importância 5. Apesar do tipo de remuneração obter nota máxima, as práticas remuneratórias se mostraram um pouco menos importantes quanto ao tipo. Isso demonstra que o formando em administração está mais preocupado com o valor de mercado do seu salário do que a forma de remuneração em si.

Neste sentido, Gerakos, Ittner e Moers (2013), cita que algumas empresas podem oferecer salários acima da média, a fim de gerar um sentimento de satisfação e a suposição de

que o trabalhador será mais eficiente e se sentirá mais valorizado, evitando procurar outras empresas, uma vez que as demais irão oferecer uma compensação menor por seu atual posto.

**c) Atração pelo tipo de remuneração: Benefícios**

Remuneração : Nível 1	Remuneração: Nível 2	Importância					Mediana
		1	2	3	4	5	
<b>Benefícios</b>		0%	0%	15%	26%	59%	5
	Plano de saúde	0%	0%	7%	24%	70%	5
	Auxílio educação (própria)	0%	0%	28%	41%	30%	4
	Auxílio educação (filhos)	4%	15%	17%	39%	24%	4
	Licença remunerada	2%	2%	11%	39%	46%	4
	Auxílio combustível	7%	11%	20%	33%	30%	4
	Seguro de vida	2%	13%	13%	30%	41%	4
	Transporte fretado	0%	13%	15%	30%	41%	4
	Auxílio alimentação	4%	11%	20%	30%	35%	4
	Plano odontológico	2%	13%	17%	28%	39%	4
	Previdência privada	9%	7%	28%	28%	28%	4
	Ambulatório no local de trabalho	2%	7%	20%	28%	43%	4
	Assistência jurídica	7%	20%	46%	20%	9%	3
	Programa de Ass. ao Emp. (EPL)	0%	13%	46%	15%	26%	3
	Empréstimo financeiro	22%	20%	37%	13%	9%	3
	Benefício farmácia	9%	15%	35%	28%	13%	3
	Check-up	0%	20%	33%	28%	20%	3
	Convênios Comerciais (Descontos)	4%	26%	30%	26%	13%	3
	Estacionamento	9%	17%	28%	26%	20%	3
	Clube Recreativo	7%	24%	28%	35%	7%	3
	Creche	15%	20%	28%	15%	22%	3
	Auxílio Academia (Ginástica)	17%	24%	24%	26%	9%	3

Quadro6. Ranking: Benefícios e suas práticas remuneratórias. Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 6, apresenta o *ranking* das respostas sobre o tipo de remuneração classificado como Benefícios e suas práticas remuneratórias. As respostas foram calculadas pela Mediana - medida de tendência central, além do percentual de frequência. Os benefícios receberam nota 5 entre os formandos de administração, no entanto o único benefício que obteve nota máxima foi o plano de saúde, com 70% de frequência.

Este dado corrobora com os estudos de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) quanto à importância dos benefícios (Salário Indireto), já que muitas vezes os benefícios são os maiores atrativos de atração e motivação do funcionário dentro das empresas.

Benefícios têm sido tradicionalmente visto como um meio de atrair e reter funcionários desejados, mas as teorias de remuneração indicam que mais do que isso, os benefícios também melhoram a motivação e produtividade dos funcionários (GERAKOS; ITTNER; MOERS, 2013).

Deste modo, é importante reconhecer que os empregados valorizam certos benefícios, mas oferecer-lhes além de um determinado nível, entretanto, não resultará em satisfação, desempenho ou produtividade mais elevadas (HANASHIRO *et al.* 2008). A resposta que algumas empresas de gestão mais avançada estão dando para essas questões é a flexibilização dos planos de benefícios. Os planos flexíveis dão aos funcionários a opção de escolher entre os benefícios disponíveis, aqueles que são mais adequados a seu perfil, condição familiar e estilo de vida (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

#### d) Atração pelo tipo de remuneração: Remuneração Variável

Remuneração : Nível 1	Remuneração: Nível 2	Importância					Mediana
		1	2	3	4	5	
<b>Remuneração Variável</b>		0%	2%	26%	33%	39%	4
	Remuneração por resultados	0%	0%	13%	24%	63%	5
	Participação de Lucros	0%	0%	9%	33%	59%	5
	Gratificação anual por resultados	0%	4%	11%	41%	43%	4
	Participação acionária	4%	24%	41%	17%	13%	3

Quadro 7. Ranking: Remuneração variável e suas práticas remuneratórias. Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 7, apresenta o *ranking* das respostas sobre o tipo de remuneração classificado como Remuneração Variável e suas práticas remuneratórias. As respostas foram calculadas pela Mediana - medida de tendência central, além do percentual de frequência. A remuneração variável recebeu nota 4 através do cálculo da mediana, no entanto suas práticas remuneratórias variáveis de curto prazo (remuneração por resultados e participação de lucros) receberam nota máxima, no entanto a prática remuneratória de longo prazo (participação acionária), recebeu a menor nota de todos com 41% sobre a importância 3.

Este resultado confirma os anseios dos alunos de receber pelas metas e objetivos tanto em forma coletiva (participação de lucros), como de forma individual (remuneração por resultados). No entanto existe uma preferência explícita por remuneração de curto prazo e não de longo prazo.

Algumas formas de pagamento são baseadas em resultados de curto prazo (por exemplo, pagamento por mérito, bônus anual), enquanto outras formas de pagamento são baseadas em resultados em longo prazo (por exemplo, opções de ações, concessões de ações).

Assim, os critérios de remuneração que dão maior ênfase à remuneração de longo prazo, em comparação com a remuneração de curto prazo, irá motivar o comportamento e alinhar o interesse dos empregados para atingir metas de desempenho de longo prazo mais do que metas de desempenho a curto prazo. O conceito de orientação temporal é relevante em empresas de tecnologia, uma vez que leva muitos anos para as empresas concretizarem o retorno de seus investimentos em P & D (YANADORI; MARLER, 2003).

A ideia central da remuneração variável consiste em compartilhar com os empregados os riscos e sucessos do negócio e remunerá-los por isso (HANASHIRO *et al.* 2008). A importância dada pela maioria da população pesquisada confirma a indagação de Chiavenato (2004) em que afirma que as pessoas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e as metas e objetivos organizacionais desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação.

#### e) Atração por tipo de remuneração: Remuneração não financeira

Remuneração : Nível 1	Remuneração: Nível 2	Importância					Mediana
		1	2	3	4	5	
<b>Remuneração Não Financeira</b>		11%	11%	24%	35%	20%	4
	Prêmios e outras formas de reconhecimento não financeiras.	11%	11%	24%	35%	20%	4

Quadro 8. Ranking: Remuneração não financeira e práticas remuneratórias. Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 8, apresenta o *ranking* das respostas sobre o tipo de remuneração classificado como Remuneração não financeira e suas práticas remuneratórias. As respostas foram calculadas pela Mediana - medida de tendência central, além do percentual de

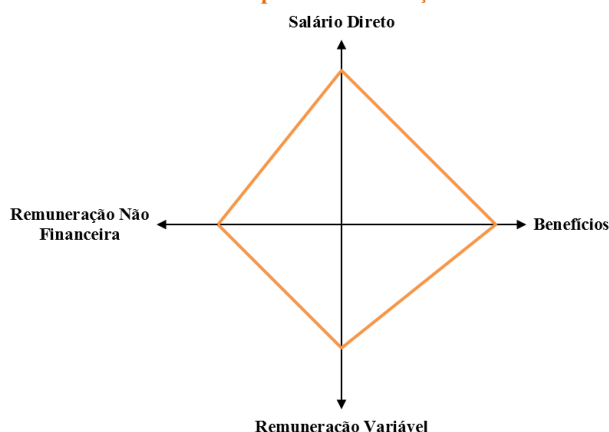
frequência. A remuneração não financeira recebeu nota 4 através do cálculo da mediana, como esse tipo de remuneração envolve alternativas não padronizadas de alternativas criativas a fim de gerar reconhecimento, foi considerado a mesma nota do tipo de remuneração para as práticas remuneratórias.

É importante salientar que com a modernização dos sistemas de recompensas, atualmente a incidência não recai apenas sobre o pagamento do empregado, mas também a benefícios não-financeiros mais atraentes em busca da gestão de motivação (JIANG et al., 2009).

#### **f) Tendência de atração por tipos de remuneração da população pesquisada**

Por fim, os dados levantados servem de base para a confecção do radar gráfico de um sistema de remuneração estratégica, composto pelos 4 principais tipos de remuneração (Nível 1). Considera-se para composição dos eixos os valores de 1 a 5 como grau de importância dada pela população pesquisada.

**Nível de atração dos formandos do curso de Administração UFSCar aos tipos de remuneração.**



*Figura 3: Nível de atração dos formandos do curso de Administração UFSCar aos tipos de remuneração. Fonte: Elaborado pelos autores.*

Nesta compilação, é evidente a tendência dos formandos sobre o salário direto e benefícios. No entanto, é importante salientar que esse radar pode sofrer influência com o tempo, fase de vida, carreira ou contexto de inserção da pessoa ou de determinados grupos. Entre todos os tipos de recompensas, remuneração monetária é sempre considerada significativamente um dos fatores mais importantes da remuneração, não é apenas um motivador, mas uma maneira de retenção de funcionários (NAZIR; SHAH; ZAMAN, 2012). Os benefícios, por sua vez, como já apontado estão intrinsecamente ligados positivamente com a atração e retenção de funcionários (GERAKOS; ITTNER; MOERS, 2013).

#### **5. Considerações Finais**

Para alcançar o objetivo de identificar as práticas e tipos de remuneração estratégicas mais atraentes aos formandos do curso de Administração da UFSCar, este artigo aponta os tipos de remuneração e as práticas remuneratórias mais comuns e os estrutura de forma que possamos ter uma leitura sistematizada e de fácil acesso sobre a teoria da remuneração estratégica.

A literatura nos mostra vários mecanismos de remuneração como escolhas independentes. No entanto, estas escolhas podem ser complementares ou substitutos, no sentido que a utilização de um elemento aumenta (ou diminui) a vantagem de usar outro elemento.

Através da escolha de práticas remuneratórias, as empresas podem influenciar a atração e retenção dos tipos de funcionários que satisfaçam as suas necessidades, além de fornecer incentivos para que os funcionários aumentem o esforço, para isso é preciso conhecer o que se deseja atrair.

A maioria dos estudos examina a remuneração estratégica de forma global, mas poucos estudam todas as opções recorrentes de mercado incluindo o posicionamento de salário e benefícios em comparação ao mercado, a utilização da remuneração fixa e variável e o seu equilíbrio e o que se espera a curto e em longo prazo.

O principal tipo de remuneração atraente para o formando em administração da UFSCar é o Salário Direto, seguido pelos Benefícios. O que corrobora com os estudos empíricos de Gerakos, Ittner e Moers (2013), que concluiu que a prática de salários acima da média é o maior instrumento de atração, retenção e motivação dos funcionários. A remuneração variável é utilizada apenas utilizada para o atingimento de objetivos de incentivo e motivação, e os benefícios são usados para retenção de funcionários. Em comparação a pesquisa da consultoria americana *Aon Hewitt (2010)*, o principal fator de atração para uma pessoa é o salário base e em segundo plano, os benefícios de saúde. Assim como na pesquisa da consultoria brasileira LAB SSJ em parceria com a Clave Consultoria (2012), os principais atributos de atração quanto ao que a empresa tem a oferecer são uma remuneração competitiva, em seguida benefícios. Portanto, podemos verificar que tanto na realidade brasileira, quanto americana, o salário-base e os benefícios no que tange a remuneração são os principais pilares de atratividade.

Considera-se como limitante nesta pesquisa, a utilização de uma população específica sem comparativo com outros grupos ou com as práticas das empresas de Sorocaba, ao qual o grupo está inserido.

Sugere-se para futuras pesquisas replicar este estudo em outra população a fim de realizar uma comparação de perfis de grupos diferentes; realizar levantamento de práticas de remuneração nas empresas da região a fim de confrontar as práticas com as expectativas de sua população e; pesquisar sobre o impacto da adoção de práticas de remuneração estratégicas nas organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. ; OLIVEIRA, P.M. Competências ou cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.4, out./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/embaixo.htm>>. Acesso em: 21 mai. 2014.
- ANDRADE, M. T. O sistema de recompensa na empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 1, p. 49-53, 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 01 jul. 2014.
- ANTONIETTI, R; ANTONIOLI, D; PINI, P. Flexible pay systems and labour productivity: Evidence from Emilia-Romagna manufacturing firms. University of Ferrara, out. 2014. Disponível em: <<http://docente.unife.it/paolo.pini/working-paper-2014/flexible-pay-systems-and-labour-productivity-evidence-from-emilia-romagna-manufacturing-firms-by-roberto-antonietti-davide-antonioli-and-paolo-pini-this-version-september-2014/view>>. Acesso em: 03 jul. 2015.
- AON HEWITT. **Engagement 2.0: Focus on the Right People. Build the Excitement. Preserve the Passion.** Disponível em: <[http://www.aon.com/attachments/engagement\\_2%200\\_oct2010.pdf](http://www.aon.com/attachments/engagement_2%200_oct2010.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2015.
- BARRET, G. V. Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. **Human Resources Management Review**, v. 1, n. 2, p.97-105, 1991.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ESTIVALETE *et al.* **A gestão estratégica da remuneração: Estudo de caso em uma cooperativa**. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Estivalete.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2014.

GERAKOS, J; ITTNER, C. D; MOERS, F. Compensation objectives and business unit pay strategy. **Chicago Booth School of Business Research Paper**, n. 08-24, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO *et al.* Recompensando pessoas. In: HANASHIRO *et al.* (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 176-215.

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 1.ed. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 71-89.

HIRSCH, C.; MARTINS, E. S.. Benefícios Flexíveis: um estudo de caso á luz da percepção do Quadro funcional de uma empresa. **Revista Novos Horizontes**, Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto, v.1, n.3, p. 89-104, dez. 2008. Disponível em: <<http://domalberto.phlnet.com.br/cgi-bin/wxis.exe?IsisScript=phl82.xis&cipar=phl82.cip&lang=por>>. Acesso em: 18 mai. 2014.

HOWARDS, L. W; DOUGHERTY, T. W. Alternative reward strategies and employee reactions. **Compensation and benefits review**, jan. 2004. Disponível em: <<http://cbr.sagepub.com/content/36/1/41>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

JIANG, Z; XIAO, Q; QI, H; XIAO, L. Total reward strategy: A human resources management strategy going with the trend of the times. **International Journal of Business and Management**. v. 4, n.11, nov. 2009.

KERBER, S.; SCHNEIDER, A. M. Benefícios flexíveis. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v.4, n.1, 2012. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/280>>. Acesso em: 28 mai. 2014.

KWON, J; HEIN, P. Employee benefits in a total rewards framework. **Benefits quarterly**. p. 32-38. Jan-Abr. 2013.

LAB SSJ; CLAVE. **Atributos da marca empregadora**. São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://claveconsultoria.com.br/arquivos/LAB\\_ReportEVP.pdf](http://claveconsultoria.com.br/arquivos/LAB_ReportEVP.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2015.

LAWLER, E. E. Pay strategy: New thinking for the new millennium. **Compensation and Benefits Review**, p. 7-12, 2000.

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. **Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, v.6, n.13, p. 04-25, jan/abr. 2012. Disponível em: <<http://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/issue/view/135>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

MOTTA, W. H. W. **Remuneração variável: “Stock Options”, valor econômico agregado, participação nos lucros ou resultados e benefícios flexíveis**. 2005. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2005.php?pag=3>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

NASCIMENTO, A. M. Salário, remuneração, retribuição e ordenado. In: NASCIMENTO, A. M. **Manual do Salário**. 2.ed. São Paulo: Ltr, 1985. p. 48-53.

NAZIR, T; SHAH, S. F. H; ZAMAN, K. Literature rebiew on total rewards: Na international perspective. **African journal of business management**. v. 6, p. 3046-3058. Feb. 2012. Disponível em: <<http://www.academicjournals.org/AJBM>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

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. Disponível em: < [www.spell.org.br/documentos/download/34213](http://www.spell.org.br/documentos/download/34213)>. Acesso em: 28 jun. 2014.

OLIVEIRA, L. M. B.; Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. **O&S**, Salvador, v.8, n.21, mai./ago. 2001. Disponível em: < <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/issue/archive>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

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

RODRIGUES, J. M. **Remuneração e competência: retórica ou realidade?** Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902006000000003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902006000000003.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2014.

SILVA, M. O. **Sistemas modernos de remuneração**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TOWERS WATSON. **Relatório plano de benefícios no brasil**. Ed. 30, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/05/pesquisa-sobre-planos-de-beneficios-no-brasil>>. Acesso em: 05 jul. 2014.

TREVOR, J. **Can pay be strategic?** A critical exploration of strategic pay in practice. London: Palgrave Macmillan, 2011.

TREVOR, J. From new pay to the new, new pay? **World at work journal**. jan. abr. 2013. Disponível em: < <https://www.worldatwork.org/.../journal-article.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2015.

VASA, A. M. O papel dos benefícios flexíveis na atração e retenção de talento. **Towers Watson**. 2014. Disponível em: <<http://www.towerswatson.com/pt-PT/Insights/IC-Types/Reprints/2014/04/O-papel-dos-beneficios-flexiveis-na-atracao-e-retencao-de-talento>>. Acesso em: 27 mai. 2014.

VENTURA, M. M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Disponível em: < [http://unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/o\\_estudo\\_de\\_caso\\_como\\_modalidade\\_de\\_pesquisa.pdf](http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf)>. Acesso em: 05 jul. 2015.

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

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

YANADORI, Y; MARLER, J. H. Strategic Compensation: Does Business Strategy Influence Compensation in High-Technology Firms?. **CAHRS Working Paper Series**, p. 26, 2003. Disponível em: < <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/26/>>. Acesso em: 03 jul. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.