

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELLE KRELLING

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO UMA ALIADA NO ALCANCE DA
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NO
PARANÁ BANCO**

CURITIBA

2020

DANIELLE KRELLING

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO UMA ALIADA AO ALCANCE DA
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NO
PARANÁ BANCO**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicada, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profª Dra. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2020

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO UMA ALIADA NO ALCANCE DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NO PARANÁ BANCO

Danielle Krelling

RESUMO

Devido à grande concorrência no setor bancário, as empresas precisam constantemente revisar suas operações internas e externas, modernizar seus serviços e atualizar seus produtos para acompanhar as rápidas mudanças do mercado, o avanço tecnológico e manter-se competitivos. Investir em capital intelectual, bem como reter talentos, tem sido fundamental para as organizações adquirirem a tão desejada vantagem competitiva, nesse sentido a remuneração estratégica, contribui não só para engajar, mas também, aumentar o desempenho dos colaboradores envolvidos em atividades de grande impacto no resultado global das organizações. Sendo assim, este artigo tem como objetivo analisar a correlação entre a performance da atual política de remuneração variável no Paraná Banco e o impacto na produção, contribuindo, ao fim da análise, para o estudo da eficácia da remuneração estratégica como uma aliada ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Palavras Chave: Planejamento estratégico. Estratégia Empresarial. Remuneração Variável.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e competição cada vez mais acirrada, as organizações têm investido fortemente em inovação, implementação de novos modelos de gestão mais eficientes e, principalmente, em estratégias de mobilização e comprometimento de seus colaboradores. Elevando-se, dessa forma, a pressão sobre a gestão organizacional, a fim de se assegurar do sucesso de suas operações (Storey 2007, apud SILVEIRA E MIRANDA, 2011, p. 2).

A implementação de mecanismos gerenciais mais eficazes, tem por objetivo, entre outras coisas, influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos, a fim de que os mesmos atuem eficazmente sobre os recursos, utilizando-os de forma integrada à estratégia, garantindo o seu funcionamento e, também, buscando diferenciações competitivas (*Ibidem*, p.2).

Sendo assim, a fim de não apenas sobreviver no mercado, mas também adquirirem vantagem competitiva, as organizações são obrigadas a desenvolver e atingir objetivos e metas cada vez mais audaciosas e ágil. Uma das formas de alcançar o desempenho esperado é através de um sistema de incentivos para os colaboradores, que vá ao encontro dos objetivos estratégicos da companhia.

Dentre as diferentes formas de se incentivar, estimular e conduzir os profissionais a melhorarem o desempenho dentro da empresa, está a remuneração variável ou remuneração estratégica. De acordo com Lambert (2001, apud AGUIAR *et al.*, 2012, p. 35) quando a remuneração variável é vinculada a uma meta coerente, espera-se que a mesma influencie o comportamento e performance dos colaboradores da maneira desejada. No entanto, a ausência de conformidade entre a estratégia e a remuneração estratégica, pode induzir os gestores a tomarem decisões que, embora possam aumentar seus próprios benefícios, podem comprometer o resultado financeiro da organização.

O Paraná Banco, empresa foco desse artigo, é um banco comercial fundado em 1979 e sediado em Curitiba/Paraná, possuindo 36 lojas próprias e 133 correspondentes exclusivos distribuídos pelo território nacional. Seu *core business* é o empréstimo consignado. Nos últimos anos, com o objetivo de aumentar o *marketshare*, a companhia está ampliando suas operações com produtos de investimento financeiro. Sendo assim, a partir desse período, a

composição da remuneração variável foi alterada, a fim de que essa nova estratégia fosse alcançada.

Neste contexto o presente artigo busca compreender os efeitos da remuneração variável frente à nova orientação de mercado do Paraná Banco. Podendo, dessa forma, contribuir para o estudo da eficácia da remuneração estratégica como uma aliada ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O PROCESSO ESTRATÉGICO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

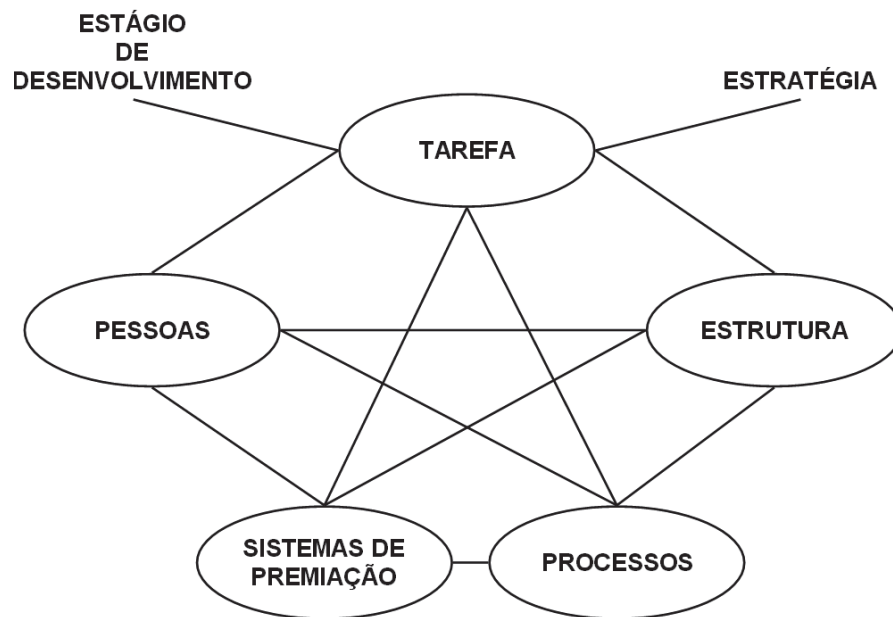
Formal ou informalmente o planejamento estratégico está presente no cotidiano das empresas que desejam manter a saúde financeira, bem como adquirir vantagem competitiva. Pode-se afirmar que esse processo orienta as pessoas nas tomadas de decisões conforme os objetivos pré-estabelecidos.

Mintzberg e Quinn (2001, p.20) definem estratégia como:

“Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações em uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipada e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes”.

De acordo com Mintzberg (2006, p.199), a organização é composta por estrutura e processos que cortam linhas estruturais como orçamento, planejamento, equipes, sistemas de recompensa, como promoções e remuneração e, finalmente, práticas de pessoal como seleção e desenvolvimento. O autor ainda afirma que se pode considerar como organização efetiva, aquela que reúne em sua estrutura práticas gerenciais, recompensas e pessoas em um pacote que, por sua vez, ajusta-se à estratégia.

FIGURA 1 – MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: Mintzberg e Quinn, 2006 p. 200

Para que a organização, que é mais do que uma simples estrutura, possa não só alcançar seus objetivos, como também a vantagem frente à concorrência, é fundamental que todos os elementos expostos na Figura 1 estejam em perfeita harmonia. Essa harmonia ocorrerá à medida em que a empresa consiga equilibrar em sua estrutura práticas gerenciais, incentivos e pessoas em um único pacote que, por sua vez, irão se ajustar à estratégia organizacional.

Sendo assim, a fim de que a companhia consiga se posicionar no setor em que atua através da vantagem competitiva, faz-se necessário um quadro de colaboradoras que possuam as competências necessárias para desenvolver suas atividades e que estejam engajados com os objetivos da organização. Para isso a gestão de pessoas é o alicerce em todo o processo estratégico.

2.2 A SINERGIA ENTRE A GESTÃO DE PESSOAS E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Com o aumento da concorrência e o avanço constante da tecnologia, as organizações buscam de forma cada vez mais acelerada transformar seus dados em

informações, e, como consequência, manter ou aumentar a vantagem competitiva. Contudo, em um mercado de trabalho tão amplo e com competição acirrada, tão importante quanto a gestão de ativos financeiros, tem sido a gestão de ativos humanos.

De acordo com Kaplan e Norton, (1997, *apud* VASCONCELOS. K. A, *et. al* 2013, p. 154), a competição é baseada no conhecimento e na capacidade das organizações de desenvolver, fomentar e mobilizar seu capital intelectual. Nesse contexto a gestão de pessoas deixa de ser algo rotineiro e operacional, como folha de pagamento por exemplo, e assume um papel estratégico que contribui para estruturar decisões, bem como alavancar resultados financeiros.

Goldsmith (1997, *apud* DUTRA. A, *et. al* 2012, p. 41) afirma que as organizações devem gerir os ativos humanos com o mesmo rigor com o qual gerem os ativos financeiros, seguindo 07 (sete) etapas fundamentais neste processo: (i) Identificar com clareza os funcionários que devem ser mantidos na empresa; (ii) Deixar que os funcionários saibam que a empresa deseja retê-los; (iii) Demonstrar reconhecimento; (iv) Oferecer oportunidades de desenvolvimento e envolvimento; (v) Desafiar o plano de remuneração; (vi) Ser mais flexível com as tradições da empresa; e, (vii) Oferecer ao empregado oportunidades de ação empreendedora.

Portanto gerenciar uma equipe de alta performance trará grande diferencial competitivo, pois a gestão de pessoas tem um papel importante não só no auxílio em definir o colaborador mais adequado para cada função, mas também em gerir as melhores competências para atuação em cada função. A consequência dessas ações é o resultado é uma organização mais eficiente e produtiva.

Dessa forma, de acordo com Anthony et al. (*ibidem*, p. 42) faz-se fundamental integrar a gestão do capital humano da organização à estratégia da mesma. Entre os fatores que potencialmente podem apoiar esse processo de integração está a remuneração, que se utilizada de forma a ajudar a desenvolver as habilidades requeridas das pessoas, acaba por tornar-se um fator estratégico que apoiará a organização na busca de seus objetivos de longo prazo.

2.3 REMUNERAÇÃO COMO UM FATOR ESTRATÉGICO

Com tantas mudanças ocorrendo de várias formas e ao mesmo tempo no mercado de trabalho e no mundo, é fundamental que as organizações sejam flexíveis para adaptar seus processos e modelos de forma ágil. E isso só ocorrerá através da ação e cooperação das pessoas que empregam.

É crucial que as empresas não só recrutem, mas também retenham colaboradores com alta capacidade de aprendizagem e adaptabilidade a mudanças. Contudo, de acordo com Picarelli (2004, p.98), as organizações contratam profissionais em um mercado livre e competitivo, tendo, dessa forma, que possuir benefícios e incentivos que tornem a organização mais atrativa que as demais.

Nesse contexto o sistema de remuneração estratégica é uma alternativa ao sistema de remuneração tradicional em que este, por sofrer muitas críticas, foi fundamental desenvolver algo que pudesse se adaptar as necessidades de cada organização, com características peculiares e totalmente moldáveis à estratégia organizacional (GHENO; BERLITZ, 2011).

De acordo com Emerson Costa, consultor de carreira da empresa de Carreira Muller, 2015, a fim de que cada profissional se comprometa com as estratégias da empresa e que a remuneração estratégica traga os resultados esperados, é importante que esta vá ao encontro dos objetivos da organização. Ou seja, remunerar estrategicamente contribui para que a companhia alcance resultados melhores, uma vez que estimula e aumenta o compromisso dos colaboradores no resultado operacional, além de criar uma melhora significativa nos níveis de desempenho individual.

Ainda nesse sentido Viana *et. al.* (2009, p.5), afirmam que a remuneração variável não deve ser vista apenas como um custo, mas sim como um fator de aprimoramento da organização e aumento da competitividade. À medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta a sua contribuição para o sucesso do negócio eles passam a ter um vínculo com a organização, ajudando a originar consensos e harmonização de interesses, sendo, dessa forma, uma alavanca para resultados melhores.

3 METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido no período de setembro de 2019 a fevereiro de 2020, tendo como foco a empresa Paraná Banco. Desde o início de 2019 a empresa passa por uma reestruturação operacional, a qual contempla a revisão da política de remuneração variável dos colaboradores e parceiros. Ainda nesse mesmo ano, a autora do artigo foi contratada pelo banco para atuar diretamente com essa nova política, contribuindo com a revisão e implantação dos novos processos. Dessa forma, a mesma possui domínio técnico e operacional sobre o assunto.

O trabalho apresentado pode ser considerado como descritivo (VERGARA, 2005), pois descreve o sistema de remuneração variável utilizado na empresa, bem como o impacto no resultado financeiro regional da organização.

A obtenção dos dados ocorreu através da observação e análise de documentos, utilizando-se dados primários e secundários. O primeiro refere-se a dados coletados através de pesquisa de campo, pois, como a autora trabalha na empresa, esse processo foi facilitado, permitindo uma observação direta do cotidiano das decisões e atividades. Já o segundo, refere-se à análise de documentos internos da empresa, como *dashboards* de performance, política de remuneração variável e relatórios de acompanhamento de produção de 2016 a 2019 e entrevistas não estruturadas com gestores e outros colaboradores que participam desse processo de reestruturação

Vergara (2005, p. 48), afirma, também, que “investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados [...], ou com pessoas [...]”, tais como aqueles que forneceram as informações para a análise dos dados realizadas nesta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A política de remuneração variável considerada nesse estudo, refere-se ao Canal Físico do Paraná Banco, composto no ano de 2019 por um público-alvo de 190 pessoas, distribuídas da seguinte forma:

- a) 36 lojas próprias, que juntas detêm um grupo de colaboradores de 135 assistentes comerciais, 36 gerentes de loja e 3 gerentes de regional;
- b) 15 gerentes e consultores de correspondentes exclusivos;
- c) 1 superintendente.

Até o ano de 2018 a companhia trabalhava com empréstimos consignados no INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) e demais instituições federais e nacionais. Como parte integrante da reestruturação interna para alavancar os resultados gerenciais, a partir de 2019, o banco optou por continuar atuando no convênio INSS, mas, também, atuar fortemente nos seguintes convênios:

- a. SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal), ou seja, todos os colaboradores de organizações federais que recebem sua remuneração através desse órgão; e
- b. Exército, uma vez que os colaboradores possuem até 70% do salário como margem consignável, conforme definido na portaria nº 5- SEF, de 20 de fevereiro de 2019.

Abaixo será apresentado um breve histórico dos critérios e indicadores que compuseram a política nos anos de 2016 a 2018, bem como a política vigente no ano de 2019. Posteriormente será apresentada a análise do resultado obtido.

4.1. A Política de Remuneração Variável no Paraná Banco em 2016 a 2019

No período de 2016 a 2018 a remuneração variável (RV) do canal físico era composta pelos seguintes critérios e variáveis:

- a) Produção total: produção realizada em todos os convênios / meta de produção total (pagamento para atingimento a partir de 90%);
- b) Produção liberada no convênio INSS: produção realizada no convênio INSS / meta de produção no convênio INSS (pagamento para atingimento a partir de 100%);

- c) Taxa Cliente: taxa média ponderada utilizada na produção;
- d) CPFs: Quantidade de CPFs (Cadastro de Pessoa Física) inéditos com propostas integradas.
- e) Efetividade de Retenção: mede o percentual de efetividade na retenção de contratos recebidos pela unidade de negócio (pagamento para atingimento a partir de 100%);
- f) Produção INSS (Coletiva): Consiste no resultado coletivo do indicador.

Os *KPIs* possuem os seguintes pesos na composição da RV: Produção Total (20%); Produção Liberada no Convênio INSS (25%); Taxa Cliente (10%); CPFs (15%); Efetividade de Retenção (15%) e Produção INSS Coletiva (15%), totalizando 100%.

Vale ressaltar ainda que os indicadores são mensurados e pagos separadamente, ou seja, se o colaborador atinge o percentual necessário para ser elegível naquele KPI, independente de não ter atingido os demais, ele receberá o peso correspondente ao atingido.

Devido à nova posição estratégica do banco, a qual almeja não só manter ou aumentar o foco no convênio INSS, mas também em outros convênios federais como SIAPE e Exército, a política de remuneração variável sofreu algumas alterações em 2019.

Com esse novo escopo, os indicadores da RV foram atualizados conforme descrições a seguir:

- a) $\text{Produção INSS} = \frac{\text{produção convênio INSS}}{\text{meta de produção do convênio INSS}}$;
- b) $\text{Produção Exército} = \frac{\text{produção convênio Exército}}{\text{meta de produção convênio Exército}}$;
- c) $\text{Produção SIAPE} = \frac{\text{produção convênio SIAPE}}{\text{meta de produção do Convênio SIAPE}}$;
- d) $\text{Produção Geral} = \frac{\text{produção geral realizada}}{\text{meta de produção geral}}$;
- e) $\text{Inéditos Federais} = \frac{\text{quantidade realizada de CPFs inéditos dos convênios federais}}{\text{meta de CPFs inéditos dos convênios Federais}}$;
- f) $\text{Retenção} = \frac{\text{Valor retido pela unidade de negócio}}{\text{total do risco de liquidação antecipada da unidade de negócio}}$.

Para fazer jus ao recebimento de RV, o atingimento mínimo de cada *KPI* é de 100%. Sendo o peso de cada um na remuneração os que seguem: Produção INSS (35%); Produção Exército (15%); Produção SIAPE (15%); Produção Geral (10%); Inéditos Federais (15%) e Retenção (10%), totalizando 100%.

Assim como no modelo anterior, os indicadores continuam sendo avaliados separadamente.

4.2 Análise dos Resultados de Produção Obtidos no Período de 2016 a 2019

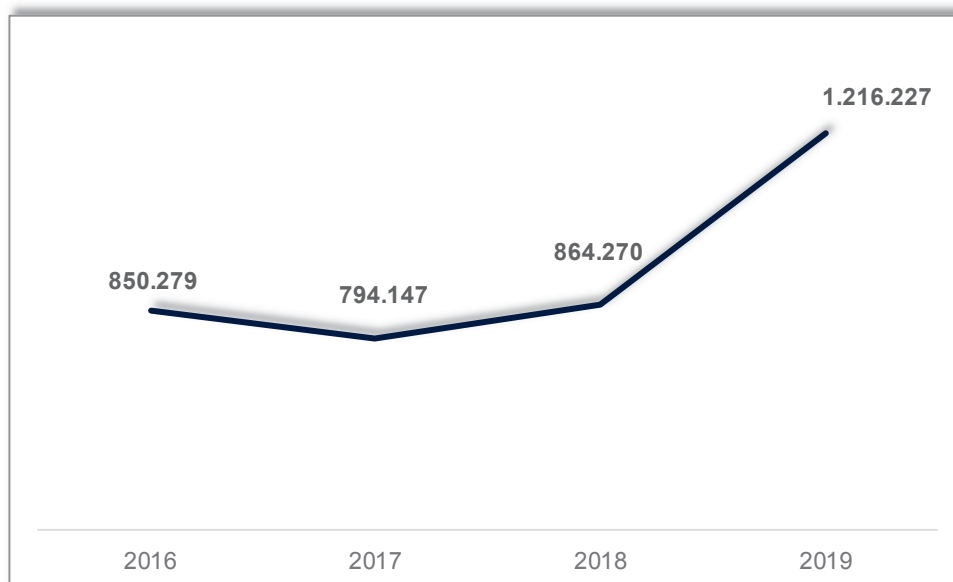
Analisando os resultados obtidos entre os anos de 2016 a 2019, verifica-se que o último ano apresentou a melhor produção do canal físico. Desde 2017 a produção apresenta crescimento, dando um destaque para 2019 que teve um aumento de, aproximadamente, 41% frente a 2018, 53% em relação a 2017 e 43% se comparada à 2016. Essa evolução é apresentada a seguir na tabela 1 e gráfico 1:

TABELA 1 – VARIAÇÃO PRODUÇÃO CANAL FÍSICO (%)

CONVÊNIO	2019 x 2016	2019 x 2017	2019 x 2018
EXÉRCITO	126,9%	55,2%	59,8%
INSS	184,8%	80,3%	43,3%
OUTROS	44,0%	2,7%	8,7%
SIAPE	682,7%	464,0%	399,8%
TOTAL	43,0%	53,1%	40,7%

FONTE: Área de Planejamento Financeiro – Paraná Banco

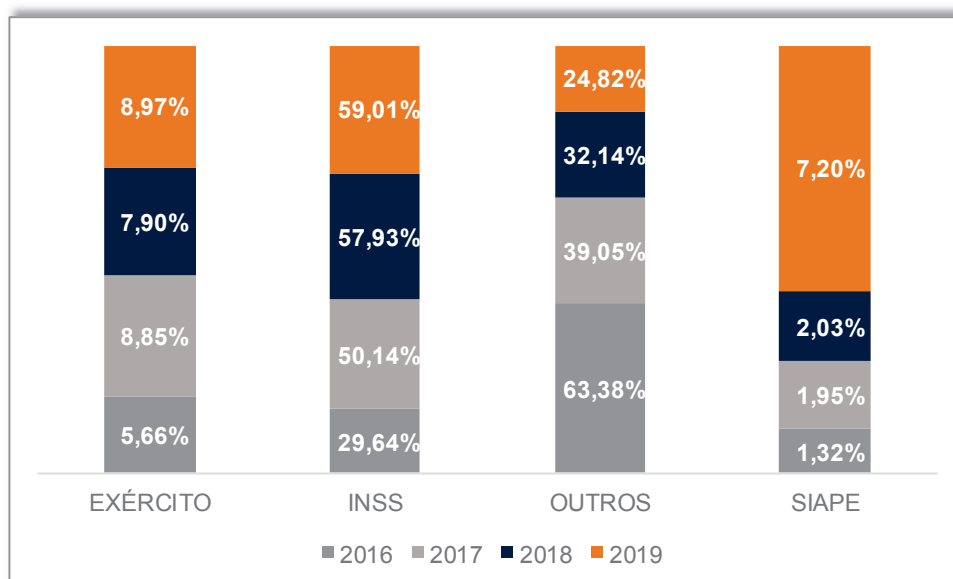
GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO PRODUÇÃO CANAL FÍSICO 2016 A 2019
(R\$/Mil)



FONTE: Área de Planejamento Financeiro – Paraná Banco

O gráfico 2 apresenta, por convênio, como a produção foi composta ao longo do período analisado.

GRÁFICO 2 – *SHARE* POR CONVÊNIO NO CANAL FÍSICO: PRODUÇÃO
2016 A 2019 (%)



FONTE: Área de Planejamento Financeiro – Paraná Banco

Considerando os gráficos 1 e 2, observa-se que além de a produção ter aumentado de 2017 a 2019, a composição da mesma também foi sofrendo alterações ao longo do mesmo período, destaque para o grupo de convênio “outros” que em 2016 representava 63% da produção e em 2019 menos de 25%.

Ao contrário do que ocorreu com o grupo “outros”, os demais convênios tiveram um aumento no *share* da produção. INSS teve um aumento de 99,1% em relação a 2016, ainda considerando o mesmo período temos o Exército com aumento de 58,6% e SIAPE um aumento superior a 400%, conforme tabela 2 abaixo:

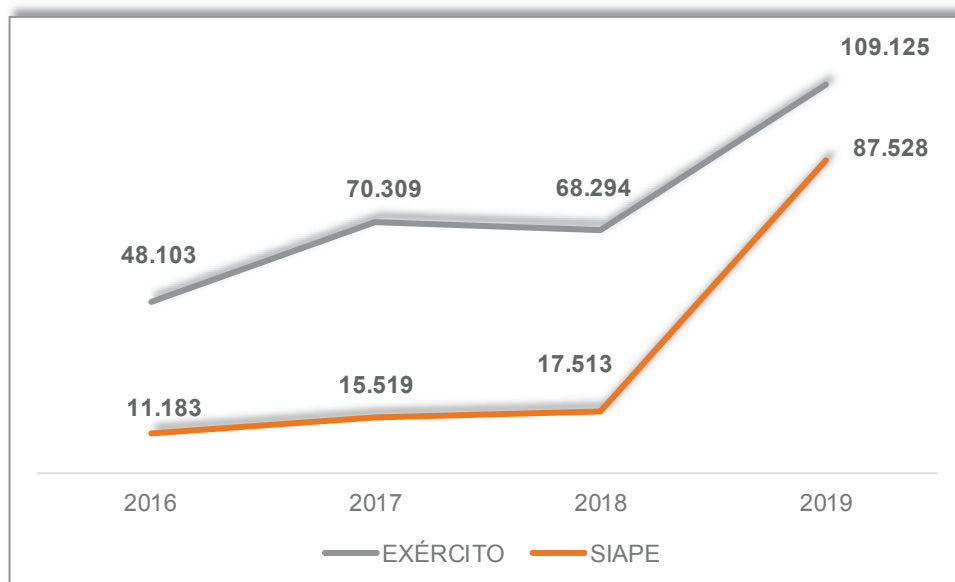
TABELA 2 - VARIAÇÃO *SHARE* CONVÊNIO (%)

CONVÊNIO	2019 x 2016	2019 x 2017	2019 x 2018
EXÉRCITO	58,6%	1,3%	13,5%
INSS	99,1%	17,7%	1,9%
OUTROS	60,8%	36,5%	22,8%
SIAPE	447,2%	268,3%	255,2%

FONTE: Área de Planejamento Financeiro – Paraná Banco

Direcionando a análise para os convênios SIAPE e Exército, observa-se que o primeiro tem um crescimento constante desde o ano de 2016, tendo seu melhor desempenho em 2019. O Exército, por sua vez, apesar de ter apresentado uma pequena queda em 2018, também apresentou no ano seguinte a sua melhor produção. Esse comportamento é apresentado no gráfico 3.

GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO PRODUÇÃO SIAPE E EXÉRCITO 2016 A 2019
(R\$/Mil)



FONTE: Área de Planejamento Financeiro – Paraná Banco

Ainda como fonte de análise foram realizadas entrevistas não estruturadas com mais de 25% dos envolvidos, dentre eles, superintendente comercial, gerentes regionais, consultores comerciais, gerentes de loja e atendentes comerciais. Os colaboradores foram questionados sobre a efetividade da remuneração variável e se mesma direciona os colaboradores ao atingimento das metas e objetivos traçados.

A resposta foi unânime, todos concordaram que a remuneração variável conduz a equipe. Alegaram que a composição e métrica da mesma devem ser claras, objetivas e que a meta deve ser desafiadora, mas factível.

Afirmaram, também, que na impossibilidade de atingirem a meta de todos os *KPIs* que compõem a remuneração variável, a prioridade sempre será o indicador com maior peso e, conseqüentemente, o melhor remunerado. Fato esse que justifica a melhor performance no convênio INSS ao longo do período analisado.

Posto isso, pode-se concluir que tanto a boa performance no INSS quanto à melhora na produção dos convênios SIAPE e Exército no ano de 2019, podem estar correlacionadas ao fato de eles estarem atrelados à remuneração variável.

Confirmando o que foi exposto Viana *et. al.* (2009, p.5), que a remuneração variável deve ser vista como um fator de aprimoramento da organização e aumento da competitividade. À medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta a sua contribuição para o sucesso do negócio eles passam a ter um vínculo com a organização, ajudando a originar consensos e harmonização de interesses, sendo, dessa forma, uma alavanca para resultados melhores.

Pois, de acordo com Mintzberg (2006, p.199), organização efetiva, é aquela que reúne em sua estrutura práticas gerenciais, recompensas e pessoas em um pacote que, por sua vez, ajusta-se à estratégia. Caminho, esse, que o Paraná Banco vem trilhando e tentando melhorar e otimizar anualmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise dos resultados obtidos, observa-se que desde 2016 a performance no convênio INSS tem melhorado constantemente, tendo aumentado 99% em 2019 frente ao primeiro ano mencionado.

Em se tratando de SIAPE e Exército, chega-se à mesma conclusão, de que a performance tem melhorado ao longo dos anos, tem seu ápice em 2019. Uma vez que o primeiro convênio sai de uma produção de R\$ 11 milhões (2016) e chega a uma produção de, aproximadamente, R\$ 88 milhões (2019). Já o Exército sai de uma produção de R\$ 48 milhões, chegando ao faturamento de R\$ 109 milhões no mesmo período.

De acordo com a entrevista realizada com os envolvidos, a remuneração variável conduz o colaborador no atingimento dos objetivos traçados pelo banco. Fato esse que corrobora com a melhora da performance de produção de SIAPE e Exército no ano de 2019.

Não se pode afirmar uma relação de causalidade entre a melhora da performance na produção e as regras vigentes de remuneração variável, porém se pode definir uma correlação entre os eventos. Pois, observa-se que quando foi considerada a produção dos convênios como indicadores com metas e pesos específicos na composição da remuneração variável do canal físico do Paraná Banco, a performance melhorou.

Portanto é coerente afirmar que a remuneração estratégica direciona os colaboradores ao alcance de metas, por isso é fundamental que a mesma esteja alinhada às estratégias globais da organização.

De forma conclusiva, pode-se afirmar que a remuneração deve ser vista como uma ferramenta estratégica para as empresas em diversos aspectos, como no recrutamento, retenção, desenvolvimento e engajamento de profissionais.

A experiência da autora deste artigo, baseada na gestão da remuneração estratégica do canal físico na empresa analisada e na reflexão teórica dos principais especialistas do tema, permite delinear alguns aspectos-chave para o sucesso da implementação e atualização constante do modelo de remuneração variável, a fim de que o mesmo esteja sempre alinhado às estratégias da organização.

Aspectos esses como, estar sempre em contato com os envolvidos, de modo a entender quais são os percalços, se o modelo vigente de remuneração é claro e

compreensível por todos os colaboradores, independente do nível hierárquico. Analisar, também, se as regras estipuladas vão ao encontro da estratégia do banco. Pois, a política de remuneração variável deve ser acompanhada e constantemente revisada, de modo a se adaptar às rápidas mudanças do mercado, não perdendo sua eficácia.

Vale ressaltar ainda que o *case* apresentado neste artigo pode auxiliar outras empresas a conduzirem a transformação necessária em seus processos de incentivos e remuneração estratégica.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. *et. al.* **Modelo de Remuneração Variável Atrelada ao *Balanced Scorecard***. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1322.pdf> Acesso em: 20 out de 2019.

BERLITZ, J. e GHENO, R. **Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios: um Estudo de Caso Aplicado ao Nível Operacional de uma Multinacional**.

Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5173/remuneracao-estrategica-e-pacote-de-beneficios--um-estudo-de-caso-aplicado-ao-nivel-operacional-de-uma-multinacional>> Acesso em: 20 jan de 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. Secretaria de Economia e Finanças. **Portaria No 5- Sef, De 20 De Fevereiro De**

2019. <https://cpex.eb.mil.br/images/Arquivos/6secao/PORTARIA_No_5-SEF_20_DE_FEVEREIRO_2019-CONSIGNACOES.pdf> Acesso em: 16 jan de 2020.

CARREIRA MULLER. **Remuneração Estratégica: Como Defini definir o que é ideal para sua empresa**. < <http://carreira.com.br/remuneracao-estrategica-como-definir-o-que-e-ideal-para-sua-empresa/>> Acesso em: 16 jan de 2020.

DUTRA, A. *et. al.* **A Remuneração Variável Como Suporte às Estratégias Organizacionais: O Caso Das Primium Partner Xerox No Mercado Brasileiro**.

Disponível em: <

<https://portaldeinformacao.utfpr.edu.br/Record/oai:periodicos.utfpr:article-884/Details>> Acesso em: 20 out de 2019.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

QUINN, J. B.; MINTZBERG, H. **Estratégias para mudança**. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. *et. al.* **O processo da estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PICARELLI, V. Filho & WOOD, T. Junior. **Remuneração Estratégica**. São Paulo: Atlas 2004.

SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D.L. A. **Gestão Estratégica de Pessoas E Desempenho Organizacional: Uma Análise Teórica De Suas Relações E Configurações**. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1408.pdf>> Acesso em: 20 ago de 2019.

VASCONCELOS, K. A. *et. al.* **O Alinhamento da Remuneração Variável com a Estratégia em Ambientes de *Balanced Scorecard***. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/17702/o-alinhamento-da-remuneracao-variavel-com-a-estrategia-em-ambientes-de-balanced-scorecard> > Acesso em: 20 out de 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, J. J. *et. al.* **Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as Organizações**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_Remuneracao%20variavel.pdf> Acesso em: 21 jan de 2020.