

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO – FEAAC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Disciplina: Monografia em Ciências Contábeis

DÉBORA MENESES DE MOURA MELO

CONCESSÃO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE
NOS BANCOS LISTADOS NA B3

FORTALEZA

2018

DÉBORA MENESES DE MOURA MELO

CONCESSÃO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE
NOS BANCOS LISTADOS NA B3

Artigo apresentado à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Profa. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos

FORTALEZA

2018

CONCESSÃO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE NOS BANCOS LISTADOS NA B3

RESUMO

Com as diversas mudanças que ocorrem no mercado atual, as empresas sentem cada vez mais a necessidade de se destacarem frente à concorrência. Busca-se sempre a melhoria no produto, na prestação do serviço ou no atendimento, o que requer funcionários engajados com a empresa e motivados a trabalhar. Muitas empresas veem como grande incentivador de desempenho a remuneração de seus colaboradores, entendendo que quando se remunera de acordo com metas atingidas, os funcionários tendem a trabalhar mais motivado e acabam não procurando outros locais para trabalhar. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo avaliar a relação entre a concessão de remuneração variável e a rotatividade do capital humano nos bancos listados na Brasil, Bolsa e Balcão (B3). Para tanto, são analisadas as empresas que concedem remuneração variável, os tipos de remuneração, os beneficiários e as características institucionais de cada uma delas, a saber: porte, origem, controle, segmento de listagem e índice de rotatividade. Trata-se de estudo descritivo, de caráter qualitativo, utilizando-se de pesquisa documental e análise de conteúdo. Os resultados apontam que quase a totalidade das empresas da amostra concede algum tipo de remuneração variável, seja para a alta administração, seja para seu quadro de funcionários em geral. Salienta-se que a pesquisa baseou-se Salienta-se que a pesquisa baseou-se em dados obtidos através dos Formulários de Referência divulgados pela empresa, não tendo sido analisados estatutos e planos de cargos e carreiras das firmas. Além disso, 80% das empresas possui índice de rotatividade baixo, sugerindo que há uma relação entre essas duas variáveis. No que tange às características institucionais, os fatores analisados apontam, em sua maioria, para o pagamento de remuneração variável através de Participação nos Lucros e Resultados.

Palavras-chave: Remuneração Variável. Índice de Rotatividade. Características Institucionais.

1 INTRODUÇÃO

Decorrentes dos avanços da tecnologia, algumas transformações ocorridas no cenário mercadológico ajudaram a ampliar a concorrência entre as empresas e trouxeram ao ambiente corporativo a demanda pela revisão dos preceitos e condutas no que se refere às estratégias administrativas nas organizações. As firmas adotavam o modelo burocrático, característico da era industrial. Contudo, tal modelo se mostra inflexível no que diz respeito ao relacionamento com clientes, funcionários e demais colaboradores, tornando-se incapaz convergir com o novo contexto de negócios (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Essas mudanças que afetam as organizações e refletem sobre as relações de trabalho interferem diretamente no capital humano. É objetivo da firma reter, desenvolver e valorizar o capital humano uma vez que isso ajuda na adaptação ao ambiente corporativo demarcado pela dinâmica da mudança e complexidade. A adaptação ao novo cenário e às novas configurações das relações de trabalho é um imperativo na busca pela continuidade da empresa. Assim, faz-se importante ação de cooperação e alinhamento entre capital humano e firma. A definição da política de remuneração é uma forma de mediar as relações de trabalho no cenário desenhado, objeto sobre o qual se debruça este estudo.

As firmas utilizavam como forma de remuneração de seus colaboradores a modalidade fixa, que é pré-determinada conforme as responsabilidades e atividades de cada função. Logo, essa forma de remuneração é rígida, não comportando os aspectos que extrapolam a posição

de trabalho pré-definida, tais como a autonomia e as habilidades do colaborador. Em função disso, a modalidade de remuneração fixa vem se tornando obsoleta, não tendo aderência com a dinâmica e a complexidade do ambiente corporativo. Esse tipo de remuneração caracteriza-se por ser inflexível, conservador e divergente (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Em contraposição ao modelo de remuneração fixa, as empresas passaram a remunerar seus colaboradores com base nos resultados medidos por um sistema estratégico. Com isso, o desempenho positivo balizado pelas metas da firma é o parâmetro de benefício do empregado. Isso é o que caracteriza remuneração variável, pois ela é vinculada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização, com o objetivo estimular a obtenção de resultados. (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004). A principal finalidade desse tipo de remuneração é alcançar a atenção dos colaboradores, buscando fidelizar o capital humano (DIAS; CUNHA; MÁRIO, 2009).

As mudanças nos perfis de mercado, decorrentes da alavancagem da competitividade, passaram a exigir mais controle do resultado e a constante avaliação do desempenho da firma. Nesse sentido, pode-se sugerir que a remuneração constitui fator primordial para a sustentação desse processo de mudança das empresas, contribuindo para o crescimento e competitividade. Aquelas firmas que utilizam o sistema de remuneração estratégica podem obter diferenciação frente empresas que não utilizam, no que tange à gestão do capital humano.

As empresas costumam pagar seus colaboradores na modalidade mista, ou seja, paga uma remuneração básica, aquela pré-determinada e que não pode ser reduzida, bem como paga também a remuneração variável de acordo com o desempenho de seus funcionários. A política de remuneração variável pode ser empregada como uma forma de incentivar os colaboradores e motivá-los ao engajamento e participação nos resultados das firmas, o que facilita a construção do perfil corporativo. Deve-se destacar que a remuneração variável deve ser compreendida como oportunidade de modernizar a relação capital *versus* trabalho, tendo a pretensão de agregar competitividade à empresa sendo o capital humano o núcleo diferencial estratégico do negócio (VILAS BOAS; BATISTA, 2004).

Do exposto, pode-se considerar que a política de remuneração adotada pelas empresas seria um potencial fator estratégico, pois além de afetar a manutenção e valorização do capital humano, ela pode ajudar a reduzir os custos que incorrem no processo de produção. Com o sistema de remuneração variável os benefícios dos funcionários são coerentes com a produção do indivíduo, afetando indicadores de rotatividade e o absenteísmo de pessoal. Isso diminui os gastos com treinamento e aqueles atrelados ao processo de admissão e demissão.

Conforme Novais e Cardoso (2008), a rotatividade é um fator de relevância na gestão do capital humano, subsidiando as decisões sobre as admissões e desligamentos em relação ao quantitativo de pessoal ativo em determinado período. A mensuração da rotatividade pode ser realizada à medida que a firma julga conveniente, mas geralmente é realizada mensalmente a fim de serem apresentadas as informações tempestivas.

Cardoso *et al.* (2013) apontam que uma das maiores preocupações das organizações é gerenciar os fatores pertinentes à rotatividade, visto que interferem nas atividades da firma. O mau gerenciamento da rotatividade do capital humano pode ter como consequência o atraso de processos internos, geração de falhas, sobrecarga dos colaboradores, aumento de custos de substituição, treinamento e horas adicionais. Isso tudo poderia levar ao incremento dos preços de venda praticados pela firma, tornando seus produtos e serviços menos atrativos. A redução dos resultados e a colocação da empresa em situação de não competitividade seriam também outros problemas desencadeados.

Diante do exposto, o presente estudo destaca a seguinte questão: **Qual a relação entre a concessão de remuneração variável e a rotatividade do capital humano nos bancos listados na Brasil, Bolsa e Balcão (B3)?** O objetivo geral proposto consiste em avaliar a relação entre a concessão de remuneração variável e a rotatividade do capital humano nas empresas postas em destaque.

Como forma de melhor responder o questionamento apresentado, foram elencados os seguintes objetivos específicos: (i) verificar as características institucionais das empresas que concedem plano de remuneração variável; (ii) traçar um perfil da política de remuneração adotada pelas empresas da amostra; (iii) descrever o comportamento do índice de rotatividade das empresas da amostra; (iv) identificar os possíveis fatores que influenciam no pagamento de remuneração variável: porte, controle (público ou privado), origem e níveis diferenciados de governança corporativa. Para o alcance dos objetivos, foi realizada uma análise de conteúdo através dos Formulários de Referências das empresas estudadas.

Deve-se destacar que a escolha dos bancos para estudo mostra-se pertinente pois, de acordo com Nogueira e Silva (2014), o sistema financeiro brasileiro passa constantemente por mudanças que são significativas sob a ótica dos arranjos organizacionais (fusões, aquisições e elevada competitividade). Acrescenta-se que esta pesquisa poderá contribuir com a literatura que se debruça sobre a temática da remuneração variável e aspectos institucionais das firmas, principalmente no âmbito das instituições financeiras concessoras de crédito.

A relevância desta pesquisa está em subsidiar os gestores das empresas acerca dos possíveis efeitos que a política de remuneração variável apresenta sobre a rotatividade e, com isso, auxiliá-los na seleção de mecanismos úteis à tomada de decisões referentes à gestão adequada do capital humano, que impacta nos custos da firma. Este estudo também contribui com a ampliação do campo teórico que investiga as relações de trabalho e a identificação de instrumentos de alinhamento de interesses entre a gestão, propriedade e capital humano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Remuneração variável

A crescente mudança no mundo dos negócios, resultante do processo de globalização, apresentou impactos expressivos para as empresas diante das pressões competitivas. Diante de tal cenário, as empresas precisam de destaque investindo na modernização e implantação de novos modelos de gestão e estratégias de mobilização e comprometimento dos colaboradores. Paralelamente, torna-se primordial que esses investimentos tragam retornos rapidamente de modo a evitar que a empresa se torne ultrapassada diante dos concorrentes. Por essas razões, de acordo com Beuren, Beck e Silva (2012), a gestão dos recursos humanos vem sofrendo mudanças significativas a fim de acompanhar as exigências de mercado.

Dentre as principais mudanças que afetam as firmas e as relações de trabalho, destaca-se a tecnologia. Segundo Dutra *et al.* (2012), a aplicação da tecnologia vem substituindo os trabalhos operacionais, mas também sinaliza que as firmas têm seu valor agregado vinculado ao conhecimento e à criatividade dos colaboradores. Essa contribuição depende diretamente da habilidade e conhecimento dessas pessoas, desde que adequadamente identificados e ainda valorizados por intermédio de sistemas de recompensas.

De acordo com Miranda, Tomé e Gallon (2011), existem vários procedimentos que as empresas adotam no sentido de gerir pessoas, com a finalidade de atrair e reter o quadro de funcionários incrementando a produtividade. Os incentivos estabelecidos têm como propósito

o alinhamento de interesses entre empresa e funcionários. Nesse conjunto de procedimentos destaca-se a política de remuneração como estratégia de gestão do capital humano.

A remuneração básica representa o principal componente da remuneração total que é o pagamento fixo. Contudo, existem vantagens que são concedidas pelas empresas, tais como incentivos salariais e benefícios, que representam diferencial e agregam à remuneração. Isso contribui para que os profissionais estejam focados na empresa, tornando-a, portanto, o centro do processo de trabalho (NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015).

Segundo Savaris *et al.* (2013), o modelo de remuneração está diretamente atrelado ao conceito de competências, responsabilidades e qualificações das pessoas, pois as decisões que ocorrem nessa área causam grande impacto nas firmas. Existem fatores que podem influenciar a forma como a empresa remunera seus empregados: (i) as condições econômicas enfrentadas, (ii) o relacionamento com os funcionários e (iii) as regulações governamentais.

Desse contexto é que emerge a remuneração estratégica, determinada por um sistema que combina diferentes formas de remuneração que se complementam e procuram alinhar as atitudes e comportamentos dos funcionários com os objetivos da empresa. A contribuição da remuneração estratégica para a firma é pertinente devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para estreitar o vínculo entre empresa e colaborador (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

A remuneração variável surge como uma opção para as empresas oferecerem aos seus funcionários uma contrapartida à prestação de serviço que esteja vinculada às metas e ainda, que estimule a participação ativa nos resultados. Para Russo (2009), a remuneração variável é uma maneira de compensar financeiramente o esforço dos funcionários de agregar resultados significativos à firma. Além disso, esse modelo pode motivar as pessoas a produzirem cada vez mais sob a percepção da remuneração justa e com atendimento e compatibilidade de suas necessidades. Com isso, a empresa seria capaz de atrair e manter o capital humano qualificado em seu quadro de funcionários.

Conforme Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), a prática da remuneração variável tem origem no começo do século XX, quando as empresas forneciam prêmios por produtividade ou pagamento por peça, principalmente após a implantação das linhas de montagem. O intuito era garantir o máximo de força de trabalho do operariado. Contudo, com o passar do tempo, as necessidades do mercado competitivo e das empresas mudaram e com isso a mão de obra se tornou mais preparada, organizada e eficiente.

A estratégia do pagamento por peça tornou-se, então, obsoleto, porque trazia diversos problemas às organizações como o conflito entre grupos, funcionários e líderes, incentivo à cultura individualista e da desconfiança, além do direcionamento de energias exclusivamente para a tarefa. A partir dessas contradições que surgem novas formas de remuneração variável, integrando os diversos níveis da empresa e unindo esforços para a realização dos objetivos organizacionais (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Beuren, Beck e Silva (2012) estabelecem que a remuneração variável é normalmente adotada sob a forma de participação nos lucros/resultados. O modelo de remuneração variável ganhou destaque com o advento da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, com o objetivo de integrar o capital e o trabalho e incentivar a produtividade. A Lei nº 10.101/2000 aponta ainda os critérios a serem considerados na negociação da remuneração variável, tais como índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa, programas de metas, resultados e prazos. Além disso, estabelece-se que o pagamento de valores a título de participação nos

lucros deve obedecer ao menos à periodicidade mínima semestral e possuir desvinculação dos encargos trabalhistas (BRASIL, 2000).

Como expõem Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), de modo geral, as alternativas de remuneração variável podem ser classificadas em dois grandes grupos: (i) de curto prazo, que estão relacionadas à obtenção de resultados em um determinado período; (ii) de longo prazo, que estão relacionadas à obtenção de objetivos que visam a perenidade do negócio. Boudreau e Milkovich (2012) argumentam que é possível elencar algumas categorias de remuneração variável: bônus, gratificações, comissões, incentivos individuais ou grupais, participação no lucro, participação nos resultados e pagamento baseado em ações. Bônus e gratificações são modalidades de incentivos concedidos aos altos executivos de multinacionais e se relacionam com funções por eles exercidas dentro da firma; já comissões representam porcentagens sobre o valor de venda; o incentivo são aqueles pagos condicionados ao alcance de metas.

Enquanto que a participação nos lucros representa a distribuição de parte dos lucros da firma ao funcionário, a participação nos resultados indica que um programa foi estabelecido sobre metas que mensuram resultados específicos – ganhos financeiros adquiridos em função do aumento da produtividade são distribuídos entre os funcionários. Há ainda o pagamento baseado em ações, que representa a emissão de títulos patrimoniais como forma de remunerar seus empregados (MIRANDA; TOMÉ; GALLON, 2011; REIS NETO; MARQUES, 2004).

Seja qual for o tipo de remuneração variável adotada, ela servirá como incentivo aos funcionários e visa promover maior alinhamento entre os interesses da firma e colaboradores. Com isso, o profissional poderá estar motivado a trabalhar cada vez melhor pelo resultado da empresa, concomitantemente se aprimorando e elevando o capital humano à condição de um diferencial de competitividade perante o mercado. Destarte, pressupõe-se que as empresas busquem investir na gestão de recursos humanos, objetivando atrair e manter funcionários qualificados e que contribuam positivamente para o desempenho da empresa. Além disso, a má gestão dos custos associados à rotatividade de funcionários tende a prejudicar a entidade economicamente, tornando-se uma ameaça à sua continuidade operacional.

2.2 Índice de rotatividade

À medida que as modificações no mercado de trabalho ocorrem, muitas firmas passam a promover a ampliação do seu quadro de profissionais para aumentar resultados, ou incentivam os desligamentos para reduzir custos e manterem competitividade. Em decorrência disso, a oferta e procura de trabalho apresenta-se com maior frequência e expansão, e a rotatividade de pessoal começa a ser observada com maior intensidade nas empresas (CARDOSO; NOVAIS, 2008). A rotatividade, ainda segundo Cardoso e Novais (2008), é representada com índices que apontam a relação entre admissões e demissões em relação ao quadro de pessoal ativo em um dado período, sendo avaliado esse indicador conforme as necessidades da gestão.

O índice de rotatividade (*turnover*) indica o fluxo de circulação do quadro de pessoal da firma em um período, representado em termos percentuais (Equação 1).

$$\text{Turnover} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de admissões (mês)} + \text{n}^\circ \text{ de demissões (mês)}}{2} \times \frac{100}{\text{n}^\circ \text{ de empregados do mês anterior}} \quad (1)$$

Nesse contexto, de acordo com Souza, Moura e De Luca (2012), são diversas as razões que levam o empregado a deixar a empresa: (i) fatores internos, que são aqueles relacionados à própria firma, como divergências com o chefe ou com a política da firma; (ii)

fatores externos, que são aqueles ligados a outras empresas, como a oferta de emprego melhor; e (iii) por razões particulares ou pessoais do colaborador.

Entre os motivos que levam o funcionário a deixar a empresa estão a busca de melhoria salarial, descontentamento com a política da empresa, falta de motivação, falta de expectativa de ascensão profissional, condições físicas e psicológicas de trabalho e relações com chefes e colegas. Quanto às variáveis externas, pode-se destacar a conjuntura econômica, a oportunidade de assumir outro emprego e as ofertas de emprego. A empresa, por sua vez, também pode buscar profissionais mais capacitados que atendam às suas expectativas na execução de suas funções, demitindo aquele que não se enquadra no perfil (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

A informação sobre a rotatividade de pessoal ajuda a empresa a implantar, manter ou extinguir estratégias no que tange à retenção de seus funcionários. Ademais, ter uma elevada rotação do capital humano implica, “além dos efeitos intangíveis (perda de talentos), em custos elevados para a empresa com treinamento de novos funcionários, horas extras e perdas de produtividade, fatores que contribuem para a elevação do custo operacional” (PATIAS *et al.*, 2015, p. 6). Além disso, as empresas devem considerar os custos de demissão do funcionário, como o aviso prévio proporcional ao tempo de serviço e a multa de 50% sobre os depósitos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) (40% é direito do trabalhador e 10% é direcionado à manutenção do próprio FGTS) (PATIAS *et al.*, 2015).

Dentre os fatores citados que motivariam um funcionário ao desligamento, ressaltam-se os níveis salariais. Souza, Moura e De Luca (2012) afirmam que a remuneração recebida pelos empregados poderia exercer forte influência na rotatividade, porque o salário é considerado o principal fator de motivação do trabalho. A motivação é primordial na relação de trabalho, pois, através dela, o funcionário trabalha melhor e rende mais, trazendo então mais benefícios para a empresa. Em consequência disso, espera-se da firma melhoria da remuneração, desenhando-se assim uma relação cíclica.

Conforme Cardoso, Cardoso e Santos (2013), diante do cenário de competitividade, faz-se necessário equilibrar produtividade e capacidade de produção, o que obriga as empresas a prevenirem qualquer ocorrência que possa reduzir a capacidade produtiva e a qualidade de seus produtos e serviços. Em toda ocorrência de absenteísmo e rotatividade, existe uma causa que deve ser observada, investigada e analisada pela empresa para melhor administração e gestão dos recursos humanos, uma vez que tais fatores podem gerar para as organizações elevação nos seus custos e, conseqüentemente, redução nos seus resultados. A gestão do capital humano tem como objetivo alcançar equilíbrio entre a rotatividade e a manutenção da produtividade.

2.3 Pesquisas empíricas anteriores sobre os temas estudados

Os estudos que investigam a remuneração variável e a rotatividade nas firmas têm sido cada vez mais frequentes, elaborados sob diversas abordagens. O Quadro 1 identifica e resume algumas dessas pesquisas, destacando-se principalmente seus propósitos, método e resultados mais expressivos.

Quadro 1 – Mapeamento dos estudos anteriores

Autoria	Propósito central	Síntese metodológica	Principais resultados
Alves e Ozaki (2009)	Compreender as causas da rotatividade de pessoal e propor planos de ação para reduzir os índices de rotatividade em uma	Estudo de Caso	Colaboradores mais satisfeitos e motivados serão mais facilmente retidos pela empresa, por um período maior, diminuindo a rotatividade e reduzindo os custos decorrentes

	determinada empresa		
Russo (2009)	Analisar a remuneração variável a partir da perspectiva dos seus efeitos na organização e nos indivíduos, em doze empresas do segmento de comércio	Estudo exploratório e pesquisa de campo através de questionários	Um plano de remuneração variável, estruturado de forma adequada e implantado corretamente, torna-se ferramenta de gestão participativa de grande poder para vencer desafios organizacionais
Miranda, Tomé e Gallon (2011)	Analisar a evidenciação da remuneração variável nas melhores empresas para se trabalhar listadas na BM&FBovespa, à luz dos CPCs 10 e 33	Estudo descritivo, qualitativo realizado por de análise de conteúdo	Das duas formas de remuneração variável propostas para a análise os itens de divulgação relacionados a benefícios a empregados (CPC 33) foram os mais pontuados
Souza, Moura e De Luca (2012)	Identificar a relação entre a remuneração dos empregados e o índice de rotatividade nas maiores empresas de capital aberto do Brasil	Pesquisa documental, análise de conteúdo e regressão de dados em painel	Não há relação entre as duas variáveis analisadas, contudo se verificou, através de outras pesquisas, relação entre remuneração e motivação dos empregados
Cardoso, Cardoso e Santos (2013)	O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto em uma empresa multinacional, no estado do Rio Grande do Sul	Estudo de caso, entrevistas e pesquisa documental	A rotatividade e o absenteísmo de pessoal tiveram impacto relevante sobre o custo do produto, reduzindo os resultados proporcionados pela venda nos períodos em que o custo apresentou maior elevação
Pinheiro e Souza (2013)	As causas e efeitos da rotatividade de pessoal em uma microempresa do setor de educação	Estudo de Caso	Verificou-se que cerca de 68% dos pedidos de demissão foram ensejados por motivos de mudança de emprego e pressão no trabalho
Savaris <i>et al.</i> (2013)	Analisar o plano de cargos e salários em uma empresa de grande porte e propor a implementação de um programa de remuneração por competências	Estudo de Caso	A nova política salarial da organização permitiu o alinhamento da estrutura prática da empresa à sua estratégia, disseminando as políticas de recursos humanos praticadas e estabelecendo responsabilidades e competências dos cargos
Fernandes e Mazzioni (2015)	Investigar a existência de correlação entre as medidas de desempenho em empresas financeiras brasileiras de capital aberto e a remuneração dos seus executivos	Pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e com fonte de dados documental	As análises das correlações apontaram resultados mistos, que não permitem uma indicação consistente sobre a existência de correlação entre a remuneração total dos executivos e o desempenho
Patias <i>et al.</i> (2015)	Analisar a composição e a incidência dos custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma empresa familiar	Estudo de Caso	Os custos financeiramente mensuráveis ocasionados pela rotatividade são significativos, e a rotatividade em excesso pode causar a produtividade e a perda de capital humano de alto desempenho

Fonte: Elaborado pela autora a partir da revisão da literatura.

Alguns dos estudos apresentados apontam que o tipo de remuneração concedida pode influenciar diretamente na satisfação profissional do funcionário e, conseqüentemente, mantê-lo na empresa. Outros mostram como a rotatividade de funcionários reflete nos custos da empresa, tornando a firma mais ou menos competitiva no mercado. Nesse sentido, a presente

pesquisa amplia essa discussão, relacionando o pagamento de remuneração variável e o índice de rotatividade dentro dos bancos listados na B3.

Embora a pesquisa se assemelhe ao estudo desenvolvido por Souza, Moura e De Luca (2012), diferencia-se (i) na escolha do setor estudado por apresentar peculiaridades inerentes ao ramo de atividade (reorganizações societárias frequentes – fusões e aquisições); (ii) período a ser analisado; e (iii) no tipo de remuneração concedida (a remuneração variável).

Dessa forma, o estudo em questão espera, com seus resultados, auxiliar os gestores na tomada de decisão estratégica, otimizando a gestão do capital humano das firmas, o que acaba impactando positivamente na produtividade, qualificação dos talentos e custos de *turnover*. A pesquisa também tem como expectativa proliferar as discussões sobre como a política adotada pela gestão, no tocante à remuneração, afeta a rotatividade dos funcionários, sinalizando assim relações latentes entre motivação no trabalho e pagamento de colaboradores, em seus diversos níveis de atuação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa e definição de grupo de análise

A presente pesquisa é descritiva porque, de acordo com Gil (2008), tem-se a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis estudando as características de um grupo. Seguindo essa linha, identifica-se o caráter descritivo na pesquisa, uma vez que a mesma tem o objetivo de verificar se a política de remuneração pode ser um fator na escolha do funcionário em permanecer na entidade. Quanto à natureza, a pesquisa tem o caráter qualitativo. No que tange ao procedimento, trata-se de pesquisa documental.

A pesquisa tem como sua população as instituições bancárias listadas na B3. Constavam 24 empresas na data da coleta, mas algumas delas compunham o mesmo conglomerado (Alpha Holding S.A. e Banco Alfa De Investimento S.A.; Banco Mercantil De Investimentos S.A. e Banco Mercantil Do Brasil S.A.; Banco Santander (Brasil) S.A. e Banco Santander S.A.; Itaú Unibanco Holding S.A. e Itaúsa Investimentos Itaú S.A.). Dentre essas, considerou-se aquelas que representavam a maior parte do grupo, com maior faturamento anual e maior quantitativo de empregados, evitando-se assim viés na análise. A amostra final foi composta, após exclusões segundo esses critérios, de 20 empresas.

A pesquisa estuda os dados das empresas no ano de 2016, ressaltando-se que o período em questão detinha as informações mais recentes disponíveis, já que nem todas as empresas publicaram seus relatórios alusivos a 2017 no período de coleta. Destaca-se ainda que a análise de apenas um período se justifica uma vez que a política de remuneração tende a não apresentar mudanças significativas no curto prazo.

Os dados serão colhidos nos Formulários de Referências do ano de 2017 das instituições bancárias, disponíveis no site da B3 e nas páginas eletrônicas das próprias empresas. Para o alcance dos objetivos propostos, a pesquisa utiliza de cada empresa da amostra as seguintes informações: o tipo de remuneração (fixa ou variável), o índice de rotatividade e características institucionais das firmas (porte, origem do capital, controle acionário e segmento de listagem).

Para a extração e análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Gil (2008), tem o objetivo de organizar os dados de forma que possibilitem as respostas necessárias ao problema proposto. Desta forma foi permitido identificar e analisar as informações acerca da política de remuneração variável do setor financeiro.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das empresas

O Quadro 2 descreve as 20 empresas da amostra de acordo com suas características de porte, origem, controle (público ou privado) e níveis diferenciados de governança corporativa.

Quadro 2 – Caracterização das empresas pesquisadas

Razão social	Porte	Origem	Controle	Listagem
Bco Alfa de Investimento S.A.	Grande	Nacional	Privado	Mercado Tradicional
Banestes S.A. - Bco Est Espírito Santo	Grande	Nacional	Público	Mercado Tradicional
Bco Abc Brasil S.A.	Grande	Nacional	Privado	N2
Bco Amazônia S.A.	Grande	Nacional	Público	Mercado Tradicional
Bco Bradesco S.A.	Grande	Nacional	Privado	N1
Bco Brasil S.A.	Grande	Nacional	Público	NM
Bco BTG Pactual S.A.	Grande	Nacional	Privado	Mercado Tradicional
Bco Estado de Sergipe S.A. – Banese	Grande	Nacional	Público	Mercado Tradicional
Bco Estado do Para S.A.	Grande	Nacional	Público	Mercado Tradicional
Bco Estado do Rio Grande Do Sul S.A.	Grande	Nacional	Público	N1
Bco Indusval S.A.	Grande	Nacional	Privado	N2
Bco Mercantil do Brasil S.A.	Grande	Nacional	Privado	Mercado Tradicional
Bco Nordeste do Brasil S.A.	Grande	Nacional	Público	Mercado Tradicional
Bco Pan S.A.	Grande	Nacional	Privado	N1
Bco Patagônia S.A.	Grande	Estrangeiro	Público	DR3
Bco Pine S.A.	Grande	Nacional	Privado	N2
Bco Santander S.A.	Grande	Estrangeiro	Privado	DR3
BRB Bco de Brasília S.A.	Grande	Nacional	Público	Mercado Tradicional
Itau Unibanco Holding S.A.	Grande	Nacional	Privado	N1
Paraná Bco S.A.	Grande	Nacional	Privado	Mercado Tradicional

Fonte: Dados da pesquisa.

As informações de porte foram adquiridas através das demonstrações financeiras do ano de 2016, no site da B3, e considerou-se a classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) que define empresas de grande porte como aquelas que possuem receita bruta anual superior trezentos milhões de reais. As demais informações foram retiradas dos Formulários de Referências, disponíveis também no site da B3.

Entre as empresas que são controladas pelo setor privado, destacam-se o Banco ABC Brasil S.A., tendo controlador uruguaio; e o Banco Santander S.A., cujo controle é espanhol. Além disso, o Banco PAN S.A. atualmente divide o controle entre o Banco Pactual e o Fundo de Participação da Caixa Econômica Federal – CaixaPar, sendo, portanto, considerado banco privado. Já entre as empresas controladas pelo setor público, ressalta-se o Banco Patagônia S.A que, embora sendo de origem argentina, é controlado pelo Banco do Brasil S.A.

Verifica-se que todas as empresas analisadas são enquadradas como empresas de grande porte. Observa-se ainda que, das vinte empresas, 90% são de origem nacional e apenas duas são de origem estrangeira (uma espanhola e outra argentina). São 55% aquelas sob controle privado e 40% encontram-se listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado). Do total da amostra, 10% são do segmento DR3 e os outros 50% seguem no Mercado Tradicional. Em geral a amostra é denominada como de grande porte, de origem nacional, sob controle privado em sua maioria e em grande parte não participantes dos segmentos de listagem diferenciados da B3.

4.2 Políticas de remuneração

Nesta seção a política de remuneração das empresas pesquisadas é descrita. A Tabela 1 inicialmente aponta o percentual de firmas que concedem pagamento de remuneração variável.

Tabela 1 – Pagamento de remuneração variável nas empresas analisadas

Pagamento de remuneração variável	Sim	Não
	95%	5%

Fonte: Dados da pesquisa.

São 19 as empresas que têm uma política de remuneração variável, seja para a alta administração, seja para seu quadro de funcionários. Apenas uma empresa, o Banco Pan S.A., não pratica nenhum tipo de remuneração variável. Em algumas firmas, o plano de remuneração variável é específico de cada empresa. Em outras, segue-se o plano de participação nos lucros e resultados, ou ainda o pagamento baseado em ações.

4.2.1 Beneficiários da remuneração variável nas empresas

Na sequência, serão destacados os beneficiários da remuneração variável nas empresas da amostra, como evidenciado inicialmente na Tabela 2.

Tabela 2 – Beneficiários do pagamento de remuneração variável

Beneficiários do plano de remuneração	Alta administração	Funcionários	Ambos
		5%	5%

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 evidencia a parcela de colaboradores que é beneficiada com o pagamento de remuneração variável nas empresas pesquisadas. Entre as 19 empresas que informaram ter um plano de remuneração variável, 17 delas oferecem esse tipo de remuneração tanto para alta administração quanto para seu quadro de funcionários. Dentre as exceções estão o BANESE – Banco do Estado de Sergipe S.A., que faz pagamento de remuneração variável apenas para a diretoria executiva, enquanto que o Banco Patagônia S.A. paga apenas para empregados.

Importante salientar ainda que o Banco Alfa de Investimentos S.A. informa que não realiza pagamentos variáveis à alta administração, apenas aos funcionários. No entanto, a empresa paga aos membros da diretoria executiva uma parcela anual complementar, de valor equivalente a um múltiplo da parcela mensal de remuneração. Esse valor é determinado de acordo com os resultados da empresa, segundo consta no Formulário de Referência.

Assim, pode-se considerar, mesmo não denominado, que a parcela mencionada se refere a pagamento sobre os lucros e resultados, sendo, portanto, um tipo de remuneração variável. O desempenho dos colaboradores é remunerado com base nos ganhos da empresa. Por tal motivo, considerou-se o Banco Alfa de Investimentos S.A. como optante por um plano de remuneração variável para todos os seus membros.

4.2.2 Tipos de remuneração variável

Apresenta-se na Tabela 3 os tipos de remuneração variável utilizadas pelas firmas em relação a cada grupo de beneficiários identificados na pesquisa.

Tabela 3 – Tipos de remuneração variável pagos à administração e aos empregados

Administração	Tipos de Remuneração Variável	Quantidade	Percentual (%)
		PLR em espécie	07
	PLR em espécie e ações	05	27,8
	Plano de Remuneração Próprio	02	11,1
	Plano de Remuneração Próprio em ações	04	22,2

	Plano de Remuneração Próprio e PLR	-	-
	Total	18	100,0
Empregados	Tipos de Remuneração Variável	Quantidade	Percentual (%)
	PLR em espécie	07	38,9
	PLR em espécie e ações	-	-
	Plano de Remuneração Próprio	07	38,9
	Plano de Remuneração Próprio em ações	-	-
	Plano de Remuneração Próprio e PLR	04	22,2
	Total	18	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 3, observa-se que o tipo de remuneração variável mais presente nas firmas é a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) para ambos os grupos de beneficiários. Algumas empresas oferecem ainda a opção de pagamento do PLR em espécie e/ou em ações (parcialmente). Além disso, outras empresas elaboram seus próprios planos de remuneração variável, com programas específicos e que também têm a opção de pagamento em espécie e/ou em títulos acionários.

Considerou-se na análise as firmas que pagam remuneração variável independentemente de seus beneficiários, ou seja, 17 que pagam à alta administração e empregados, uma que paga só à alta administração e outra que paga somente aos empregados. Por isso tem-se uma amostra de 18 empresas para cada tipo. Entre as empresas que pagam PLR aos administradores, cinco delas pagam parte dessa remuneração com ações, estabelecendo-se o limite mínimo de 50%, de acordo com a Resolução nº 3.921, do Conselho Monetário Nacional (CMN), de 25 de novembro de 2010. Existem ainda quatro empresas que possuem um plano de remuneração próprio para a alta administração que também pagam com títulos acionários.

Importante ressaltar que, embora nove empresas (45%) da amostra afirmem que fazem pagamentos em ações aos seus administradores, duas delas, o Banco Bradesco S.A. e o Banco Santander S.A., expressam em seus relatórios que não possuem plano de pagamentos baseados em ações. Em contrapartida, as demais apontam ter esse tipo de plano, permitindo o pagamento de parte da remuneração variável nesse tipo de modalidade. Esses dados entram em confronto com aqueles apresentados no estudo de Miranda, Tomé e Gallon (2011), que aponta 30% das empresas da sua amostra com pagamento baseado em ações.

As informações obtidas divergem ainda do estudo realizado por Souza, Moura e De Luca (2012), onde há o pagamento de participação nos resultados como remuneração variável dos empregados em 68,7% das empresas pesquisadas, e de participação nos lucros em 41,4% delas. Um índice maior àquele apresentado nesta pesquisa, tendo em vista que o pagamento de PLR aos empregados ocorre em 38,9% das empresas. Contudo, recorda-se que, enquanto nesta investigação apenas os bancos são analisados, no estudo de Souza, Moura e De Luca (2012) a amostra é mais heterogênea, constituída das maiores empresas de capital aberto, o que ajudaria a explicar a divergência observada.

Algumas empresas possuem planos próprios para pagamento de remuneração variável para seus beneficiários. A Tabela 4 mostra quais firmas fazem a opção por planos deste tipo e quais os colaboradores que são beneficiados.

Tabela 4 – Caracterização das empresas que possuem planos próprios de remuneração variável

Empresa	Administradores	Empregados
Bco Alfa de Investimento S.A.	Não	Sim
Banestes S.A. - Bco Est Espírito Santo	Não	Sim
Bco Abc Brasil S.A.	Não	Sim
Bco Bradesco S.A.	Sim	Sim

Bco Brasil S.A.	Sim	Sim
Bco BTG Pactual S.A.	Sim	Não
Bco Estado do Para S.A.	Não	Sim
Bco Estado do Rio Grande Do Sul S.A.	Não	Sim
Bco Indusval S.A.	Sim	Não
Bco Mercantil do Brasil S.A.	Sim	Não
Bco Patagônia S.A.	Não	Sim
Bco Santander S.A.	Sim	Sim
Itau Unibanco Holding S.A.	Não	Sim
Paraná Bco S.A.	Não	Sim

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as empresas que possuem um plano próprio de remuneração variável, podem-se elencar aquelas que detalharam em seus Formulários de Referência como são esses planos. O Banestes S.A. possui um plano para seus empregados denominado Remuneração Estratégica Variável, que é complementar à PLR; o Banco do Brasil S.A. tem o Programa de Desempenho Gratificado; o Banco do Estado do Pará S.A. possui o Plano de Diferenciação de Resultados; o Banco do Estado de Rio Grande do Sul S.A. realiza o pagamento de remuneração variável aos seus empregados em categorias (Global, Comercial e Comercial em Captação).

Destaca-se ainda que a empresa Itaú Unibanco Holding S.A. é classificada como aquela que paga remuneração variável aos empregados através de PLR e plano próprio. Contudo, o plano próprio refere-se a um plano de pagamento baseados em ações, tornando-a a única firma da amostra que concede pagamento em ações aos seus empregados.

4.3 Índice de rotatividade ou *turnover*

A Tabela 5 mostra os índices de rotatividade das empresas da amostra, já calculados e apresentados pelas mesmas através do seus Formulários de Referência.

Tabela 5 – Caracterização do índice de rotatividade das empresas pesquisadas

Razão social	Índice de Rotatividade (%)
Bco Estado de Sergipe S.A. - Banese	1,20%
Bco Estado do Para S.A.	1,44%
Bco Amazônia S.A.	2,92%
Bco Estado do Rio Grande Do Sul S.A.	3,04%
Banestes S.A. - Bco Est Espirito Santo	4,65%
Bco Bradesco S.A.	7,90%
Bco Alfa De Investimento S.A.	9,30%
Itau Unibanco Holding S.A.	10,40%
Bco Brasil S.A.	10,41%
Bco Santander S.A.	14,68%
Bco Patagônia S.A.	17,55%
Bco Mercantil Do Brasil S.A.	18,08%
Bco Abc Brasil S.A.	19,00%
Bco Pan S.A.	20,21%
Bco Indusval S.A.	22,00%
Paraná Bco S.A.	24,19%
Bco Pine S.A.	27,20%
Brb Bco de Brasília S.A.	32,00%
Bco BTG Pactual S.A.	44,90%
Bco Nordeste Do Brasil S.A.	53,20%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), a taxa de rotatividade global anual no mercado formal no Brasil,

em 2014, foi de 53,9%. A partir desse parâmetro é possível dividir as empresas pesquisadas em três categorias: índice de rotatividade baixo (até 25%), médio (maior de 25% até 50%) e alto (maior de 50%). Assim, verifica-se que 80% das empresas da amostra possuem *turnover* baixo, 15% possuem *turnover* médio e apenas 5% possuem índice alto. Observa-se, entretanto, que todas as empresas pesquisadas possuem taxas de rotatividade abaixo da taxa média anual nacional. A média do índice de rotatividade da amostra é de 17,21%, divergente daquele identificado no estudo de Souza, Moura e De Luca (2012), com *turnover* de 12,5% em 2009.

4.4 Identificação de possíveis fatores das características das empresas sobre os tipos de pagamentos de remuneração variável

A análise das características das empresas em relação aos tipos de remuneração variável é apresentada separadamente nas Tabelas 6 e 7, respectivamente, segmentada por beneficiário da política de remuneração variável.

Tabela 6 – Características institucionais e política de remuneração para a administração

	Características	Empresas	Tipo de Remuneração Variável	
			PLR	Próprio
Administração	Origem			
	Nacional	18	12	05
	Internacional	02	-	01
	Controle			
	Público	09	07	01
	Privado	11	06	04
	Níveis diferenciados de governança corporativa			
	Tradicional	10	08	02
	N1	04	02	01
	N2	03	02	01
	Novo Mercado	01	-	01
	DR3	02	-	01
	Índice de Rotatividade			
	Baixo	16	09	05
	Médio	03	02	01
	Alto	01	01	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 6, empresas com capital de origem nacional aderem em sua maioria à PLR, mas uma parcela significativa (28%) possui planos próprios de remuneração variável. A pequena amostra de empresas com capital originalmente externo não permite análises mais robustas. Quanto ao controle, empresas públicas preferem a PLR enquanto que firmas privadas mostram certo equilíbrio entre remuneração variável por PLR e modelos próprios. A maioria das firmas do mercado tradicional utiliza a remuneração variável por PLR, assim como firmas do N1 e do N2; o oposto corre no Novo Mercado e no segmento DR3, porém são poucas as observações nesses casos. Por último, independentemente do *turnover*, as firmas preterem os planos de remuneração próprio em sua maioria.

Tabela 7 – Características institucionais e política de remuneração para empregados

	Características	Empresas	Tipo de Remuneração Variável		
			PLR	Próprio	PLR e Próprio
Empregados	Origem				
	Nacional	18	07	06	04
	Internacional	02	-	01	-
	Controle				
	Público	09	03	03	02
	Privado	11	04	04	02

Níveis diferenciados de governança corporativa				
Tradicional	10	05	03	01
N1	04	-	01	02
N2	03	02	01	-
Novo Mercado	01	-	-	01
DR3	02	-	02	-
Índice de Rotatividade				
Baixo	16	03	07	04
Médio	03	03	-	-
Alto	01	01	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 reúne apenas firmas com remuneração para os empregados que não estão na administração ou na diretoria executiva da firma. Os resultados se diferenciam daqueles postos em relação à administração, pois essa parcela de firmas utiliza a PLR, modelos próprios e ainda regimes mistos como meio de remuneração variável dos funcionários. Porém, também não são observadas relações claras quando confrontadas as características institucionais das firmas com os tipos de remuneração variável identificados nos Formulários de Referência divulgados.

Faz-se pertinente destacar no estudo que o Banco Patagônia S.A. não realiza pagamento de remuneração variável aos seus administradores. Já o Banco do Estado do Sergipe S.A. – BANESE não realiza pagamento de remuneração variável aos seus empregados; o Banco Pan S.A. não realiza pagamento de remuneração variável a quaisquer de seus colaboradores. Portanto, tais empresas não figuraram na contagem da amostra apresentada para a respectiva categoria de beneficiários.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa buscou descrever a relação entre a concessão de remuneração variável e a rotatividade do capital humano nos bancos listados na B3, sendo analisado o ano de 2016. Foi realizado um estudo descritivo, com caráter qualitativo, através de coleta de dados obtidos nos Formulários de Referência, demonstrações financeiras e sítios eletrônicos das empresas. Foram colhidas as informações sobre remuneração da alta administração e dos empregados, bem como os índices de rotatividade e características institucionais.

Com base nos objetivos específicos, foi traçado um perfil da política de remuneração adotada pelas empresas da amostra. Verificou-se que quase a totalidade das firmas da amostra faz algum tipo de pagamento de remuneração variável, seja para a alta administração, seja para seu quadro de funcionários. Além disso, maior parte das empresas possui índice de rotatividade considerado baixo segundo os parâmetros adotados.

No que tange às características institucionais, verificou-se que os fatores analisados apontam, em sua maioria, para o pagamento de remuneração variável através de Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Contudo, a dispersão das empresas em relação às características institucionais das firmas não permite inferências mais robustas acerca de como esses aspectos atuam na política de remuneração adotada. Mesmo assim esse resultado encontra conformidade com a literatura sobre a temática pesquisada.

O presente estudo limitou-se à análise de conteúdo dos Formulários de Referências, o que dificultou um detalhamento e qualificação dos tipos de remunerações pagas pelas firmas. Algumas delas não especificaram seus planos próprios, o que poderia auxiliar a identificar outros fatores que contribuam para estabelecer relação com o índice de rotatividade. Ademais, a pesquisa é qualitativa e não houve o emprego de estatística inferencial robusta. Sugere-se a

realização de futuras pesquisas com auxílio dessas ferramentas, ampliação do período a fim de haver identificação de mudanças nas políticas de remuneração. Recomenda-se ainda ampliar o número de firmas fortalecendo a análise com as características institucionais, principalmente o índice de rotatividade.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L. F.; OZAKI, Y. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 163-176, 2009.
- BEUREN, I. M.; BECK, F.; SILVA, J. O. Remuneração variável dos empregados versus aspectos organizacionais das maiores sociedades anônimas do Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 62-67, 2012.
- BOUDREAU, J. W.; MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Lei n. 10.101, de 19 de dez. de 2000. **Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10101.htm>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- CARDOSO, M. F.; CARDOSO, J. F.; SANTOS, S. R. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 107-121, 2013.
- CARDOSO, M. F.; NOVAIS, C. F. **Rotatividade e absenteísmo de pessoal como fatores de variação no custo do produto**. 2008. Disponível em: <<http://portaleducacao.com.br>>. Acesso em: 27 jul. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- CMN – CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução n. 3921, de 25 de nov. de 2010**. Dispõe sobre a política de remuneração de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3921>>. Acesso em: 28 mar. 2018.
- DIAS, W. O.; CUNHA, J. V. A.; MÁRIO, P. C. Plano de incentivo em opção de ações e a harmonização contábil: estudo do nível de disclosure das empresas brasileiras após o CPC 10. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 46, p. 29-38, 2009.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014**. São Paulo: DIEESE, 2016. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2018.
- FERNANDES, F. C.; MAZZIONI, S. A correlação entre a remuneração dos executivos e o desempenho de empresas brasileiras do setor financeiro. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 26, n. 2, p. 41-64, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- MIRANDA, K. F.; TOME, F. W. C.; GALLON, A. V. Evidenciação da remuneração variável nas melhores empresas para se trabalhar listadas na BM&FBovespa: um estudo à luz dos CPC's 10 e 33. **Pensar Contábil**, v. 13, p. 35-47, 2011.

- NICHELE, J.; STEFANO, S. R.; RAIFUR, L. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: A visão dos pós-graduandos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v 5, n. 2, p. 212-231, 2015.
- NOGUEIRA, A. J. F. M.; SILVA, O. T. Transformações organizacionais e gestão de pessoas no setor financeiro. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 1, p. 105-129, 2014.
- PATIAS, T. Z.; WITTMANN, M. L.; LISZBINSK, B. B.; BALESTRERI, A. S.; COSTA, C. F. Custos da rotatividade de pessoal: Evidências no setor de supermercados. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 143-170, 2015.
- PINHEIRO, A. P. SOUZA, D. A. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/Turnover**: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.
- REIS NETO, M. T.; MARQUES, A. L. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista Negócios**, v. 9, n. 1, p. 05-18, 2004.
- RUSSO, S. J. **Remuneração variável**: Uma das estratégias das organizações modernas. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/remuneracao-variavel-uma-das-estrategias-das-organizacoes-modernas/1914/>>. Acesso em: 20 maio 2016.
- SAVARIS, T. P.; TISOTT, P. B.; NÉSPOLO, D.; DIAS, D. T. A.; SOUZA A.; F. PIZZATO; CAMARGO, M. E. Remuneração por competências: Uma estratégia da gestão de recursos humanos. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 3, n. 3, p.38-51, 2013.
- SOUZA, A. C. A. A.; MOURA, A. A. F.; DE LUCA, M. M. M. A remuneração de empregados e o índice de rotatividade nas maiores empresas de capital aberto do Brasil. In: Seminários de Administração - SEMEAd, 15, 2012, São Paulo, **Anais...** São Paulo: USP, 2012.
- VILAS BOAS, A. A.; BATISTA, L. G. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2004.
- WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.