

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

MODELO PARA MEDIÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE REMUNERAÇÃO
ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

THIAGO PAESE SAVARIS

Caxias do Sul, abril de 2017.

THIAGO PAESE SAVARIS

**MODELO PARA MEDIÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE REMUNERAÇÃO
ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de concentração: Estratégia e Inovação. Linha de pesquisa: Estratégia e Operações

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Vidor

Caxias do Sul, abril de 2017.

S265m Savaris, Thiago Paese

Modelo para Medição da Relação entre Remuneração Estratégica e Práticas de Inovação / Thiago Paese Savaris. – 2017.

118 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: Gabriel Vidor.

1. Gestão de Recursos Humanos. 2. Remuneração. 3. Remuneração Estratégica. 4. Inovação. 5. Inovação e Gestão de Pessoas. I. Vidor, Gabriel, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UCS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

THIAGO PAESE SAVARIS

**MODELO PARA MEDIÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE REMUNERAÇÃO
ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de concentração: Estratégia e Inovação. Linha de pesquisa: Estratégia e Operações.

Aprovado em: 27/04/2017.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Gabriel Vidor (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Ademar Galelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^ª Dr^ª Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^ª Dr^ª Janine Fleith de Medeiros
Universidade de Passo Fundo - UPF

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais Manoelito e Odila, irmãos Tomás e Alina e à minha companheira Marindia, esta, que apoiou este sonho, que se torna realidade. E a Deus, a quem recorro diariamente em minhas orações.

AGRADECIMENTO

Agradeço em especial ao Prof. Dr. Gabriel Vidor, bem como a todo corpo docente do PPGA/UCS, por entenderem cada momento vivido no processo, contribuindo par a construção deste estudo.

“A vida está cheia de desafios que, se aproveitados de forma criativa, transformam-se em oportunidades.”

Marxwell Maltz

RESUMO

Procedimentos relacionados às recompensas em gestão de pessoas fomentam novas ideias, sustentando o modelo de inovação. O objetivo do estudo foi de medir a relação existente entre a remuneração estratégica e a inovação. Para tanto, os referenciais teóricos estão pautados em gestão de recursos humanos, salário, remuneração, inovação, remuneração estratégica práticas inovadoras e inovação relacionada à gestão de pessoas. As etapas do método consistiram em uma abordagem quantitativa, a fim de se mensurar os métodos centrado-se na objetividade, exploratória para examinar o problema, onde se buscou a compreensão via análise fatorial, gerando fatores subjacentes não observados, utilizando instrumento do tipo *survey*, com escala Likert 1 a 5 para coleta de dados. Para atender o método de pesquisa foram produzidas as etapas: coleta e registro de dados, processamento dos dados e análise das evidências, compreensão dos fatores que emergiram do estudo, conclusão a partir da compreensão realizada e a apresentação do paradigma conceitual emergente. Os principais resultados obtidos a partir da realização do trabalho indicam que a remuneração estratégica pode gerar inovação, através das práticas de gestão de pessoas, gerando a entrada de novos produtos no mercado, produções de patentes, publicações e práticas inovadoras. Emergiu do problema de pesquisa que não somente há a relação entre as práticas inovadoras e a remuneração estratégica, mas se gerou a reflexão acerca da necessidade do desenvolvimento das pessoas a fim de se atingir aos objetivos e metas das organizações, gerando respostas às demandas oriundas da evolução do mercado. Identificou-se, a partir do estudo realizado, oportunidades de desenvolvimento do tema, uma vez que os achados teóricos disponíveis não aprofundam a relação da inovação com a remuneração estratégica, permanecendo na superfície do papel da Gestão de Pessoas frente às organizações.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Inovação. Remuneração estratégica. Práticas Inovadoras.

ABSTRACT

Procedures related to rewards in people management foster new ideas, underpinning the innovation model. The objective of the study was to measure the relationship between strategic remuneration and innovation. To that end, the theoretical references are based on human resources management, salary, remuneration, innovation, strategic compensation, innovative practices and innovation related to people management. The steps of the method consisted of a quantitative approach, in order to measure the methods focusing on the objectivity, exploratory to examine the problem, where understanding was sought through factorial analysis, generating underlying factors not observed using a survey instrument, with Likert scale 1 to 5 for data collection. In order to meet the research method, the following steps were taken: data collection and recording, data processing and analysis of the evidence, understanding of the factors that emerged from the study, conclusion from the realized understanding and the presentation of the emergent conceptual paradigm. The main results obtained from the work indicate that the strategic remuneration can generate innovation, through the practices of people management, generating the entry of new products in the market, patent production, publications and innovative practices. It emerged from the research problem that there is not only the relationship between innovative practices and strategic remuneration, but it has generated the reflection about the need of the development of the people in order to reach the objectives and goals of the organizations, generating answers to the demands from the Market developments. Based on the study, opportunities for developing the theme were identified, since the available theoretical findings do not deepen the relation between innovation and strategic remuneration, remaining on the surface of the role of People Management in relation to organizations.

Keywords: People management. Innovation. Strategic remuneration. Innovative Practices.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CAM	<i>Computer Aided Manufacturing</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNC	Comando Numérico Computadorizado
CNT	Confederação Nacional do Transporte
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ISO/TS	<i>International Organization for Standardization Technical Specification</i>
MAG	<i>Metal Active Gas</i>
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
RH	Recursos Humanos
SBP	<i>Skill Based Pay</i>
SINDIPEÇAS	Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores
SOBRATEMA	Associação Brasileira de Tecnologia para Construção e Mineração
TKU	Tonelada por Quilômetro Útil
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teoria dos dois fatores de Herzberg	30
Quadro 2 – Práticas inovadoras com foco na Racionalização dos Processos de Trabalho.....	42
Quadro 3 – Práticas inovadoras com foco no desenvolvimento de pessoas	42
Quadro 4 – Caracterização da amostra do pré-teste.....	50
Quadro 5 – PIB do agronegócio brasileiro de 1994.....	52
Quadro 6 – Matriz do Transporte de Cargas.....	55
Quadro 7 – Faturamento e investimento da indústria de autopeças – 2004/2014	55
Quadro 8 – Média das respostas por questão	58
Quadro 9 – Matriz dos componentes	59
Quadro 10 – Confiabilidade dos fatores criados.....	60
Quadro 11 – Variáveis das novas práticas na literatura de gestão de Recursos Humanos	101
Quadro 12 – Tipos de inovação	107
Quadro 13 – Vantagens e desvantagens da remuneração estratégica	108
Quadro 14 – Autores por tipo de remuneração estratégica.....	109
Quadro 15 – Motivação dos quadros operacionais	110
Quadro 16 – Conjuntos que compõe o sistema de RH baseado em inovação	112
Quadro 17 – Delimitação da pesquisa	116
Quadro 18 – Autores e contextos de estudos utilizados, suportando a validação das perguntas da survey.....	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação sistemática do referencial teórico	26
Figura 2 – Hierarquia das Necessidades de Maslow	30
Figura 3 – Tipos de inovação.....	35
Figura 4 – Gestão de pessoas e os efeitos organizacionais	44
Figura 5 – Modelo conceitual mostrando os efeitos do sistema de RH em inovação	45
Figura 6 – Etapas do estudo	49
Figura 7 – Participação do Agronegócio no PIB do Brasil (em %).	52
Figura 8 - Implicações da teórica com os fatores emergentes	69
Figura 9 - Relação do paradigma conceitual frente às implicações gerenciais.....	71

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE FIGURAS	12
1. INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
1.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	23
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	27
2.2 SALÁRIO	28
2.3 REMUNERAÇÃO.....	32
2.4 INOVAÇÃO	33
2.5 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	35
2.6 MOTIVAÇÃO	40
2.7 PRÁTICAS INOVADORAS.....	41
2.8 INOVAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS.....	43
3. MÉTODO	47
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	47
3.2 MÉTODO DE TRABALHO	49
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	51
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS	57
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	58
4.3 DISCUSSÃO DOS DADOS.....	61
4.3.1 Implicações teóricas	61
4.3.2 Implicações práticas	69
5. CONCLUSÕES	72
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	74
5.2 ESTUDOS FUTUROS	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76

ANEXO A	101
ANEXO B	107
ANEXO C	108
ANEXO D	109
ANEXO E	110
ANEXO F	112
APÊNDICE A	116
APÊNDICE B	117
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO	119

1. INTRODUÇÃO

As configurações tecnológicas, sociais, econômicas e mercadológicas têm alterado o perfil das forças produtivas, passando a estabelecer níveis elevados de competição entre organizações em todo o mundo (SILVEIRA, FILHO, 2013). A inovação é apontada como um importante atributo para a competitividade, seja na empresa, indústria, região ou a nível de nação (LAWSON; SAMSON, 2001; MIOZZO; WALSH, 2006; IRELAND; WEBB, 2007). Ela assegura a propriedade de trabalho e a satisfação dos funcionários através da condição psicológica positiva instalada, afetando o comprometimento organizacional (USLU, 2014).

As organizações têm adotado a inovação como uma rota para a vantagem econômica no contexto dos negócios (SCHUMPETER, 1934), impulsionando a competitividade (FERAUGE, 2012; HERRERA, 2007; MINTZBERG, 1994), sendo o mecanismo que cria novos espaços para o mercado (HERRERA, 2015). É um dos fatores mais importantes para a atividade empresarial, que por sua vez tem efeitos diretos e indiretos sobre o crescimento econômico do país (ABRAMOVITZ, 1986; AUDRETSCH, 2005). Drucker (1998) aponta que a inovação é importante para o empreendedor e demais empresários, que utilizam este elemento para acrescentar valor às atividades. Inovação, portanto, cria um efeito de feedback em que os empresários inovam, e suas inovações estimulam outros empresários a inovarem também (DE CLEYN; BRAET, 2012; ZORTEA-JOHNSTON, DARROCH; MATEAR, 2012). Desta forma, a inovação nos negócios tem sido definida tanto como um meio e um fim, como um processo e também como resultado (SIPE, 2016).

A partir perspectiva citada anteriormente, a função gestão de pessoas nas organizações, impulsionada pelas pressões competitivas, começou a ser considerada como um elemento estratégico, na medida em que tem, gradualmente, assumido papéis e práticas mais relacionados à esfera estratégica das organizações (MASCARENHAS, 2008). Milkovich e Boudreau (2000) complementam, afirmando que mesmo tendo instalações físicas, equipamentos e recursos financeiros como elementos necessários, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os mesmos autores complementam que os executivos e funcionários das áreas operacionais são clientes dos profissionais de Recursos Humanos (RH), sendo a prestação de serviço às áreas operacionais um dos papéis primários do RH.

Ventura e Leite (2014) afirmam que o modelo de gestão estratégica de pessoas concentra-se nos vínculos entre o desempenho humano e os negócios da empresa e, as políticas de gestão de pessoas com o viés da valorização, bem-estar e realização profissional e pessoal, compreendendo política de desempenho e política de recompensas. Silveira e Filho (2013) acrescentam que o papel estratégico da gestão de recursos humanos preconizou o alinhamento necessário dos comportamentos e experiências individuais às relatividades do negócio.

A gestão, segundo Paladini (2008), é a habilidade, aptidão e competência de tomar decisões. A gestão de pessoas trata-se de um conjunto organizado de políticas, práticas e processos peculiares das organizações (FISCHER, 2001), onde o gestor conduzirá pessoas, sejam elas colaboradores, funcionários, ou pessoal de apoio (REGINALDO, et al., 2016). Desta forma, a gestão de Recursos Humanos, também denominada Gestão de Pessoas (VENTURA; LEITE, 2014), impacta diretamente na estratégia das organizações. Segundo Collins, Clark (2003) e Martinsons (1995), a gestão de pessoas possui a função de influenciar e modificar as atitudes, capacidades e comportamentos das pessoas para atingirem objetivos organizacionais, desempenhando papel crucial para canalizar os esforços dos funcionários para o desenvolvimento das atividades de inovação (SCARBROUGH, 2003; LAURSEN, FOSS, 2003; MICHIE, SHEEHAN, 1999).

Dentre as atividades da gestão estratégica de pessoas, destacam-se os programas de treinamento, avaliação de desempenho e a remuneração, sendo este último subsistema objeto do presente estudo (DAMANPOUR, 1991, LAURSEN, FOSS, 2003). De fato, a gestão estratégica de pessoas destaca-se como requisito para alinhar as pessoas à estratégia da organização (BRAND, et al., 2008). Brand et al. (2008) conceituam estratégia como a teoria das organizações para discutir formas de alcançar objetivos organizacionais. Significa voltar-se aos cenários nos quais a organização está atuando, onde a mesma necessita rever e reformular as estratégias de ação, objetivos, tecnologias ou modelos de gestão, a fim de responder aos desafios e às demandas impostas pelo ambiente (CARVALHO, 1995).

Guimarães e Tavares (2012) afirmam que para atender à demanda via gestão estratégica se faz necessário um processo de mensuração de desempenho que considere a perspectiva multidimensional em decorrência da complexidade inerente. Diante deste cenário, Arrowsmith et al. (2010) acreditam que os sistemas tradicionais de pagamento – inseridas na gestão estratégica de pessoas - estão sendo revistos em resposta às constantes mudanças nos objetivos empresariais

e às novas formas de trabalho. Kaplan e Norton (2000) afirmam que as práticas de remuneração são utilizadas para metas estabelecidas para o desempenho dos funcionários e equipe, servindo de base para a distribuição de recompensas. Em suma, a gestão de recursos humanos, em especial o sistema de remuneração, necessita da criação de soluções baseadas em remuneração estratégica, com aplicação de uma política justa de recompense, distintamente, desempenho superiores, descentralizando, delegando tarefas e maximizando a satisfação de clientes (JENSEN et al., 2007; NASCIMENTO et al., 2012).

A abordagem da remuneração (atrelada à Gestão Estratégica de pessoas) define-se, segundo Hipólito e Dutra (2012), como a recompensa financeira e/ou econômica oferecida ao funcionário em contrapartida ao seu trabalho. Os autores complementam as formas de remuneração classificam-se entre fixa (paga regularmente, composta por salário nominal e benefícios) e variável (vinculada ao desempenho do profissional e/ou organizacional), sendo esta última caracterizada de curto ou longo prazo (MOSCOZO; PAIXÃO, 2014). A remuneração estratégica, citada por Gheno e Berlitz (2011), baseia-se no desempenho do indivíduo, através da melhora de seus resultados, já que quanto mais satisfeitos e motivados com o seu salário, pressupõe-se que a produtividade deste e da empresa se elevarão por consequência. Esta prática pode fazer o funcionário sentir-se mais motivado a alcançar maiores resultados e metas, sendo valorizado pela entrega (GHENO; BERLITZ, 2011). Por fim, a utilização das práticas de remuneração estratégicas deve-se ao fato da procura por novas soluções de remuneração, que podem direcionar a novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

A motivação é um acúmulo de diferentes processos que influenciam e direcionam o comportamento para alcançar algum objetivo específico (Baron, 1983). É elemento importante para o estudo, pois estabelece o vínculo entre o desempenho e a recompensa das pessoas (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999). Corroborando, Armstrong (2000) afirma que a implementação de sistemas de remuneração estratégica contribui para as organizações atingirem os seus objetivos, movidos pelo empenho e motivação das pessoas. As pessoas, segundo Aktar et al. (2012), se esforçarão plenamente quando sabem que serão recompensados pela administração, elevando a performance organizacional (DEEPROSE, 1994). Quando a motivação é relacionada ao sistema de remuneração, pode-se afirmar que ambas são enquadradas na teoria da expectativa, ou seja, os funcionários são mais propensos a serem motivados para executar as suas atividades

quando eles percebem que há uma forte ligação entre o seu desempenho e a recompensa que recebem (FEY; BJÖRKMAN, 2001; GUEST, 2002; MENDONCA, 2002).

O estudo se inicia com a apresentação da justificativa e relevância do estudo, bem como a delimitação da pesquisa, os problemas e objetivos do estudo (Capítulo 1). Na sequência, encontra-se o capítulo que descreve o referencial teórico que suportou o estudo, abordando os temas de gestão de Recursos Humanos, salário, remuneração, inovação, remuneração estratégica, motivação, práticas inovadoras e inovação e gestão de pessoas (Capítulo 2). Em seguida é apresentado o método de pesquisa, de trabalho e a caracterização da amostra (Capítulo 3). Por fim, é apresentada a análise dos resultados, suas implicações, limitações e oportunidades de estudos futuros, finalizando as considerações acerca do estudo realizado (Capítulo 4).

Desta forma, buscou-se medir como as práticas oriundas de Recursos Humanos contribuem para as práticas inovadoras e por consequência para a estratégia das organizações, tendo como pilar a inovação. Para tal, se inter-relacionou as disciplinas de Gestão de Pessoas com a prática de remuneração estratégica, partindo do pressuposto de que a inovação relacionada às práticas de remuneração poderá agregar competitividade, que segundo Porter (1986), é a determinação da atratividade de um segmento de negócio, que pode ser avaliado conforme a rentabilidade e a posição competitiva relativa de uma empresa dentro de um segmento de negócio (ALVES; MORAES; QUATRIN, 2012) às organizações.

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Roman et al. (2012), afirmam que a capacidade de competição de uma organização depende da disposição de mudar e desenvolver novas direções estratégicas onde o fator de competitividade corresponde às variáveis nas quais a organização precisa apresentar bom desempenho, para sobreviver e se destacar em relação ao mercado. Stern e Deimler (2007, p. 194) afirmam que quando abordado sobre inovação e crescimento, existem dois fatores a serem considerados: a geração de ideias criativas e sua transformação em negócios viáveis. Roman et al. (2012) citam quinze fatores que são inerentes da competitividade organizacional (Alianças Estratégicas, Capital Humano, Confiabilidade, Conhecimento, Custo, Fatores Culturais, Flexibilidade, Inovação, Qualidade, Rapidez, Relacionamento com Clientes, Responsabilidade Social, Sistemas de Controle, Técnicas de Produção e Tecnologias da Informação e

Comunicação). Dentre os fatores citados, o Capital Humano é o que compreende a aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências, [...], educação e formação, [...], programas de aprendizado, sendo integrados na competitividade organizacional (ROMAN et al., 2012).

Prahalad e Hamel (1990) citam que as diferentes competências organizacionais, as competências essenciais (*core competences*), têm destacada relevância estratégica. Elas são desenvolvidas a partir de ativos intangíveis que não podem ser facilmente imitados pelos concorrentes, permitem à empresa entregar valor único aos seus clientes e possibilitam que a empresa acesse novos mercados e produtos.

Para a entrega das competências, a gestão de recursos humanos é utilizada na literatura mundial para motivar, capacitar, satisfazer, treinar e desenvolver, fornecendo elementos para se ajustar à estratégia e adaptá-los ao ambiente competitivo. Eugène Enriquez afirma que a subjetividade em Recursos Humanos é reduzida pelos novos métodos de direção, através de indivíduos a um tempo adaptáveis e inovadores, teoricamente autônomos, frisando que são pessoas com ego (ou superego), idealistas, que constroem uma identidade maleável, inacabada, um arranjo provisório do enigma complexo, que é a personalidade de cada indivíduo (DAVEL, VASCONCELLOS, 2002). Complementando, Fleury e Fleury (2004) destacam que o RH é uma área que vem ganhando espaço organizacional, buscando participar das decisões estratégicas e investindo na definição de novas políticas e práticas de gestão, a fim de desenvolver e utilizar a seu favor a complexidade construída pelas pessoas. Esta contribuição da Gestão de Pessoas vem ao encontro do pressuposto de que hoje em dia conceitos como a aldeia global e no ambiente competitivo obriga as empresas a inovarem (DEMIRKAYA, ÖZCÜRE, ERYIĞIT, 2011). Relacionada com os processos de gestão de recursos humanos, a inovação é um conceito amplo que inclui um conjunto de aspectos em comum (DEMIRKAYA, ÖZCÜRE, ERYIĞIT, 2011).

Segundo Damanpour, Walker e Avellaneda (2009), a importância do estudo sobre a inovação dificilmente deve ser justificada, tratando-se de um fator diretamente afetado pela globalização (Berry, 2014). A inovação está em constante e rápida mudança, devido ao crescimento das funcionalidades da Internet, investimento em conhecimento baseado em capital, globalização (OECD, 2015). Ao mesmo tempo que é contemplada nos âmbitos governamentais, de negócios, universidades, sociedade civil, demais fatores como os desafios relacionados com o meio ambiente, para a sociedade (envelhecimento, desigualdades) e o abrandamento do crescimento econômico também estão impactando a dinâmica e a orientação da inovação

(OECD, 2015). Santiago e Alcorta (2012) afirmaram através de um estudo realizado pelos mesmos, que a relação entre a inovação e a gestão de recursos humanos estimula o aprendizado, oriundo de programas de pesquisa e desenvolvimento, seguido pelos resultados obtidos, sendo mais notórios, exigindo práticas de gestão de pessoas. Bircan e Gençler (2015) citam a França como exemplo de referência em educação e pesquisa e desenvolvimento, por causa dos investimentos realizados em recursos humanos e treinamento (OECD, 2014). Afirmam também que a área de recursos humanos é um dos principais agentes de inovação no campo da ciência e tecnologia, contribuindo para a competitividade organizacional (BIRCAN, GENÇLER, 2015).

Marquardt e Engel (1993) alegam que na história das organizações (anterior a 1993), a valorização pelo talento das pessoas e suas competências já estavam obtendo destaque. Cita ainda, que frente às mudanças corporativas, as empresas vêm buscando indivíduos com talentos diferenciados e competências potencializadas (ROCHA, 2012). Pucik, Thichy, Barnett (1992), Prahalad, Hamel (1990) e Bartlett, Ghoshal (1987)) corroboram, afirmando que uma vez que as fontes tradicionais de vantagem competitiva, dentre elas os recursos tecnológicos, não são suficientes para que a organização garanta uma posição competitiva sustentável, as pessoas e suas competências se tornam os elementos centrais para a estratégia organizacional, que compreende a remuneração estratégica, que segundo Gheno e Berlitz (2011), incentiva o desempenho dos profissionais em busca de melhores resultados.

Mesmo as organizações que aplicam tão somente o pagamento tradicional (salário nominal, plenamente fixo) acrescidos de benefícios, dá luz à reflexão sobre as práticas que poderão inserir às estratégias outro patamar competitivo, servindo como oportunidades de ferramentas alternativas na Gestão de Pessoas, mais precisamente em remuneração. Rodrigues (2006) afirma que a remuneração estratégica para organizações que buscam a vantagem competitiva destaca-se pela inovação e pelo aumento da competição global. Complementa ainda que a gestão da remuneração nas organizações se traduz na operacionalização de programas e estruturas de pagamento que podem ser identificadas com base em dois eixos: o modelo tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a abordagem estratégica, que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável (RODRIGUES, 2006).

Estabelecendo a relação da área de Gestão de Pessoas à estratégia da empresa, a mesma deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que cuida em atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004). Desta forma, há a necessidade que se aponte e arranje a relação entre as competências organizacionais e as individuais. Segundo Fleury e Fleury (2004) é a organização que garante no processo de desenvolvimento de competências o valor para o indivíduo que faça a convergência ao valor organizacional, ou seja, as atribuições da Gestão de Pessoas neste contexto é complexo e envolve a negociação de interesses.

1.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

Atualmente, o contexto empresarial depende das inovações criadas pelas empresas e preferidas pelos clientes, onde condições como a qualidade, confiabilidade ou preços baixos são alcançáveis pelas organizações e não são mais diferenciais (DEMIRKAYA, ÖZCÜRE, ERYIĞIT, 2011). Segundo Piccolotto, Vassari e Dutra (2010) as empresas estão inseridas no contexto turbulento e competitivo, onde se submetem a constantes transformações. Os mesmos autores citados anteriormente acreditam que desta forma, a Gestão de Pessoas deve estimular, oferecer suporte e preparar os autores das mudanças (PICCOLOTTO, VASSARI, DUTRA, 2010). Stefano, Gonçalves e Valori, (2011) afirmam que os profissionais de Recursos Humanos encontram-se em um cenário de grandes mudanças econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, sociais e organizacionais e dessa forma é preciso não somente novas ferramentas para a prática da gestão de pessoas, mas também uma forma moderna de encarar e conduzir a relação entre as pessoas e o negócio da organização pressupondo que a área de Gestão de Pessoas possui relação direta nos aspectos econômicos e sociais das organizações.

Cristini et al. (2002), afirmam que notar a direção da inovação (orientada para a organização ou tecnológica) não é fácil de detectar. Afirma ainda que as inovações organizacionais são suscetíveis de evolução, mas quando desarticulada, não leva a resultados notáveis (CRISTINI et al., 2002).

Arnal et al. (2001) afirmam que a mera introdução de uma nova tecnologia, sem inovação e práticas inovadoras de gestão de pessoas, não suporta a melhor performance. Uslu (2015)

afirma que a inovação, elemento importante para se alcançar o sucesso nos resultados de desempenho, necessita de estudos de como utilizar a gestão estratégica de recursos humanos, a fim de atingir as metas organizacionais. O autor afirma, contudo, que estes estudos ainda são limitados (USLU, 2015).

Na “moderna Gestão de Pessoas”, os indivíduos não são mais vistos como meros “recursos” ou “patrimônios” da organização, mas como “parceiros” ou “colaboradores” no alcance dos resultados organizacionais (BRAND et al., 2008, p. 80). Desta forma, Uslu (2015) afirma que as organizações necessitam reforçar em seus empregados uma abordagem positiva, estimulando conceitos como a autonomia, criatividade e flexibilidade. Funcionários com competência instalada são emocionalmente comprometidos com as suas organizações através de participação do empregado, sendo satisfeitos com seus empregos (Uslu, 2014: 7). Todavia, Glasser (1994) afirma que o insucesso das empresas não está na falta de conhecimento técnico, mas sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge da compreensão de Glasser (1994) o hábito dos administradores acreditarem que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Para tal, Lawler (1997) acredita que a motivação é fator crítico no planejamento organizacional, observando arranjos organizacionais e práticas de gestão que façam sentido a fim de evitar a influência sobre os comportamentos individuais e organizacionais.

A remuneração, oriundo do subsistema de gestão de pessoas, é tida como o pagamento regular, ou seja, o montante previamente estabelecido entre a organização e o funcionário e é composta pelo salário e benefícios (HIPÓLITO; DUTRA, 2012). Todavia, este mecanismo não possui orientação estratégica, promovendo obediência a normas e procedimentos, não focando em resultados, além de não encorajar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos (WOOD Jr, 1996). Diferentemente da remuneração tradicional, a remuneração estratégica (a variável, por exemplo) pode ajudar na satisfação de algumas necessidades como: responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e melhoria da autoestima e orientada para resultados (ROBBINS, 2002).

Baseado nesse contexto, a questão de pesquisa que pode ser feita é: a remuneração estratégica tem relação com práticas inovadoras em produtos e processos?

1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Para responder a essa questão de pesquisa o presente trabalho tem como objetivo geral investigar o papel da remuneração estratégica nas práticas de inovação de processos e produtos.

Para atender a esse objetivo geral, os objetivos específicos estão relacionados com:

- a) verificar a existência de interação entre desempenho profissional e práticas de inovação;
- b) entender a relação entre remuneração variável e práticas de inovação;
- c) averiguar a relação entre retenção de funcionários e práticas de inovação;
- d) constatar o papel das práticas de benefícios sobre as práticas de inovação;
- e) examinar a contribuição da experiência profissional sobre as práticas de inovação.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A competitividade é compreendida por Hanashiro, Teixeira, Zaccarelli (2008, p. 9), como “a posição relativa de uma empresa perante seus concorrentes, devendo possuir fontes de vantagem competitiva que resultem em atratividade de clientes superior aos seus concorrentes” (HANASHIRO, TEIXEIRA, ZACCARELLI, 2008).

A existência da estratégia está ligada ao processo de competição, da conquista de mercado. A competição vem antes da estratégia, pois é natural e evolucionária e a estratégia é revolucionária, no sentido de “romper o sentido natural das coisas”, de “acelerar” o rumo dos acontecimentos (CARVALHO, LAURINDO, 2007, p19). Desta forma, Carvalho e Laurindo (2007) afirmam que estratégia é “a busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio, e é também, a colocação deste plano em prática.

Estudos apontam que fatores organizacionais internos impactam sobre a estratégia das empresas, como o gerenciamento de topo, capacidades tecnológicas, cultura organizacional e recursos humanos (ARAGÓN-CORREAA et al., 2007; BHATTACHARYA; BLOCH, 2004; CANTO; GONZALEZ, 1999; DAMANPOUR, 1987; HERZOG; LEKER, 2010; MURAT AR; BAKI, 2011; OKE et al., 2013; SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996). Carvalho e Laurindo (2007, p.12) citam que no escopo dos negócios, o conceito de estratégia comporta abordagens de acordo com o pensamento estratégico, ou seja, o conceito cabe aos diferentes estudos

relacionadas: *design*, planejamento, posicionamento, empreendedorismo, cognitivo, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração. Destaca-se neste estudo a escola cognitiva, surgida nos anos 1980, mas verificada até o presente momento e sua base está em compreender o processo mental das pessoas, na forma como a realidade é percebida. É uma abordagem subjetiva, interpretativa e construtivista do processo de construção da estratégia, ou seja, visa o pensamento do formulador da estratégia, que está no centro do processo (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

A inovação tem se mostrado eficaz no que diz respeito à estratégia competitiva, influenciando também o contexto ambiental em que a empresa opera e compete (BARNEY, 2001; JANSEN et al., 2006; KATILA, SHANE, 2005; TSAI, YANG, 2013). O retorno gerado pela inovação é resultado da interação entre o ambiente dos negócios e a capacidade de inovação das empresas (KERIN et al., 1992). Desta forma, há oportunidades em se concentrar na influência que as estratégias de inovação possuem sobre o desempenho das empresas, considerando o ambiente dos negócios (ZAHRA, 1996), dando luz à gestão de Recursos Humanos (BIRCAN, GENÇLER, 2015).

Brand et al. (2008, p. 80) afirmam que a “área de Gestão de Pessoas desempenha uma função estratégica nas organizações. A gestão estratégica de pessoas destaca-se como requisito para alinhar as pessoas à estratégia da organização. Todavia, às vezes essa importância não é devidamente observada pelos profissionais que nela atuam.” Drucker (1986) já havia afirmado que o recurso mais importante e crítico das organizações em um ambiente em rápida mudança dos negócios, concorrência e empreendedorismo é a mão de obra qualificada, experiente e competente. Para tal, a motivação seria a disposição de realizar as atividades, condicionadas pela capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo (DECENZO; ROBBINS, 2001). Segundo Maslow, (1954) a motivação pode ser entendida por meio de estudo das necessidades humanas. Complementando Sampaio (2009) afirma que estas necessidades são inconscientes, mas que podem ser reveladas através de desejos que as pessoas demonstram ter. Um dos fatores (e utilizado no estudo) seria a remuneração, onde Hipólito e Dutra (2012) afirma que é a recompensa financeira e/ou econômica oferecida ao trabalhador em contrapartida do seu trabalho.

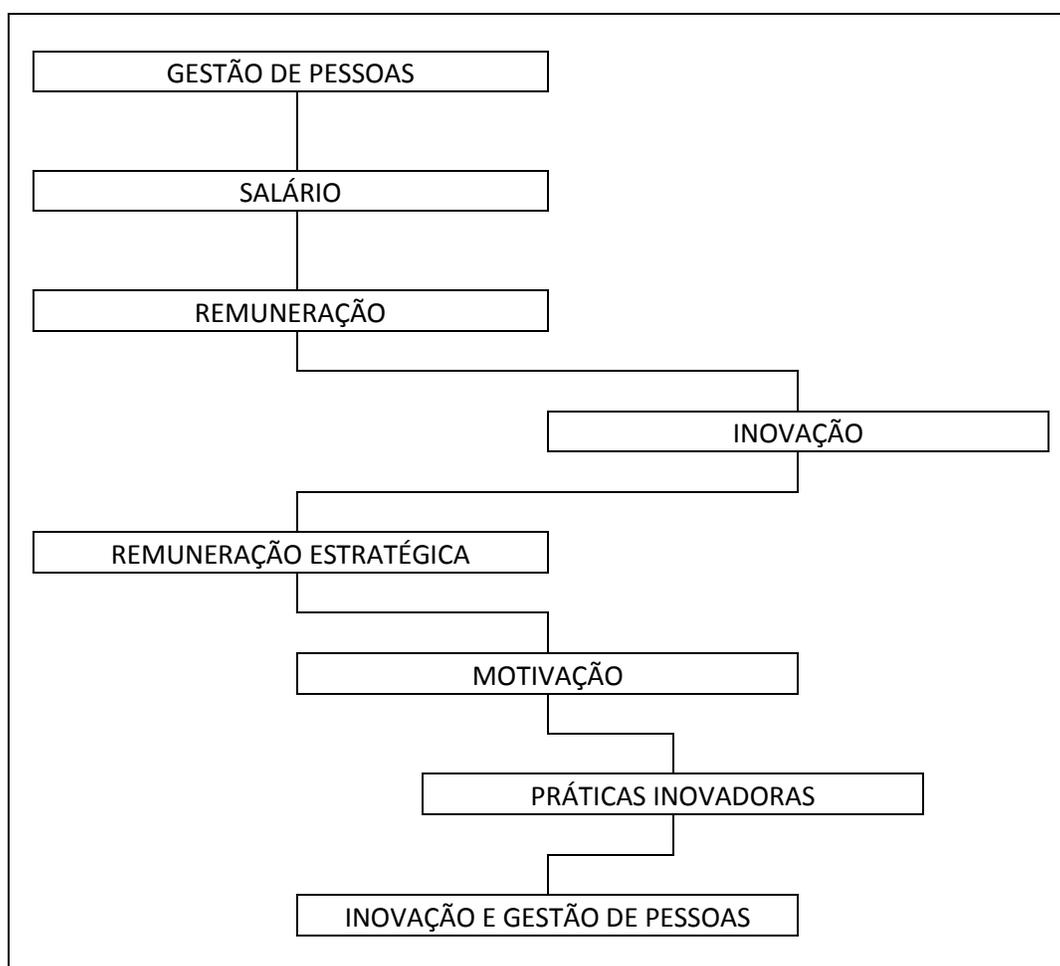
A dissertação abordou conceitos inerentes da área de Gestão de Pessoas, mais precisamente sobre as práticas de remuneração estratégica, partindo do pressuposto que a empresa em estudo responda, através das práticas de inovação, com maior velocidade à dinâmica

de mercado a qual está inserida, contribuindo conseqüentemente para a estratégia organizacional referentes aos segmentos descritos no Capítulo 3.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os temas teóricos que fundamentam o projeto de dissertação. Começar-se-á definindo conceitos de gestão de recursos humanos (ou gestão de pessoas, conforme justificado na Introdução), seguindo pela definição de salário, aprofundando para a definição de remuneração, seguindo pelo recorte da inovação. Em seguida, se delimitará a fatores oriundos destas teorias, como a remuneração estratégica e motivação, culminando com o tema das práticas inovadoras a relação entre a inovação e gestão de pessoas, identificando a afinidade da remuneração nas teorias abordadas, expandindo a discussão e a questão do problema nos capítulos posteriores. Para fins de organização, a Figura 1 representa a sistematização do referencial teórico.

Figura 1 - Representação sistemática do referencial teórico



Fonte: o autor (2017)

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os primeiros estudos sobre o capital humano ocorreram na Universidade de Chicago, no final da década de 1950. De acordo com a teoria neoclássica, o indivíduo que possui investimento em sua educação, gera maior produtividade através do ganho em eficiência (EICHER, 1979). Shultz (1961) e Becker (1964) estudaram a função do capital humano relacionado à educação e acréscimo da produtividade. Por outro lado, o economista soviético Strumilin contribuiu para a disciplina de economia educacional com estudos similares conduzidos na Rússia (STRUMILIN, 1962).

A partir da década de 1990 as tendências de mudanças na área de Recursos Humanos impulsionaram a transformação da Administração de Pessoal e promoveram mudanças na Gestão de Pessoas nas organizações, alcançando patamar estratégico de pessoas. Autores nacionais e internacionais registaram estas transformações como Albuquerque (1999), Lacombe e Tonelli (2001); Albuquerque (2002); Tonelli, Lacombe e Caldas (2002); Fisher (2002); Ulrich (2003); Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005; 2008); Lacombe e Chu (2008); Dutra (2009); Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrad e Drake (2009); Bohlander e Snell (2010); Barreto, Silva, Fischer, Albuquerque e Amorim (2011); Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011); Mascarenhas (2011); Mascarenhas e Claudius (2013). Demais literaturas dão atenção na relação das práticas de Recursos Humanos com os resultados organizacionais como produtividade, flexibilidade e performance financeira (MACDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI et al., 1997; YOUNDT et al., 1996; DELERY; DOTY, 1996; PFEFFER, 1998; MENDELSON, PILLAI, 1999; COLLINS, CLARK, 2003).

Sobre as práticas de Recursos Humanos, a literatura não se concentra em uma única atividade ou ação, mas em conjuntos que formam as práticas de RH como determinantes no desempenho da empresa (DELERY, DOTY, 1996; WRIGHT, BOSWELL, 2002; WRIGHT, MCCORMICK, SHERMAN, MCMAHAN, 1999; YOUNDT, SNELL, DEAN, LEPAK, 1996). E não somente se necessita de diferentes níveis para se alcançar a alta performance organizacional (SHEPPECK & MILITELLO, 2000) mas também diferentes tipos de práticas em Recursos Humanos geram resultados diferentes. Por exemplo, Ulrich (1997) sugere que algumas

práticas de RH devem estar relacionadas aos resultados financeiros, enquanto outras práticas relacionadas ao suporte de rotatividade. Becker (1964) e Huselid (1995), afirmam que de acordo com a teoria dos sistemas da gestão de recursos humanos o gerenciamento efetivo ocorre mediante dois fatores: o desenvolvimento humano superior no formato de habilidades e conhecimentos e práticas que motivem os empregados a utilizarem efetivamente estes atributos. Em suma, as práticas de recursos humanos são elementares para se determinar como as organizações respondem em relação às habilidades, atitudes e comportamentos dos indivíduos no trabalho e na busca dos objetivos organizacionais (COLLINS, CLARK, 2003; MARTINSONS, 1995).

Foss, Laursen e Pedersen (2011) consideram que a literatura de Gestão de Recursos Humanos envolve: a) delegação de responsabilidades, como um time de produção; b) incentivos para o conhecimento, como a participação dos lucros, incentivos individuais e incentivos por ganho de conhecimento; c) comunicação interna, como por exemplo práticas que relatem a aquisição de conhecimento via *job rotation*; d) treinamento de empregados de forma interna, externa ou ambos; e) recrutamento e seleção, como promoções internas de acordo com as políticas da organização. Percebe-se que os três primeiros fatores correspondem às práticas consideradas “modernas” no contexto de gestão de pessoas (TEECE, 2007). Os outros fatores são considerados práticas mais tradicionais. O quadro 11 (Anexo A) mostra uma visão geral e complementar, descrevendo os resultados de um número de papéis representativos de várias partes da literatura (FOSS, LAURSEN E PEDERSEN, 2011). Muito embora a literatura sugira a relação entre as práticas de Recursos Humanos e a performance organizacional (BECKER, HUSELID, 1998; ULRICH, 1997), não é necessário a relação direta. Algumas práticas de Recursos Humanos são mais apropriadas para a implementação de alguns negócios estratégicos em detrimento de outros, dependendo principalmente de certos contextos (BAE, ROWLEY, 2001; DELERY, 1998; ROUSSEAU, WADE-BENZONI, 1994).

2.2 SALÁRIO

Dutra e Hipólito (2012), Marras (2012), Gheno e Berlitz (2011), Hanashiro et al., (2008), Pontes (2009), Silva (2005), Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) e Scomazzon (2002) destacam a

importância da gestão do sistema remuneratório pelas organizações, reconhecendo nesse sistema um elemento crucial para a constituição do seu capital intelectual.

As pesquisas de salário (compensação) são oriundas de teorias adaptadas, como a teoria da equidade (ADAMS, 1965) e a teoria das características do emprego, (HACKMAN, OLDHAM, 1976), com o intuito de explorar as atitudes das pessoas com o salário. De acordo com a teoria da equidade, os indivíduos são insatisfeitos com os salários que ganham, ou seja, o montante da remuneração é menor do que as expectativas dos mesmos. Na percepção de “justo” dentro da abordagem de remuneração dos indivíduos, estudos têm sugerido que a satisfação do pagamento está relacionada ao comprometimento organizacional, como por exemplo Beauvais, Scholl e Cooper (1991), que encontraram uma relação positiva e significativa entre a igualdade de remuneração e comprometimento organizacional.

A influência que o salário recai sobre o trabalhador já foi discutido anteriormente por Karl Marx (1865), onde este teceu o relatório indo contra as concepções de Weston¹, que afirmava que o aumento dos salários não poderia melhorar a condição dos operários. Foi um manuscrito apresentado no Conselho Geral da Primeira Internacional, em junho de 1865. Marx combate os apelos à passividade e à resignação dos proletários perante o capital que os explora.

Pascoal (2007, p.3) afirma que o salário não deve ser considerado como um fator motivacional, pois não é o seu papel, mas sim o de constituir a contrapartida pecuniária pelo serviço prestado. O autor afirma que as satisfações, insatisfações, motivações e desmotivações são ocasionadas pelo trabalho em si (em primeiro plano) e pelas circunstâncias que o cercam (em segundo plano). Pascoal (2007, p.5) afirma que o salário possui múltiplas facetas, pois tem sido sempre a principal questão entre as empresas e empregados, especialmente em economias instáveis, onde o salário está constantemente “sob ameaça”.

A importância do salário pode ser vista sob dois prismas: da organização – custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade - e do profissional – retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para as empresas, além do seu impacto econômico, o salário influencia nos fatores internos (tempo e energia empregado à gestão do programa, conduzido pelos executivos) e externos (equidade com o mercado). Para o profissional, fatores de comportamento humano do trabalho são analisados através do instrumento concebido por Frederick Herzberg e Abraham Maslow (PASCOAL, 2007, p.6).

¹ John Weston era membro do Conselho Geral e delegado também à conferência de Londres de 1865.

Para Herzberg (1968), os fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores), porquanto determinados pelo ambiente que permeiam o indivíduo e ligados a condições dentro das quais desempenha seu trabalho são fatores que apenas previnem a insatisfação (manutenção ou higiênicos) (PILATTI, 2012). O Quadro 1 trata e sintetiza a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

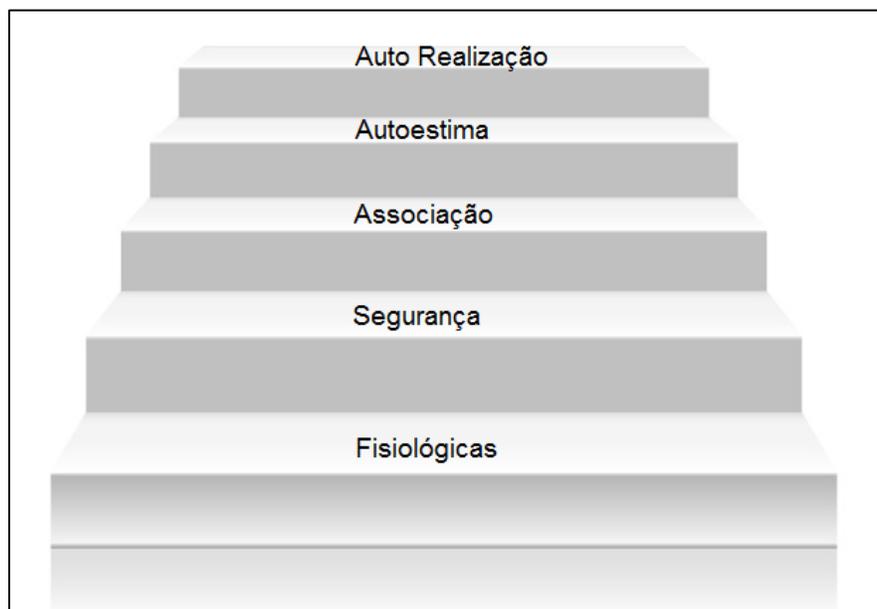
Quadro 1 – Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Boas condições de trabalho	Realização profissional
Pagamento do salário em dia	Reconhecimento das realizações
Justiça na remuneração	Trabalhos desafiantes
Padrões claros e estáveis de supervisão e organização	<i>Status</i>
Operações bem coordenadas	Definição precisa de responsabilidade
Suficiência de informações	Participação nas decisões
Comunicação adequada	

Fonte: Herzberg et al. (1959).

Maslow, através da Hierarquia das Necessidades, buscou demonstrar que as necessidades humanas aparecem em uma ordem de prioridades, conforme apontado na Figura 2.

Figura 2 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow (1970)

De acordo com as teorias de Herzberg e Maslow, Pascoal (2007, p. 9) afirma que o salário está ligado às necessidades básicas, muito embora ele satisfaça às necessidades de segurança e de relacionamento social. O autor frisa que a “distinção salarial” feita pelos aumentos satisfaz o profissional por um período de “curta duração”, caso esta seja a única manifestação de reconhecimento percebida pelo profissional. Todavia, Ndzi (2015) afirma que para a definição de salários para executivos, o processo de *benchmarking* é usual. Comitês de remuneração contam com o serviço de consultores de remuneração, que pela *expertise* apresentada, influenciam no nível salarial do profissional executivo (Ndzi, 2015)

Marras e Neto (2012, p.2) trazem o conceito de salário ou remuneração funcional é o valor monetário recebido por outrem como liquidação do serviço prestado. Também conhecido como remuneração fixa, pode ser pago por prazo, por peça ou obra certa. Quanto à remuneração funcional, remetem ao posicionamento de Wood e Picarelli (2004) da seguinte forma:

A maioria das empresas ainda aplica exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, baseados nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função. [...] A utilização de instrumentos como descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, quando aplicados nesta condição de exclusão de outras formas, esses sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação às novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa (WOOD, PICARELLI, 2004).

2.3 REMUNERAÇÃO

A remuneração fixa constitui-se por salário fixo, acrescido de abonos, acrescido de benefícios, acrescido de bônus. Do salário fixo, também conhecido por salário nominal, é aquele acertado entre o empregador e empregado no momento da contratação (MARRAS, NETO, 2012)

Buscar novas formas de competitividade é um desafio para as organizações. Atualizar-se com as recentes tecnologias, conquistar novos mercados, contar com pessoas comprometidas e em busca de um mesmo objetivo - ajudar a empresa para a qual trabalham a alcançar suas metas -, são fatores que podem ser considerados relevantes para que a organização se torne competitiva (GHENO, BERLITZ, 2011).

Os programas tradicionais de remuneração já não são mais suficientes; eles estão se tornando barreiras ao crescimento e sucesso da empresa. De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997), as empresas passaram a procurar novas soluções de remuneração, que pudessem se direcionar para novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade (GHENO, BERLITZ, 2011).

Marras (2002) afirma que remunerar é uma das principais funções da organização e por isso recebe a atenção de acionistas, dirigentes e administradores de empresa. A equidade interna e externa interfere na satisfação e no ânimo do trabalhador. Buchan, Thompson e O'Mail (2000) corroboram afirmando que pacotes de benefícios (remuneratórios e não remuneratórios) inseridos no plano de remuneração, ou seja, a combinação dos fatores, melhoram a atração e retenção de profissionais. Classificam os benefícios como financeiros (pagamentos e outros benefícios como pensão, seguros ou aluguéis de moradia), indiretos (transporte, alimentação, auxílio creche) e não financeiros (treinamento, reconhecimento social ou promoções) (BUCHAN, THOMPSON, O'MAIL, 2000).

Da mesma forma que se podem adotar programas tradicionais de remuneração (salário fixo acrescidos de benefícios tão somente), onde os planos de estruturas salariais são fundamentados nos limites das exigências do cargo, utilizando-se de fatores comparativos, há a opção da área de Gestão de Pessoas Estratégica, fazendo com que os profissionais passem a ser considerados no conjunto de fatores que possuem e influenciam diretamente nos resultados que possam oferecer à companhia (MARRAS, 2000, p.3).

2.4 INOVAÇÃO

Schumpeter (1934), considerado o “pai da inovação” ou o “profeta da inovação” (Louçã, 2014), comenta de novos elementos ou novas combinações de elementos existentes. West (1990) enfatiza a adoção da inovação em sua perspectiva psicológica definindo inovação como ideias, processos, produtos ou procedimentos que possuem adoção de elementos considerados novos. Bledow et al. (2009) faz referência à inovação como a introdução intencional e de desenvolvimento de ideias novas e usuais.

Na literatura de sistemas da inovação, Hekkert (2008) usa o sucesso do desenvolvimento e a aplicação de conhecimento e tecnologia em forma de novas tecnologias, produtos, processos, práticas e serviço para definir inovação. O vasto alcance que a literatura obteve em relação à questão do que é novidade, somando o que pode ser comum aos outros, podendo ser individual, setorial, organizacional ou global (HEKKERT, 2008).

A implicação da inovação não pode ser considerada como um fator de forma isolada, mas pode ser identificada todo o dia em novos produtos, tecnologias ou métodos de trabalho (MAY, 2013). A inovação tangível nunca está em seu estado final, ou seja, é um processo em andamento localizado em uma situação de trabalho (ORLIKOWSKI, 2007). Uma metáfora utilizada por Thomas e Morgan (2013, p.11), ilustra da seguinte forma: “Uma máquina nova representa uma mudança material, mas não faz sentido sem a relação social e institucional que é implementada na organização.

Em suma, inovações não emergem do sem razões ou vazio, mas sim em um contexto complexo e dinâmico, resultante de ações e interações de diferentes atores em diferentes linhas do tempo (EDQUIST; LUNDVALL, 1993; GEELS, 2004).

Inovação torna-se uma atividade contínua incorporada nos processos de trabalho em prática, todos os dias, em vez de algo que aguarda execução (ESSÉN; LINDBLAD, 2013). Consequentemente a novidade da inovação não é um dado, é um elemento a ser posto em prática (ESSÉN; LINDBLAD, 2013).

Schumpeter (1934) distingue quatro formas de inovação, podendo ser de produto, processo, organizacional e de marketing, sendo que as três primeiras possuem diferentes graus de novidade, pois é um fator intrínseco à inovação e desta forma, a própria novidade recebe classificação com duas categorias: incremental e radical (SOUTO, 2015).

Schumpeter (1934; 1942) descreve a inovação radical como a chave para o desenvolvimento econômico, como o processo de desconstrução do processo criativo, uma mudança considerada revolucionária em produtos, processos ou organizacional. Em outras palavras, este tipo de inovação faz a ruptura de estruturas, procedimentos, atividades (DAMANPOUR, 1996; MARTÍNEZ-ROS; ORFILA-SINTES, 2009), e produtos da empresa (MARTÍNEZ-ROS; ORFILA-SINTES, 2009).

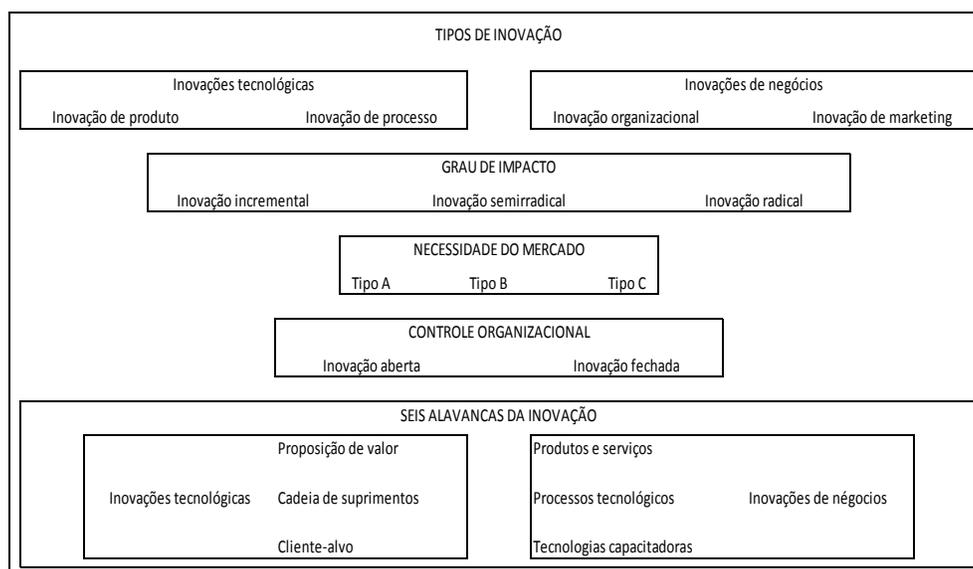
Em contraste, a inovação incremental possui baixo nível de novidade, com baixo risco e custo se comparada à inovação radical (MARTÍNEZ-ROS; ORFILA-SINTES, 2009; TUSHMAN; ANDERSON, 1986), com baixo potencial de influência positiva na performance organizacional. Em contrapartida a inovação incremental não faz ruptura com produtos pré-definidos, métodos e processos organizacionais, pois considera a ideia dos produtos “prévios”, processos ou métodos organizacionais (MARTÍNEZ-ROS; ORFILA-SINTES, 2009), sendo que consecutivas inovações incrementais podem resultar em uma inovação radical.

De acordo com Kiliç (2010, p. 219), os tipos de inovação se apresentam conforme Quadro 12 (Anexo B). As inovações geram grandes lucros para as companhias, mas após isto, outras empresas imitam estas inovações, ou seja, outros modelos foram criados e iniciaram/incluíram um conjunto maior de atividades complexas (ELCI, 2008). Entre 1950 e 2000 os modelos já haviam criado 90 atividades e incluíram outras 54 (ELCI, 2008).

Documentos da OECD que enfatizam a importância dos Recursos Humanos para a inovação, agregando habilidades, competências e qualificações (OECD, 2012). Pesquisa e inovação não existem sem a efetividade de Recursos Humanos. O desenvolvimento de pesquisa e inovação somente é possível com a aquisição e ampliação do conhecimento. O conhecimento poderá ser convertido em patentes de produção, publicações e produções inovadoras (BIRCAN, GENÇLER, 2015).

Os autores afirmam também que pensando, investigando, questionando, conduzindo a inovação, produzindo tecnologia, os recursos humanos qualificados são os recursos fundamentais para o desenvolvimento para a sociedade atual (BIRCAN, GENÇLER, 2015). Davila, Epstein e Shelton (2007) apresentam a inovação como segue na Figura 3.

Figura 3 – Tipos de inovação



Fonte: adaptado de Davila, Epstein, Shelton (2007, p. 223)

2.5 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Oliveira e Leone (2008) afirmam que uma estratégia de pagamento que não esteja alinhada impede a agregação de valor ao negócio, produz altos custos na área de compensação e gera comportamentos inadequados dos empregados (LAWLER III, 2000). Desta forma, vistos anteriormente de forma preconceituosa, os programas de recompensa visam reter e atrair os profissionais para as organizações (BARRINGER; MILKOVICH, 1997; GROSS; FRIEDMAN, 2004).

Citando a afirmação de Lawler III (2000), Oliveira e Leone (2008, p. 108) asseguram que “não existe um sistema de pagamento que seja compatível com todos os tipos de organizações e diversidade dos funcionários. Não há uma única resposta para a questão sobre como as organizações devem alterar os seus sistemas de pagamento”, ou seja, a estratégia da empresa na adoção de planos de benefícios depende das características da empresa, principalmente da sua cultura organizacional, e das características (perfil) dos funcionários.

Marras e Neto (2012, p.2), afirmam que Remuneração estratégica é um misto de todas as formas disponíveis atualmente, ou seja, a remuneração fixa propriamente dita, os benefícios e demais vantagens oferecidas pela organização: a remuneração por competências e/ou habilidades, remuneração variável, remuneração por resultados e “demais formatos”. De forma a

corroborar para este conceito, utilizam o conceito de Pontes para conceituar Remuneração Estratégica:

Remuneração estratégica é o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais. A remuneração estratégica deve estabelecer, portando, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. A premissa da remuneração estratégica é a de que os funcionários compartilhem das conquistas do seu trabalho, através de várias alternativas de remuneração. Tem a função de tirar os funcionários para fora do casulo (MARRAS, NETO, 2012, p.2.)

Sob a perspectiva da Hay Group (2004), a remuneração deve ser considerada estratégica, pois:

- a) a diferenciação em ambientes competitivos exige pessoas capazes de superar resultados;
- b) desafios, filosofia de gestão e reconhecimento determinam comportamentos de alta performance;
- c) a estratégia de remuneração é um forte diferencial na busca de resultados sustentados.

Marras (2002, p.169) afirma que independentemente da forma que as organizações adotam o sistema de remuneração estratégica, o modelo é suportado por três fatores essenciais: conhecimentos, habilidades e atitudes. A partir da análise destas três competências, o indivíduo será avaliado pela organização mediante um sistema de remuneração estratégica que lhe proporcionará recompensas pela entrega (performance) percebida.

O sistema de remuneração estratégica vem sendo utilizado como um diferencial competitivo entre as organizações. Essa forma de remuneração visa beneficiar as pessoas que, dentro de uma empresa, contribuem, de alguma forma, para os resultados da mesma e se destacam como funcionários. Enquanto o sistema de remuneração tradicional recompensa as pessoas somente de acordo com as exigências do cargo, utilizando parâmetros comparativos, a remuneração estratégica complementa o sistema tradicional com outros meios de remuneração (GHENO, BERLITZ, 2011).

Marras (2002) destaca os seguintes modelos de remuneração estratégica:

- a) remuneração por habilidade (*SBP – Skill Based Pay*) – Constitui um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos profissionais, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das habilidades (ou o conjunto

delas) previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema. Na medida em que a pessoa avança em termos de habilidade percebida, maior será a sua recompensa. Corroborando com Marras, Léné (2014) afirma que esta modalidade possui outros nomes (não relevantes neste estudo), sendo aplicado aos diversos níveis de empregados. Complementam, que a característica-chave desta natureza de pagamento está no repertório de habilidades, conhecimentos e competências que o trabalho exige e o quanto a pessoa entrega (LÉNÉ, 2014);

- b) remuneração por competência (*Pay for Professional Skill*) – Enquanto a Remuneração por Habilidade contempla, pela própria concepção, empregados operacionais, a remuneração por competência aplica-se ao nível de profissionais que ocupam cargos de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados;
- c) remuneração acionária (*Stock Ownership*) – Aplica-se aos níveis estratégicos das organizações, consistindo em remunerar pelos resultados atingidos através de concessão de ações da companhia, possivelmente aumentando o grau de comprometimentos destas pessoas devido à possibilidade da obtenção diferenciada dos lucros. A participação acionária pode ocorrer através da distribuição ou venda de ações;
- d) distribuição de ganhos (*Gain Sharing*) – Praticada comumente nos níveis inferiores ou intermediários das organizações (nível operacional ou tático). Os autores afirmam que existe variância na sua metodologia de implantação. É conhecido no Brasil como oferta aos funcionários como a oportunidade de participar nos negócios da empresa ao mesmo tempo em que se premia financeiramente caso a sua participação seja realmente interessante e produtiva;
- e) participação nos lucros (*Profit sharing*)- Prevista na Lei nº 10.101, de 19/12/2000, regulamenta e dispõe sobre a obrigatoriedade das empresas na implantação do sistema de lucros e resultados, fixando diretrizes básicas de como proceder. Os autores citam que o modelo recebe muitas críticas por parte dos trabalhadores e seus respectivos sindicatos, pois o resultado final não depende tão somente do esforço do profissional, mas também da gestão global da organização;
- f) remuneração por resultados (*Pay-for-Performance*) – Ela objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais,

estimulando o profissional a alcançar as metas e a otimização do seu trabalho. Existem parâmetros mensuráveis de metas e os funcionários recebem a gratificação periódica em função do atingimento das metas.

Wood Jr e Picarelli Filho (1999) afirmam que há formas criativas de remuneração estratégica. Elas podem ser via recompensa não financeira, como um agradecimento em público ou outro agradecimento verbal. Caso a recompensa seja monetária, poderia ser feita como um dia de folga, ingressos para assistir algum espetáculo ou viagens (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999). Por fim, os autores afirmam que a recompensa pode ser focada no desenvolvimento na pessoa, como estágios no exterior, participações em congressos e feiras. Todas estas formas de reconhecimento podem ser consideradas estratégias de remuneração variável (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999). As vantagens e desvantagens da remuneração estratégica, podem ser identificadas no quadro 13 (Anexo C). Já o quadro 14 (Anexo D), segundo Marquart, Lunkes e Rosa (2012), cita autores que abordaram a remuneração estratégica (fixa, funcional, variável e por competências) dando suporte à teoria.

Cardoso (2006) cita que a passagem da economia industrial para a economia do conhecimento, a crescente automação do trabalho, o crescimento generalizado do setor de serviços, a redução de tamanho das grandes empresas, a maior participação feminina na força de trabalho, as transformações no perfil demográfico, o deslocamento do centro geográfico da economia, que passa de matéria-prima e bens de capital para informações e conhecimento, e também o aumento da velocidade com que as mudanças ocorrem caracterizam o ambiente em que atuam as empresas, em especial na última década (CRAWFORD, 1994). As tecnologias empregadas, estruturas organizacionais e comportamentos dos seus integrantes, são respostas para as mudanças que ocorrem no meio corporativo. Uma das respostas para atender este contexto de mutabilidade foi o aparecimento de novas abordagens em gestão de pessoas, sendo uma delas a implantação de sistemas de Remuneração por Habilidades e Competências.

Cardoso (2006) aponta que a Remuneração por Competências podem ser estruturados de diversas formas sendo os principais componentes:

- a) definição de processos ou carreiras: as organizações apresentam uma variedade de processos de trabalho, ligados às suas operações, produtos e áreas funcionais. A natureza e a forma pela qual as competências dos profissionais apoiam as

competências da organização dependem em grande parte, dos processos e carreiras em que esses profissionais atuam, assumindo feições características e fazendo, por exemplo, com que uma mesma competência apresenta para um processo um valor diferente do que apresenta para outro.

- b) identificação das competências que compõem o sistema: os autores que iniciaram o tratamento do tema, como McClelland (1973) e Boyatzis (1982), procuraram derivar as competências essenciais (*core competences*) para as organizações, do comportamento observado de profissionais de desempenho diferenciados. Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) classificam dois grupos de competências, denominando-as básicas: as necessárias para o desempenho das atividades, mas que não permitem diferenciar o desempenho excepcional do medíocre e as diferenciadoras, onde consegue-se distinguir o desempenho superior do desempenho médio.

Dutra (2002) afirma que as competências devem ser observáveis para que possam ser acompanhadas, as descrições devem ser objetivas, retratando a entrega esperada e eliminando-se ao máximo a ambiguidade e a generalidade, a quantidade de competências não deve ser grande, para que o acompanhamento possa ser realizado, as competências devem ser graduadas em termos de complexidade da entrega.

Cardoso (2006) conceitua “entrega” a forma pela qual as pessoas desempenham as suas atividades usuais e a forma pela qual respondem às demandas do trabalho. Corroborando com este conceito, Dutra (2001) que define como “saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso”.

Brisolla (1994) cita a necessidade de aprofundar estudos sobre os planos de *skill-based pay*, por representarem inovação na forma de remuneração. Segundo Cardoso (2006, p.15), habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização (PICARELLI FILHO: WOOD JR, 1997). Nesse sentido Cardoso (2006) classifica:

- a) processo de Avaliação por Competências: identificação das ferramentas, escalas e responsáveis pela realização da avaliação das competências, bem como a periodicidade dentro da qual o processo será levado a efeito;

- b) atribuição de Valor às Competências: pesquisa de mercado para a obtenção de dados e definição de valores para os níveis de proficiência estabelecidos;
- c) administração do Plano de Desenvolvimento de Competências: a organização deverá prover os necessários treinamento e oportunidades de trabalho que propiciem o ganho e a aplicação de competências.

As vantagens da Remuneração por Competências são citadas por Picarelli Filho e Wood Jr. (1997) e Hipólito (2001), que afirma que há o alinhamento do desenvolvimento das competências individuais às competências organizacionais. Uma segunda vantagem é o incentivo ao desenvolvimento das competências, no âmbito individual, pelos profissionais da organização, o estímulo à capacitação (CARDOSO, 2006). De fato, na remuneração por habilidades, as empresas buscam na remuneração por competências a flexibilidade na atuação dos profissionais (CARDOSO, 2006).

2.6 MOTIVAÇÃO

Entende-se por motivação a disposição de um indivíduo para exercer o esforço, a fim de satisfazer alguma vontade ou expectativa (MULLINS, 1991, p. 298). Alexy, Boroš e Sivák (2004) corroboram afirmando que é um processo de controle mental, que não só determina a direção da atividade humana, mas também a quantidade de energia dedicada à realização deste objetivo (direção). É um processo interno que determina o esforço para alcançar determinadas metas. Motivação dos funcionários é entendida pelo esforço de alcançar os objetivos da organização, condicionadas à capacidade deste esforço para satisfazer suas próprias necessidades (DECENZO; ROBBINS, 1999, p. 100).

Blašková e Blaško (2014) no seu artigo intitulado “*Motivating university teachers through prism of their remuneration*” citam Fuchsová e Kravčáková (2004), afirmando que a ação e o comportamento de um funcionário são motivados nas dimensões da direção, intensidade e persistência (ou estabilidade). Estas características de motivação refletem a orientação da atividade, a quantidade de energia que o empregado está disposto a despende, a fim de atingir determinado objetivo, “superando” os obstáculos o qual está ligado com o esforço e tempo (FUCHSOVÁ E KRAVČÁKOVÁ, 2004 p.15). Neste campo, é padrão distinguir entre fonte de

motivação dos funcionários intrínseca e extrínseca. Fontes intrínsecas possuem relação com a natureza do trabalho em si (na medida em que o indivíduo se encontra “agradável e interessante” e também como eles se relaciona com os gestores e colegas) enquanto fatores extrínsecos têm a ver com os benefícios que o trabalho traz consigo (o nível de remuneração, a perspectiva de promoção, o grau de segurança, o nível de estado e assim por diante), (BOXALL, PURCELL, 2008, p. 195).

O Quadro15 (Anexo E) citado nos anexos, faz referência às teorias já estudadas (inclusive a das necessidades e dos dois fatores, citados neste projeto), relacionando estes elementos ao fator da motivação.

Marras (2002, p.171) alerta quanto à variável volitiva, presente a todo o momento nas organizações. Ele define variável volitiva como “aquela que permite ao homem realizar realmente aquilo que se lhe propõe a fazer. É o desejo interno de fazer. É a vontade intrínseca de realizar um feito”. Esclarecendo o conceito, para que uma atividade seja realizada é necessário o conhecimento (saber fazer), complementada pela habilidade (poder de fazer) e pela atitude (querer fazer). Em relação à remuneração, ao existir a variável volitiva no profissional, o mesmo sofre constantemente estímulos externos do ambiente, fazendo-o buscar as metas que lhe são propostas, dando sentido à ferramenta estratégica remuneratória.

2.7 PRÁTICAS INOVADORAS

As políticas de qualidade e de produtividade das organizações consideradas modernas têm exigido conhecimentos, habilidades e atitudes de forma nova, repercutindo no perfil dos profissionais (GÍLIO, 2000). Godin, Brain e Chaves (2002) complementam, afirmando que tais habilidades podem ser adquiridas da seguinte forma:

- Competências técnicas (conhecimento e habilidades): treinamentos teóricos/práticos;
- Competências comportamentais (atitudes): chamada pelos autores de habilidades interpessoais, são necessárias em empresas que adotam equipes de trabalho, são competências que não são facilmente treináveis, uma vez que estão relacionadas às características individuais de personalidade e ao processo de socialização da pessoa ao longo de sua vida.

Manfredi (1998) afirma que o perfil do trabalhador capaz de utilizar práticas inovadoras está alicerçado em três premissas básicas: saber ser, saber fazer e saber agir. Afirma ainda que o saber está relacionado às características pessoais que contribuem para a qualidade das interações

humanas e a formação de atitudes de autodesenvolvimento, o saber fazer está relacionado ao conhecimento de técnicas de trabalho e às habilidades motoras e, por último, o saber agir se refere à capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, dando suporte à ação conforme às particularidades da situação (MANFREDI, 1998).

Gondim et.al (2003), listam as 12 práticas de inovação que foram investigadas por eles, sendo que foram distribuídas em dois grupos. O primeiro grupo, citado no Quadro 2, fora composto pelas práticas em enfatizam a racionalização dos processos de trabalho. O segundo grupo, conforme Quadro 3, está composto pelas práticas que dão luz ao desenvolvimento de pessoas.

Quadro 2 – Práticas inovadoras com foco na Racionalização dos Processos de Trabalho

PRÁTICA	ASPECTOS CENTRAIS
1. Processo de Reengenharia de Negócios	- Racionalizar processos de produção - Eliminar procedimentos desnecessários
2. Parcerias na Cadeia de Suprimentos	- Alianças estratégicas com fornecedores e clientes
3. Terceirização	- Desobrigar-se de certos processos e sub-processos de fabricação deixando-os para outras companhias
4. <i>Empowerment</i>	- Delegar responsabilidade considerável para agilizar o processo de tomada de decisão
5. Manutenção Produtiva Total	- Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos
6. Engenharia Simultânea	- Projetar e produzir simultaneamente produtos
7. Tecnologia Integrada Baseada em Computador	- Conectar equipamentos computadorizados - Otimizar a integração de tecnologias e a comunicação entre sistemas
8. Células de Produção	- Organizar o chão de fábrica - Criar condições para fabricação de uma unidade integral .
9. Produção Just-in-Time	- Ajustar a produção em resposta direta às demandas de clientes externos ou internos.

Fonte: Gondim et.al (2003)

Quadro 3 – Práticas inovadoras com foco no desenvolvimento de pessoas

PRÁTICA	ASPECTOS CENTRAIS
1. Cultura de Aprendizagem	- Oferecer uma variedade de oportunidades a todos os trabalhadores de produzir conhecimentos, aplica-lo na realidade organizacional e difundi-lo entre seus pares
2. Trabalho em Equipes	- Alocar o pessoal de operação em equipes,

	de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar
3. Gestão da Qualidade Total	- Buscar mudanças contínuas para melhorar a qualidade - Participação de todos

Fonte: Gondim et.al (2003)

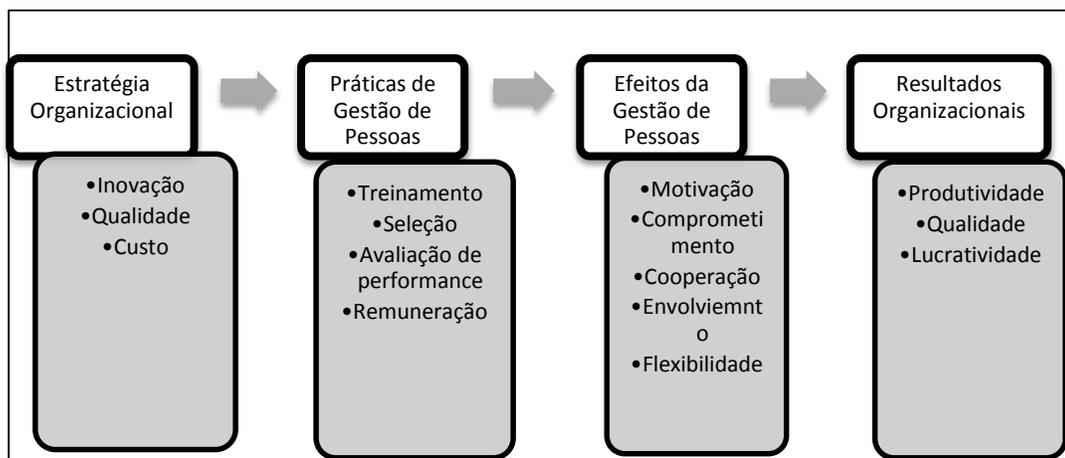
Desta forma, realizando a integração com as novas capacidades de produção e processos e cruzando com as práticas de gestão de pessoas, haverá o surgimento de práticas inovadoras (SCARBROUGH, 2003). Por outro lado, as organizações fazem investimentos em inovação de produtos e processos buscando o aumento da performance organizacional (KUMAR; NTI, 1998, STOCK; GREIS; FISCHER, 2001). Como mencionado, a prática do sistema de gestão de pessoas influencia na performance da inovação, que por sua vez, influencia na performance organizacional, tendo como premissa o investimento em recursos humanos e nas práticas de gestão de pessoas (ZEHIR, ÜZMEZ, YILDIZ, 2016)

2.8 INOVAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Demirkaya, Özcure e Eryiğit (2011) a inovação depende do alto conhecimento, expertise e lealdade dos empregados, que é a chave para introduzir valor no processo de criação das companhias. De acordo com a visão baseada em conhecimento, as organizações buscam a união de conhecimento e qualificações dos empregados, onde a complexidade e o desenvolvimento dependerão dos caminhos que a organização seguirem, tornando as ações organizacionais extremamente importantes para o processo (CHEN, HUANG, 2009). Complementando, Montes et al. (2004) afirma que organizações que aplicam inovação obtém mais sucesso em responder as mudanças e dinâmicas de mercado, desenvolvendo novas capacidades a fim de melhorar cada vez mais sua performance.

Demirkaya, Özcure e Eryiğit (2011) afirmam que na literatura de gestão de recursos humanos, muitos estudos tratam de estratégia corporativa, gestão estratégica de pessoas e performance. Nestas literaturas, a inovação é considerada como uma estratégia corporativa e como um instrumento. Desta forma uma aproximação integrada poderá propor a possibilidade de uma análise da relação de gestão de pessoas entre inovação, conforme a Figura 4.

Figura 4 – Gestão de pessoas e os efeitos organizacionais



Fonte: Leede and Looise (2005, p.111)

Basicamente, a gestão de Recursos Humanos é relatada com inovação, dada por Leede e Looise (2005):

- a) estrutura organizacional;
- b) pessoas;
- c) papéis dos indivíduos;
- d) desenvolvimento individual e carreiras;
- e) times de trabalho e liderança;
- f) comunicação e participação;
- g) avaliação de performance e remuneração;
- h) criando uma cultura organizacional criativa.

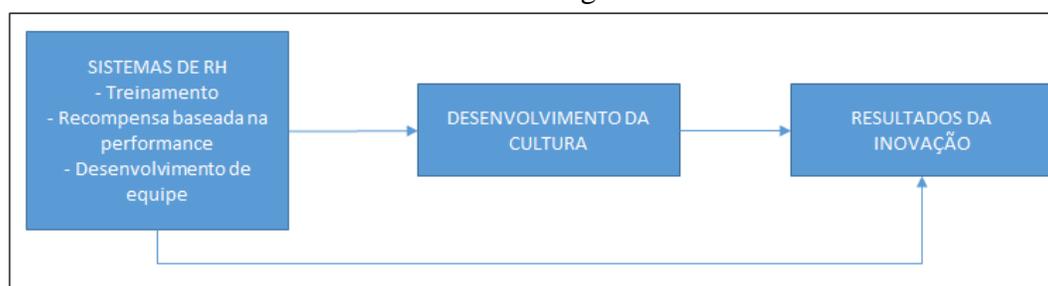
Em suma, a prática da Gestão de Recursos Humanos ajuda as companhias a descobrirem os conhecimentos e habilidades internos, utilizando posteriormente nas atividades de negócio (CHEN, HUANG, 2009).

MacDuffie (1995), Wright e Snell (1998) sugeriram que, a fim de se ter efeitos sobre o desempenho da empresa, deve ocorrer o alinhamento de diferentes componentes de uma organização, incluindo diferentes práticas de RH (como um sistema de RH), sendo necessárias habilidades e conhecimentos adquiridos pelos funcionários, a força de trabalho motivada, e uma estratégia de valor agregado. Lau e Ngo (2004) propõe em seu modelo conceitual três fatores que sustentam o sistema de gestão de recursos humanos orientados para a inovação: foco no treinamento, recompensa baseada em performance e desenvolvimento de equipe. Estes três

fatores (apresentados no quadro 16, Anexo F), proporcionam às equipes o desenvolvimento multifuncional orientado à inovação, reforçando outras habilidades por consequência (MCDONOUGH, 2000 e NORRGREN, SCHALLER 1999).

Em suma, os autores acreditam que um sistema de RH orientado para a inovação que consistem em práticas de treinamento extensivo, recompensa com base no desempenho e o desenvolvimento em equipe deve estar associado a um maior nível de desempenho da inovação, como mostra a Figura 5.

Figura 5 – Modelo conceitual mostrando os efeitos do sistema de RH em inovação através da cultura organizacional



Fonte: LAU, NGO (2004)

A retenção gerencial também foi encontrada por alguns pesquisadores, sendo considerada influência positiva sobre a inovação organizacional como a longevidade gerencial fornece legitimidade e conhecimento de como realizar tarefas e alcançar os resultados desejados dentro da estrutura corporativa (KIMBERLY, EVANISKO, 1981, p.696). A importância dos valores laborais intrínsecos para os trabalhadores do conhecimento, tais como a satisfação derivada do trabalho em si, autonomia e oportunidades para adquirir novos conhecimentos (por exemplo, Chang et al., 2008) sugere que o aumento do comprometimento organizacional desses funcionários pode ser subordinado aos treinamento extensivo, autonomia e atribuições significativas e desafiadoras.

Algumas destas práticas de recursos humanos, tais como contratação seletiva, extensa formação, partilha de informação, e as recompensas contingentes são considerados como pertencendo como a sistemas de trabalho de alto desempenho (DESSLER, 2008). Enquanto há ampla pesquisa sobre as políticas e práticas de empresas de recursos humanos dos países desenvolvidos como eles se relacionam com a inovação organizacional (por exemplo Kuratko et al., 2001), existe investigação relativamente escasso nas políticas de Recursos Humanos e

práticas de empresas de países emergentes especificamente com referência à inovação organizacional que este fluxo de investigação está a crescer (ver, por exemplo Zhang e Jia, 2010; Kaya, 2006). Essas políticas e práticas que fomentem a inovação carregam um interesse especial para as empresas de mercados emergentes como na internacionalização das empresas de mercados emergentes de inovação foi mostrado para desempenhar um papel importante (ver, por exemplo Zhu et al., 2011; Tsai, Eisingerich, 2010; Duysters et al., 2009; Liu e Buck, 2009; Sun, 2009; Yiu et al., 2007; Cho et al., 1998).

Um estudo realizado na China sugeriu que as práticas de gestão estratégica de recursos humanos consideradas bem-sucedidas têm influências positivas no empreendedorismo chinês, mais precisamente nos modelos de inovação. Observou-se que as contribuições de RH à concorrência e ao desenvolvimento de novos produtos contribuíram para incorporação global. (WANG AN ZANG, 2005). Existem, por fim, documentos de política da OECD que enfatizam a importância dos recursos humanos para a inovação, resultando em melhoria de habilidades, competências e qualificações, apoiando à capacidade de inovação dos recursos humanos por fim (OECD, 2012). Em resumo, Bircan e Gençler (2015) afirmam que pesquisa e inovação não existem sem os recursos humanos efetivos. Afirmam ainda que o desenvolvimento em pesquisa e inovação somente são possíveis pelo conhecimento e pela disseminação do mesmo. O conhecimento possui como indício as produções de patentes, publicações e produções inovativas (BIRCAN, GENÇLER, 2015).

Organizações inovativas promovem ativamente programas de treinamento e desenvolvimento dentre os seus membros (ROBBINS, JUDGE, 2007, p.661). Estas empresas possuem mecanismos que facilitam a interação através das linhas de departamentos, especialmente nas áreas da pesquisa, manufatura, negócios e mercado (DAFT, 2008, p.351-352). Destaca-se procedimentos relacionados a recompensas para a captura de novas ideias, sustentando o modelo de inovação organizacional (SCARBOROUGH, 2011, p.63; IRELAND, et al., 2009).

3. MÉTODO

Neste capítulo são apresentados o método de pesquisa e os procedimentos para cumprir o objetivo da pesquisa, bem como responder à questão elaborada.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa abordado foi a exploratória, que segundo Malhotra (2011) possui o intuito de explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão. Foi adotada a análise fatorial, que é uma técnica estatística (BARTHOLOMEW, 1984, p. 221), com o objetivo de “gerar fatores subjacentes não observados” (KING, 2010, p. 682). Kim e Mueller (1978) afirmam que este tipo de análise se baseia no pressuposto fundamental de que alguns fatores subjacentes, que são em menor número que as variáveis observadas, são responsáveis pela covariação entre as variáveis. Inserida na análise fatorial, optou-se por ser exploratória, que segundo Tabachnick e Fidell (2007) geralmente é utilizada nos estágios mais embrionários da pesquisa, no sentido de explorar os dados. Figueiredo e Silva (2010), afirmam que nesta fase, há o intuito de explorar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação, podendo gerar variáveis independentes e dependentes a serem utilizadas posteriormente em modelos de regressão.

A natureza da pesquisa abordada para o problema foi de ordem quantitativa, que segundo Fonseca (2002, p.20), diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados podem ser “mensurados”, centrando-se na objetividade. Além disso, é influenciada pelo positivismo, considerando que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros, se valendo de linguagem matemática para interpretar determinado fenômeno (FONSECA, 2002).

O procedimento técnico adotado foi o de *survey*, que segundo Pinsonneault e Kraemer (1993) pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, que normalmente é um questionário. Fink (1995) afirma que as principais características do método são:

- a) o interesse de produzir descrições quantitativas de uma população;

b) o uso de um instrumento predefinido.

Segundo Malhotra (2011) garante a padronização e a comparação dos dados entre os entrevistadores, aumentando a velocidade e a precisão dos registros, facilitando o processamento dos dados. O mesmo autor afirma também que o questionário possui três objetivos específicos:

- a) deve traduzir a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas que o entrevistado esteja disposto a responder e tenha condições de fazê-lo;
- b) deve ser elaborado de maneira a minimizar as exigências impostas ao entrevistado;
- c) deve minimizar os erros na resposta.

Quanto ao propósito da *survey*, optou-se pela natureza exploratória, pois segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), o objetivo é familiarizar-se com o tópico em estudo ou até mesmo de identificar os conceitos iniciais sobre este um determinado tema, dando ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscando a descoberta de novas possibilidades e dimensões da população de interesse. Segundo Sampieri et al. (1991), o estudo possui corte-transversal (*cross-sectional*), pois a coleta de dados ocorre em um único momento, descrevendo e analisando o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

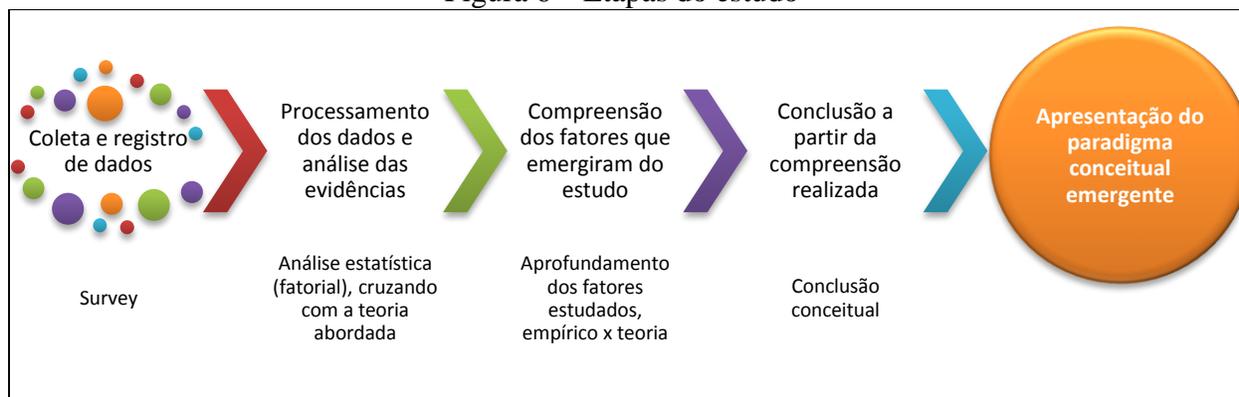
A amostra selecionada fora não probabilística por conveniência, pois os respondentes são escolhidos por estarem disponíveis (BICKMAN; ROG, 1997). O público-alvo selecionado foram os profissionais de uma companhia inserida nos segmentos de implementos agrícolas, construção, rodoviário e automotivo, sediada no interior do Rio Grande do Sul, especificada na delimitação do Quadro 17 (Apêndice A). As perguntas já foram validadas em estudos anteriores, conforme descrito no Apêndice B, sendo utilizadas, a fim de identificar fatores oriundos dos recortes teóricos citados, ou seja, o instrumento a ser aplicado possui o cruzamento e adaptação de outros instrumentos, onde a literatura fora consultada no intuito de se obter uma medição fiel, utilizando ferramentas validadas em pesquisas anteriores (Apêndice B). Seguindo a orientação de Freitas, et al. (2000), realizou-se o pré-teste do questionário, com o objetivo de refinar o instrumento, visando à garantia de que ele medirá aquilo que o estudo propõe. Os procedimentos do pré-teste estão especificados no Capítulo 3.2. Na sequência, propõe-se verificar a validade e confiabilidade da medição, verificando erros amostrais (em virtude do tamanho e do processo de seleção da amostra) e não amostrais (não-respostas) (MATTAR, 1994).

Para atender os requisitos do questionário, a medição utilizada é suportada na literatura existente utilizando Guest, Michie e Conway (2003) medindo itens, com uma escala 1-5 do tipo Likert, podendo ser visualizado no Apêndice C. Os itens adaptados da literatura inglesa foram traduzidos para o português e adaptados conforme o uso dos termos não somente no referencial teórico, mas também pelos profissionais pesquisados, a fim de evitar qualquer ambiguidade nas variáveis da escala, conforme comentado na seção 3.2.

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

As etapas propostas para execução desse estudo estão apresentadas na Figura 6. Como é possível observar, o trabalho foi organizado por meio de cinco fases, explicadas na sequência.

Figura 6 – Etapas do estudo



Fonte: o autor (2016)

A primeira etapa é a coleta de dados. Essa etapa foi elaborada por meio de uma pesquisa de levantamento, sendo aplicada ao público descrito no Apêndice A. Se coletou os dados referentes às práticas de inovação e remuneração. Para tal, o questionário (vide Apêndice C) passou pelo processo de pré-teste, que segundo Windelfet (2005), pode, além de possibilidade ajustes e detecção de incoerências da pesquisa, pode aumentar a validade do instrumento a ser aplicado. Malhotra (2011) corrobora afirmando que o processo de pré-teste é aplicado com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais que o questionário possa ter. No intuito de validar as questões, o pré-teste fora aplicado em profissionais de recursos humanos (Analistas e Gestores) de empresas pertencentes à região da serra gaúcha e do planalto médio do Rio Grande do Sul. O Quadro 4 apresenta a caracterização do público do pré-teste.

Quadro 4 – Caracterização da amostra do pré-teste

Cargo	Gênero	Tempo de empresa	Escolaridade	Idade	Nº de funcionários
Analista	Feminino	10 anos	Ensino superior completo	31	1800
		11 anos	Pós-graduação completo	33	1100
		11 meses	Pós-graduação completo	32	1800
		2 anos	Pós-graduação completo	26	92
		2 anos e 4 meses	Pós-graduação incompleto	31	1750
		3 anos	Pós-graduação incompleto	25	280
		4 anos	Ensino superior completo	29	1200
		5 anos	Pós-graduação completo	70	7280
		6 anos	Pós-graduação completo	66	500
		7anos e 8 meses	Ensino superior completo	31	1800
	Masculino	1 ano	Pós-graduação completo	33	1300
Gestor	Feminino	5 anos	Pós-graduação completo	36	230
		10 anos	Pós-graduação completo	39	1900
		15 anos	Pós-graduação completo	38	160
		8 anos	Ensino superior completo	33	14

Fonte: o autor (2017)

Desta forma, verificou-se a compreensão das questões por parte dos respondentes e se houve tendenciosidade nas mesmas. Salienta-se que anteriormente ao pré-teste ser aplicado, o instrumento passou pela revisão gramatical e de linguagem, conforme já fora citado na seção anterior, uma vez em que as perguntas originais tinham o inglês como língua nativa. A distribuição do questionário de pré-teste ocorreu eletronicamente e após validada a pesquisa, necessitou à adaptação de uma linguagem simplificada, focando no respondente final da pesquisa. Os respondentes são os funcionários de uma empresa do planalto médio, atuante nos ramos agrícola, rodoviário, construção e automotivo. A caracterização da amostra é posteriormente detalhada na seção 3.3.

A segunda etapa, que visa a aplicação da técnica de análise fatorial e a validação cruzada das informações da análise fatorial com a teoria é dependente da aplicação do questionário e coleta de dados. Basicamente na segunda etapa são gerados fatores para compreender o papel da remuneração estratégica nas entregas das práticas de inovação pelos funcionários da organização em estudo. O fato da análise fatorial ser exploratória, indica que a pesquisa não é definitiva em relação as conclusões obtidas, sendo uma primeira alternativa aos estudos existentes.

A terceira etapa abrange a compreensão das evidências emergentes, através da análise empírica frente à teoria proposta no estudo. Nesta fase, procurou-se interpretar as relações construídas entre o conjunto de variáveis, estabelecendo padrões de correlação baseadas nas

evidências encontradas na pesquisa, identificando, possivelmente, variáveis dependentes e independentes que possam ser utilizadas em modelos de regressão múltipla. Complementando esta fase, buscou-se a relação dos dados empíricos com a teoria apresentada pelos autores citados, para fins de centralização das articulações teóricas, identificando também possíveis limitações da pesquisa. Salienta-se que essas análises de regressão não foram o foco desse estudo, mas apenas a identificação das variáveis que compõe esses modelos causais.

Findada essa etapa, as conclusões foram obtidas por meio de técnicas de associação entre os resultados da análise fatorial e os constructos estudados. Esta produção possibilitou entender como a remuneração estratégica atua sobre a estratégia das organizações gerando por consequência, práticas inovadoras. De fato, isto conduz o estudo à última etapa, que foi a reflexão dos conteúdos emergentes, construindo o paradigma conceitual que oportunizará estudos futuros.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa foi aplicada em uma empresa fundada em 1947, em uma cidade no interior do Rio Grande do Sul. Quando concebida, sua principal atividade era de manutenção de equipamentos agrícolas importados, migrando com o passar dos anos para a construção de pequenas máquinas agrícolas e de beneficiamento de madeiras. A partir de 1967, iniciou a produção seriada de componentes para as máquinas de colheitas de grão. Em 1984, forneceu componentes para tratores agrícolas e industriais. Em 1988, iniciou o fornecimento de peças estruturais para caminhões. Em 1995, começou a produção de peças para a indústria automobilística. E, a partir de 2012, ingressa no segmento de construção.

Consolidada nos segmentos agrícola, rodoviário, automotivo e de construção, a empresa estudada conta com aproximadamente 1700 funcionários e é certificada em ISO 9001; ISO/TS 16949; ISO 14001; além de possuir seu sistema de gestão integrado com base também na OHSAS 18001:2007. A empresa em estudo dedica-se em desenvolver seus produtos e processos baseados na Engenharia de Desenvolvimento.

A empresa em estudo conta com a inovação e competência tecnológica para acompanhar as variações e exigências do mercado na qual está inserida. A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) trabalha com o objetivo de fortalecer a competência tecnológica e

encontrar soluções inovadoras que garantam a competitividade da empresa e a satisfação de seus clientes. Focada em tendências tecnológicas atuais, a empresa mantém contatos com institutos de pesquisa no Brasil e no exterior.

Quanto aos segmentos de atuação da empresa, esses caracterizam-se da seguinte forma. Sob a perspectiva do segmento agrícola, o estudo é relevante pelo fato de possuir impacto médio/ano sobre o PIB brasileiro de 22,95%, com variação média/ano de dois pontos percentuais, para cima ou para baixo, conforme a Figura 7.

Figura 7 – Participação do Agronegócio no PIB do Brasil (em %)

Participação do Agronegócio no PIB do Brasil (em %)																				
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agronegócio Total (A+B+C+D)	21,87	21,00	20,84	21,78	22,49	23,02	25,13	28,49	28,04	25,56	23,52	23,62	24,84	22,22	21,64	21,94	20,52	20,68	20,44	21,35
A) Insumos	1,89	1,80	1,88	2,10	2,23	2,34	2,69	3,22	3,13	2,69	2,40	2,52	2,89	2,45	2,32	2,51	2,41	2,41	2,40	2,54
B) Agropecuária	5,10	4,87	5,10	5,23	5,35	5,63	6,32	7,52	7,16	6,17	5,54	5,78	6,45	5,66	5,69	6,13	5,73	5,98	6,06	6,38
C) Indústria	7,44	7,25	6,78	7,14	7,44	7,43	7,89	8,63	8,71	8,33	7,85	7,63	7,62	6,95	6,71	6,38	5,91	5,85	5,65	5,86
D) Serviços	7,44	7,08	7,08	7,30	7,47	7,62	8,23	9,11	9,05	8,36	7,74	7,70	7,88	7,17	6,92	6,92	6,47	6,44	6,32	6,57

Fonte: Cepea-USP/CNA e IBGE - Contas Nacionais

Fonte: CEPEA-USP (2016)

Ressalta-se que de janeiro a setembro de 2016 o PIB do agronegócio acumulou crescimento de 4%, devido à valorização real dos preços. A importância do PIB do agronegócio pode ser observada conforme as informações do Quadro 5.

Quadro 5 – PIB do agronegócio brasileiro de 1994 a 2016 (R\$ bilhões de 2016*)

AGROPECUÁRIA					
	INSUMO	BÁSICO	INDÚSTRIA	SERVIÇOS	TOTAL
1994	80,19	215,32	302,02	301,81	899,34
1995	77,71	220,68	324,04	303,19	925,62
1996	78,55	212,27	309,81	309,97	910,60
1997	77,48	209,25	311,56	304,26	902,55
1998	82,09	222,30	295,15	308,25	907,79
1999	89,19	222,05	303,14	310,13	924,51
2000	91,89	220,14	306,24	307,14	925,41
2001	95,61	230,26	303,93	311,79	941,59
2002	109,61	257,56	321,61	335,63	1024,41
2003	123,30	288,13	330,83	349,20	1091,46
2004	125,01	285,64	347,54	361,15	1119,34

2005	112,31	257,79	348,00	349,11	1067,21
2006	109,30	252,30	357,79	352,65	1072,04
2007	123,49	283,04	373,37	376,76	1156,66
2008	145,48	324,56	383,22	396,59	1249,85
2009	129,62	299,93	368,29	379,69	1177,53
2010	135,83	332,68	392,74	405,05	1266,30
2011	152,68	371,97	387,34	419,95	1331,94
2012	152,19	361,41	372,30	407,58	1293,48
2013	158,29	393,74	384,67	423,86	1360,56
2014	162,13	410,51	382,66	427,95	1383,25
2015	166,82	419,34	385,53	431,69	1403,38
2016	172,35	442,82	395,80	448,53	1459,50

AGRICULTURA

	INSUMO	BÁSICO	INDUSTRIA	SERVIÇOS	TOTAL
1994	80,19	215,32	302,02	301,81	899,34
1995	77,71	220,68	324,04	303,19	925,62
1996	78,55	212,27	309,81	309,97	910,60
1997	77,48	209,25	311,56	304,26	902,55
1998	82,09	222,30	295,15	308,25	907,79
1999	89,19	222,05	303,14	310,13	924,51
2000	91,89	220,14	306,24	307,14	925,41
2001	95,61	230,26	303,93	311,79	941,59
2002	109,61	257,56	321,61	335,63	1024,41
2003	123,30	288,13	330,83	349,20	1091,46
2004	125,01	285,64	347,54	361,15	1119,34
2005	112,31	257,79	348,00	349,11	1067,21
2006	109,30	252,30	357,79	352,65	1072,04
2007	123,49	283,04	373,37	376,76	1156,66
2008	145,48	324,56	383,22	396,59	1249,85
2009	129,62	299,93	368,29	379,69	1177,53
2010	135,83	332,68	392,74	405,05	1266,30
2011	152,68	371,97	387,34	419,95	1331,94
2012	152,19	361,41	372,30	407,58	1293,48
2013	158,29	393,74	384,67	423,86	1360,56
2014	162,13	410,51	382,66	427,95	1383,25

2015	166,82	419,34	385,53	431,69	1403,38
2016	172,35	442,82	395,80	448,53	1459,50

PECUÁRIA					
	INSUMO	BÁSICO	INDUSTRIA	SERVIÇOS	TOTAL
1994	28,83	89,45	46,63	85,68	250,59
1995	28,78	94,77	51,68	89,99	265,22
1996	27,82	87,06	52,09	89,07	256,04
1997	26,90	84,29	49,52	86,07	246,78
1998	28,93	90,79	47,46	90,57	257,75
1999	33,28	97,33	48,20	94,86	273,67
2000	36,56	104,33	48,77	98,18	287,84
2001	37,09	104,57	49,94	100,25	291,85
2002	41,45	109,43	50,78	103,91	305,57
2003	44,81	116,25	50,26	106,21	317,53
2004	45,74	116,74	51,82	108,69	322,99
2005	44,98	115,01	50,74	106,15	316,88
2006	42,80	109,89	48,33	100,93	301,95
2007	47,77	123,17	52,10	111,29	334,33
2008	53,28	137,66	54,61	120,75	366,30
2009	50,22	130,25	48,87	111,31	340,65
2010	52,82	142,29	50,71	117,54	363,36
2011	59,81	155,79	51,32	123,40	390,32
2012	58,60	145,63	47,47	114,78	366,48
2013	64,21	172,30	50,63	127,89	415,03
2014	68,64	188,37	51,83	135,75	444,59
2015	69,78	191,11	50,95	136,33	448,17
2016	72,49	195,15	51,29	137,87	456,80

Fonte: CEPEA-USP e CNA (2016).

Acerca do segmento rodoviário, segundo fonte da Confederação Nacional do Transporte (CNT), em 2016 o transporte rodoviário representou 61,10%, com mais de 160 mil empresas no segmento sobre todo o transporte modal do Brasil, conforme o Quadro 6. A expectativa que o segmento cresça 0,8% em 2017, conforme o Boletim da CNT (2016).

Quadro 6 – Matriz do Transporte de Cargas

Modal	Milhões (TKU) ²	Participação (%)
Rodoviário	485.625	61,1
Ferrovário	164.809	20,7
Aquaviário	108.000	13,6
Dutoviário	33.300	4,2
Aéreo	3.169	0,4
Total	794.903	100

Fonte: Conselho Nacional do Transporte (2016)

Para o segmento automotivo, ressalta-se que o mercado brasileiro possui investimentos e faturamentos considerados significativos, conforme o Quadro 7. Vale ressaltar que em 2014 o faturamento nacional atingiu 95,5 bilhões de dólares e uma representatividade no PIB de 4,1%. Demais informações que merecem destaque é que o Brasil é o 8º maior produtor de auto veículos no mundo, gerando 1,5 milhões de empregos, com faturamento de 75 milhões de dólares (ANFAVEA, 2016).

Quadro 7 – Faturamento e investimento da indústria de autopeças – 2004/2014

ANO	FATURAMENTO					INVESTIMENTO	
	TOTAL	DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL POR DESTINO				TOTAL	PARTICIPAÇÃO EM % SOBRE O FATURAMENTO
		INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA	MERCADO DE REPOSIÇÃO	EXPORTAÇÕES	OUTROS FABRICANTES		
2004	18.548	58,50	13,40	20,90	7,20	843	4,5
2005	25.263	61,70	12,30	18,70	7,30	1.413	5,6
2006	28.548	61,50	12,00	19,00	7,50	1.300	4,6
2007	35.064	65,80	13,60	13,10	7,50	1.385	3,9
2008	40.992	66,30	13,20	12,00	8,50	2.104	5,1
2009	37.895	68,80	14,30	9,30	7,60	631	1,7
2010	49.767	70,50	14,60	7,50	7,30	2.156	4,3
2011	54.512	70,80	14,70	8,40	6,10	2.418	4,4
2012	41.818	69,30	14,70	8,60	7,40	1.891	4,5
2013	40.615	70,40	14,50	8,30	6,80	1.927	4,7

² Toneladas por Quilômetro Útil. Unidade que mensura o esforço físico. A produção em TKU é obtida multiplicando-se a tonelage transportada pela distância percorrida.

2014	32.635	67,50	17,00	9,50	6,00	1.380	4,2
------	--------	-------	-------	------	------	-------	-----

Fonte: ANFAVEA e Sindipeças (2016)

Observa-se que os dados do Quadro 7 consideram o faturamento com ICMS e sem IPI. O faturamento e investimento foram convertidos em dólar pela taxa média de cada ano medido.

No que tange ao segmento de construção, destaca-se o nicho em que a empresa estudada está inserida, ou seja, a linha amarela. São máquinas e equipamentos como escavadeiras, carregadeiras, retroescavadeiras, compressores, guias, guindastes e plataformas aéreas. Por mais que em 2016 se mediu o declínio de 36,5% no segmento, projeções apontam aumento de 7,8% nas vendas em decorrência da continuidade de projetos de obras interrompidas no Brasil (SOBRATEMA, 2016).

Verifica-se, portanto, que a empresa em estudo é amostra interessante pois atua em segmentos que contribuem para o crescimento do PIB brasileiro. A aplicação das práticas inovadoras, oriundas da inovação, se faz necessária para incremento de fatores que poderão contribuir estrategicamente para processos e produtos descritos no capítulo do perfil da empresa. Não obstante, se faz necessário lançar luz à inovação não somente sob a ótica de processos e produtos, veiculada através de práticas de gestão de pessoas – conforme descrito no referencial teórico – a fim de se explorar oportunidades nos segmentos em que a organização em estudo faz parte. Há oportunidades de se explorar a relação que a remuneração estratégica (ferramenta de gestão de pessoas) possui frente às práticas inovadoras, gerando valor para a organização e para os segmentos, que juntas representam mais de 23% sobre o PIB brasileiro.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo trata dos resultados obtidos por meio da metodologia descrita no Capítulo 3. Considerando as subdivisões do capítulo em descrição do caso, análise e discussão, faz-se a seguir a explanação acerca da coleta de dados, o seu tratamento, o modo de operação da análise e o cruzamento entre as variáveis emergentes do estudo com os recortes teóricos utilizados na dissertação.

4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS

A coleta de dados se deu entre janeiro de 2017 e fevereiro de 2017. O questionário foi disparado em dois formatos: físico e eletrônico (via e-mail), dependendo de como o respondente foi acessado para responder o instrumento de pesquisa. Ao todo foram duzentos e oitenta e seis (286) resultados obtidos, sendo que foram disparados quatrocentos e noventa (490) instrumentos entre via física e e-mails. Vale frisar que não se teve uma obrigatoriedade por parte dos funcionários responderem a pesquisa, ou seja, todas as respostas coletadas foram de livre arbítrio dos respondentes.

Observando a categorização dos dados, percebe-se há uma prevalência para o público respondente quanto à profissionais do gênero masculino (81,85%), com média de 38 anos de idade (32,62%) e 9 anos de empresa (33,21%), com ensino médio concluído (33,69%), que trabalham em áreas administrativas (35,31%) e com cargos de nível de analista (34,97%).

Após realizada a tabulação dos dados, foi realizada a média das respostas por questão, bem como a sua moda. Salienta-se que não se considerou a média por extremos (1 e 5 por exemplo) e nem por quartis (1º quartil em relação ao 3º quartil, por exemplo), onde o cálculo da média aritmética leve às tendências de respostas. No Quadro 8 pode-se observar as tendências de respostas pela média aritmética, bem como a moda das respostas, ou seja, as que se repetem com maior frequência. Esta forma de cálculo fora escolhida a fim de se buscar a fidedignidade das observações preliminares.

Em relação à média das respostas, observa-se, conforme o Quadro 8, que há maior percepção dos respondentes em relação à fatores relacionados à inovação e à experiência empregada nos produtos em comparação aos concorrentes. Esta informação corrobora com o

diagnóstico da empresa no que diz respeito à tecnologia investida, bem como aos processos realizados pela Engenharia de Desenvolvimento, descritas anteriormente.

Quadro 8 – Média das respostas por questão

Questão	Média	Moda	Quantos responderam 1	Quantos responderam 2	Quantos responderam 3	Quantos responderam 4	Quantos responderam 5
Q7	3,6866	4	17	35	52	96	84
Q6	3,6772	5	18	34	59	85	89
Q11	3,6514	4	12	31	69	104	68
Q8	3,6290	5	19	46	48	78	92
Q13	3,6290	4	24	22	63	100	74
Q9	3,5993	4	18	33	65	94	72
Q2	3,5528	5	16	47	68	71	81
Q10	3,4645	4	20	38	77	86	60
Q16	3,3536	4	26	58	56	73	65
Q15	3,3357	4	24	41	83	86	49
Q5	3,2918	4	30	47	70	80	53
Q3	3,2535	4	34	55	57	81	57
Q4	3,1206	4	31	61	71	82	36
Q14	3,0676	4	42	58	61	79	41
Q17	2,9401	3	36	74	81	57	36
Q12	2,8723	3	56	55	72	68	30
Q1	2,7077	2	43	99	63	56	23
Q18	2,5088	3	68	80	81	36	20
Q19	2,3684	1	86	86	54	40	19

Fonte: o autor (2017)

Percebe-se também que os questionamentos relacionados à remuneração são os que possuem a menor média. Em suma, se realizada a reflexão da base (menor média) ao topo (maior média) do quadro 8, nota-se que na percepção dos respondentes, há oportunidades em relação às práticas de remuneração estratégica, pois este processo, de responsabilidade da área de Recursos Humanos, recompensará os profissionais de acordo com as suas entregas, incluindo a geração de práticas inovadoras, que através da experiência da Participação de Lucros e Resultados já existente, há a manifestação pela busca de maiores competências via treinamento e desenvolvimento no intuito do aumento da margem de lucro, buscando a diferenciação progressiva de core business pela experiência de produtos e pela inovação depositada neles.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Após coleta dos dados realizado o tratamento preliminar das informações (idade, sexo, escolaridade, dentre outros), iniciou-se a interpretação quantitativa dos dados. O método de

extração se deu por análise de componentes principais. O método de rotação foi realizado por Varimax® com Normalização Kaiser convergindo, por fim, em cinco componentes, conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9 – Matriz dos componentes da análise fatorial

	Component				
	1	2	3	4	5
Q1	,383	,138	,506	,132	-,019
Q2	,318	,441	,242	,188	-,224
Q3	,521	,337	,004	,154	-,082
Q4	,565	,182	,117	,248	,058
Q5	,465	,182	,126	,395	-,271
Q6	,022	,330	,082	,679	-,072
Q7	,003	,008	,137	,798	,088
Q8	,075	,319	,448	,137	-,435
Q9	-,063	,591	,181	,172	,024
Q10	,259	,606	,163	-,263	-,149
Q11	,098	,685	,024	,132	,058
Q12	,672	,002	-,052	-,196	,205
Q13	,049	,653	,099	,155	,365
Q14	,536	-,177	,393	,044	,254
Q15	,142	,189	,097	,038	,789
Q16	,009	,118	,748	,155	,121
Q17	,121	,166	,719	,018	-,020
Q18	,640	,017	,248	-,124	-,027
Q19	,513	,065	,548	,024	-,077

Fonte: autor (2017)

Concebida essa classificação os fatores foram classificados em:

- a) práticas de remuneração e performance;

- b) inovação e atribuições de gestão de pessoas;
- c) remuneração estratégica e desenvolvimento;
- d) práticas inovadoras em produtos;
- e) capacidade de inovação.

A validação dos fatores foi realizada por meio do teste de alfa de cronbach, que é uma medida de confiabilidade do agrupamento. Por confiabilidade entende-se o grau em que um conjunto de indicadores de uma variável latente (construto) é consistente em suas mensurações (HAIR JUNIOR et al., 2005). Por construto, entende-se, segundo Hair Junior et al. (2005), um conceito que o pesquisador pode definir em termos teóricos, todavia, não podendo ser medido diretamente ou medido sem incorreções, representado ou medido por um ou mais indicadores. Complementando os conceitos, o Coeficiente alfa de cronbach é uma medida utilizada para conceder a avaliação de consistência interna dos questionários para um conjunto de dois ou mais indicadores de construto (BLAND; ALTMAN, 1997). Frisa-se que a linha de corte utilizada como critério mínimo de confiabilidade fora de 0,5. Neste quesito, cita-se Freitas e Rodrigues (2005), que apesar da literatura científica acerca das aplicações do coeficiente de Alfa de Cronbach nas diversas áreas do conhecimento ser ampla e abrangente, ainda não existe um consenso entre os pesquisadores sobre o ponto mínimo a ser considerado válido para o coeficiente. O teste de alfa para cada fator em apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Confiabilidade dos fatores criados

Fator	Média dos fatores	Média das respostas	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Total de variáveis
práticas de remuneração e performance	0,566	3,019	0,291	0,655	6,000
inovação e atribuições de gestão de pessoas	0,595	3,579	0,074	0,633	5,000
remuneração estratégica e desenvolvimento	0,594	2,999	0,502	0,702	5,000
práticas inovadoras em produtos	0,738	3,381	0,007	0,549	2,000
capacidade de inovação	0,789	3,335	-	-	1,000

Fonte: o autor (2017)

Observa-se pelo Quadro 10 que todos os agrupamentos são confiáveis, considerando alfa superior a 0,5, como recomenda a literatura (vide Fávero et al., 2012). Além disso, destaca-se que o fator “capacidade de inovação” apresenta apenas uma variável na sua composição e não faz sentido a mensuração da confiabilidade de agrupamento. Frisa-se, por fim, que o desvio padrão teve uma amplitude

de 0,007 a 0,502, inferior à 1, mostrando a proximidade dos dados no conjunto de dados. Observa-se que todas as médias dos fatores são superiores a 0,5, representando a confiabilidade dos dados, conforme justificado anteriormente.

4.3 DISCUSSÃO DOS DADOS

Concluída a análise dos dados, se fez necessário relacionar as contribuições da dissertação realizada sob o prisma teórico e prático. Desta forma, dividiu-se a abordagem na seguinte ordem: as implicações teóricas que analisem os aspectos metodológicos e teóricos que resultaram da pesquisa; e implicações práticas que mostrem a contribuição do estudo em relação às práticas de remuneração estratégica para as práticas inovadoras.

4.3.1 Implicações teóricas

Nesta seção procurou-se explicar a relação que a teoria citada no Capítulo 2 possui sobre os achados da pesquisa realizada, considerando os cinco fatores mencionados na seção 4.2. No que diz respeito à dimensão das práticas de remuneração e performance (questões 3, 4, 5, 12, 14 e 18), percebe-se o entendimento dos respondentes quando o uso de um programa de participação nos lucros, ou participação nos lucros e resultados (PLR) visa premiar o desempenho (questão 3). Corroborando com esta percepção, Oliveira e Leone (2008) citam que uma estratégia de pagamento deve estar alinhada à agregação de valor ao negócio, interferindo no controle de custos e no comportamento dos funcionários. Mesmo assim, Marras (2002) afirma que este mecanismo sofre crítica por parte dos trabalhadores e seus respectivos sindicatos, pois o resultado final não é necessariamente o reflexo do desempenho individual, mas de uma gestão global da organização.

Outro fator a ser destacado é o pacote de benefícios (questão 4), que fora considerado alinhado com as práticas de mercado, segundo os respondentes. Vale destacar que os benefícios (questão 4) e o PLR (questão 3), conforme afirmam Marras e Neto (2012), constituem o salário total do profissional, denominado de Remuneração, dando sentido à primeira parte da dimensão citada. Corroborando, Thompson e O'Mail (2000) afirmam que o pacote de benefícios pode se

tornar uma variação de fatores que melhorem na atração e retenção de profissionais. Todavia, pode-se seguir a linha de Marras (2000), afirmando que os programas tradicionais de remuneração (salário acrescidos de benefícios tão somente) são fundamentados nos limites das exigências do cargo, tendo interferência direta nos resultados que os profissionais entregam à empresa.

A segunda parte deste fator dá luz à oportunidade que a empresa em estudo possui sobre outras práticas de remuneração estratégica não percebidas pelos respondentes (questão 18). Muito embora não haja um único sistema de remuneração estratégica, sendo ela adaptável à realidade da organização (LAWLER III, 2000; OLIVEIRA; LEONE, 2008), é uma prática que estimula os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais (MARRAS; NETO, 2012). Este estímulo, cruza com o conceito de motivação de Mullins (1991) que afirma ser a disposição de um indivíduo para exercer o esforço para fins de satisfação de alguma vontade ou expectativa. Em outros termos, o funcionário necessita encontrar em suas atividades fatores “agradáveis e interessantes” como fontes intrínsecas e quais os benefícios que receberá mediante à realização de seu trabalho e resultados como fontes extrínsecas (BOXXAL; PURCEL, 2008).

A terceira e última parte deste fator, diz respeito ao termo “performance”. Todavia, antes de abordar este conceito, frisa-se que a performance, desempenho ou entrega final é oriunda das competências humanas e profissionais instaladas no indivíduo, que segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), é conceituada como as combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor à pessoas e organizações. Desta forma, faz-se a ligação entre a definição de competências³ com a definição desempenho ou performance, que é a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, evidenciando a interdependência e a complementaridade entre estes três elementos, gerando o desempenho expresso nos comportamentos manifestados pela pessoa e pelas consequências dos mesmos, em termos de realizações e resultados (GILBERT, 1978).

³ Corroborando com Brandão et al. (2008), não se pretende na dissertação discorrer sobre as diversas abordagens conceituais existentes sobre o termo “competências”, pois este assunto já fora suficientemente abordado por Dutra(2004) e Ruas (2005). Por isto, adotou-se o conceito utilizado por Carbone, Brandão e Leite (2005), que corroboram com os outros autores citados anteriormente.

Estes conceitos são fundamentais, pois fazem referência ao Capítulo 2, onde é possível afirmar, conforme as questões 5, 12, 14, que não somente as práticas de Recursos Humanos fazem relação ao desempenho (DELERY, DOTY, 1996; WRIGHT, BOSWELL, 2002; WRIGHT, MCCORMICK, SHERMAN, MCMAHAN, 1999; YOUNDT, SNELL, DEAN, LEPAK, 1996) mas a remuneração estratégica possui relação direta com o desenvolvimento das competências (MARRAS, 2002), associado com o que o profissional efetivamente entrega (LÉNÉ, 2014). Dessa forma, dado um resultado esperado, estimula-se o funcionário a alcançar metas e a otimizar o seu trabalho, por conta das gratificações recebidas (MARRAS, 2002).

Finalizando a terceira parte do fator diz respeito as práticas de remuneração estratégica e suas diversidades de aplicação, conforme corroboram os autores do Capítulo 2 (MARRAS, 2002; GHENO; BERLITZ, 2011; WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999; CARDOSO, 2006; LÉNÉ, 2014), citando a remuneração por habilidade, por competência, acionária, por ganhos, dentre outras modalidades que possam surgir da criatividade das organizações e das necessidades das empresas. Desta forma, identifica-se a oportunidade na empresa em estudo de relacionar o desempenho e a performance dos profissionais de forma que os mesmos sejam recompensados por sistemas de remuneração estratégica adequados à realidade, tendo em vista que a pergunta 18 evidencia a carência destas práticas.

O segundo fator, denominado “Inovação e atribuições de Gestão de Pessoas” (questões 2, 9, 10, 11 e 13) faz a relação da inovação com as atribuições de Recursos Humanos. Como visto no Capítulo 2, é evidente a interface estes dois recortes teóricos fazem, segundo Demirkaya, Özcure e Eryiğit (2011). Segundo os respondentes, predominaram as alternativas da escala Likert mais elevadas em relação à inovação que a empresa em estudo possui e oferece em formato de produtos e serviços (questões 9, 11, 13). É certo afirmar que o sucesso do desenvolvimento e a aplicação de conhecimento e tecnologia em forma de novas tecnologias, produtos, processos e práticas manteve a empresa em estudo por 70 anos no mercado e reformação a afirmação de Hekkert (2008).

A importância da inovação, ressaltada por Elci (2008) no Capítulo 2 é complementada pelas práticas inovadoras, citada por Scarbrough, (2003), afirmando que é a integração de novas capacidades de produção e processos, cruzando com as práticas de gestão de pessoas. Kumar, Nti (1998), Stock, Greis e Fischer (2001) acrescentam que as empresas necessitam investir na inovação através de produtos e processos que busquem o aumento da performance

organizacional. Percebe-se que quando citada as práticas inovadoras, o recorte teórico de gestão de pessoas também começa a surgir. Não somente por Scarbrough citado anteriormente, mas também por Zehir, Üzmez e Yıldız (2016), afirmando que o sistema de gestão de pessoas influencia na performance da inovação. Corroborando, documentos da OECD também enfatizam a importância da Gestão de pessoas para a inovação, através da entrega oriunda das competências instaladas nos profissionais (OECD, 2012).

Estas afirmações citadas anteriormente levam à reflexão da questão 10, onde percebe-se por parte dos respondentes a clareza das atribuições de Recursos Humanos, quanto ao treinamento e desenvolvimento dos profissionais e a captação de pessoas com qualificação. Acerca desta percepção, salienta-se Ulrich (1997), onde o autor sugere que algumas práticas de Recursos Humanos devem estar relacionadas aos resultados financeiros, enquanto outras devem estar relacionadas às práticas de suporte, como o absentéismo e rotatividade. A afirmação anterior se evidencia quando cruzadas as conclusões de outros autores, afirmando que a literatura não se concentra em uma única atividade ou ação de Gestão de Pessoas como determinantes do desempenho da empresa (DELERY, DOTY, 1996; WRIGHT, BOSWELL, 2002; WRIGHT, MCCORMICK, SHERMAN, MCMAHAN, 1999; YOUNDT, SNELL, DEAN, LEPAK, 1996).

Foss, Laursen e Pederson (2011) citam as atividades características de Gestão de Pessoas, mas as práticas podem não possuir relação direta com a performance organizacional, segundo Becker, Huselid (1998) e Ulrich (1997). Logo, conclui-se que a prática de Gestão de Pessoas induz as companhias a descobrirem as competências internas, utilizando-as em prol do negócio (CHEN, HUANG, 2009). E a afirmação anterior conduz à questão 2, onde a prática do PLR serve de incentivo extra para os funcionários, segundo as respostas predominantes dos respondentes. Corroborando, se partir do pressuposto de que o PLR é um instrumento para recompensas, Demirkaya, Özcure e Eryiğit (2011) contribuem afirmando que a inovação pode ser considerada uma estratégia corporativa e também uma ferramenta de gestão, onde a remuneração, juntamente com Treinamento (questão 10) fazem parte das práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para a inovação.

Complementarmente Lau e Ngo (2004) afirmam que o modelo conceitual concebido por eles propõe três fatores que a área de Recursos Humanos deve prover em prol da inovação: foco no treinamento (questão 10), recompensa baseada em performance (questão 2) e desenvolvimento de equipe (questão 10). Desta forma, conclui-se o cruzamento empírico com a

teoria citando Mcdonough (2000), Norrgren e Schaller (1999), onde os fatores citados anteriormente proporcionam às equipes fatores multifuncionais à inovação, reforçando outras habilidades por consequência, respondendo pelo desempenho das inovações de acordo com os seus tipos, graus de impacto, necessidade do mercado, controle organizacional e alavancas (questões 9, 11 e 13) conforme citado no Capítulo 2 por Davila, Epstein e Shelton (2007).

O terceiro fator (remuneração estratégica e desenvolvimento) pode ser considerado a sequência direta do segundo, pois trata de forma específica de como a remuneração estratégica está relacionada à programas de desenvolvimento de pessoas. Frisa-se que, conforme as respostas coletadas das questões 1, 17 e 19, há oportunidades de se recompensar os profissionais da empresa em estudo conforme o desempenho. Esta necessidade de remunerar estrategicamente é corroborada pela perspectiva da Hay Group (2004), onde se faz necessário diferenciar nos ambientes competitivos a capacidade das pessoas de superarem resultados, sendo reconhecidas pela alta performance, sendo este sistema o diferencial na busca de superação das metas estabelecidas.

De acordo com as respostas das questões 1, 17 e 19, percebe-se que a empresa em estudo remunera no formato tradicional (vide Marras e Neto (2012)). Muito embora o salário nominal justifica-se na hierarquia das necessidades de Maslow (1970) ou na teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), a remuneração estratégica é citada em literatura mais recente (GHENO; BERLITZ, 2011), complementando as teorias de 1970 e 1959. O reconhecimento, segundo Wool Jr e Picarelli Filho (1999) podem ter variações financeiras e não financeiras, dando margem à valorização das respostas da questão 16, onde os respondentes acreditam que o desempenho deve ser importante na determinação da remuneração, ou seja, os incentivos sendo praticados de acordo com o desempenho individual, sendo desde valores monetários a viagens no exterior como reconhecimento de entrega dentro de programas de desenvolvimento, fazendo sentido ao nome desta dimensão.

Utilizando as referências teóricas, percebe-se coerência na questão 17 (onde o sistema de remuneração é reflexo do desempenho no trabalho) em relação à afirmação de Cardoso (2006), onde o mesmo afirma a necessidade da definição de processos na concepção do programa de remuneração por competências (um dos módulos de remuneração estratégica, segundo Marras (2002)), definindo sistemáticas e métricas de avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes ligados à operações, produtos e áreas funcionais. Fazendo interface com as

competências, a questão 8, no entender dos respondentes, frisa a importância de programas de desenvolvimento para a entrega do profissional em relação às metas e objetivos da empresa. Corroborando, já em 1973, McClelland (1973) iniciou a reflexão sobre competências, sendo complementado mais tarde por Boyatzis (1982), onde buscaram dividir as competências essenciais (da organização) do comportamento observado de profissionais de desempenhos individuais diferenciados, gerando, por consequência, resultados diferentes (SPENCER; SPENCER, 1993).

Frisa-se a oportunidade do estudo em relação à questão 1, diretamente relacionada aos conceitos de desempenho e competências citados anteriormente, onde, segundo os respondentes, não há a percepção dos ganhos em relação ao desempenho. Para tal, Brisolla (1994) cita outra modalidade de remuneração estratégica, o pagamento por habilidades, que corroborado por Cardoso (2006) pode ser identificado em modelos de avaliação por competências, com valor atribuído e administradas em um plano de desenvolvimento de competências. E levando em consideração de que a relação entre a remuneração e resultados poderá estimular a busca pela capacitação (CARDOSO, 2006), entende-se, segundo Fuchsová e Kravčáková (2004), que os profissionais terão os seus comportamentos vinculados às dimensões de direção, intensidade e persistência, refletindo no esforço que as pessoas farão para superar objetivos e metas em uma linha do tempo.

Desta forma conclui-se a análise do terceiro fator mencionando Marras (2002), que relaciona os recortes teóricos descritos com o conceito de variável volitiva, ou seja, é o fator que permite o homem a realizar aquilo em que o mesmo se propõe, relacionado ao “saber fazer” (conhecimento), o “poder de fazer” (habilidades) e o “querer fazer” (atitudes), onde esta variável volitiva dê sentido à ferramenta estratégica remuneratória.

O quarto fator, denominado “práticas inovadoras em produtos”, está relacionada à três recortes teóricos citados no Capítulo 2 sendo eles: inovação, práticas inovadoras e Gestão de Pessoas e inovação. Salienta-se que tanto a questão 6 como a questão 7 (relacionadas à quarta dimensão) foram avaliadas na escala Likert como percebidas pelos respondentes. Desta forma, as oportunidades em relação à esta dimensão tratar-se-á na interface com a dimensão anterior, ou seja, com a remuneração estratégica e programadas de desenvolvimento. A questão 6, que trata da diferenciação de produtos e serviços através da inovação é justificada na teoria primeiramente por Schumpeter (1934) que das quatro formas descritas de inovação (produto, processo,

organizacional e marketing), duas estão relacionadas diretamente com a questão anteriormente citada (produtos e processos) e a terceira (organizacional) relacionada à questão 7, acerca da experiência empregada nos produtos e serviços (inovação do tipo organizacional).

Por estar inserida em quatro segmentos (agrícola, rodoviário, construção e automotivo), pressupõe-se, através das respostas das questões 6 e 7 e do perfil descrito na seção 3.3, que a empresa em estudo desenvolve inovação do tipo incremental e radical, corroborando com Souto (2015). Isto quer dizer que a avaliação gerada pelas respostas das questões pertencentes à esta dimensão cruzada com os segmentos e a sua importância para a economia nacional citada no seção 3.3, corrobora com Edquist, Lundvall (1993) e Geels (2004), onde os autores afirmam que inovações emergem por causa de uma razão, em um contexto complexo e dinâmico, onde ações e interações de diferentes atores contribuem para o progresso do mercado em uma determinada linha do tempo.

Desta forma, complementa-se a afirmação anterior com Gílio (2000), onde o autor cita que as políticas de qualidade e produtividade têm exigido dos profissionais maiores conhecimentos, habilidades e atitudes, modificando o perfil das pessoas no ambiente de trabalho, que segundo Godin, Brain e Chaves (2002), acreditam que este complemento se dá pela aquisição de treinamentos e habilidades interpessoais (comportamentos). Percebe-se que mesmo este fator não estar tratando diretamente de planos de desenvolvimento, faz necessário pela aquisição de competências, ou seja, alicerçado em saber ser, saber fazer e saber agir, conforme afirma Manfredi (1998), corroborando com os construtos de competência citados nas dimensões anteriores.

Percebe-se que se cruzadas as informações da empresa em estudo com as 12 práticas de inovação listadas por Gondim et al. (2003), destacam-se a necessidade racionalização de processos de produção (processo de reengenharia de negócios), alianças estratégicas com fornecedores e clientes (parceiras na cadeia de suprimentos), projetos e produção simultânea de produtos (engenharia simultânea), conexão de equipamentos computadorizados, otimizados pela integração de tecnologias (tecnologia integrada baseada em computador), organização de chão de fábrica (células de produção) e ajuste da produção em respostas às demandas de clientes externos ou internos (produção just-in-time).

Gondim et al. (2003) complementa, fazendo a relação com práticas da Gestão e Pessoas a cultura de aprendizagem e trabalho em equipes. Isto faz com que seja relacionado o recorte

teórico da Gestão de Pessoas e inovação, ou seja, a prática de gestão de pessoas influencia na performance da inovação, que influencia conseqüentemente na performance organizacional, tendo como máxima o investimento em programas de desenvolvimento e seus recursos humanos disponíveis (ZEHIR, ÜZMEZ, YILDIZ, 2016). Ainda refletindo sobre o quarto fator e estabelecendo a relação ao quinto, verifica-se a afirmativa de Demirkaya, Özcure e Eryiğit (2011), onde os autores afirmam que a inovação depende do alto conhecimento, *expertise* dos profissionais (corroborando com a questão 7), que é a chave para introduzir valor no processo de criação (corroborando com a questão 6), obtendo, desta forma, menor tempo de reposta frente às mudanças e dinâmicas de mercado, desenvolvendo novas capacidades, a fim de melhorar cada vez mais a sua performance (MONTES et.al, 2004).

Por fim, cruzando as respostas emergentes das questões 6 e 7 com o estudo realizado na China por Wang Na Zang (2005) acerca de modelos de inovação, acredita-se que há relação entre a entrada de novos produtos no mercado através das contribuições de Recursos Humanos, produções de patentes, publicações e produções inovativas (BIRCAN, GENÇLER, 2015).

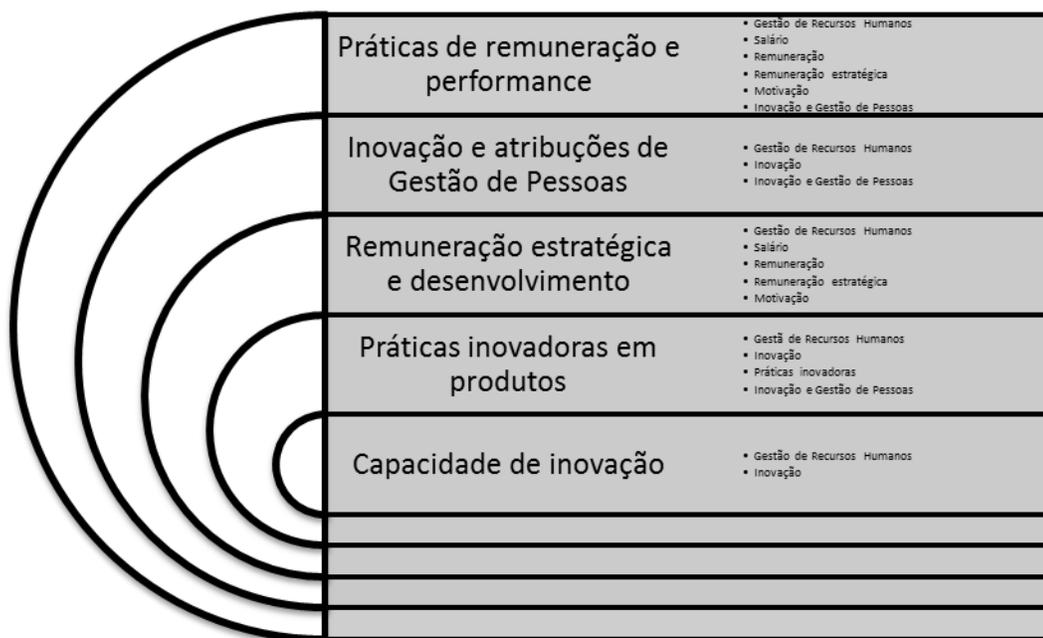
O quinto fator, nomeado de “capacidade de inovação” está relacionada à questão 15 do questionário. Este fator está relacionado ao recorte teórico de inovação, mais precisamente sobre inovação radical, que conforme Schumpeter (1934; 1942), é a chave para o desenvolvimento econômico, provavelmente justificando o tempo em que a empresa em estudo está inserida no mercado⁴. Schumpeter (1934; 1942) afirma ainda que a inovação de natureza radical é caracterizada pelo processo de desconstrução e reconstrução da criatividade, considerada “revolucionária” em produtos, processos ou organizacional.

Desta forma, há a relação desta dimensão com a quarta, que relaciona a inovação por produtos, processos e a experiência que a organização possui em relação a estes serviços. Portanto, não se faz necessário citar que a participação da área de Gestão de Pessoas é necessária, pois foi relacionada às demais dimensões citadas anteriormente. Todavia, Leede e Looise (2005) relatam que a gestão de Recursos Humanos é importante para a criação de uma cultura organizacional criativa, necessária para a inovação radical, contrastando com a inovação incremental, importante no processo, pois mesmo não fazendo a ruptura de produtos pré-definidos, em métodos ou processos organizacionais, podem gerar uma inovação radical pela consecução de inovações incrementais (MARTÍNEZ-ROS; ORFILA-SINTES, 2009).

⁴ A empresa em estudo fez 70 anos de existência em 1º abril de 2017.

O resultado das implicações teóricas com os cinco fatores que emergiu segue conforme a figura 8.

Figura 8 - Implicações da teórica com os fatores emergentes



Fonte: o autor (2017)

4.3.2 Implicações práticas

De forma prática, percebe-se que a remuneração estratégica possui papel importante para a geração de práticas inovadoras. Todavia, o instrumento por si só não terá a sua potencialidade plenamente explorada. Para tal, se faz necessário compreender o ambiente de competição a qual a organização está inserida e gradativamente aprofundar questões como:

- a) quais são as competências essenciais da empresa?;
- b) a área de Gestão de Pessoas realiza planos de treinamento de desenvolvimento que promovam a entrega superior dos funcionários?;
- c) as pessoas são utilizadas corretamente pelas suas competências individuais?;
- d) como a empresa trata os seus talentos?;
- e) os planos de remuneração compensarão os profissionais com entregas diferenciadas?

Desta forma, se estabelece a relação entre a remuneração estratégica e práticas inovadoras, onde estes dois fatores interagem passando por todos os apontamentos feitos anteriormente. Emergiu do estudo que não se pode analisar um fator ou outro isoladamente, pois desta forma o sistema como um todo não gerará a resposta que por vezes a complexidade do segmento de atuação requererá.

As análises das dimensões foram realizadas de forma isolada, mas todas elas realizam *interface* pelo papel da Gestão de Pessoas, o papel da inovação nas organizações, as práticas inovadoras, as práticas de remuneração estratégica, o desempenho e a performance profissional que sustentará o resultado organizacional visualizado no viés da inovação de produtos e processos. Na seção de justificativa, corrobora-se em relação à importância do desenvolvimento das competências, motivando, capacitando e satisfazendo os profissionais de forma que os mesmos forneçam elementos estratégicos organizacionais.

Esta é a forma da organização adaptar-se no ambiente mercadológico, que se torna complexo na medida em que a concorrência aumenta com soluções lançadas em espaços menores de tempo. Todavia, um ponto a ser considerado é ter capacitado os profissionais de Gestão de Pessoas, que têm os funcionários como clientes internos. Sem as competências instaladas nas pessoas da área de Recursos Humanos, a análise empírica se distancia da análise teórica citada na dissertação, pois as relações entre todas as dimensões envolvem a participação deste setor para que as pessoas se desenvolvam e entreguem mais práticas inovadoras.

Respondendo ao problema de pesquisa, que investiga a relação da remuneração estratégica com práticas inovadoras em produtos e serviços (também citada no formato de objetivo geral), pode-se afirmar que não somente há a relação entre estes dois construtos (práticas inovadoras e remuneração estratégica) como torna-se um fator que pode contribuir para as soluções demandadas pelas empresas, detectando oportunidades organizacionais e tecnológicas que respondam à evolução do mercado. Para tal, confia-se nas práticas consideradas “modernas⁵” de gestão de pessoas, visualizando as pessoas como atores que agreguem valor aos resultados organizacionais, através da autonomia, criatividade e flexibilidade, disponíveis em programas de treinamento e desenvolvimento e remuneração estratégica.

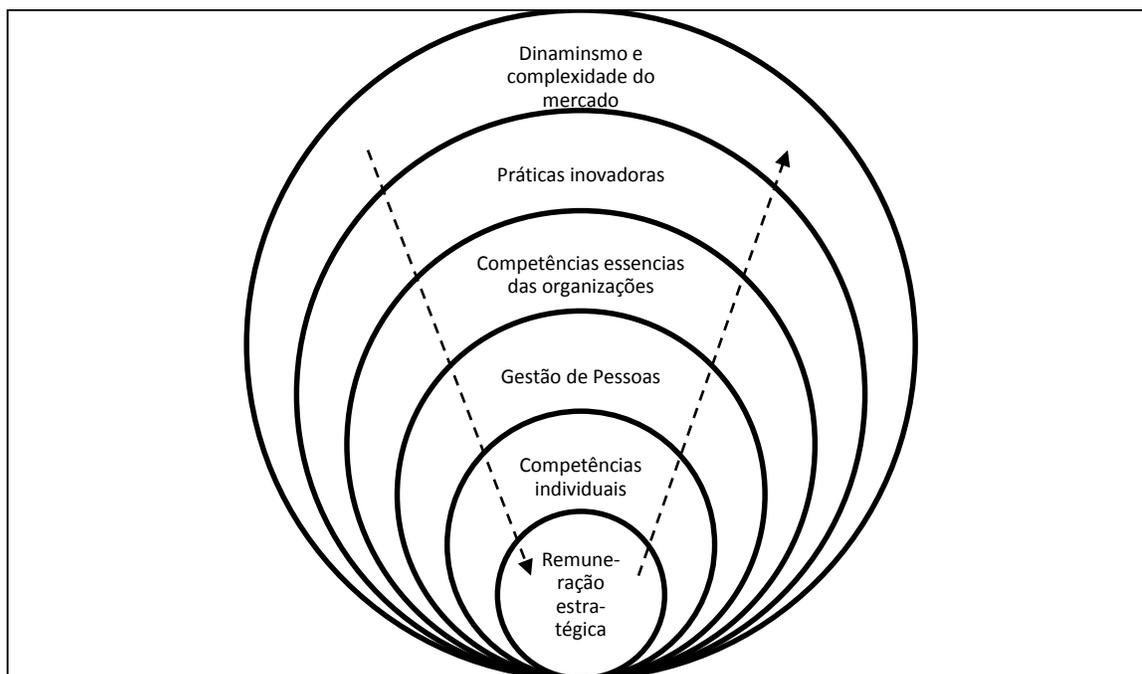
No que tange à remuneração, se faz necessário evoluir com práticas condizentes à dinâmica de mercado, que levem ao autodesenvolvimento ao estímulo por atingimento de

⁵ Que podem se tornar obsoletos a partir desta dissertação.

objetivos e metas, sendo recompensado pela entrega realizada através de um pacote de remuneração estratégica. Não se defende nesta dissertação um modelo ou outro de remuneração estratégica (por desempenho, por resultados, por ações, dentre outras práticas descritas no Capítulo 2), mas recomenda-se que as organizações adotem práticas (ou façam um *mix* de práticas) que melhor correspondam à complexidade do ambiente competitivo a qual estão inseridas e que motivem às práticas inovadoras.

Em suma, a Figura 9 representa o entendimento acerca do paradigma conceitual frente ao contexto prático, onde o constante aprofundar e emergir nas práticas organizacionais se faz necessário para que as respostas ao ambiente competitivo andem concomitantes aos seu dinamismo e complexidade.

Figura 9 - Relação do paradigma conceitual frente às implicações gerenciais



Fonte: o autor (2017)

5. CONCLUSÕES

O objetivo da dissertação foi de investigar o papel que a remuneração estratégica possui frente às práticas de inovação de processos e produtos. Acredita-se que este objetivo tenha sido atingido, considerando que os cinco fatores que emergiram do estudo convergem para que a remuneração estratégica, por meio da área de gestão de pessoas, possa diminuir o tempo de resposta que a organização dá frente ao mercado, em termos de práticas inovadoras. Constatou-se que a prática da remuneração estratégica poderá contribuir para as práticas inovadoras caso as organizações tenham programas que desenvolvam as competências individuais, a fim de suportarem as competências essenciais. Estes programas, conforme citado no referencial teórico, devem ser conduzidos e potencializados pela área de Recursos Humanos, por possuir a experiência da construção de equipes destinadas à alcançarem as metas e objetivos estabelecidos pela empresa.

Para viabilizar o objetivo geral o trabalho foi organizado por meio de objetivos específicos, em relação a estes, pode-se concluir que:

a) quanto à verificação da existência de interação entre o desempenho profissional e práticas de inovação, afirma-se que a primeira, segunda e terceira dimensões explicam a interface, ou seja, o desempenho organizacional depende do desempenho humano, que é maior através de programas de desenvolvimento, proporcionando maior capacitação aos profissionais de gerarem práticas de inovação. Isto se deve à participação ativa da área de Gestão de Pessoas, que conforme os respondentes, é responsável pelo desenvolvimento de competências instaladas nas pessoas;

b) entende-se que há relação entre a remuneração variável e práticas de inovação, justificadas por todas as dimensões citadas no capítulo anterior. Pelo fato da remuneração variável ser uma das ferramentas da remuneração estratégica (fator 3) e de ser uma das práticas de gestão de pessoas que desenvolvem pessoas (fator 2), capacitando-as a entregarem performances superiores às atuais (fator 1), é possível que as práticas de inovação sejam mais recorrentes (fator 4), seja pela soma de inovações incrementais ou de inovações radicais (fator 5);

c) a retenção de profissionais está diretamente relacionada ao modelo de remuneração que a empresa adota, já justificado no referencial teórico e nos fatores 1, 3 e 4. Partindo

do pressuposto que se conta com profissionais mais qualificados pelas competências desenvolvidas, o plano de remuneração que a empresa adotar poderá não somente reter, mas também atrair demais pessoas que possam agregar valor à organização, pois os objetivos de ambos (empresa e funcionário) estão alinhados quanto aos objetivos e metas. Os meios para se alcançar os resultados se dá pelas práticas inovadoras, recompensando de forma justa e estratégica todas as pessoas que integram o quadro de funcionários, partindo da remuneração tradicional e sendo complementada com um sistema atrativo de recompensas e reconhecimento;

d) o papel das práticas de benefícios quanto às práticas de inovação possuiu menos relevância no estudo, pois os respondentes afirmaram que a empresa em estudo adota benefícios condizentes com o mercado (Fator 1), todavia, estas práticas já fazem parte do sistema de remuneração atual. Uma oportunidade é entender se os benefícios atuais atendem às necessidades individuais dos funcionários, todavia, o estudo não possui foco neste estudo, limitando-se ao fato dos benefícios complementarem o salário nominal (compondo a remuneração);

e) a relação da experiência profissional em relação às práticas de inovação foi discutido em todas as dimensões, pois para a inovação surgir a contribuição de Recursos Humanos (Fator 2) dá luz à programas de capacitação e desenvolvimento (Fator 3), para que a inovação, seja ela por produto, processo ou organizacional (Fator 5) faça emergir práticas inovadoras (Fator 4) através da entrega profissional das pessoas, que serão estimuladas por programas de remuneração estratégica (Fator 1).

No que diz respeito ao aspecto prático, fica evidenciado no estudo que a aplicação da remuneração estratégica começa a gerar contribuição para as práticas inovadoras a partir do momento em que outras variáveis já estiverem instaladas. Em outras palavras, as empresas necessitam ter conhecimento do que as diferem das concorrentes, ou seja, quais são as *core competences*.

Outro fator é a organização possuir a área de Gestão de Pessoas que proporcione programas de desenvolvimento das competências das pessoas. Desta forma, identificando as competências individuais, poder-se-á formar equipes que possam inovar por apresentarem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários, suportados por aspectos motivacionais, podendo ser, a remuneração estratégica.

Existem oportunidades que ocorrem no processo, como a busca que a área de Gestão de Pessoas pode realizar por práticas de desenvolvimento, amadurecendo os seus instrumentos e suas metodologias para formar *high potentials* e equipes que atuem por resultados. A oportunidade de verificar o posicionamento do mercado também poderá ocorrer, tendo em vista que o dinamismo e a complexidade dos segmentos pode trazer necessidades de revisão de processos e melhorias em tecnologias. Todavia, para a operacionalização destes fatores, necessita-se olhar novamente para a dimensão das pessoas, mais precisamente das entregas que elas dão, mediante às competências instaladas.

Observa-se por fim, que a ferramenta da remuneração estratégica contribui para as práticas inovadoras, mas outras frentes necessitam de maturidade para que as respostas surjam por este sistema. Sem o aprofundamento nos fatores que visam às pessoas, competências individuais e essenciais e à compreensão do mercado a remuneração estratégica torna-se um instrumento de potencialidade pouco explorada. Se faz necessário o aprofundar de práticas, viabilizando estudos nas organizações que levem a entender como interagem, desde às menores engrenagens até às maiores, chegando na compreensão do sistema como um todo e como a prática da remuneração estratégica pode fazer este conjunto funcionar de forma competitiva.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação do estudo foi em relação à seleção do público respondente, considerando que fora utilizada uma única empresa para se estudar a relação entre a remuneração estratégica e as práticas inovadoras. Mesmo assim os segmentos as quais a organização está inserida, representam mais de 20% do PIB brasileiro.

A segunda limitação diz respeito aos recortes teóricos que relacionam a inovação com a remuneração estratégica. Existe literatura desenvolvida acerca de práticas de gestão de pessoas relacionando-as com a inovação e práticas inovadoras e que foram relacionadas as que mais se se pudessem contribuir para o estudo. Todavia, encontrou-se dificuldades na busca de literatura (seja no *Scopus*, *Science Direct*, Periódicos CAPES, dentre outros sites científicos de busca) que relacionasse direta e explicitamente a remuneração estratégica com a inovação. Desta forma, instiga-se que outros pesquisadores utilizem este estudo para fins de base de outras amostragens e refinamentos de escala aplicada.

5.2 ESTUDOS FUTUROS

Como proposta para desenvolvimento de pesquisas futuras, sugere-se a replicação do estudo em organizações de segmentos diferentes aos citados na dissertação, bem como a reaplicação em instituições dos segmentos citados, mas de forma individualizada, para fins de observância de semelhanças e diferenças em relação aos resultados obtidos neste trabalho.

Sugere-se também o aprofundamento da relação que a remuneração estratégica possui em relação às práticas inovadoras, partindo deste estudo, que poderá contribuir para a limitada quantidade de materiais disponíveis.

Por fim, recomenda-se o aprofundamento do estudo acerca de benefícios flexíveis, sendo esta uma alternativa à remuneração estratégica por ser diferente de pacotes tradicionais. Conforme Pontes (2010), trata-se de um programa que atende muito mais ao conceito de remuneração estratégica, pois admite a diferença de necessidades das pessoas e torna mais atraente a parte de remuneração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVITZ, M. **Catching up, forging ahead, and falling behind.** The Journal of Economic History, v.46, n.2, p. 385–406, 1986.

ADAMS, J. S. **Inequity in social exchange.** In L. Berkowitz (ed.) Advances in social psychology. New York: Academic Press. n.2, p. 267-299, 1965.

AKTAR, S., SACHU, M. K., ALI, M., E. **The impact of rewards on employee performance in comercial banks of Bangladesh: an empirical study.** Journal of Business and Management, v.6, n. 2, novembro/dezembro, p. 09-15, 2012.

ALBUQUERQUE, L., G. **A gestão estratégica de pessoas.** In FLEURY, M., T., L. (Coord). **As pessoas na organização**, p. 35-50 São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L., G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade.** In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. In: **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ALVES, J., N., MORAES, J., L de, QUATRIN, D., R. **Os fatores competitivos das indústrias de pedras preciosas: um multicaso no interior do rio grande do sul.** Simpoi, p. 1-15, 2012.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. Anuário da indústria automobilística brasileira, 2016.

ARAGÓN-CORREAA, J.A., GARCÍA-MORALESB, V.J., CORDÓN-POZOB, E. **Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain.** Ind. Mark. Manag. n.36, pg. 349–359, 2007.

ARMSTRONG, M. **Strategic human resource management: a guide to action.** London: Kogan, 2000.

ARNAL, E., OK, W., TORRES, R. **Knowledge, work organization and economic growth.** Labour Market and Social Policy, Occasional Paper n.50, Paris, OECD, 2001.

ARROWSMITH, J., NICHOLAISENB, H., BECHTERC, B., NONELLD, R. The management of variable pay in European banking. The International Journal of Human Resource Management, London, v. 21, n. 15, p. 2716–2740, 2010.

Associação Brasileira de Tecnologia para Construção e Mineração (SOBRATEMA).

Acesso em 05/01/2017. Disponível em:

[https://www.sobratema.org.br/BlogSobratema/Categorias/123684-](https://www.sobratema.org.br/BlogSobratema/Categorias/123684-Intelig%C3%A2ncia+de+Mercado)

[Intelig%C3%A2ncia+de+Mercado](https://www.sobratema.org.br/BlogSobratema/Categorias/123684-Intelig%C3%A2ncia+de+Mercado)

AUDRETSCH, D. **The emergence of entrepreneurial economics**. Research on Technological Innovation, Management and Policy, n.9, p. 37–54, 2005.

BAE, J., CHEN, S., WAN, T. W. D., LAWLER, J. J., WALUMBWA, F. O. **Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries**. International Journal of Human Resource Management, n.14, p. 1308–1332, 2003.

BAE, J., ROWLEY, C. **The impact of globalization on HRM: the case of South Korea**. Journal of World Business, n.36, p.402–428, 2001.

BARNEY, J. B. **Is the resource-based theory a useful perspective for strategic management research?** Yes. Acad. Manag. Rev. n.26, p. 41–56, 2001.

BARRETO, L., M., T., S., SILVA, M., P., FISCHER, A., L., ALBUQUERQUE, L., G, AMORIM, W. A. C. **Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica**. Revista de Administração – ReA, v. 4, n.1, p. 2015-232. Santa Maria: UFSM, mai./ago. 2011.

BARROSO, C., CEPEDA, G. A., ROLDÁN, J. L. **Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model**. In ESPOSITO, Vinzi, CHIN, HENSELER, WANG (Eds.). Handbook of partial least Squares: concepts, Methods and applications. New York: Springer, 2010.

BARTHOLOMEW, D., J. **The foundations of factor analysis**. Biometrika, n.71, pg. 221-232, 1984.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles**. California Management Review, v.40, n.1, p. 93-116, 1987.

BASTOS, A.V.B. et al. **Comprometimento organizacional**. In: SIQUEIRA, M.M.M. et al. **Medidas do comprometimento organizacional**, Porto Alegre: Artmed, 2008.

BEAUVAIS, L. L., SCHOLL, R. W. and COOPER, E. A. **Dual commitment among unionized faculty: a longitudinal investigation**. Human Relations n.44, p. 175-192, 1991.

BECKER, B. E., HUSELID, M., A. **High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications**. Research in Personnel and Human Resource Management, n.16, p. 53–101, 1998.

BECKER, G. **Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education.** Chicago: Chicago University Press, 1964.

BEER, M., EISENSTAT, R., A. **The silent killers of strategy implementation and learning.** Sloan Management Review, v.41, n.4, p. 29–40, 2000.

BERRY, H. **Global integration and innovation:** multicountry knowledge generation within MNCs. Strategic Management Journal, v.35, n.6, p. 869–890, 2014.

BEUGELSDIJK, S. **Strategic human resource practices and product innovation.** Organization Studies, v.29, n.6, p. 821-847, 2008.

BHATTACHARYA, M., BLOCH, H. **Determinants of Innovation.** Small Bus. Econ. n.22, p. 155–162, 2004.

BICKMAN, L. ROG, D. J. **Handbook of applied social research methods.** Thousand Oaks, Sage, 1997.

BIRCAN, İ., GENÇLER, F. **Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development.** World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship. Procedia – Social and Behavioral Sciences, n.195, p. 1348 – 1354, 2015.

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. **Statistics notes: Cronbach's alpha.** British Medical Journal, v.314, n.7080, p. 572, 1997.

BLEDOW, R., FRESE, M., ANDERSON, N., EREZ, M., FARR, J. **A dialectic perspective on innovation:** conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. Ind. Organ. Psychol.: Perspect. Sci. Pract. v.2, n.3, p. 305–337, 2009.

BOHLANDER, G., SNELL, S. **Administração de recursos humanos.** Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BOLETIM DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT), 2016.

BOYATZIS, R., E. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance.** New York: Wiley, 1982.

BRAND, A., F., TOLFO., S., da R., PEREIRA, M., F., ALMEIDA, M., I., R. **Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área.** Gestão & Regionalidade, v.71, n.24, XI Semead, outubro, 2008.

BRANDÃO, H., P., ZIMMER, M., V., PEREIRA, C., G., MARQUES, F., COSTA, H., V., CARBONE, P., P., ALMADA, V., F. **Gestão de desempenho por competências: integrando a**

gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, ed. 42, v. 5, pg 875-898, setembro-outubro, 2008.

BRANDLER, R., GRINDER, J. **Patterns of the hypnotic techniques of Milton H. Erickson, M. D.** Paperback, 1975.

BRISOLLA JR, C., B. **A remuneração variável mudando paradigmas na administração salarial:** um estudo do setor bancário brasileiro. 1994 224 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

BUCHAN J, THOMPSON M, O'MAY F. **Health workforce incentive and remuneration strategies.** A research review. Geneva: World Health Organization; 2000.

BYHAM, W., C. **Zapp! The lighting of empowerment:** how to improve quality, productivity, and employee satisfaction. New York: Crown, 1990.

CANTO, J.G.D., GONZALEZ, I.S. **A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities.** Res. Policy n.28, p. 891–905, 1999.

CAPELLI, P., NEUMARK, D. **Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?** Industrial and Labor Relations Review, v.54, n.4, p. 737-775, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARDOSO, L., R. **Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências:** a visão dos profissionais de gestão de pessoas. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 13-23, maio/agosto, 2006.

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

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 2007.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. **Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial.** Revista de Administração Pública, v.1, n. 29, janeiro/março, 1995.

CHACKO, T. I., WACKER, J. G. **An examination of strategic goals and management practices of Russian enterprises.** International Business Review, v.10, p. 475–490, 2001.

- CHANG, J. Y., CHOI, J. N., KIM, M. U. **Turnover of highly educated R&D professionals: the role of pre-entry cognitive style, work values and career orientation.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, n.80, p. 299-317, 2008.
- CHEN, C., HUANG, J. W. **Strategic human resource practices and innovation performance** - The mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research, v.62, n.1, p. 104-114, 2009.
- CHO, D., S., KIM, D., J., RHEE, D., K. **Latecomer strategies: Evidence from the semiconductor industry in Japan and Korea.** Organization Science, v.9, n.4, p. 489-505, 1998.
- CLAVER, E., LLOPIS, J., GARCIA, D., MOLINA, H. **Organizational culture for innovation and new technological behavior.** Journal of High Technology Management Research, n.9, p. 55-68, 1998.
- COLLINS C., J., CLARK K., D. **Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage.** Acad. Manag. Journal, v.46, n.6, p. 740-51, 2003.
- COLLINS, C. J., SMITH, K. G. **Knowledge exchange and combination:** the role of Human resource practices in the performance of High-technology firms. Academy of Management Journal, v.49, n.3, p. 544-560, 2006.
- COLOMBO, M. G., DELMASTRO, M. 2002. **The determinants of organizational change and structural inertia:** Technological and organizational factors. Journal of Economics & Management Strategy, v.11, n.4, p. 595-635, 2002.
- COLOMBO, M. G., DELMASTRO, M., RABBIOSI, L. **“High performance” work practices, decentralization, and profitability:** evidence from panel data. Industrial and Corporate Change, v.16, n.6, p. 1037-1067, 2007.
- CRAWFORD, R. **A era do capital humano.** São Paulo: Atlas, 1994.
- CRISTINI, A., GAJ, A., LABORY, S., LEONI, R., In: Minsky, H.P. (Ed.), **New Work Practices in Italy. Adoption and Performance Effects.** Economics Department, University of Bergamo, Mimeo, 2002.
- CURTIS, B., HEFLEY, W., E., MILLER, S., A. **People Capability Maturity Model.** Pittsburg: Software Engineering Institute, 2009. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu/reports/01mm001.pdf>. Acesso em: 03/04/2016.

- DAFT, R. **New Era of Management**. 2nd edition. Mason, OH: Thomson Southwestern, 2008.
- DAMANPOUR F. **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. Acad. Manag. Journal, v.34, n.3, p. 555–90, 1991.
- DAMANPOUR, F. **Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models**. Management Science, n° v.42, n.5, p. 693 – 716, 1996.
- DAMANPOUR, F. **The adoption of technological administrative and ancillary innovation**. J. Manag. v.13, p.675–688, 1987.
- DAMANPOUR, F., WALKER, R., AVELLANEDA, C. **Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations**. Journal of Management Studies, v.46, n.4, p. 650–675, 2009.
- DATTA, D. K., GUTHRIE, J. P., WRIGHT, P. M. 2005. **Human resource management and labor productivity: Does industry matter?** Academy of Management Journal, v.48, n.1, p. 135-145, 2005.
- DAVEL, E., P., B. (org), VASCONCELLOS, J., G., M. de (org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- DAVILA, T., EPSTEIN, M., J., SHELTON, R. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DE CLEYN, S., BRAET, J. **Do board composition and investor type influence innovativeness in SMEs?** International Entrepreneurship and Management Journal, v.8, n.3, p.285–308, 2012.
- DE SAA-PEREZ, P., GARCIA-FALCON, J., M. **A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development**. International Journal of Human Resource Management, v.13, p.123–140, 2002.
- DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administrando recursos humanos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DEEPROSE, D. **How to recognize and reward employees**. Newyour: AMACOM, 1994.
- DELERY J., E., DOTY D., H. **Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions**. Acad Manag. Journal, v.39, n.4. p. 802–35, 1996.
- DELERY, J., E. **Issues of fit in strategic human resource management: implications for research**. Human Resource Management Review, v.8, p. 289–309, 1998.

- DEMIRKAYA, H., ÖZCÜRE, G., ERYIĞIT, N. **An application on the impacts of human resource management in technology management of the companies.** 7th International Strategic Management Conference. Procedia Social and Behavioral Sciences, v.24, p. 474-486, 2011.
- DEMO, G., FOGAÇA, N., NUNES, I., EDREI, L., FRANCISCHETO, L. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010.** RAM, Ver. Adm. Mackenzie (Online), São Paulo, v. 5, n.12 p. 15-42, setembro/outubro 2011.
- DESS, G. G., DAVIS, P. S. (1984). **Porter's, 1980 generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance.** Academy of Management Journal, v.27, n.3, p. 467-488, 1984.
- DESSLER, G. **Human Resource Management.** 11th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2008.
- DRUCKER, P. F. **The discipline of innovation.** Harvard Business Review, v.76, n.6, p. 149–157, 1998.
- DRUCKER, P.F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles,** Simon and Schuster, New York, 1986.
- DUNPHY, D., BRYANT, B. **Teams: panaceas or prescriptions for improved performance?** Human Relations, v.49, p. 677–699, 1996.
- DUTRA, J. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. **Gestão por competências.** São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, J. R.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e Recompensas.** São Paulo: Atlas, 2012.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, L., S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo, 2009.
- DUYSTERS, G., JACOB, J., LEMMENS, C., JINTIAN, Y. **Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group.** Industrial and Corporate Change. v.18, n.2, p. 325-349, 2009.

- EDQUIST, C., LUNDVALL, B., A. **Comparing the Danish and Swedish system of innovation.** In: Nelson, R.R. (Ed.), National Innovation Systems. Oxford University Press, Oxford, UK, 1993.
- EICHER, J., C., GANBOUA L., K. **Economique de “Education Economica Paris”.** 1979.
- ELCI, S. et al. **Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi.** Istanbul: TÜSİAD-T, Publication, v.12, 2008.
- ESPINDOLA, M. ; CRUZ, H.A. **Remuneração estratégica: uma análise da percepção de profissionais atuantes na Grande Florianópolis/SC.** In: XI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, Resende/RJ. XI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.
- ESSÉN, A., LINDBLAD, S. **Innovation as emergence in healthcare: unpacking change from within.** Soc. Sci. Med. n. 93, p. 203–211, 2013.
- FELDMAN, L. **The role of salary and incentives in the new product function.** Journal of Product Innovation Management, n.13, p. 216–229, 1996.
- FERAUGE, P. **A conceptual framework of corporate social responsibility & innovation.** Global Journal of Business Research, v.6, n.5, p. 85–96, 2012.
- FEY, C. BJÖRKMAN, I. **The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia.** Journal of International Business Studies, v.1, n. 3, p. 59-75, 2001.
- FIGUEIREDO, D. B. F., SILVA, J. A. J. **Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial.** OPINIÃO PÚBLICA, Campinas, v.16, n.1, Junho, p. 160-185, 2010.
- FINK, A. **How to design surveys.** Thousand Oaks, Sage, 1995. [The Survey Kit, v.5]
- FINK, A. **The survey handbook.** Thousand Oaks, Sage, 1995. [The Survey Kit, v.1]
- FISCHER, A., L. **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras.** In: DUTRA, Joel Souza et al (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, p. 9-23, 2001.
- FISCHER, A., L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas,** In: FLEURY, M., (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários.** São Paulo: Futura, 1997.

- FLEURY, M., FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial. P. 186-196, 2001.
- FLEURY, M., T., L., FLEURY, A., C., C. **Alinhando estratégia e competências.** Revista de Administração e Empreendedorismo, janeiro/março, p. 44-57, 2004.
- FONSECA, J., J., S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FOSS, N. J., LAURSEN, K., PEDERSEN, T. **Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices.** Organization Science, v.22, n.4. p. 980–999, 2011.
- FOURNIES, F. F. **Why employees don't do what they are supposed to do and what to do about it.** Revised ed., New York: McGraw-Hill, 1999.
- FOURNIES, F., F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados.** São Paulo: Makron, 1992.
- FRANKL, V., E. **The doctor and the soul: from psychotherapy to logotherapy revised and expanded.** Richard Winton, Clara Winton (Translators), Paperback, outubro, 1986.
- FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. **A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach.** In: SIMPEP, novembro. Bauru, São Paulo, 2005.
- FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A., Z., MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey.** Revista de Administração, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro, 2000.
- GEELS, F.W.,. **From sectoral systems of innovation to socio-technical systems, insights about dynamics and change from sociology and institutional theory.** Res. Policy n.33, p. 879–920, 2004.
- GHENO, R., BERLITZ, J. **Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 268-287, 2011.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.
- GILBERT, Thomas F. **Human competence: engineering worthy performance.** New
- GÍLIO, I. **Trabalho e educação.** Formação profissional e mercado de trabalho. São Paulo: Nobel, 2000.
- GLASSER, W. **Administração de Liderança.** 1ª ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

GONDIM, S. M. G., BRAIN, F., CHAVES, M. P. **Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho pela perspectiva de profissionais de recursos humanos.** Relatório de pesquisa do Pibic, 2002.

GONDIM, S., M., G., MELO, L., C., T., RODRIGUES, A., C., A., BARBOSA, L., D., F. **Práticas de inovação e habilidades profissionais: os trabalhadores estão preparados para a mudança organizacional?** EnANPAD, p. 1-13, julho, 2003. Acesso em 21/01/2017: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GRT/.

GUEST, D. E., MICHIE, J., CONWAY, M. **Human resource management and corporate performance in the UK.** British Journal of Industrial Relations, v.41, n.2, p. 291-314, 2003.

GUEST, D. **Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM.** The Journal of Industrial Relations, v.44, n.3, setembro, p. 335-358, 2002.

GUEST, D., E. **Human resource management and performance: a review and research agenda.** International Journal of Human Resource Management, v.8, p. 263–276, 1997.

GUIMARÃES, J. C. C. C.; TAVARES, M. C. **O BSC e a administração dos consórcios intermunicipais de saúde: um estudo de caso sobre sua aplicabilidade.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, São Paulo, v.11, n.3, p. 234-262, 2012.

GUTHRIE, J. P. **High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand.** Academy of Management Journal, v.44, n.1, p. 180-190, 2001.

HACKMAN, J., & OLDFHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of a theory.** Organizational Behavior and Human Performance, n.16, p. 250-279, 1976.

HAIR JUNIOR, F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMILTON, B. H., NICKERSON, J. A., OWAN, H. **Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation.** Journal of Political Economy, v.111, n.3, p. 465-497, 2003.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HAY GROUP (2004). **Homepage da Câmara Suíça** <www.swisscam.com.br/files_legais/HayGroup_rt.pdf>. Acessada em 21 de outubro de 2015.

- HEKKERT, M.P. **Inaugural Speech: Towards a Sustainable Innovation Climate.** Utrecht University, Utrecht. The Netherlands (in Dutch: Naar een duurzaam innovatieklimaat), 2008.
- HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção- PPGEF, UFSC, 1996.
- HERRERA, M., E., B. **Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation.** Journal of Business Research, v.68, n.7, p. 1468–1474, 2015.
- HERRERA, M., E., B. **CSR and value creation. Doing good in business matters: CSR in the Philippines (Frameworks).** Makati: Asian Institute of Management and De La Salle professional schools, 2007.
- HERZBERG, F. I. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, janeiro/fevereiro, 1968.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B., B. **The motivation to work.** 2^a ed. New York: John Willey & Sons Inc., 1959.
- HERZOG, P., LEKER, J. **Open and closed innovation – different innovation cultures for different strategies.** Int. J. Technol. Manag. V.52, p. 322–343, 2010.
- HIPÓLITO, J. A. M.; DUTRA, J.S. **Remuneração e recompensas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- HIPÓLITO, J., A., M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001.
- HOQUE, K. **Human resource management and performance in the UK hotel industry.** British Journal of Industrial Relations, v.37, p. 419–443, 1999.
- HUSELID, M., A. **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate.** Academy of Management Journal, v.38, n.3, p. 635-872, 1995.
- IBRAR, Muhammad, OWAIS, Khan. **The impact of reward on employee performance: a case study of Malakand private school.** International Letters of Social and Humanistic Sciences, ISSN: 2300-2697, v.52, pg. 95-103, doi:10.18052/www.scipress.com/ILSHS.52.95. Switzerland, 2015.
- ICHNIOWSKI C., SHAW K., PRENNUSHI G. **The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines.** Am Econ Rev, v. 87, n.3, p. 291–313, 1997.

- ICHNIEWSKI, C., SHAW, K. **The effects of human resource management systems on economic performance:** An international comparison of US and Japanese plants. *Management Science*, v.45, n.5, p. 704-721, 1999.
- IRELAND, R., D., COVIN, J., G., KURATKO, D., F. **Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, Janeiro, p. 19-46, 2009.
- IRELAND, R.D., WEBB, J.W. **Strategic entrepreneurship:** creating competitive advantage through streams of innovation. *Bus. Horiz.* v.50, n.1, p. 49–59, 2007.
- JANSEN, J. J. P., VAN DEN BOSCH, F. A. J., VOLBERDA, H. W. **Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance:** effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Manag. Sci.* n.52, p. 1661–1674, 2006.
- JENSEN, D., MCMULLEN, T., STARK, M. **The manager's guide to rewards.** New York: Amacom, 2007.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KATILA, R., SHANE, S. **When does lack of resources make new firms innovative?** *Acad. Manag. J.* n.48, p. 814–829, 2005.
- KAYA, N. **The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance:** evidence from Turkish firms. *International Journal of Human Resource Management*, v.12, n.17, p. 2074-2090, 2006.
- KERIN, R. A., VARADARAJAN, P. R., Peterson, R. A. **First-mover advantage:** a synthesis, conceptual framework, and research propositions. *J. Mark.* n.56, p. 33–52, 1992.
- KILIÇ M., BILGINOGLU, B. **İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama Ve Seçme Yöntemleri Ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği.** *Sosyo Ekonomi*, julho/dezembro; p. 215-241, 2010.
- KIM, J., MUELLER, C. W. **Factor analysis:** Statistical methods and practical issues. Beverly Hills, CA: Sage, 1978.
- KIMBERLY, J., R., EVANISKO, M., J. **Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations.** *Academy of Management Journal*, v.24 n.4, p. 689-713, 1981.

- KING, G. **How not to lie with statistics** [Online] (2010) Disponível em: <<http://gking.harvard.edu/files/mist.pdf>> Acesso em: [21 de março de 2016].
- KUMAR, R., and NTI, O. **Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model.** *Organization Science*, p. 356-367, 1998.
- KURATKO, D., F., IRELAND R., D., HORNSBY, J., S. **Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy.** *Academy of Management Executive*, v.4, n.15 p. 60-71, 2001.
- LACOMBE, B., M., B., CHU, R., A. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégicas e institucional.** *Revista de Administração de Organizações*, v.48, n.1, p. 25-35, 2008.
- LACOMBE, B., M., B., TONELLI, M., J. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das organizações sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos.** *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v.5 n.2, p. 157-174. Curitiba: ANPAD, maio/agosto, 2001.
- LAU, C-M., NGO, H-Y. **The HR system, organizational culture, and product innovation.** *International Business Review*, nº13, p. 685-703, Hong Kong, China, 2004.
- LAURSEN K., FOSS N., J. **New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance.** *Cambridge Journal Economist* v.27, n.2, p. 243–63, 2003.
- LAWLER III, E. **Pay strategy: new thinking for the new millennium.** *Compensation and Benefits Review*, v. 32, n. 1, 2000.
- LAWLER, E. **Motivação nas organizações de trabalho.** In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAWSON, B., SAMSON, D. **Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach.** *Int. J. Innov. Manage.* v.5, n.3, p. 377–400, 2001.
- LEDFORD, G., LAWLER, E., E., MOHRMAN, S., A. **Reward innovations in Fortune 1000 companies.** *Compensation and Benefits Review*, julho/agosto, 76–80, 1995.
- LEE, Feng-Hui, and LEE, Fzai-Zang. **The relationships between HRM practices, leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry.**

Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, p. 953-971, 2007.

LEE, J., MILLER, D. **People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms.** Strategic Management Journal, v.20, p. 579–593, 1999.

LEEDE J., LOOISE, J., K. **Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework.** Creativity And Innovation Management, v.14, n.2, p.108-117, 2005.

LEEDE, J., de LOOISE, J., C., ALDERS, B., C., M. **Innovation, improvement and operations: an exploration of the management of alignment.** International Journal of Technology Management, n.23, p. 353–368, 2002.

LEI n° 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10101.htm. Acesso em 20/01/2016.

LÉNÉ, Alexandre. **Skill-based pay in practice.** European Journal of Training and Development, v.38 Iss 7 p. 628 – 661, 2014.

LEGNICK-HALL, M., L., LENGNICK-HALL, C., A., ANDRAD, L., S., DRAKE, B. **Strategic human resource management: the evolution of the field.** Human Resource Management Review, v.19, n.2, p. 64-85, 2009.

LIU, X., BUCK, T. **The internationalization strategies of Chinese firms: Lenovo and BOE.** Journal of Chinese Economic and Business Studies, v.7, n.2, p. 167-81, 2009.

LOPEZ-CABRALES, A., PEREZ-LUNO, A., VALLE CABRERA, R. **Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity.** Human Resource Management, v.48, n.4, p. 485-503, 2009.

LOUÇÃ, F. **The elusive concept of innovation for Schumpeter, Marschak and the early econometricians.** Res. Policy, n. 43, p. 1442–1449, 2014.

MACDUFFIE, J. **Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry.** Industrial and Labor Relations Review, n.48, p. 197–221, 1995.

MALHOTRA, N., K. **Pesquisa de marketing – uma orientação aplicada.** 6ª ed., Bookman, 2011.

MALHOTRA, N., ROCHA, I., LAUDISIO, M. C., ALTHEMAN, E. V., BORGES, F. M. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

- MANFREDI, S. M. **Trabalho, qualificação e competência profissional** - das dimensões conceituais e políticas. Educação e Sociedade. Campinas, V. 19, N. 64, P 13-49, 1998.
- MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. **Global human resource development**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.
- MARQUART, A. **Análise das características da remuneração variável nas 100 maiores empresas de Santa Catarina**. 134p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2009.
- MARQUART, A., LUNKES, R., J., ROSA, F., S. da. **Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina**. Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v.6, n.13, p. 4-25, janeiro/abril, 2012.
- MARRAS, J. P. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MARRAS, J., P. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS, J., P., NETO, N., P. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F., ROMERO-FERNÁNDEZ, P., M., SÁNCHEZ-GARDEY, G. **Human Resource Management as a Field of Research**. British journal of Management, v.19, n.2, p. 103-119, 2008.
- MARTÍNEZ-ROS, E., ORFILA-SINTES, F. **Innovation activity in the hotel industry**. Technovation, n.29, p. 632 – 641, 2009.
- MARTINSONS M., G. **Knowledge-based systems leverage human resource management expertise**. Int. Journal Manpow., v.16, n.2, p.17–34, 1995.
- MARX. K. **Salário, preço e lucro**. [1865], 4ª.ed. São Paulo: Centauro:2002.
- MASCARENHAS, A., O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MASCARENHAS, A., O., CLAUDIUS, A., Q., B. **Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010**. Revista de Administração de Organizações – RAE, v. 53, n. 1, p. 35-45. São Paulo: FGV, jan/fev. 2013.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2. Ed. New York, Harper & Row, 1970.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, Atlas, v.2, 1994.

- MAY, C.,. **Agency and implementation:** understanding the embedding of healthcare innovations in practice. *Soc. Sci. Med.* n.78, p. 26–33, 2013.
- MCCLELLAND, D. **Testing for competence rather than for ‘intelligence’.** *American Psychologist*, v.28, n.1, p. 1 – 14, 1973.
- MCDONOUGH, E., F. **Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams.** *Journal of Product Innovation Management*, n.17, p. 221–235, 2000.
- MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise.** New York: McGraw–Hill Book Co., 1960.
- MCCMAHAN, G., C., VIRICK, M., WRIGHT, P., M. **Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects.** *Research in Personnel and Human Resource Management*, Suppl. v.4, p. 99–122, 1999.
- MENDELSON H., PILLAI R., R. **Information age organizations, dynamics, and performance.** *J Econ Behav Organ*, v.38, p. 253–281, 1999.
- MENDELSON, H. **Organizational architecture and success in the information technology industry.** *Management Science*, v.46, n.4, p. 513-529, 2000.
- MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de. **Retenção de Talentos por Meio de Reconhecimento e Recompensa.** Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Curso de Mestrado Executivo Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2002.
- MICHIE, J., SHEEHAN, M. **HRM Practices, R&D Expenditure and Innovative Investment:** Evidence from the UK's 1990 Workplace Industrial Relations Survey. *Industrial and Corporate Change*, v.8, n.2, p. 211-234, 1999.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J., W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo, Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning:** Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia.** Tradução de James Sunderland Cook. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MIOZZO, M., WALSH, V. **International Competitiveness and Technological Change.** Oxford University Press, Oxford, 2006.
- MIRVIS, P., H. **Human resource management: leaders, laggards, and followers.** *Academy of Management Executive*, n. 11, p. 43–56, 1997.

- MONTES F., J., L., MORENO A., R., FERNANDEZ L., M., M. **Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation.** Int J Manpow, v.25, n.2, p. 167–80, 2004.
- MOSCOZO, P. Q., PAIXÃO, R. B. **Necessidades humanas, compensación y evaluación del desempeño:** dilemas de gestión de personas em la mix utilidades. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v.4, n.2, p. 137-153, maio/agosto, 2014.
- MURAT AR, I., BAKI, B. **Antecedents and performance impacts of product versus process innovation:** empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. Eur. J. Innov. Manag. v.14, p. 172–206, 2011.
- NASCIMENTO; C. DO; FRANCO, L. M. G.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Associação entre remuneração variável e indicadores financeiros:** evidências do setor elétrico. Revista Universo Contábil, Blumenau, v.8, n.1, p. 22-36, 2012.
- NDZI, E. **Remuneration consultants' advice and its effect on pay.** International Journal of Law and Management, v.57, Iss 4 p. 340 – 350, 2015.
- NORRGREN, F., SCHALLER, J. **Leadership style: its impact on cross-functional product development.** Journal of Product Innovation Management, v.16, p. 377–384, 1999.
- 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, janeiro/junho, 2008.
- OECD, **The innovation imperative.** Contributing to productivity, growth and well-being, 2015.
- OECD. **Human Resources Policie for Inovation OECD Science, Technology and Industry Outlook,** 2012.
- OECD. **Initial Training of Human Resources for Research and Innovation.** Rewievs of Innovation Policy, France, 2014.
- OKE, A., PRAJOGO, D.I., JAYARAM, J. **Strengthening the innovation chain:** the role of internal innovation climate and strategic relationships with supply chain partners. J. Supply Chain Manag. v.49, p. 43–58, 2013.
- OLIVEIRA, L. de. **A estratégia organizacional na competitividade:** um estudo teórico. READ – ed.40, v.10, n.4, julho/agosto, 2004.
- OLIVEIRA, P., W., S de, LEONE, R., J., G. **Gestão estratégica de benefícios:** proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. Revista de Administração Mackenzie, v.9, n.2, p. 104-127, 2008.

ORLIKOWSKI, W.J. **Socio-material practices: exploring technology at work.** Org. Stud. n.28, 2007.

PALADINI, E., P. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos.** São Paulo: Atlas, 2008.

PARK, H., J., MITSUHASHI, H., FEY, C., F., BJÖRKMAN, I. **The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model.** International Journal of Human Resource Management, v.14, n. 8, p. 1391–1406, 2003.

PASCOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias,** 3ª ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

PFEFFER J. **Seven practices of successful organizations.** Calif Manage Rev, v.40, n.2, p. 96–123, 1998.

PICARELLI FILHO, V., WOOD JR, T. **Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a esta das empresas de conhecimento intensivo.** São Paulo: Atlas, 1997.

PICCOLOTTO, C. L.; VASSARI, S. A; DUTRA, J. S. **Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão de mudança organizacional.** In: DUTRA, J. S. (Org.), **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.

PILATTI, L., A. **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações.** Revista Brasileira de Qualidade de Vida, Ponta Grossa, v.4, n. 1, janeiro/junho, p. 18-24, 2012.

PINSONNEALTU, A. KRAEMER, K.L. **Survey research in management information systems: an assessment.** Journal of Management Information System, 1993.

PIROLA-MERLO, A., HARTEL, C., MANN, L., HIRST, G. **How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams.** Leadership Quarterly, v.13, p. 561–581, 2002.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários.** 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** São Paulo: Editora LTr, 2010.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance.** New York: The Free Press, 1985.

- PORTER, M., E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: The Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v.68, n.3, p. 79-93, 1990.
- PUCIK, W.; THICHY, N. M.; BARNETT, C. K. **Globalization and human resource Management: creating and leading the competitive organization.** New York: John Wiley, 1992.
- QURESHI, M. T., RAMAY, I. M. (2006). **Impact of human resource management practices on organizational performance in Pakistan.** Muhammad Ali Jinnah University Islamabad, 2006.
- REAL, J. C., LEAL, A., ROLDÁN, J. L. **Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies.** Industrial Marketing Management, v.35, p. 505-521, 2006.
- REGINALDO, T., TARTARI, J. S., LIRA, W. J. **Imagens arquetípicas na gestão de pessoas.** Revista de Gestão e Tecnologia NAVUS, Florianópolis, v.6, n.1, p. 06-16, janeiro/março, 2016.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S., P., JUDGE, T., A. **Organizational Behavior.** 12th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2007.
- ROCHA, M., R. **Avaliação de competências como instrumento de desenvolvimento e capacitação: um estudo em uma organização financeira.** Dissertação de mestrado em Administração, Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2012.
- RODRIGUES, J., M. **Remuneração e competências: retórica ou realidade?** Revista de Administração e Empreendedorismo, Minas Gerais, v.46, p. 23-34, 2006.
- ROMAN, D., J., PIANA, J., LOZANO, L. PEREIRA, M., A., S., MELLO, N., R. de, ERDMANN, R., H. **Fatores de competitividade organizacional.** Brazilian Business Review, Vitória, v.9, n.1, Art.2, p. 27-46, janeiro/março, 2012.
- ROUSSEAU, D., M., WADE-BENZONI, K., A. **Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created.** Human Resource Management, v.33, p. 463-489, 1994.
- RUAS, Roberto et al. **O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004.** In: ENANPAD, 29. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

- SAMPAIO, J. R. **O Maslow desconhecido**: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração*, São Paulo, v.44, n.1, p. 5-16, janeiro/março, 2009.
- SAMPIERI, R. H. et alii. **Metodología de la investigación**. México, McGraw-Hill, 1991.
- SANTIAGO, F., ALCORTA, L. **Human resource management for learning through knowledge exploitation and knowledge exploration**: pharmaceuticals in Mexico. *Structural Change and Economic Dynamics*, v.23, n.4, p. 530-546, 2012.
- SCARBOROUGH, N., M. **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**. 6th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2011.
- SCARBROUGH, H. (2003). **Knowledge management, HRM and the innovation process**. *International Journal of Manpower*, v.24, n.5, p. 501-516, 2003.
- SCARBROUGH, H. **Knowledge management, HRM and the innovation process**. *International Journal Manpow* v.24, n.5, p. 501–16, 2003.
- SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. London: Unwin University Books, 1942.
- SCHUMPETER, J., A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. Harvard University Press, Cambridge, 1934.
- SCOMAZZON, E. **Programa de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânica e de Material elétrico da região serrana do estado do RS**: um estudo exploratório. 201 f. (Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.
- SEARLE, R. H., BALL, K., S. **Supporting innovation through HR policy: evidence from the UK**. *Creativity and Innovation Management*, v.12, p. 50–62, 2003.
- SHEPPECK, M., A., MILITELLO, J. **Strategic HR configurations and organizational performance**. *Human Resource Management*, v.39, p. 5–16, 2000.
- SHULTZ, T. **Investment in Human Capital**. *American Economics Review*, 1961.
- SILVA, L. V.; LUZ, T. R. **Gestão por competências**: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. *Revista Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v.4, n.8, p. 539- 561, maio/agosto, 2010.
- SILVA, M. O. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVEIRA, V., N., S., FILHO, A., D., M. **Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica.** Pretexto, Belo Horizonte, v.14, n.1, p. 71-97, janeiro/março, 2013.

SIPE, L., J. **How do senior managers influence experience innovation?** Insights from a hospitality marketplace. *International Journal of Hospitality Management*, v.54, p. 75-83, janeiro, 2016.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de desempenho:** como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, E., 2002.

SOUTO, Jaime E. **Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation.** *Tourism Management*, n.51, p. 142 – 155. 2015.

SPARKES, J., R., MIYAKE, M. **Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico.** *International Business Review*, v.9, p. 599–612, 2000.

SPELL, C., S. **Organizational technologies and human resource management.** *Human Relations*, v.54, p. 193–213, 2001.

SPENCER, L., M., SPENCER, S., M. **Competence at work.** New York: John Wiley and Sons, 1993.

STEFANO, S. R.; GONÇALVES, D. M.; VALORI, L. C. **Gestão estratégica de pessoas.** In: STEFANO, S. R. (Org.) **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações.** Guarapuava: Unicentro, 2011.

STEFANO, S. R.; GONÇALVES, D. M.; VALORI, L. C. **Gestão estratégica de pessoas.** In: STEFANO, S. R. (Org.) **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações.** Guarapuava: Unicentro, p. 319-343, 2011.

STENFORS, S. **Strategy tools and strategy toys:** Management tools in strategy work. Helsinki: Helsinki School of Economics, 2011.

STERN, C. W., DEIMLER, M., S. **The Bouston Consulting Group fala de estratégia.** Ricardo Bastos Vieira (tradutor), rio de Janeiro, Elsevier, São Paulo: The Bouston Consulting Group, 2007.

STOCK, G. N., GREIS, N. P., FISCHER, W. A. **Absorptive capacity and new product development.** *The Journal of High Technology Management Research*, v.12, n.1, p. 77-91, 2001

STRUMILIN S.G. **The Economics of Education in the URSS**. International Social Science WIV, 1962.

SUBRAMANIAN, A., NILAKANTA, S. **Organizational innovativeness**: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega* 24, p. 631–647, 1996.

SUN, S., L. **Internationalization strategy of MNEs from emerging economies: the case of Huawei**. *Multinational Business Review*, v.17, n.2, p. 129-155, 2009.

TABACHNICK, B., FIDELL, L. **Using multivariate analysis**. Needham Heights: Allyn & Bacon, 2007.

TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities**: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v.28, n.13, p. 1319-1350, 2007.

THOMAS, P., MORGAN, J. **Always different, always the same?** The discursive construction of novelty and routine in organizations. In: Conference-Paper PROS2013: The Emergence of Novelty, Crete, junho, 2013.

TONELLI, M., J., LACOMBE, B., M., B., CALDAS, M., P. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3ª ed. São Paulo: Gente, v.1, 2002.

TSAI, H., EISINGERICH, A., B. **Internationalization strategies of emerging markets firms**. *California Management Review*, n.53 (1), p. 114-135, 2010.

TSAI, K. H., YANG, S. Y. **Firm innovativeness and business performance**: the joint moderating effects of market turbulence and competition. *Ind. Mark. Manag.* n.42, p. 1279–1294, 2013.

TSANG, E., W., K. **The knowledge transfer and learning aspects of international HRM: an empirical study of Singapore MNCs**. *International Business Review*, v.8, pg. 591–609, 1999.

TUSHMAN, M. L., & ANDERSON, P. **Technological discontinuities and organizational environments**. *Administrative Science Quarterly*, n.31, p. 439 – 465, 1986.

ULRICH, D. **Human Resource Champions**. Boston: Harvard University Press. 1997.

ULRICH, D. **Uma nova ordem para recursos humanos**. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura. 2003.

- USLU, T. **Innovation culture and strategic human resource management in public and private sector within the framework of employee ownership.** *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, v.195, p. 1463-1470, 2015.
- USLU, T. **Perception of organizational commitment, job satisfaction and turnover intention in M&A process: a multivariate positive psychology model,** Unpublished PhD Thesis, Marmara University, Department of Business Administration, 2014.
- VALLE, R., MARTIN, F., ROMERO, P., M., DOLAN, S., L. **Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?** *Journal of Organizational Behavior*, v.21, p. 283–297, 2000.
- VAN DE VEN, A. H. **Central problems in the management of innovation.** *Management Science*, 32: 590–607, 1986.
- VENTURA, V., L., da S., LEITE, N., R., P. **Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional.** *Pretexto, Belo Horizonte*, v.15. n.3, p. 11-28, julho/setembro, 2014.
- Vroom, V. H. **Work and motivation.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1964.
- WANG, Z.-ZANG, Z. **Strategic human Resources Innovation and Entrepreneurship fit.** *International Journal of Manpower*. 2005.
- WEST, M., A. **Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups.** *Applied Psychology: An International Review*, v.51, p. 355–387, 2002.
- WEST, M.A. **The social psychology of innovation in groups.** In: West, M.A.,Far, J.L. (Eds.), **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies.** John Wiley & Sons, Oxford, UK, p. 309–334, 1990.
- WIDENFEL B., M., TREFFERS P., D., A. et. al. **Translation and Cross-Cultural Adaptation of Assessment Instruments Used in Psychological Research With Children and Families.** *Clinical Child and Family Psychology Review*, v.8, p.135 - 147, 2005.
- WOOD Jr, T. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.
- WOOD JR, T.; PICARELI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** São Paulo: Atlas, 2004.

- WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva.** 2º São Paulo: Atlas, 1999.
- WRIGHT, P., M., BOSWELL, W., R. **Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research.** *Journal of Management*, v.28, p. 247–276, 2002.
- WRIGHT, P., M., MCCORMICK, B., SHERMAN, W., S., MCMAHAN, G., C. **The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance.** *International Journal of Human Resource Management*, v.10, p. 551–571, 1999.
- WRIGHT, P., M., SNELL, S., A. **Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management.** *Academy of Management Review*, v.23, p. 756–772, 1998.
- XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- YIU, D.W., LAU, C.-M., BRUTON, G., D. **International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship.** *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 4, p. 519-540, 2007. York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- YOUNDT M., A., SNELL S., A., DEAN J., W., LEPAK D., P. **Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance.** *Academy of Management Journal*, v.39, n.4, p. 836–661, 1996.
- ZAHRA, S. A. **Technology strategy and financial performance: examining the moderating role of the firm's competitive environment.** *J. Bus. Ventur.* n.11, p. 189–219, 1996.
- ZEHIR, C., ÜZMEZ, A., YILDIZ, H. **The effect of SHRM practices on innovation performance: the mediating role of global capabilities.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 235, p. 797 – 806, 2016.
- ZHANG, Z., JIA, M. **Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China.** *Human Resource Management*, n.49, n.4, p. 743-765, 2010.
- ZHU, Y., LYNCH, R., JIN, Z. **Playing the game of catching-up: global strategy building in a Chinese company.** *Asia Pacific Business Review*, v.17, n.4, p. 511-533, 2011.

ZOGHI, C., MOHR, R., MEYER, P. **Workplace organization and innovation.** Canadian Journal of Economics-*Revue Canadienne De Economique*, v.43, n.2, p. 622-639, 2010.

ZORTEA-JOHNSTON, E., DARROCH, J., MATEAR, S. **Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises.** *International Entrepreneurship and Management Journal*, v.8, n.2, p. 145–164, 2012.

ANEXO A

Quadro 11 – Variáveis das novas práticas na literatura de gestão de Recursos Humanos

Autores	Unidade de análise	Variável dependente	Delegação	Comunicação interna	Incentivos	Treinamento de empregados	Recrutamento e retenção	Outras práticas de gestão de recursos humanos
Huselid (1995)	968 empresas de capital aberto (fabricação e serviços privados)	A produtividade do trabalho, q de Tobin	Equipes de gestão de trabalho, círculos de qualidade	Programa de informações formais compartilhadas, sistema de ouvidoria (reclamações)	Planos de incentivo / participação nos lucros, avaliações formais, promoção baseada em meritocracia	Horas de treinamento	Análise de emprego formal, promoção interna, testes antes do recrutamento e seleção	Pesquisa atitudinal
Ichniowski et al. (1997)	17 empresas com 36 linhas de finalização do aço	Percentual do Uptime	Equipes de trabalho (3 itens)	Comunicação (2 itens), <i>job rotation</i>	Linha de incentivos	Treinamento de habilidades (2 itens)	Alta triagem de recrutamento	Estabilidade no emprego
Ichniowski e Shaw (1999)	19 empresas com 41 linhas de finalização do aço	Percentual do Uptime e Prime Yield	Equipes de trabalho (3 itens)	Comunicação e administração entre os funcionários (2 itens),	Incentivos de pagamento (2 itens)	Treinamento (2 itens)	Recrutamento (2 itens)	Estabilidade no emprego

				flexibilidade no trabalho (2 itens)				
Mendelson e Pillai (1999)	102 unidades de negócio com 81 organizações (eletrônicos/hardware)	Retorno sobre o retorno de vendas, sobre o valor acrescentado, sobre o crescimento de vendas	Descentralização (3 itens)	Práticas de informação (8 itens)	Incentivos (3 itens)			Foco (3 itens), rede Inter organizacional (5 itens)
Michie e Sheehan (1999)	480 empresas (manufaturadas e serviços privados)	Custos de pesquisa e desenvolvimento, introdução de avanço	Equipes de trabalho	Atribuição de trabalho flexível, Comunicação (4 itens)	Participação nos lucros, participação acionária, incentivos / linha de pagamento individuais			Flexibilidade do funcionário
Mendelson (2000)	60 unidades de negócio (eletrônicos/hardware)	O retorno sobre vendas, retorno sobre o valor acrescido, crescimento de vendas	Arquitetura de decisão)6 itens, incluindo 3 itens de delegação)	Transparência no conhecimento	Arquitetura de decisão)6 itens, incluindo 3 itens de delegação)			Atividades focais (6 itens), consciência da informação (externo) (8 itens), era da informação

								em rede
Guthrie (2001)	164 empresas (manufaturadas e serviços privados)	Taxa de retenção de funcionários, produtividade do trabalho	Equipes, programas participativos de funcionários	Compartilhamento de informações	Pagamento baseado em habilidades, pagamento baseado em grupo, promoção baseada em performance, aquisição de ações para funcionários	Esforços de treinamento (3 tipos)	Promoção interna	
Capelli e Neumark (2001)	Plantas manufaturadas e serviços privados	Produtividade do trabalho, os custos trabalhistas, vendas decrescidas dos custos do trabalho	Equipes autogeridas, TMQ	Reuniões agendadas, <i>job rotation</i>	Pagamento por habilidades e conhecimento, partilha dos lucros			Uso de computadores, uso de <i>benchmarking</i> vis-à-vis a outras organizações
Colombo e Delmastro (2002)	438 plantas de manufaturadas (painel de dados)	Mudança do número de camadas gerenciais	Equipes de trabalho, número de camadas hierárquicas	<i>Job rotation</i>	Linha de incentivos individuais	Organizações que pagam por treinamento		Tipo de tomador de decisão estratégica

Laursen e Foss (2003)	1900 empresas (manufaturadas e serviços privados)	Inovação de produto	Delegação de responsabilidades, interdisciplinaridade em times de trabalho, círculos de qualidade	Pagamento por performance	Treinamento organizacional interno e externo			
Hamilton et al. (2003)	Trabalhadores de uma única empresa (painel de dados)	Produtividade	Equipes x não-equipe de produção		Equipe x percentual de peças individuais			
Datta et al. (2005)	132 empresas manufaturadas	Produtividade do trabalho	Equipes autogeridas	Programas destinados a promover a participação e contribuição do empregado, sistema de ouvidoria (reclamações), Fornecimento de informações para a gestão	Compensação baseada no desempenho do grupo, pagamento é baseado em habilidades ou sistemas baseados em conhecimento, feedback formal de performance	Treinamento intensivo/extensivo	Testes administrados antes de contratar, promoções internas, recrutamento intensivo/extensivo	
Collins e Smith (2006)	513 companhias de alta tecnologia	Receita com novos produtos, crescimento de vendas		Intercâmbio e combinação de conhecimento (8 itens)	Políticas de incentivos (3 itens)		Políticas de seleção (4 itens)	

Colombo et al. (2007)	109 empresas	Rentabilidade	Descentralização, número de níveis hierárquicos por planta, TQM	Práticas de equipes formais, <i>job rotation</i>	Participação nos lucros, participação individual			
Beugelsdijk (2008)	988 empresas (manufaturadas e serviços privados)	Inovação incremental e radical		Autonomia no trabalho, <i>task rotation</i>	Pagamento baseado em performance	Políticas de treinamento, treinamento interno e externo, procedimentos para a educação de funcionários	Procedimento de recrutamento	Procedimentos de manutenção da qualidade
Chen e Huang (2009)	146 empresas (manufaturadas e serviços privados)	Inovação administrativa (4 itens), inovação técnica (3 itens)	Participação (3 itens)		Avaliação (3 itens), compensação (3 itens)	Treinamento (6 itens)	<i>Staffing</i>	
Lopez-Cabrales et al. (2009)	86 empresas (manufaturadas)	Atividade inovadora, lucros	Delegação (dois itens)	Equipes multifuncionais, <i>job rotation</i>	Avaliação de performance (4 itens), compensação (3 itens)	Atividades de treinamento (2 itens)	Processo de seleção (4 itens), promoção interna	Estabilidade no emprego, programas sociais, <i>Tutoring</i>
Zoghi et al. (2010)	3203 empresas (painel de dados) (manufaturadas e serviços privados)	Inovação de produto	Descentralização	Informação compartilhada	Pagamento de incentivo individual, pagamento de incentivo			

					de grupo, plano de divisão nos lucros			
Foss et al. (2011)	132 empresas (manufaturadas e serviços privado)	Desempenho da inovação (2 itens)	Delegação de responsabilidades (2 itens)	Comunicação Interna (2 itens)	Incentivos de conheciment o (2 itens)			

Fonte: adaptado e estendido por Foss, Laursen e Pedersen (2011)

ANEXO B

Quadro 12 – Tipos de inovação

DE ACORDO COM O CONTEÚDO		DE ACORDO COM O GRAU	
INOVAÇÃO DE PRODUTO	INOVAÇÃO DE PROCESSO	INOVAÇÃO RADICAL	INOVAÇÃO INCREMENTAL
Um novo produto ou serviço para o mercado	Uma mudança criando um produto ou suprindo um serviço	Inovações que criam um novo mercado	Tipo de inovação de performance, segurança, qualidade ou custo.
Incremento de valor competitivo de um produto ou serviço no mercado		Inovações que fazem grandes mudanças no mercado Uma nova tecnologia	Mudanças usuais.

Fonte: Kiliçve e Bilginoglu (2010, p. 219)

ANEXO C

Quadro 13 – Vantagens e desvantagens da remuneração estratégica

Vantagens da remuneração estratégica	Autor e ano	Desvantagens da remuneração estratégica	Autor e ano
É uma maneira “criativa” de estabelecer vínculo entre a organização e funcionários, sendo também imprescindível para as empresas que desejam prosperar no negócio.	WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999	Um sistema de remuneração estratégica que é aplicado em uma empresa não poderá ser replicado para outra, por mais que existem semelhanças entre elas. Isto quer dizer que este sistema de remuneração não é universal, sofrendo transformações de acordo com as particularidades de cada organização.	WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999
É um instrumento considerado importante para o sucesso no negócio e se implantado de forma correta, a organização consegue adquirir o nível de produtividade e competitividade.	MARQUART, 2009	Considera-se que a construção do sistema de remuneração estratégica não é considerada uma simples atribuição. Se faz necessário construir um diagnóstico da organização para somente em seguida aplicar as alternativas de remuneração (através da aquisição de conhecimento da mesma).	WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999
O sistema de remuneração estratégica surge como forma de motivação, reforço de traços culturais e comportamentais, reforçando o vínculo entre o desempenho e a recompensa dos profissionais	WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999		
A implementação de práticas estratégicas de remuneração auxilia a empresa a alcançar os seus objetivos através da motivação e empenho	ARMSTRONG, 2000		

Fonte: Espíndola e Cruz (2014)

ANEXO D

Quadro 14 – Autores por tipo de remuneração estratégica

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

Fonte: Marquart, Lunkes e Rosa (2012)

ANEXO E

Quadro 15 – Motivação dos quadros operacionais

Época	Corrente/autor	Características	Fator de Motivação	Necessidade Dominante
1954	Maslow	Hierarquia das Necessidades Humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante	Hierarquia das necessidades.
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais	Enriquecimento do trabalho	Estima, auto realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y	Autonomia, desafios	Estima, auto realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência	Estima, auto realização

1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores	Valor social do momento
1950	Logoterapia/Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora no ser humano	Busca da realização de um sentido	Meta-necessidades, auto realização
1975	Promogramação neurolingüística/ Bandler e Grinder	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal	Comunicação sem vícios, atitude positiva	Estima
1990	Coaching/Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho	Reforços positivos	Estima
1990	Energização/Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - ZAPP!	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento	Estima, auto realização

Fonte: Hering (1996)

ANEXO F

Quadro 16 – Conjuntos que compõe o sistema de RH baseado em inovação

ELEMENTO	AUTORES QUE SUSTENTAM	SUPOSIÇÕES
Foco no treinamento	SPELL (2001), VALLE, MARTIN, ROMERO E DOLAN (2000), LEEDE et al. (2002), SPARKES E MIYAKE (2000), TSANG (1999), LEE E MILLER (1999), DE SAA-PEREZ E GARCIA-FALCON (2002); MCMAHAN et al. (1999).	O treinamento pode melhorar os conhecimento e habilidades dos funcionários, fundamentais para o desenvolvimento de novos produtos, facilitando a aprendizagem nas organizações. A tecnologia influencia a complexidade cognitiva dos indivíduos que possuem ênfase nas atividades de desenvolvimento. O treinamento deve ser congruente com a estratégia da empresa e os processos de trabalho, a fim de alcançar a eficácia organizacional. As organizações de alto desempenho tendem a passar mais tempo na educação e formação, em especial na comunicação e práticas de equipe. Contribui também para empresas que praticam a gestão do conhecimento, sendo a formação parte integrante da transferência do conhecimento. É fundamental para a transparência de conhecimentos a aprendizagens e a partir de uma visão estratégica de gestão, o compromisso dos funcionários pode elevar o nível de comprometimento dos profissionais, alcançando a vantagem competitiva. Por

		fim, sugere-se que as práticas de RH com foco em treinamento deverão estar ligadas ao desempenho da inovação.
Recompensa baseada em performance	LEE, MILLER, (1999), ROUSSEAU E WADE-BENZONI, (1994), GUEST (1997), BAE, CHEN, WAN LAWLER, WALUMBWA (2003), PARK, MISTUHASHI, FEY, BJÖRKMAN (2003), FELDMAN (1996), LEDFORD et al. (1995), SEARLE, BALL (2003).	A fim de manter a competitividade, os comportamentos de aprendizagem têm de ser recompensados, em especial as melhoras no desempenho. A recompensa com base no desempenho representa um compromisso com os funcionários. Os incentivos valorizam a criatividade e a inovação e, portanto, reforça o desempenho inovador. A alta performance individual está relacionada à recompensa individualizada e além disso, um sistema de trabalho de alto desempenho (que possui ênfase em recompensa por desempenho e participação nos lucros) é fundamental para as organizações atingirem seus objetivos. Um sistema de RH com recompensas ligadas ao desempenho possui impactos sobre o desempenho das empresas, “mediadas” pelas habilidades, atitudes e comportamentos dos funcionários. No estudo de desenvolvimento de novos produtos, acredita-se que a recompensa com base no desempenho pode ser uma ferramenta de compensação significativa, onde vários

		pacotes de remuneração são projetados para recompensar a gestão da qualidade, o envolvimento dos funcionários e a orientação para a inovação, apoiada em sistemas de RH que apoiam estas práticas.
Desenvolvimento da equipe	MIRVIS (1997), LEEDE et al. (2002); MCDONOUGH (2000), CLAVER, LLOPIS, GARCIA, MOLINA (1998), NORRGREN AND SCHALLER (1999), PIROLA-MERLO, HARTEL, MANN, HIRST (2002), WEST (2002), HOQUE (1999), BEER, EISENSTAT (2000); MCDONOUGH, (2000), DUNPHY, BRYANT, (1996), CHACKO, WACKER (2001).	Futuros líderes de RH devem enfatizar as equipes baseadas em <i>re-design</i> a fim do aumento da inovação nas organizações. O trabalho em equipe desempenha um papel importante na indução da inovação. Em particular, alguns estudos têm destacado o papel da formação e no desenvolvimento da liderança em equipes multifuncionais. O sistema de RH necessário para se gerar uma cultura inovadora inclui o trabalho em equipe, autonomia e inclinação para a inovação tecnológica. Projetos de desenvolvimento de produtos pode variar a partir das lideranças multifuncionais, por causa da aprendizagem inovadora, bem como o clima de trabalho no desenvolvimento de novos produtos. Liderança também é crítica em equipes de Pesquisa e Desenvolvimento devido ao seu efeito na gestão da dimensão emocional do trabalho em equipe e trabalho de conhecimento. Mas a criatividade e a inovação em equipes dependerão da forma como as mesmas são

		<p>conduzidas e gerenciadas. Em resumo, as atividades de formação customizadas para o desenvolvimento de liderança em equipes multifuncionais são necessárias para se criar a cultura de trabalho considerado “adequado”. O RH com foco na qualidade poderá apresentar melhor resultado, pois é voltada à cultura da inovação. A cooperação da equipe, a comunicação e resolução de conflitos são dimensões críticas em equipes com expectativas para a inovação. O desenvolvimento das equipes com foco em auto liderança faz com que aumente a contribuição para a inovação. O desenvolvimento em equipes é um dos principais elementos para as empresas competirem na “nova economia”, sendo componente necessário também para um sistema de RH voltado à inovação.</p>
--	--	--

Fonte: Lau e Ngo (2004)

APÊNDICE A

Quadro 17 – Delimitação da pesquisa

População	Funcionários de uma empresa nos segmentos rodoviário, construção, automotivo e agrícola, situada no interior do estado do Rio Grande do Sul
Universo	Funcionários da empresa em estudo
Local do estudo	Brasil - Rio Grande do Sul
Método da amostragem da informação	Survey eletrônica
Tamanho da amostra	286 respondentes
Período da aplicação	Janeiro/fevereiro - 2017

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

APÊNDICE B

Quadro 18 – Autores e contextos de estudos utilizados, suportando a validação das perguntas da survey

	Fundamentação	Autores	Estudo	Comentários
REMUNERAÇÃO	1	Barroso, Cepeda & Roldán, 2010; Real, Leal & Roldán, 2006, sugeridas por Dess e Davis (1984)	Questionário que visou a investigação de gestão de recursos humanos.	As questões são suportadas por Michie e Conway (2003), para medir fatores de RH, incluindo remuneração. As questões permitem visualizar a orientação em RH das empresas pesquisadas.
	2	Adaptado de Qureshi, and Ramay (2006) e Feng-Hui Lee and Fzai-Zang Lee” (2007)	Estudos que verificaram o impacto da prática da gestão de recursos humanos, bem como a relação básica com o desempenho.	Questões utilizadas para medir o impacto da gestão de recursos humanos no que diz respeito ao desempenho dos funcionários.
	3	Muhammad Ibrar, Owais Khan	Estudo que verificou a relação entre remuneração e desempenho em escolas do Paquistão.	
INOVAÇÃO	4	Robson, 2000. Questões sobre pessoas suportadas por Bill Curtis, William E. Hefley, Sally A. Miller (2009)	Originário do Método para Investigação do Perfil de Inovação (MIPI), com seis dimensões (pessoas, gestão do conhecimento, mercado, produto, processo e parcerias)	Questões aplicadas para a dimensão pessoas, ligadas à investigação do perfil da inovação na empresa.
INOVAÇÃO	5	Subramaniam and Youndt (2005)	Questões utilizadas para 196 hotéis, sendo escolhidos aleatoriamente. Os respondentes são executivos de Recursos Humanos. O objetivo é medir a hospitalidade das organizações, cruzando com	Questões originalmente utilizadas para examinar de que forma o capital intelectual influencia as capacidades inovadoras nas organizações, estudando o papel da inovação radical em

			a inovação incremental de recursos humanos.	relação ao capital humano e social.
INOVAÇÃO RADICAL	6	Subramaniam and Youndt (2005)	Questões utilizadas para 196 hotéis, sendo escolhidos aleatoriamente. Os respondentes são executivos de Recursos Humanos. O objetivo é medir a hospitalidade das organizações, cruzando com a inovação radical de recursos humanos.	Questões originalmente utilizadas para examinar de que forma o capital intelectual influencia as capacidades inovadoras nas organizações, estudando o papel da inovação incremental em relação ao capital humano e social.

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

 UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL	UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL CAXIAS DO SUL - RS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
<p>Esta pesquisa possui o objetivo de investigar se diferentes formas de remuneração podem contribuir para o maior comprometimento e performance dos profissionais. As informações coletadas são de uso acadêmico, sendo a confidencialidade das respostas garantidas legalmente. Agradecemos o tempo dedicado para responder às questões.</p>	
GLOSSÁRIO	
<p>Capacitação: é um processo de aprendizagem em que fica explícito “para que”, “como”, “para quem” e “quando” fazer algo.</p> <p>Competências: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo</p> <p>Desempenho: é o comportamento real do profissional face a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização</p> <p>Inovação incremental: define as inovações que introduzem aperfeiçoamentos moderados e graduados em produtos, serviços, processos ou práticas de gestão</p> <p>Inovação radical: define as inovações que introduzem produtos, serviços, processos ou práticas de gestão completamente novas, podendo resultar até mesmo no surgimento de novos setores ou mercados</p> <p>Inovação: Identificar e usar oportunidades de criar novos produtos, serviços ou práticas de trabalho</p> <p>Remuneração: é o salário nominal (fixo) acrescido de benefícios e outros valores que compõe a remuneração pela função, ajustada pelo mercado.</p>	
Categorização	
Idade: _____ anos Tempo de empresa: _____ anos Cargo: _____ Gênero: Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Escolaridade: Pós-graduação <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Curso técnico <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/>	
LEVANDO EM CONTA A EXPERIÊNCIA QUE VOCÊ POSSUI NA EMPRESA, RESPONDA AS ALTERNATIVAS CONFORME A ESCALA A SEGUIR:	
1 Discordo totalmente 2 Discordo parcialmente 3 Neutro 4 Concordo parcialmente 5 Concordo totalmente	
	Discordo Concordo
Os funcionários são pagos de acordo com o seu desempenho individual.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Os funcionários, recebem incentivos financeiros extras (por exemplo, PLR)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
A participação nos lucros (PLR) é usado para recompensar o alto desempenho.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Em nossa empresa, o salário e outros benefícios são comparáveis aos do mercado.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
A empresa usa os resultados da avaliação de desempenho para orientar melhorias na organização.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Em comparação com os nossos concorrentes mais próximos, a nossa empresa é muito melhor em inovação e diferenciada nos produtos e serviços.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Em comparação com os nossos concorrentes mais próximos, a nossa empresa é muito melhor em função da experiência que se tem em relação aos produtos e serviços.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
A empresa oferece programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Em comparação com os nossos concorrentes mais próximos, a nossa empresa está sempre inovando, substituindo nossos produtos antigos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
É atribuição da área de RH: o recrutamento e seleção, a provisão de recursos, programas de desenvolvimento e tomadas de decisão sobre remuneração.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Em comparação com os nossos concorrentes mais próximos, a nossa empresa é muito melhor em inovação, reforçando como nós competimos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários são pagos de acordo com o desempenho do grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em comparação com os nossos concorrentes mais próximos, a nossa empresa é muito melhor em inovação, reforçando a nossa experiência em produtos e serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em nossa organização, a remuneração é decidida com base na competência e capacidade do funcionário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em comparação com os nossos concorrentes mais próximos, a nossa empresa é muito melhor em inovação, mudando drasticamente os nossos principais produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O desempenho no trabalho é importante na determinação da remuneração e incentivo de funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O sistema de remuneração facilita a pessoa certa no lugar certo, bem como a retenção destes funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários recebem outros tipos de incentivos (por exemplo bônus e reconhecimento).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A remuneração para todos os funcionários está diretamente ligada ao seu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: elaborado pelo autor (2016)