

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

JOSÉ MARCELO RIGONI

SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO:

uma abordagem com base na teoria da contingência

**VITÓRIA
2014**

JOSÉ MARCELO RIGONI

SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO:

uma abordagem com base na teoria da contingência

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Lopo Martinez

**VITÓRIA
2014**

JOSÉ MARCELO RIGONI

SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO:

uma abordagem com base na teoria da contingência

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis - nível profissionalizante.

Aprovada em 21 de março de 2014.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr. ANTONIO LOPO MARTINEZ

FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE,
ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE

Profº Dr. BRUNO FELIX

FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE,
ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE

Profº Dr. VALCEMIRO NOSSA

FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE,
ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar aspectos relevantes na caracterização de sistemas de remuneração variável, considerando um grupo de empresas no setor moveleiro e uma abordagem com base na Teoria da Contingência. Na identificação e descrição dos aspectos mais relevantes dos sistemas de remuneração variável, adotou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa, com realização de entrevistas junto às empresas selecionadas. Concluiu-se pela pertinência da abordagem adotada na identificação dos principais aspectos dos sistemas de remuneração variável estudados, bem como o fato das empresas procurarem o ajuste possível (que nem sempre é o ideal) frente às suas necessidades e ao dinamismo desses fatores.

Palavras-chave: Teoria da contingência. remuneração por desempenho. setor moveleiro.

ABSTRACT

This dissertation intends to identify relevant aspects in development and operation of performance pay systems, given a group of companies in the furniture sector, according to an approach based on the Contingency Theory, and using a qualitative research methodology. The conclusion indicates the relevance of the approach adopted in identifying key aspects of performance pay systems, the importance of environmental factors, and the fact that companies seek for the possible adjustment regarding the environment context, given its needs and the dynamics of these factors.

Keywords: Contingency theory. performance pay. furniture industry.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 REFERENCIAL TEÓRICO	08
2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA.....	08
2.2 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	10
2.3 ASPECTOS CONTINGENCIAIS DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	12
2.3.1 Assimetria de informação entre empregados e empregadores.....	12
2.3.2 Critérios objetivos e subjetivos em avaliação de desempenho.....	15
2.3.3 Avaliação com base no desempenho de grupo e individual.....	16
2.3.4 Avaliação com base em quantidade e qualidade.....	18
2.3.5 Avaliação com base na assiduidade.....	19
2.3.6 Lapso temporal no pagamento de remuneração variável.....	20
2.3.7 Revisão de valores e critérios de avaliação.....	20
2.3.8 Adequação dos sistemas de remuneração variável à legislação trabalhista.....	22
2.3.8.1 Natureza salarial dos sistemas de remuneração variável.....	23
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	25
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	26
3.3 ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	30
3.4 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	32
4 ESTUDO DE CASO: SETOR MOVELEIRO DE LINHARES	36
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO NO BRASIL.....	36
4.1.1 A indústria de móveis em Linhares.....	38
4.2 ASPECTOS CONTINGENCIAIS DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	40
4.2.1 Assimetria de informação entre empregados e empregadores.....	46
4.2.2 Critérios objetivos e subjetivos em avaliação de desempenho.....	50
4.2.3 Avaliação com base no desempenho de grupo e individual.....	51
4.2.4 Avaliação com base em quantidade e qualidade.....	52
4.2.5 Avaliação com base na assiduidade.....	53
4.2.6 Lapso temporal no pagamento de remuneração variável.....	54
4.2.7 Revisão de valores e de critérios de avaliação.....	55
4.2.8 Adequação dos sistemas de remuneração variável à legislação trabalhista.....	56
4.3 RESULTADOS E ANÁLISES.....	57
5 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	63

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é identificar quais os principais aspectos, dentro de um dado contexto, que justificam e influenciam a implantação e adequação de sistemas de remuneração variável com base em desempenho. Para tal, considerou-se como objeto de estudo um grupo de empresas do pólo moveleiro de Linhares-ES.

Foi utilizada uma abordagem com base na Teoria da Contingência, que enfatiza a relevância em se observar a interação da organização com o meio onde esta se insere, considerando aspectos externos e internos, na aplicação de ferramentas de contabilidade gerencial.

Foi adotada uma metodologia de pesquisa qualitativa, posto que não é objetivo do presente trabalho testar hipóteses previamente formuladas, mas identificar aspectos relevantes em uma dada realidade. Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa bibliográfica prévia, para identificação de questões relevantes, mas não exaustivas, que pudessem auxiliar na elaboração de roteiro de entrevista para identificação de fatores de estudo.

Para os propósitos de identificação e avaliação de fatores relevantes dos sistemas analisados, foi considerado o seguinte questionamento: quais os principais aspectos que influenciam as decisões de implantação e operação de sistemas de remuneração variável, considerando as empresas do pólo moveleiro de Linhares-ES?

Na delimitação deste trabalho levou-se em conta, ainda, a indicação da necessidade de estudos em contabilidade gerencial considerarem a realidade organizacional com base em diferentes áreas de conhecimento, de modo a evitar o

distanciamento entre teoria e prática (BEUREN & MACOHON, 2011; LOPES & MARTINS, 2005, p. 36; GUERRA, 2007, p. 34).

Nesse sentido, a pesquisa em contabilidade gerencial pode envolver diversidade de aspectos, fenômenos e contextos, ensejando maior amplitude de métodos e interpretações, de modo que é comum adotar-se referencial teórico originário de outras áreas do conhecimento, como economia, psicologia e sociologia (AQUINO, PLAGLIARUSSI & BITTI, 2008).

Assim, a contabilidade gerencial deve considerar uma visão abrangente, onde os profissionais e estudiosos necessitam buscar aprimoramento em outras áreas. Também se mostra necessário que os estudos considerem o papel da contabilidade na resolução de conflitos que afetam as empresas, levando em conta a observação da realidade (BEUREN & MACOHON, 2011; LOPES & MARTINS, 2005, p. 36; GUERRA, 2007, p. 34).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A Teoria da Contingência compreende uma abordagem que considera como os fatores contextuais (contingenciais) afetam o funcionamento e desempenho das organizações (AGUIAR & FREZATTI, 2007a; COVALESKI, DIRSMITH & SAMUEL, 1996).

Conforme a Teoria da Contingência, a estrutura das organizações sofre influência do ambiente e de fatores internos, sendo ainda pouco explorada na pesquisa em contabilidade gerencial no Brasil (LEBAS, 2000, *apud* PÄRL, 2006, p. 229; CHENHALL, 2003, CADEZ & GUILDING, 2008, *apud* JUNQUEIRA, 2010, p. 12, 18 e 54; GUERRA, 2007, p. 9-10).

Parte-se do pressuposto que não existe um sistema de controle gerencial que possa ser igualmente aplicado em empresas de contextos distintos (não há um modelo universal), sendo necessário identificar a natureza contingente, os fatores que delimitam a implantação e a operacionalização dos sistemas gerenciais, os aspectos relevantes em cada contexto (AGUIAR & FREZATTI, 2007a; DA LUZ *et al.*, 2010; GUERRA, 2007, p. 5).

Para a Teoria da Contingência, as mudanças ambientais são graduais e exigem a adaptação das organizações. Considera-se que quanto melhor e mais rápida a adequação das organizações às alterações no ambiente, maiores as chances de sucesso no desempenho organizacional (GUERRA, 2007, p. 22, *apud* JUNQUEIRA, 2010, p. 23-24).

Ou seja, para que uma organização seja eficaz, de modo a atingir suas metas ou pelo menos não ser superada pelos concorrentes, é necessário que haja adequação entre a estrutura organizacional (onde se incluem os controles contábeis) e os fatores contingenciais que a influenciam (DONALDSON, 1999, *apud* AGUIAR & FREZATTI, 2007a; LÄÄTS, 2002, *apud* PÄRL, 2006, p. 229; GUERRA, 2007, p. 48).

Desse modo, observa-se que alterações no ambiente levam as organizações de um estado inicialmente adequado (*fit*) para um estado de desequilíbrio (*misfit*), o que demanda ajustes frente às novas variáveis contextuais. Assim, as organizações necessitam se adequar constantemente às condições ambientais, devendo os sistemas de controle gerencial acompanhar esse dinamismo (DONALDSON, 2001, p. 12, *apud* JUNQUEIRA, 2010, p. 36; GUERRA, 2007, p. 22; ROSSETO & ROSSETO, 2005).

Observa-se ainda que, diante de um desempenho insatisfatório, a resposta da organização pode ir além da reformulação de seus controles gerenciais. Pode considerar alterações na estratégia adotada, na estrutura operacional, na tecnologia, mudança de mercado etc. Dessa forma, os próprios ajustes realizados podem implicar em alterações ambientais, em diferentes variáveis contextuais, tornando necessárias novas adaptações, num processo dinâmico de busca pelo melhor encaixe organizacional no mercado (GUERRA, 2007, p. 48).

Dessa forma, entende-se que o desempenho organizacional é influenciado não só por suas características estruturais (processos, porte, cultura interna, tecnologia adotada etc.), mas também por diversas forças do ambiente em que a organização se insere (regulamentação, novas tecnologias, aspectos culturais, sociais etc.), de modo que não se mostra viável uma instituição isolada (BRUNDANI & ENDO, 2006; DRAZIN & DE VEN, 1985).

2.2 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Os sistemas de remuneração variável (aqui considerados também como sistemas de incentivo financeiro, de pagamento por desempenho ou por resultado) consistem em relação de trabalho onde parte da remuneração é determinada com base em metas previamente estabelecidas (GUNDERSON, 1975; LEMIEUX, MACLEOD & PARENT, 2009).

Dentre os sistemas de controle gerencial, os sistemas de remuneração variável são importantes para coordenação e motivação dos integrantes das organizações. Trata-se de questão de destaque no âmbito da contabilidade gerencial, que normalmente está envolvida na elaboração desses sistemas (LOPES & MARTINS, 2005, p. 95 e 99; ATKINSON *et al.*, 2001, *apud* BONNER & SPRINKLER, 2002; INDJEJIKIAN, 1999, *apud* BONNER & SPRINKLER, 2002).

Diante de sua importância, como ferramenta de controle gerencial e relevância no ambiente de trabalho, os sistemas de incentivo financeiro têm sido objeto de estudo da contabilidade e outras disciplinas. No entanto, ressalva-se que vários aspectos estão relacionados a desempenho e motivação numa organização, podendo ser considerados, conforme o contexto, como complementares ou mesmo substitutos de sistemas de remuneração variável (BONNER & SPRINKLE, 2002; NISAR, 2006).

Estudos indicam que a implantação de sistemas de remuneração por desempenho tem efeito no comportamento dos empregados, embora nem sempre o resultado desejado seja verificado (INDJEJIKIAN, 1999; BAILEY, BROWN & COCCO, 1998; BONNER & SPRINKLE, 2002).

A esse respeito, Whyte (1953) observa que, embora as pessoas estejam interessadas em retorno financeiro, também são interessadas em relações sociais. Desse modo, um sistema de remuneração que implique em prejudicar as relações interpessoais não alcançará resultados positivos.

De qualquer forma, é constatado que trabalhadores que recebem remuneração variável tendem a ganhar mais que aqueles que atuam com remuneração fixa. Uma explicação para tal seria o fato que trabalhadores mais produtivos se interessam por empregos com remuneração variável, como forma de auferir maiores rendimentos (PARENT, 2009; LAEZAR, 2000; LEMIEUX, MACLEOD & PARENT, 2009; BONNER & SPRINKLE, 2002; PERLOFF & RUBIN, 1993).

Nesse contexto, observa-se que os indivíduos, além de compararem sua situação em relação a outros na mesma organização, também fazem comparação com a situação de trabalho em outras organizações (LONCAR & SINGH, 2010; LAEZAR, 2000).

Assim, mesmo que a implantação de sistemas de remuneração por desempenho implique em aumento de custos administrativos, e mesmo que não se verifique efetivamente todo resultado almejado, pode ser vantajoso às organizações implementar esse tipo de programa. Afinal, a simples existência de um sistema de remuneração por desempenho pode se mostrar atrativa para trabalhadores mais qualificados (LEMIEUX, MACLEOD & PARENT, 2009; LAEZAR, 2000; ENCINA, 2003; BONNER & SPRINKLE, 2002).

2.3 ASPECTOS CONTINGENCIAIS DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Levando-se em conta aspectos previamente avaliados na pesquisa bibliográfica, adequando-se com as observações da pesquisa de campo, foram destacados os fatores contingenciais indicados a seguir, como representativos na delimitação dos contornos dos sistemas de remuneração variável nas empresas do estudo.

2.3.1 Assimetria de informação entre empregados e empregadores

Para a Teoria da Agência, existem interesses divergentes entre o principal (o contratante, empregador) e o agente (o contratado, empregado), sendo que o principal não tem informações completas sobre atitudes e comportamentos do agente. Assim, a administração deve atuar procurando reduzir essa assimetria de informações, que pode ocasionar comportamentos prejudiciais ao desempenho da organização por parte do contratado (KLANN *et al.*, 2009).

Nesse sentido, Willianson (1985 *apud* MARTINEZ, 1998) classifica os custos do principal, para monitorar o comportamento do agente (custos de agência), em *ex ante* (que se referem ao custo de negociação, seleção, contratação etc.) e *ex post* (onde se incluem custos de monitoramento, custo de oportunidade, resolução de problemas etc.), devendo a contabilidade gerencial atuar na redução dos mesmos.

Dessa forma, sistemas de remuneração variável representam uma maneira de reduzir os custos de agência, permitindo à administração melhor adequar o desempenho dos trabalhadores às necessidades organizacionais. E cria-se, também, incentivo para que os empregados monitorem o desempenho da administração, posto que a remuneração será afetada por fatores como queda nas

vendas, programação de paradas para manutenção, atualização tecnológica etc. Particularmente no caso de melhorias técnicas (alteração no processo produtivo, mudança nos produtos, entre outros), surge uma situação de barganha entre as partes na revisão de critérios e valores (SKELTON & YANDLE, 1982).

Estudos indicam que, diante do fato que os indivíduos fazem avaliação entre o esforço necessário e a recompensa almejada, tarefas mais simples tendem a ser positivamente afetadas pela existência de incentivos financeiros. Já tarefas mais complexas, ou quando o indivíduo tenha dúvidas sobre sua capacidade de realizar determinado nível ou qualidade de trabalho, são menos relacionadas ao aumento de desempenho apenas diante de incentivos financeiros (BONNER & SPRINKLE, 2002).

A esse respeito, na implantação de sistemas de remuneração por desempenho, Blay (1995, p. 71 e 86) observou um impacto inicial de forte resultado positivo, seguido por uma queda, porém com estabilização em patamar superior ao verificado quando não existia remuneração variável. Concluiu que os indivíduos tendem a procurar um patamar de produtividade que seja condizente com um nível de remuneração que considerem satisfatória (adequação entre esforço despendido e pagamento recebido).

Em suma, existe relação entre o comprometimento do indivíduo, diante de seu trabalho na organização, e sua percepção sobre a conformidade entre o que recebe e o esforço realizado. Considera-se que os indivíduos se mostram motivados quando percebem os resultados almejados como atrativos e bem remunerados (LONCAR & SINGH, 2010; MULVEY & MICELI, 2000; LAWLER, 1994, *apud* AGUIAR, 2009, p. 19).

Diante disso, quando os indivíduos não percebem seus esforços como adequadamente valorizados, tendem a adotar comportamentos que implicam em menor produtividade (faltas, atrasos, procrastinação etc.), causando elevados custos e eventualmente deixando a organização (GREENBERG, 1990; LAWLER, 1990; MICELI & MULVEY, 2000; LONCAR & SINGH, 2010).

Além das perdas decorrentes da baixa produtividade de um trabalhador desmotivado, a saída de um empregado da organização implica no dispêndio de tempo e recursos para contratação e treinamento de um substituto. Nesse processo, o custo decorrente da quebra de continuidade no desempenho organizacional, bem como na seleção e treinamento de outro empregado, pode chegar a várias vezes o valor correspondente ao respectivo salário (LONCAR & SINGH, 2010).

Não obstante, outros aspectos devem ser considerados, além da remuneração, quais sejam: compreensão e concordância com os critérios adotados para apuração de remuneração variável, demais políticas adotadas na empresa, aspectos do contrato de trabalho etc. (HENEMAN, GREENBERGER & STRASSER, 1988)

Portanto, muitos são os fatores que influenciam o desempenho em uma organização, de modo que nem sempre incentivos monetários estão associados a aumento de produtividade (BONNER & SPRINKLE, 2002; ALDIS, 1961).

Diante desse contexto, Whyte (1953) conclui que a implantação de sistemas de remuneração por desempenho provavelmente resulta em ganhos de produtividade para as organizações. Não obstante, sua implantação e revisão implica em conflitos que devem ser considerados com atenção, podendo mesmo suplantarem os ganhos advindos desses sistemas.

2.3.2 Critérios objetivos e subjetivos em avaliação de desempenho

Baker, Jenses & Murphy (1988) observam que os sistemas de pagamento por desempenho podem ter critérios de avaliação objetivos e subjetivos. Critérios objetivos se referem a indicadores mais facilmente verificáveis, como número de peças produzidas, tarefas realizadas, volume de vendas, lucros de determinada divisão etc. Já critérios subjetivos dizem respeito a aspectos que requerem valoração pessoal, como avaliação de desempenho dos empregados por um supervisor.

Não obstante, sistemas com viés subjetivo não se mostram muito práticos, diante do potencial conflito entre avaliadores e avaliados, dada a importância da personalidade como aspecto de avaliação (BAKER, JENSES & MURPHY, 1988).

Nisar (2006) destaca que avaliações com base subjetiva requerem relação de confiança entre avaliador e avaliado. Além disso, relata que um problema típico desse tipo de avaliação é dado pela tendência do avaliador em restringir o âmbito de análise, adotando uniformidade nas notas que atribui.

Aldis (1961) observa que a atuação de supervisores envolve imposição de disciplina no trabalho, o que pode despertar hostilidade por parte dos trabalhadores. Desse modo, qualquer sistema que ajude a reduzir essa carga negativa dos supervisores tende a ser positivo para o ambiente de trabalho.

Dessa forma, sistemas de avaliação de cunho subjetivo, principalmente sem regras claras, são mais propensos a ocasionar problemas como sentimentos de insatisfação e injustiça nas relações de trabalho (GUBLER, LARKIN & PIERCE, 2013).

2.3.3 Avaliação com base no desempenho de grupo e individual

Estudos realizados por Marriott (1949, *apud* LONDON & OLDHAM, 1977) e Schwab (1973, *apud* LONDON & OLDHAM, 1977) indicaram que pagamento com base em desempenho individual se mostra mais efetivo que pagamento com base no desempenho de um grupo.

London & Odlham (1977) verificaram que planos de incentivo com base no desempenho individual apresentam maior efetividade, seguidos por planos que estabelecem pagamento a um grupo tendo como referência o maior desempenho registrado por um de seus membros. Porém, destacou-se a importância da influência do grupo no desempenho individual, em acordo com a percepção de Whyte (1955, *apud* LONDON & ODLHAM, 1977), onde a interação entre os indivíduos, ao longo do tempo, acaba criando normas de desempenho mínimo e máximo para os integrantes de um grupo.

Outro aspecto diz respeito à verificação de Andreoni (1995, *apud* GINTIS, 2004) que o indivíduo, enquanto integrante de um grupo onde há divisão igualitária de resultado, ao perceber que seu esforço beneficia membros menos cooperativos, que se esforçam menos, adota uma postura de retaliação, reduzindo seu próprio desempenho.

Na análise de caso prático, onde foi estabelecido um plano de premiação com base na assiduidade ao trabalho, Gubler, Larkin & Pierce (2013) observaram que os trabalhadores adequaram seu comportamento com base nas regras instituídas, porém os empregados mais produtivos se viram desmotivados e reduziram seu desempenho, diante da falta de reconhecimento à maior produtividade individual.

Como resultado, o plano de incentivo acabou ocasionando queda no resultado da organização.

Diante disso, Ichniowski *et al.* (1996) apontam a necessidade de se buscar critérios que recompensem o desempenho do grupo sem que a alta performance individual seja desestimulada.

Monsma (2000 *apud* KLAN *et al.*, 2009) enfatiza que, embora a combinação de incentivos e fiscalização seja adequada para o principal, nem sempre os resultados dependem unicamente do esforço e da capacidade do agente. Em caso de trabalho em equipe, torna-se difícil avaliar o desempenho individual. Além disso, fatores externos podem influenciar no desempenho das tarefas (variação na demanda, problemas com materiais, defeitos em máquinas etc.).

Baker, Jensen & Murphy (1988) observam que pagamento variável com base no desempenho de um grupo tende a favorecer atitudes oportunistas (*free-riders*). Isso porque o aumento no esforço individual resulta em pequeno incremento na remuneração, se os demais membros do grupo também não melhoram seu desempenho, dado que a premiação é igualmente dividida.

Desse modo, mostra-se questionável o argumento que a instituição de remuneração variável, com base em desempenho coletivo, resultaria em maior vigilância dos próprios integrantes do grupo quanto ao desempenho de cada um. Nesse caso, há maior incentivo para os agentes monitorarem uns aos outros, ao invés de intensificarem o próprio trabalho. Se a queda no desempenho individual não é punida individualmente, também fica favorecido o comportamento oportunista (BAKER, JENSEN & MURPHY, 1988).

A interação entre os elementos de um grupo, mesmo no ambiente de trabalho, implica na formação de regras, procedimentos e modos de agir, criando-se uma cultura própria, que decorre do aprendizado, compartilhamento, adaptação e integração das experiências vivenciadas e que acabam sendo disseminadas aos novos membros (SCHEIN, 1992, *apud* GUERREIRO, FREZATTI & CASADO, 2004).

2.3.4 Avaliação com base em quantidade e qualidade

Gibbs, Merchant & Vargus (2004) observaram que sistemas de pagamento por desempenho de cunho quantitativo (peças produzidas, tarefas realizadas etc.) estão sujeitos à manipulação por parte dos empregados, posto que esses dispõem de mais conhecimentos e informações atualizadas, a respeito do cotidiano no ambiente de trabalho, que seus supervisores.

Conforme observado por Berger & Luckmann (1967, *apud* MUZZIO, 2006), qualquer atividade repetitiva pode se tornar uma ação padronizada, onde os indivíduos acabam atuando de forma a evitar um maior esforço em sua execução.

Quellette & Wood (1998, *apud* GUERREIRO, FREZATTI & CASADO, 2004) corroboram tal percepção, com fundamento em abordagem da psicologia cognitiva, ao relatarem que comportamentos assimilados, contextos de estabilidade e situações repetitivas (como pode ser exemplo uma linha de produção), influenciam os indivíduos a agir de forma automática, com atenção focal reduzida.

Diante disso, torna-se importante a definição de critérios a respeito do tratamento de problemas de qualidade, que fatalmente ocorrem em caso de incentivos com base no desempenho exclusivamente quantitativo. Por exemplo, é

desejável existir um meio de identificar o responsável por eventuais problemas, para que o mesmo proceda a devida reparação (LAEZAR, 2000).

Uma alternativa, adotada em caso relatado por Blay (1995, p. 59), é estabelecer penalização aos supervisores pelos problemas de qualidade.

2.3.5 Avaliação com base na assiduidade

Brooke & Price (1989) enumeram fatores que influenciam no maior absenteísmo ao trabalho, dentre os quais destacam aspectos familiares, alcoolismo, inexistência de políticas claras e de tolerância a faltas na organização (se a gerência tem postura de tolerância quanto ao absenteísmo, este tende a ser maior).

Mahdi *et al.* (2012) observam a importância dos empregados perceberem o ambiente de trabalho como interessante e gratificante. Um ambiente emocionalmente favorável, que permita o desenvolvimento de habilidades e propicie autonomia e oportunidades, favorece o maior comprometimento com o trabalho e diminui a propensão em deixar a organização.

Além disso, cabe observar que, nos últimos anos, tem sido verificada escassez de mão de obra especializada em vários setores no Brasil - embora essa situação não possa ser caracterizada como pleno emprego, diante das disparidades regionais e do expressivo número de trabalhadores em situação informal (PRONI, 2012).

Desse modo, o que se constata é um problema de qualidade de recursos humanos no país, decorrente da ineficiente estrutura educacional, o que afeta diretamente a competitividade das empresas (GOMES, 2013).

2.3.6 Lapso temporal no pagamento de remuneração variável

Aldis (1961) indica que deve-se atentar para que o lapso temporal entre o trabalho realizado e o respectivo pagamento seja o menor possível, como forma de estimular o desempenho no trabalho.

Em sentido semelhante, Tversky & Kahneman (1991, *apud* AGUIAR, 2009, p. 79) observam que os indivíduos são mais sensíveis à variações que ocorrem próximas de sua situação atual que alterações mais distantes no tempo. Prelec & Loewenstein (1991, *apud* AGUIAR, 2009, p. 79) corroboram a preferência dos indivíduos em receber remuneração o mais rapidamente possível que postergá-la.

Por outro lado, Yoo & Che (2001) ressaltam que práticas que premiam o desempenho de curto prazo podem não ter resultados muito favoráveis num horizonte de tempo mais longo, principalmente em tarefas onde os agentes (trabalhadores) interagem de forma repetitiva.

2.3.7 Revisão de valores e critérios de avaliação

Incentivos de cunho financeiro permitem uma melhor avaliação entre esforço, desempenho e recompensa, diante do pressuposto que os indivíduos procuram um equilíbrio entre o esforço despendido no trabalho e o que recebem em troca da organização (JORGENSEN *et al.*, 1973; LOCKE & LATHAM, 1990; PRITCHARD *et al.*, 1976, *apud* BONNER & SPRINKLE, 2002; ADAMS, 1963; GREENBERG, 1987; MILKOVICH & NEWMAN, 2008, *apud* LONCAR & SINGH, 2010).

A respeito da definição e revisão de critérios de remuneração, Whyte (1953) ressalta as dificuldades práticas relacionadas à definição de valores iniciais, bem como à disputa entre trabalhadores, sindicatos e a administração da organização,

quando da revisão dos valores e critérios adotados. Considera que a concordância, entre essas partes, é condição essencial para a efetividade de um sistema de remuneração por desempenho, enfatizando a necessidade de um processo participativo em sua elaboração e revisão, bem como as dificuldades inerentes a respeito.

Aldis (1961) apresenta, como aspectos negativos dos sistemas de remuneração variável: em muitas empresas, o processo de automação faz com que o número de peças produzidas seja mais diretamente relacionado ao funcionamento das máquinas que à atuação dos trabalhadores; mudanças tecnológicas localizadas em uma parte da empresa podem fazer com que um setor torne-se mais produtivo que outro, gerando insatisfação no ambiente de trabalho; é verificado que os trabalhadores estabelecem critérios próprios para regular a produtividade, mesmo em ambientes com pagamento por peça produzida ou atividade realizada.

Sobre a dificuldade na revisão dos critérios e valores adotados, Blay (1995, p. 27) alerta que se os trabalhadores perceberem que os padrões de desempenho futuro terão seus patamares elevados com base no desempenho atual, podem adotar postura contrária ao aumento de produtividade.

Por exemplo, Lawler (1990, *apud* BLAY, 1995, p. 36) cita o caso da secretária que, provisoriamente, em decorrência de um greve, assumiu o posto de um operário e quebrou os *records* de produtividade registrados. O operário que ocupava o posto estava na função há vários anos e reclamava das metas estabelecidas.

Outro aspecto a ser observado é a resistência à mudança nas organizações, que abrange não só os empregados, mas também a própria administração (WALDRON, 2005).

Nesse sentido, Gubler, Larkin & Pierce (2013) relatam o caso de um sistema de incentivo a assiduidade, que foi implementado numa filial e extinto pela administração da matriz, sob o argumento que o comparecimento ao trabalho se refere a um comportamento que deveria ser normalmente esperado de todos os empregados.

2.3.8 Adequação dos sistemas de remuneração variável à legislação trabalhista

O Direito do Trabalho, no Brasil, tem características de rigidez e intervencionismo, dificultando a adequação das relações de trabalho ao dinamismo da economia (SIQUEIRA, 1996, *apud* BUSNELLO, 2000; FERRETTI & FUNCHAL, 2011).

No Brasil, a margem para negociação em contratos coletivos de trabalho é limitada e restrita pelo ordenamento legal, onde se inclui a Constituição Federal, a Consolidação das Leis do Trabalho, súmulas e orientações jurisprudenciais do Tribunal Superior do Trabalho, súmulas do Supremo Tribunal Federal, Código Civil, entre outros. Além disso, a maior parte das propostas que tramitam no Congresso Nacional dizem respeito à área trabalhista - portanto, a tendência é de ainda mais regulamentação (PASTORE, 2010; PASTORE, WERNER & MARX, 2011).

Na jurisprudência trabalhista brasileira prevalece um entendimento contrário à liberdade empresarial, que é considerada como se fosse fator limitante à função social da propriedade e da dignidade humana (AHRENS, 2011; RAMOS, 2012).

Verifica-se defesa de decisões com base em princípios de direito, mesmo em detrimento do estabelecido no texto legal, o que implica em grande insegurança

jurídica (TRINDADE & MORAIS, 2011; NUNES, 2011; ARRUDA JUNIOR, 2009; TEIXEIRA, 2012).

Nesse sentido, a Justiça do Trabalho assume exclusividade na resolução de conflitos laborais, podendo anular qualquer disposição firmada em acordo ou convenção coletiva (PASTORE, WERNER & MARX, 2011).

Diante desse contexto, acaba por prevalecer uma cultura de falta de confiança nas relações laborais no Brasil, o que contribuiu para menor produtividade e falta de flexibilidade nas empresas, desestimulando o investimento na formação do capital humano, o que implica na disponibilização de empregos de menor qualidade e remuneração (GONZAGA, 2003; FERRETTI & FUNCHAL, 2011; ROBORTELLA, 2011, *apud* PASTORE, WERNER & MARX, 2011; FRANÇA, 2011, *apud* PASTORE, WERNER & MARX, 2011).

2.3.8.1 Natureza salarial dos sistemas de remuneração variável

A identificação da natureza dos pagamentos recebidos por empregados é tema de grande relevância no Direito do Trabalho, pois as verbas de natureza salarial resultam em repercussão em outras obrigações (férias, 13º salário, FGTS, INSS etc.) - é o que se chama de "efeito expansionista circular dos salários" (DELGADO, 2012, p. 718).

Destaque-se que a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em seu art. 457¹, mostra a preocupação em diferenciar salário e remuneração, com base no

¹ "Art. 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

§ 1º - Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador." (BRASIL, 1943)

recebimento de gorjetas. Não existe nenhuma diferenciação a respeito no tocante a outras formas de remuneração variável, que seriam, assim, consideradas como salário.

Tal posicionamento é corroborado por decisões do Tribunal Superior do Trabalho, que normalmente atribui caráter salarial à parcela de remuneração variável, independentemente de sua denominação, levando em conta aspectos como habitualidade de pagamento e vínculo com a conduta dos trabalhadores².

² Por exemplo, considerar os julgamentos: Recurso de Revista nº 54100-29.2007.5.17.0011 (BRASIL, TST, 2013); Recurso de Revista nº 985-29.2011.5.15.0005 (BRASIL, TST, 2013); Recurso de Revista nº 4129-29.2011.5.12.0026 (BRASIL, TST, 2013)

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho é classificada como qualitativa, pois busca a explicação de um problema pela exploração de um fenômeno, dentro de um determinado contexto. Procura-se interpretar, extrair um sentido de informações e dados, realizando-se comparação com a literatura existente (CRESWELL, 2007, p. 88, 198-199; GODOY, 1995).

Dentre as características da pesquisa qualitativa, Creswell (2007, p. 202-203) destaca: a pesquisa é realizada no cenário natural, onde ocorrem os fatos; teorias ou hipóteses não são estabelecidas *a priori*; o pesquisador age como instrumento de coleta de dados; os dados são apresentados de forma descritiva; os dados são interpretados conforme o caso estudado e não de forma generalizada, entre outros aspectos.

Nesse tipo de pesquisa, a teoria pode ser utilizada de várias formas, inclusive para explicar comportamentos e atitudes, podendo ser complementada com variáveis, construções e hipóteses, já que nenhum estudo qualitativo começa com a observação pura, usando a estrutura conceitual existente como ponto de partida (CRESWELL, 2007, p. 141 e 143).

Na pesquisa qualitativa o pesquisador vai ao local em que se encontra o participante. Tal aproximação permite um maior envolvimento e descrição de detalhes da realidade analisada (CRESWELL, 2007, p. 186).

Na apresentação de pesquisa qualitativa, é adequado o uso de uma descrição densa, como forma de transmitir as observações e resultados, compartilhando experiências. Assim, os resultados são apresentados na forma descritiva-narrativa, e não como um relatório científico (CRESWELL, 2007, p. 200 e 208).

Ao contrário da pesquisa quantitativa, na análise qualitativa os aspectos de confiabilidade e generalização têm um peso menor na validação dos resultados. A validade desse tipo de pesquisa é considerada, principalmente, na verificação se os resultados são acurados dado o ponto de vista adotado (CRESWELL, 2007, p. 199-200).

A pesquisa aqui proposta também pode ser caracterizada pela aplicação do método *survey*, que diz respeito à obtenção de informações sobre fatos, opiniões e atitudes de um certo grupo, com o intuito de explorar, descrever, explicar ou procurar generalizar os resultados para uma dada população (BENNETT *et al.*, 2011; HACKETT, 1981; BABBIE, 1973, *apud* HACKETT, 1981; BRYSON, TURGEON & CHOI, 2012).

3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Em pesquisa qualitativa, a definição dos participantes da amostra pode se dar intencionalmente, conforme o grupo selecionado seja o mais indicado para ajudar o pesquisador a entender a questão proposta. Ao invés de seleção de um grande número de participantes ou de uma amostragem aleatória, podem ser considerados aspectos como o cenário onde a pesquisa irá ocorrer, quem serão os entrevistados, quais os eventos relacionados e a dinâmica do ambiente onde esses participantes se inserem (CRESWELL, 2007, p. 189-190).

Vários são os métodos não probabilísticos para definição de uma amostra, como é o caso da amostragem jugamental (*judgmental sampling*), onde há seleção intencional de determinado grupo como representativo da população a ser investigada (HACKETT, 1981). Nesse sentido, pode-se considerar, como critério de seleção, a identificação dos elementos mais representativos de um grupo (*critical cases*), conforme o enfoque pretendido (FREITAS *et al.*, 2000).

Diante disso, para definição amostral neste estudo, considerou-se que o pesquisador possui conhecimento prévio sobre o setor moveleiro de Linhares-ES, em decorrência de atuação profissional. Dessa experiência, o autor pôde constatar que, embora o Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Linhares (Sindimol) conte atualmente com 86 empresas filiadas, a participação nas ações conjuntas do pólo moveleiro é limitada a um número reduzido de empresas. Observa-se, ainda, que o sindicato tem representatividade para todo o setor moveleiro da região norte do Estado do Espírito Santo, não abrangendo apenas fábricas de móveis, mas também fornecedores e segmentos relacionados, como embalagem, cortinados, vassouras e beneficiamento de madeira.

Portanto, a utilização de um critério probabilístico na seleção da amostra não se mostraria adequada para os objetivos da pesquisa, pois poderia implicar na seleção de empresas pouco similares, inclusive de localidades distantes, o que comprometeria a identificação de aspectos contingenciais ambientais.

Desse modo, para definição da amostra, foi questionado ao gerente executivo do Sindimol sobre quais seriam as empresas mais representativas do pólo moveleiro de Linhares, em termos de participação junto ao sindicato.

Diante disso, o gerente executivo formulou uma lista de doze empresas, com a respectiva indicação de contato dos responsáveis para tratar do assunto proposto.

Na lista indicada o autor excluiu uma empresa, por se tratar de fabricante de matéria-prima. Desse modo, todas as onze empresas restantes se constituíam de fabricantes de móveis de madeira para uso residencial.

O autor acrescentou à lista uma fábrica de móveis de madeira, que se encontra entre as maiores do pólo moveleiro, estranhamente não indicada na lista apresentada pelo Sindimol (talvez por ter uma postura mais fechada quanto à participação em pesquisas). O autor tinha ciência prévia da importância dessa empresa nas ações do sindicato e dispunha de contatos na administração para facilitar a participação na pesquisa.

Optou-se por acrescentar outra empresa ao grupo, que se encontrava em processo de desenvolvimento de marca própria e trabalhava como terceirizante (fabricando para outras empresas do pólo moveleiro), dado que seu perfil se adequava aos demais elementos da amostra. Nesse caso, o autor considerou que essa é, atualmente, uma empresa pouco ativa nas ações do sindicato e poderia revelar alguma postura diferente das demais. Posteriormente, acabou verificando não existir distinção entre os critérios que essa empresa considera relevantes para estruturação de sistemas de remuneração variável, frente às demais empresas do estudo.

Por fim, o autor acrescentou três fábricas de móveis estofados, segmento que tem menor participação junto ao sindicato patronal, mas que se mostra intensivo em mão de obra e poderia servir como contrapondo ou complemento às políticas a serem identificadas nas demais empresas da amostra.

Dessa forma, chegou-se a um conjunto de dezesseis empresas para o estudo. Não obstante, com o desenrolar da pesquisa, foram realizadas entrevistas

em doze empresas, sendo duas no segmento de estofados e as demais fabricantes de móveis de madeira (quarto, sala, cozinha e banheiro).

O quadro seguinte caracteriza as empresas entrevistadas, que serão designadas pelas letras respectivamente indicadas:

EMPRESA	PRODUTOS QUE FABRICA	ENTREVISTADO
A	Sofás e poltronas.	Sócio-administrador.
B	Sofás e poltronas.	Diretor administrativo; gerente de Recursos Humanos.
C	Móveis de madeira para quarto.	Gerente de Recursos Humanos.
D	Móveis de madeira para quarto.	Gerente de Recursos Humanos.
E	Móveis de madeira para quarto.	Gerente de Recursos Humanos.
F	Móveis de madeira para quarto.	Gerente de Recursos Humanos.
G	Móveis de madeira para sala.	Gerente de Recursos Humanos.
H	Móveis de madeira para quarto e sala.	Gerente de Recursos Humanos.
I	Móveis de madeira para quarto e sala.	Gerente de Recursos Humanos.
J	Móveis de madeira para quarto e cozinha.	Diretor administrativo; gerente de Recursos Humanos.
K	Móveis de madeira para cozinha e banheiro.	Gerente de Recursos Humanos.
L	Móveis de madeira para cozinha e banheiro.	Gerente de Recursos Humanos.

QUADRO 1: Relação das empresas pesquisadas.

FONTE: O autor.

Optou-se por não realizar uma classificação em termos de porte, posto que, para tal, seriam necessárias informações sobre faturamento e algumas das empresas realizam fabricação para outras (até mesmo para mais de uma empresa do pólo moveleiro), existindo ainda situações de comercialização conjunta.

Porém, considerando-se apenas o critério de números de funcionários, adotado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), as empresas da amostra seriam classificadas como pequenas (20 a 99 funcionários) e médias (100 a 499 funcionários) (SILVA & SANTOS, 2005). Ressalte-se que essa classificação mostra-se inadequada, pelo menos para o presente estudo, dada a diferença no nível de automação que caracteriza diferentes segmentos dentro do setor moveleiro (como, no caso da amostra, na comparação entre móveis retilíneos de madeira e móveis estofados).

3.3 ROTEIRO DE ENTREVISTA

Para o sucesso da entrevista, é fundamental que o entrevistador tenha domínio do assunto, não se mostrando confuso a respeito, além de fazer perguntas claras, que favoreçam igualmente respostas diretas (BONI & QUARESMA, 2005).

Dentre os cuidados que devem ser considerados na elaboração de questionários, Freitas *et al.* (2000), citando vários autores, consideram: somente devem ser realizadas perguntas relacionadas ao problema de pesquisa; o respondente não deve se sentir incomodado ou constrangido para responder as questões; as perguntas devem possibilitar uma única interpretação e conter uma única ideia; o número de perguntas deve ser limitado; o questionário deve iniciar pelas questões mais simples; as perguntas não devem induzir respostas; um cabeçalho deve fornecer resumo da pesquisa e da entidade patrocinadora; deve-se assegurar a confidencialidade ao respondente.

Em consideração a esses princípios, decidiu-se pela elaboração de um roteiro de entrevista, considerando tópicos relevantes a serem tratados, mas sem uma

estruturação fixa, com o objetivo principal de caracterizar os sistemas de remuneração variável aplicados nas empresas do estudo.

Portanto, adotou-se o critério de entrevista semi-estruturada, onde o pesquisador segue um roteiro pré-definido, dirigindo a entrevista, em um contexto semelhante a uma conversa informal (BONI & QUARESMA, 2005).

A técnica escolhida permite maior aprofundamento dos assuntos, favorecendo respostas espontâneas do entrevistado e abordagem de temas mais complexos e delicados (BONI & QUARESMA, 2005; VERGARA, 2006, *apud* BEHR *et al.*, 2010). Por sua vez, a coleta de informações *in loco* evita erros de interpretação, permitindo que eventuais dúvidas possam ser elucidadas no ato da entrevista (DA LUZ *et al.*, 2010).

Diante da preocupação do autor em adotar uma aproximação direta, obtendo informações relevantes sem causar constrangimento, incômodo ou maior perturbação às atividades dos entrevistados, dado que as entrevistas seriam realizadas no ambiente de trabalho, foi definido o seguinte roteiro de questões:

1. Qual sistema de remuneração variável a empresa adota e desde quando?
2. Qual o critério de apuração do valor do incentivo e como se dá o cálculo e repartição do valor apurado?
3. Com que frequência é apurado o valor do incentivo e realizado o pagamento aos funcionários?
4. Que informações são divulgadas aos funcionários e qual o meio utilizado para tal?
5. Qual o critério adotado em caso de falta sem justificativa e falta justificada (licença, atestado médico etc.)? É realizado desconto no pagamento?

6. Quais os resultados observados desde a implantação do sistema de remuneração variável - faltas, *turnover* etc.?

7. Quais os critérios para atualização do sistema de remuneração variável? Com que frequência é realizada modificação?

O questionário foi testado e adequado (pré-teste) em uma das empresas da amostra, que mostrou maior abertura para tal, conforme contato prévio.

O pré-teste do questionário tem como objetivo verificar se o instrumento está adequado ao estudo proposto, se há conformidade com os critérios de elaboração, se a sequência de perguntas está correta, se não há objeções nas respostas etc. (FREITAS *et al.*, 2000; MATTAR, 1996, p. 234, *apud* GUERRA, 2007, p. 81)

As adequações realizadas ao questionário não inviabilizaram a utilização dos dados da entrevista de pré-teste, posto que o objetivo do questionário adotado foi de estabelecer um roteiro e não um esquema fixo de perguntas e respostas.

3.4 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Definiu-se, conforme cronograma estipulado para pesquisa, que as entrevistas seriam realizadas no período de julho a agosto de 2013, com apenas uma visita a cada empresa - seleção de um único momento para obtenção de informações (Freitas *et al.*, 2000).

Para tal, conforme informações de contato obtidas junto ao Sindimol, foi encaminhado e-mail com o texto abaixo aos responsáveis de cada empresa:

Assunto: Pesquisa empresas Sindimol

Conforme contato junto ao Sindimol (Sr. Edmilson), estou realizando uma pesquisa a respeito de sistemas de remuneração por desempenho (pagamento por produtividade, assiduidade, benefícios etc.) nas empresas ligadas ao pólo moveleiro de Linhares.

O objetivo é identificar as práticas adotadas nas empresas, compará-las com estudos realizados e com o entendimento da Justiça do Trabalho.

Gostaria de agendar uma visita para realização de entrevista com pessoa responsável em sua empresa. O tempo estimado para tal é de 15 a 20 minutos.

Essa pesquisa diz respeito ao programa de Mestrado em Contabilidade Gerencial da Fucape (Vitória). O nome das empresas participantes será mantido em sigilo.

O objetivo do e-mail era deixar os potenciais entrevistados previamente cientes sobre detalhes do estudo. Nos dias seguintes ao seu envio, as empresas foram contatadas por telefone para agendamento de entrevista.

Nesse interregno, um dos contatados encaminhou resposta informando que a empresa não realizava pagamento variável, apenas a distribuição de cestas básicas, conforme indicado na Convenção Coletiva. Assim, optou-se por não agendar entrevista nesse caso.

Também houve um caso onde o responsável pela área de Recursos Humanos respondeu que a diretoria não havia autorizado a participação na pesquisa.

Avaliou-se a respeito que, talvez, o teor do e-mail encaminhado, ao mencionar que as práticas adotadas seriam comparadas ao "entendimento da Justiça do Trabalho", pudesse ter ocasionado algum receio de exposição ou contestação quanto aos critérios aplicados.

Além disso, não foi possível realizar entrevista com outras duas empresas contatadas. Em um caso, o responsável dependia de autorização da diretoria, que não havia dado resposta. O autor optou por não entrar em contato com a diretoria, conforme lhe foi sugerido, para não caracterizar uma situação impositiva. Em outro caso, o entrevistado seria o sócio-diretor da empresa, mas, por ter outros

compromissos no período, não foi possível realizar agendamento no prazo estabelecido na pesquisa.

Para realização das entrevistas definiu-se que as empresas e os entrevistados não seriam identificados, restringindo-se à caracterização da amostra, conforme recomendado por Günther (2003). Tal posicionamento foi reforçado no início de cada entrevista.

Também optou-se por não gravar as conversas, posto que a presença de gravador poderia causar inibição e constrangimento ao entrevistado, e mesmo levá-lo a assumir um papel que não seria o seu, como que incorporando um personagem para o entrevistador, de forma consciente ou inconsciente (BONI & QUARESMA, 2005).

O autor considerou, ainda, que a presença de gravador poderia inibir a indicação de alguma informação mais reservada a respeito das práticas adotadas na empresa. Entendeu que o registro de anotações seria suficiente para caracterizar cada sistema de remuneração variável pesquisado.

Além disso, o autor procurou manter uma postura que deixasse o entrevistado à vontade, de modo a evitar pressão, julgamento ou constrangimento que inibisse o entrevistado de falar livremente, conforme recomendado em Boni & Quaresma (2005).

Não obstante a limitação decorrente da decisão de não gravar as entrevistas, certas afirmações, de maior ênfase para destacar as características dos programas pesquisados, foram registradas e indicadas no estudo de caso.

Ao final das entrevistas, os entrevistados foram inquiridos se desejavam acrescentar algum comentário ou informação a respeito do assunto tratado, conforme indicado por Booth (2005).

Capítulo 4

4 ESTUDO DE CASO: SETOR MOVELEIRO DE LINHARES

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO NO BRASIL

O setor moveleiro no Brasil se desenvolveu principalmente a partir da década de 1970, voltado ao atendimento da demanda interna, sem uma estratégia para competição no mercado internacional (GUEDES, 2008, p. 100).

Em decorrência disso, o Brasil tem, historicamente, inexpressiva participação no mercado mundial de móveis, com cerca de 1% do *market share* global (RODRIGUES, 2006, *apud* BEHR *et al.*, 2010).

Na produção moveleira nacional, destaca-se o segmento de móveis de madeira para residência (camas, mesas, cadeiras, roupeiros, criados etc.), que responde por aproximadamente 60% do total (MURAD, 2007, p. 32).

Verifica-se que a produção de móveis no Brasil é regionalmente concentrada, principalmente nos estados do Sul e Sudeste, onde se realiza cerca de 90% da fabricação nacional. O setor é formado principalmente por micro e pequenas empresas, de capital nacional, com grande absorção de mão de obra (VILLASCHI & BUENO, 2002; ALBINO *et al.*, 2008; BEHR *et al.*, 2010; MAFIA, 2005, p. 49; VALENÇA, PAMPLONA & SOUTO, 2002).

Podemos dizer que o setor moveleiro se caracteriza pela formação de "arranjos produtivos locais" ou *clusters* (MAFIA, 2005, p. 36).

Embora existam divergências conceituais, pode-se caracterizar os arranjos produtivos locais pela concentração geográfica de empresas de um mesmo segmento, não necessariamente com grande interação entre as mesmas, mas

sendo verificável a obtenção de ganhos de eficiência comuns. Isso porque tal aglutinação implica na instauração de entidades importantes para o poder de competição das empresas, como fornecedores mais sofisticados, infraestrutura, serviços etc. Além disso, pode propiciar oportunidades de cooperação e crescimento coletivo entre seus integrantes (SCHMITZ, 1997, *apud* DENK, 2002; PORTER, 1990, *apud* BEHR *et al.*, 2010; PORTER, 1999, *apud* MAFIA, 2005, p. 36; MAFIA, 2005, p. 47; SANTOS, DINIZ & BARBOSA, 2004).

Enfim, a localização próxima de firmas de um mesmo segmento propicia vantagens como: disponibilidade e qualificação de mão de obra, mercado consumidor, logística, acesso a fornecedores, tecnologia, serviços, informações comerciais etc. (VILLASCHI & BARROS, 2004; KATZ, 2000, p. 104, *apud* FERNADES & OLIVEIRA JUNIOR, 2002; GONÇALVES, 2001, *apud* PESSOTTI & SOUZA, 2006)

Dessa forma, a proximidade e interação entre diferentes firmas e outros atores institucionais tem o potencial de criar externalidades positivas, sendo importante para potencializar a inovação e a difusão de conhecimentos (VARGAS, 2002 *apud* VILLASCHI & BARROS, 2004; CASSIOLATO & LASTRES, 2001, PEREIRA & CARVALHO, 2008, *apud* BEHR *et al.*, 2010).

Porém, Villaschi & Barros (2004) ressaltam que a mera existência dessas vantagens não é suficiente para sustentar vantagens diferenciais de longo prazo em um mercado competitivo, sendo necessária a incorporação de rotinas de aprendizado e estratégias para inovação.

4.1.1 A indústria de móveis em Linhares

Na década de 1960, o Estado do Espírito Santo atravessou período de crise, diante da decadência do mercado de café e da falta de alternativas econômicas. Em 1962, foi elaborado um plano para erradicação dos cafezais menos produtivos no Brasil, que atingiu profundamente a lavoura capixaba. No entanto, com as indenizações decorrentes desse programa, surgiram oportunidade para implantação de novas atividades (GUEDES, 2008, p. 64-65).

Nesse contexto, o movimento migratório para ocupação de terras no norte do Espírito Santo, particularmente na região dos municípios de Linhares e Colatina, dá início ao embrião do que irá se constituir no pólo moveleiro de Linhares, bem como no pólo de confecções de Colatina (GUEDES, 2008, p. 67, 71).

No município de Linhares, além do crescimento populacional decorrente do processo de mudança de investimentos da lavoura de café e expansão da cacacultura, agropecuária, exploração madeireira etc., destaca-se a construção da rodovia BR 101 durante a década de 1960, o que propicia um cenário favorável ao crescimento econômico no decênio seguinte (GUEDES, 2008, p. 71, 100; VILLASCHI & BUENO, 2002; PEREIRA & CAMPOS, 2009; SINDIMOL, 2007).

Além da produção artesanal, em pequenas oficinas de marcenaria, o período de 1965 a 1975 verifica a implantação de quatro fábricas de compensados na região norte do Estado (GUEDES, 2008, p. 84).

Quando uma dessas fábricas de compensado é desativada (a Mobra, localizada em Linhares), suas instalações são adquiridas pelos irmãos Rigoni, que já atuavam na fabricação de móveis. No local, em 1979, é instalada a produção de móveis seriados da fábrica Movelar, que acaba por ditar o perfil do pólo moveleiro a

ser consolidado na região. É a partir da qualificação e especialização de mão de obra, bem como da difusão de informações e do sucesso alcançado por esse empreendimento, que se dará o estímulo para formação de outras empresas, inclusive por funcionários que deixaram a Movelar (SINDIMOL, 2007; GUEDES, 2008, p. 88).

Assim, desde sua formação, as empresas do pólo moveleiro de Linhares apresentam uma cultura de seguir empresas líderes locais, através da absorção de mão de obra, definição de mercado de atuação, métodos de produção etc. (SINDIMOL, 2007)

Tal constatação está em acordo com o conceito de isomorfismo mimético, segundo o qual as organizações procuram soluções similares às de outras instituições que se encontrem ajustadas ao ambiente (organizações líderes). Trata-se de uma forma de evitar incertezas e riscos para as operações, de aumentar a probabilidade de se conseguir um melhor encaixe junto ao ambiente onde a empresa se insere (ROSSETO & ROSSETO, 2005).

Curiosamente, processo semelhante é verificado na formação de outros pólos moveleiros, como é o caso da cidade de Ubá (no Estado de Minas Gerais), a partir do estabelecimento de uma grande empresa (Dolmani) na década de 1970 (MAFIA, 2005, p. 56).

Tanto no pólo moveleiro de Ubá quanto no de Linhares, verifica-se a predominância de uma cultura de competição entre as empresas, que muitas vezes se vêem como concorrentes, o que gera desconfiança mútua e dificulta a maior troca de conhecimentos, integração e aprendizado coletivo (VILLASCHI & BARROS, 2004; PESSOTTI & SOUZA, 2006; FANDIÑO, CHRISPIM & CASTRO JUNIOR, 2005).

Não obstante, verifica-se que, no pólo moveleiro de Linhares, o processo de interação entre as empresas, particularmente desde a fundação do Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Linhares (Sindimol), em 1987, vem propiciando o surgimento de atividades conjuntas. Por exemplo, pode-se destacar: a formação de grupos de compra para matérias-primas e maquinário; parcerias em vendas e produção (produtos ofertados em conjunto, porém com fabricação em empresas distintas); formação de redes de terceirização (desverticalização da produção); estímulo para instalação de empresas que agreguem vantagens competitivas à produção local (como fábrica de embalagens); programas de qualificação de mão de obra e representatividade setorial quanto à tributação, diante de políticas de desoneração adotadas em pólos moveleiros de outras regiões (SINDIMOL, 2007).

Destaca-se o maior crescimento do pólo moveleiro de Linhares a partir da consolidação do Plano Real (segunda metade da década de 1990), quando, com a maior abertura da economia, os empresários passaram a visitar feiras internacionais e fábricas no exterior, incorporando novos conceitos em seu parque fabril. Atualmente o município de Linhares constitui um dos principais pólos moveleiros do Brasil (VILLASCHI & BUENO, 2002; VILLASCHI & BARROS, 2004; ROSA *et al.*, 2007; SILVA & SANTOS, 2005).

4.2 ASPECTOS CONTINGENCIAIS DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

No âmbito da pesquisa qualitativa, não se parte de teorias e hipóteses previamente definidas, mas de uma avaliação inicial do assunto, que é enriquecida pelas impressões da pesquisa de campo.

Dessa forma, considerando a análise bibliográfica realizada no âmbito deste trabalho, bem como questões observadas nas entrevistas do estudo de caso, foram identificados, como fatores de maior relevância na caracterização de sistemas de remuneração variável, os aspectos tratados a seguir.

Cabe destacar que a abordagem adotada, com base na Teoria da Contingência, leva em conta a influência de fatores externos e internos nas decisões organizacionais. Embora não se tenha intencionado, aqui, um viés para tal análise, a pesquisa acabou enfatizando fatores que poderiam ser classificados como aspectos internos às organizações. Não obstante, a influência de fatores externos também é identificada e não se verifica comprometimento do referencial adotado ou das observações deste estudo. Como a influência de fatores externos e internos, bem como a interação entre os mesmos, é algo inerente a uma abordagem com base na Teoria da Contingência, não houve preocupação aqui em estabelecer esse tipo de classificação.

No que diz respeito às informações obtidas, considerou-se a análise em categorias, por se tratarem de variáveis nominais, para comparação dos aspectos destacados (FREITAS *et al.*, 2000).

Assim, no levantamento de informações junto às empresas selecionadas (conforme critérios de pesquisa indicados no Capítulo 3), foram observadas as seguintes características dos sistemas de remuneração variável:

EMPRESA	ENTREVISTADO	BASE DE APURAÇÃO	BASE PARA PAGAMENTO	FREQÜÊNCIA DE PAGAMENTO	TIPO DE PAGAMENTO	ATUALIZAÇÃO DE VALORES	FALTA JUSTIFICADA	FALTA NÃO JUSTIFICADA	ADEQUAÇÃO LEGISLAÇÃO TRABALHISTA
A	sócio administrador	quantidade produzida	rateio pelo grupo de trabalhadores	mensal	valor fixo por peça	sem critério definido	desconto de 10% do valor	desconto de 1/3 do prêmio	não tem acordo coletivo
B	diretor administrativo, gerente de recursos humanos	assiduidade	individual	mensal	valor mensal fixo de R\$70	sem critério definido	abonadas	50% do valor por dia de falta	não tem acordo coletivo
C	gerente de recursos humanos	cumprimento de metas e assiduidade	rateio por grupo (metas) e individual (assiduidade)	trimestral	percentual sobre salário (cerca de 40%)	conforme reajuste de salário	desconta 50% do valor por dia de falta	50% do valor por dia de falta	não tem acordo coletivo
D	gerente de recursos humanos	assiduidade	individual	mensal	valor fixo de R\$126	sem critério definido	desconta 1/3 por dia de falta	1 dia de falta, perde o prêmio	não tem acordo coletivo
E	gerente de recursos humanos	assiduidade	individual	mensal	valor fixo de R\$75	conforme renovação de acordo coletivo (cerca de 10% do salário base)	abonadas	1 dia de falta, perde o prêmio	tem acordo coletivo
F	gerente de recursos humanos	assiduidade	individual	mensal	valor fixo de R\$80	sem critério definido	1 dia de falta, perde o prêmio	1 dia de falta, perde o prêmio	não tem acordo coletivo
G	gerente de recursos humanos	assiduidade e metas de produção	individual (assiduidade) e grupo (produtividade)	mensal	valor fixo de R\$70 (assiduidade) e R\$70 (produtividade)	conforme renovação de acordo coletivo (cerca de 10% do salário base)	abonadas	1 dia de falta, perde o prêmio	tem acordo coletivo
H	gerente de recursos humanos	assiduidade	individual	mensal	valor fixo de R\$150	sem critério definido	desconta 1/3 por dia de falta	1 dia de falta, perde o prêmio	não tem acordo coletivo
I	gerente de recursos humanos	assiduidade e metas de produção	individual (assiduidade) e grupo (metas)	mensal	variável, pontos atribuídos a cada critério	sem critério definido	tolerância de 0,5 dia por mês	tolerância de 0,5 dia por mês	não tem acordo coletivo
J	diretor administrativo, gerente de recursos humanos	assiduidade	individual	mensal	valor fixo de R\$74	sem critério definido	abonadas	1 dia de falta, perde o prêmio	não tem acordo coletivo
K	gerente de recursos humanos	assiduidade	individual	mensal	valor fixo de R\$75	sem critério definido	abonadas	1 dia de falta, perde o prêmio	não tem acordo coletivo
L	gerente de recursos humanos	assiduidade	individual	mensal	valor fixo de R\$110; adicional de R\$110 em caso de zero faltas	sem critério definido	abonadas	tolerância de 15 minutos por mês	não tem acordo coletivo

QUADRO 2: Principais aspectos dos sistemas de remuneração variável pesquisados.

FONTE: O autor.

Já o quadro seguinte apresenta a comparação entre os principais aspectos identificados na análise bibliográfica e na pesquisa de campo:

ASPECTO DESTACADO	ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA	ESTUDO DE CASO
Assimetria de informação entre empregados e empregadores	<p>O empregador não tem informações completas sobre atitudes e comportamentos do empregado (Teoria da Agência).</p> <p>Empregados avaliam esforço necessário e recompensa almejada.</p>	<p>Pagamento de remuneração variável vinculado a assiduidade ao trabalho, dada facilidade de obtenção de atestados médicos.</p> <p>Carência de disponibilidade de mão de obra qualificada.</p> <p>Busca de integração de outros aspectos nos sistemas de remuneração (metas de produção, faturamento etc.).</p> <p>Outras empresas do pólo moveleiro adotam sistemas de remuneração variável.</p>
Critérios objetivos e subjetivos em avaliação de desempenho	<p>Critérios objetivos se mostram mais viáveis para aplicação prática e menos propensos a criar situações de insatisfação no ambiente de trabalho.</p>	<p>As empresas enfatizam critérios objetivos em seus sistemas de remuneração variável.</p> <p>Critérios subjetivos são usados secundariamente.</p>
Avaliação com base no desempenho de grupo e individual	<p>Estudos indicam que sistemas de avaliação com base no desempenho individual se mostram mais efetivos para produtividade.</p> <p>A interação dos indivíduos num grupo de trabalho cria regras que influenciam o desempenho.</p> <p>Sistemas onde o pagamento é realizado com base no desempenho médio de um</p>	<p>Assiduidade é avaliada em base individual.</p> <p>Aspectos como cumprimento de metas organizacionais, produção, etc., são remunerados em base de grupo.</p> <p>Algumas empresas utilizam os dois sistemas (avaliação de desempenho individual e</p>

	<p>grupo podem favorecer atitudes oportunistas.</p>	<p>de grupo).</p> <p>Avaliação de produção com base em desempenho individual se mostra pouco viável na prática, diante das características do processo produtivo.</p>
<p>Avaliação com base em quantidade e qualidade</p>	<p>Sistemas de pagamento com ênfase quantitativa são sujeitos a manipulação por parte dos empregados (adequação entre esforço necessário e recompensa prometida).</p> <p>Critérios quantitativos podem intensificar problemas de qualidade.</p>	<p>Aspectos de qualidade são considerados no processo produtivo e não prioritariamente nos critérios de remuneração por desempenho.</p>
<p>Avaliação com base na assiduidade</p>	<p>Assiduidade está ligada a questões de percepção do ambiente de trabalho como interessante e gratificante, bem como a aspectos familiares e sociais, além do nível de tolerância a respeito na organização.</p> <p>Existe um problema de escassez de recursos humanos qualificados no Brasil.</p>	<p>Assiduidade é o principal critério considerado nos programas de remuneração variável.</p> <p>Empresas relatam dificuldade na obtenção e retenção de mão de obra qualificada.</p> <p>Remuneração variável com base na assiduidade ajuda a inibir o uso de atestados médicos para justificar faltas.</p>
<p>Lapso temporal no pagamento de remuneração variável</p>	<p>Recomendável que o pagamento de remuneração variável se dê no menor lapso de tempo possível após cumprimento de critérios.</p> <p>Indivíduos são mais sensíveis a variações que ocorrem próximas de sua situação atual que alterações futuras.</p>	<p>Avaliou-se o prazo de pagamento de remuneração variável como adequado, levando-se em conta critérios de ordem prática.</p>

<p>Revisão de valores e critérios de avaliação</p>	<p>Revisão de valores enseja dificuldades práticas, que podem acarretar disputas e discordâncias no ambiente organizacional.</p> <p>Processo de automação e alterações em produtos pode causar desequilíbrio no critério de pagamento de remuneração variável.</p> <p>Trabalhadores podem atuar de forma contrária ao aumento de produtividade se perceberem que os critérios de remuneração futuro serão avaliados a partir do desempenho atual.</p> <p>Devem ser observados aspectos de resistência a mudança, inclusive no âmbito da administração.</p>	<p>Empresas utilizam como base o percentual de reajuste anual definido em convenção coletiva.</p> <p>Em geral, as empresas não apresentam critérios claros de revisão de valores e aspectos de avaliação.</p>
<p>Adequação dos sistemas de remuneração variável à legislação trabalhista</p>	<p>A margem de negociação em contratos de trabalho é limitada pelo ordenamento legal.</p> <p>Pagamento de remuneração variável pode ser considerado salário, com reflexos em outras obrigações, pela Justiça do Trabalho.</p>	<p>Aspecto pouco considerado pelas empresas pesquisadas.</p> <p>Empresas estavam revendo seus programas de remuneração, diante de alteração em convenção coletiva que estabeleceu obrigatoriedade de entrega de "ticket alimentação" ou cesta básica.</p> <p>Firmar acordo coletivo sobre sistema de remuneração variável não elimina risco jurídico, diante de limitações do ordenamento legal.</p>

Quadro 3: Comparação de práticas indicadas na literatura e no caso estudado.

Fonte: O Autor.

A seguir, são apresentadas maiores informações a respeito dos aspectos observados nos sistemas de remuneração variável das empresas pesquisadas.

4.2.1 Assimetria de informação entre empregados e empregadores

Dentre as medidas adotadas pelas empresas pesquisadas para reduzir comportamentos desfavoráveis de seus contratados, diante das necessidades da organização (risco moral), vários critérios foram observados nas entrevistas.

Destaca-se, principalmente, o fato que todas as empresas do estudo realizam pagamento de remuneração variável apurado com base na assiduidade ao trabalho. Isso decorre não apenas da compreensão da importância desse aspecto no desempenho organizacional, mas, também, conforme destacado por vários entrevistados, pela facilidade dos contratados em conseguir atestados médicos, que ensejariam o abono de faltas ao trabalho.

Outro aspecto apontado é que a região de Linhares vem apresentando contínuo desenvolvimento econômico nos últimos anos, particularmente com a instalação de novas indústrias, de segmentos diversos. Com isso, as empresas relatam dificuldades na contratação e manutenção de trabalhadores. Indicam que tal situação pode implicar em menor comprometimento dos funcionários, cientes que não teriam eventualmente grande dificuldade em conseguir outro emprego, podendo agir com menor preocupação quanto ao registros de faltas.

Diante disso, algumas empresas chegam a estabelecer dois sistemas de remuneração variável com o mesmo fundamento de incentivo a assiduidade. É o caso das empresas F e L, onde há remuneração variável para quem não tiver registro de falta sem justificativa no mês e um complemento para quem sequer tiver

falta com justificativa (o que acaba contribuindo para inibir o uso indiscriminado de atestados médicos).

A esse respeito, o entrevistado na empresa L observou que, na comparação entre julho de 2012 (antes da implantação do programa) e julho de 2013 (com o programa em funcionamento), o número de faltas justificadas com apresentação de atestados médicos caiu 77% (de 66 para 15).

Em outro caso, na empresa H, foi observado que o programa de remuneração variável teve que ser revisto, adotando-se uma postura mais dura quanto a faltas justificadas, diante do elevado número de faltas que eram abonadas pela apresentação de atestados médicos.

Na empresa A adota-se a política de descontar $1/3$ do valor apurado mensalmente, a título de remuneração variável, por dia de falta sem justificativa. Em caso de falta justificada, cada dia de ausência corresponde a um desconto de 10% do valor da premiação. Esse valor descontado não é distribuído no montante a ser pago aos demais funcionários, para evitar que os trabalhadores façam conluio entre si, programando revezamento de faltas e redistribuição do valor apurado posteriormente.

Algumas empresas integram diferentes aspectos de avaliação dentro de um mesmo sistema de remuneração variável. É o caso, por exemplo, das empresas H e I, que consideram assiduidade e cumprimento de metas para que haja pagamento de premiação. Não obstante, a empresa H estabelece um valor fixo, enquanto a empresa I estabelece um percentual sobre o salário, conforme cumprimento de cada meta (e chega a pagar remuneração variável quando as metas não são atingidas diante de fatores externos, como queda na demanda).

A empresa F é a que estabelece maior distinção entre programas de remuneração variável para pessoal administrativo e de produção. Também é a empresa que mais utiliza programas de remuneração variável, considerando dois critérios independentes para o pessoal que atua na produção (com base na assiduidade) e um sistema com base no faturamento e assiduidade para o pessoal administrativo. Além disso, pretende adotar um programa complementar, com base em metas de produção, para o pessoal que atua no processo produtivo.

Alguns entrevistados relataram estudar a implantação de sistemas de remuneração complementares aos já adotados. Por exemplo, a empresa B avalia implantar um sistema com pagamento proporcional ao faturamento. Nas empresas F e E, pretende-se, futuramente, ampliar o programa para que considere o cumprimento de metas, como redução no índice de sobra de materiais, defeitos em produtos, organização do posto de trabalho etc. A empresa K, quando da realização da entrevista, estava em fase de implantação de um sistema de acompanhamento de metas para pagamento de remuneração variável que considerava aspectos como produtividade, segurança, organização etc.

Em sentido contrário, na empresa L foi relatado que chegou a ser implantado um programa de premiação que levava em conta aspectos como limpeza, organização, segurança, faltas etc., onde os três setores mais bem colocados recebiam um adicional em dinheiro e cabia aos vencedores decidirem, entre si, como usar a premiação. No entanto, avaliou-se que o programa não era adequado na prática e causava discórdia no ambiente de trabalho: "esse critério era muito trabalhoso e funcionários constantemente reclamavam que o mau desempenho do setor não era por culpa deles, mas de alguém que não tinha se esforçado mais", relatou o entrevistado, gerente de recursos humanos.

Em geral, as empresas relatam de forma positiva a implantação de sistemas de remuneração variável, reconhecendo sua relevância. A empresa E indica que, com a implantação de sistema de remuneração variável, tem sido observado, além da redução do absenteísmo, a preocupação dos contratados em manter os supervisores do processo produtivo avisados em caso de ocorrência de falta. A empresa I também registra percepção de maior comprometimento dos contratados, diante do estabelecimento de metas vinculadas ao pagamento de remuneração variável.

Um caso particular diz respeito à empresa C. Seu programa de remuneração variável considera aspectos individuais (assiduidade ao trabalho) e coletivos (cumprimento de metas relacionadas a normas de trabalho e produção). Para tal, são realizadas inspeções periódicas relacionadas a utilização de equipamento de segurança, limpeza e organização do posto de trabalho (o que pode implicar em análise subjetiva). Porém, embora as inspeções se dêem semanalmente e metas de produção sejam consideradas com base mensal, curiosamente, o pagamento da remuneração variável é feito a cada três meses, quando é realizada uma reunião com todos os funcionários e apresentados os pontos que foram atingidos e os aspectos que carecem de melhoria.

Além da dissociação entre esforço e resultado, ocasionada pela política da empresa C de realizar trimestralmente o pagamento de remuneração por desempenho, esse sistema pode acarretar complicações diversas, como no caso de funcionários transferidos de setor ou mesmo que deixam a organização.

O lapso temporal mais dilatado, em comparação com o observado nas demais empresas do estudo, também pode implicar em sentimento de injustiça por parte dos funcionários - aquele que tiver um registro negativo, tendo ciência que

difícilmente receberá premiação, pode se sentir desmotivado para cumprimento das metas antes que se complete o ciclo trimestral.

Nas entrevistas realizadas, além de considerarem a importância de sistemas de remuneração variável para o desempenho operacional, os entrevistados ressaltaram o fato de outras empresas do pólo moveleiro adotarem programas semelhantes, sendo que não implantar algum programa de remuneração variável, complementar ao salário, poderia implicar na perda de funcionários.

4.2.2 Critérios objetivos e subjetivos em avaliação de desempenho

Todas as empresas da pesquisa relataram adotar critérios objetivos para determinar o pagamento de remuneração variável.

Em sua maioria, as empresas vinculam o pagamento de remuneração variável a assiduidade ao trabalho, embora algumas também considerem aspectos relacionados a cumprimento de metas de caráter coletivo (peças produzidas, organização do setor, índice de defeitos, desperdício de material etc.) e desempenho organizacional (faturamento).

Não obstante, alguns aspectos subjetivos podem ser identificados, por exemplo na avaliação de organização de postos de trabalho (como acontece nas empresas C, I e K). Além disso, algumas empresas realizam acompanhamento pessoal, de cunho orientativo, a funcionários com maior registro de faltas (é o caso das empresas J e K). Porém, tratam-se de aspectos secundários, sendo majoritariamente considerados quesitos objetivos na definição do valor da remuneração variável.

Na empresa A optou-se por um critério simples para avaliação de desempenho, com a atribuição de um valor fixo correspondente a cada produto fabricado. Ao final do mês, o valor total é apurado e dividido pelo número de funcionários, procedendo-se descontos em casos de faltas. A simplicidade desse sistema propicia um acompanhamento direto pelos próprios trabalhadores, que procedem o cálculo da parcela variável ao longo do mês, com base no número de peças produzidas. O trabalho da administração acaba sendo de conferência, verificação de faltas e de produtos que eventualmente retornam com defeito.

Esse sistema, adotado na empresa A, não estabelece relação direta entre o resultado da empresa e o pagamento de remuneração variável. Pode acontecer de, num determinado mês, a empresa não atingir seu ponto de equilíbrio e, mesmo assim, terá que pagar um valor por peça produzida aos trabalhadores. De fato, desde o início de suas operações a empresa vem pagando remuneração variável mensalmente.

4.2.3 Avaliação com base no desempenho de grupo e individual

Dentre as empresas da amostra, é preponderante a avaliação com base individual, porém com foco no aspecto de assiduidade. Quando se trata de outros fatores, como cumprimento de metas de produção, nível de faturamento, índice de defeitos, organização no ambiente de trabalho etc., não ocorre avaliação pessoal, mas setorial. Nesse caso, quando atingidas as metas de um grupo ou setor, a premiação é dividida de forma igual entre seus integrantes.

Assim, algumas empresas adotam critérios de avaliação individual, com base na assiduidade, em conjunto com critérios de avaliação de grupo, relacionados ao cumprimento de metas (empresas C e G) e faturamento atingido (empresa F).

Outras empresas relataram estudar a implantação de programas similares, com base em metas de produção (empresas E, F e K) ou de faturamento (empresas B e J).

Ressalte-se que a empresa L desistiu da adoção de programa de remuneração com base em cumprimento de metas e avaliação de grupo, por não conseguir resultados favoráveis e boa aceitação no ambiente de trabalho.

Os entrevistados reconhecem a importância de avaliação com base no desempenho individual. O sócio-diretor da empresa A, por exemplo, já atuou em linha de produção em empregos anteriores, tendo experiência sobre os autocontroles que os funcionários estabelecem diante de metas de produtividade (adequação entre esforço e recompensa). No entanto, verifica grande dificuldade prática para aplicar critérios de remuneração com base na produtividade individual, já que cada empregado não fabrica um produto completo e diferentes produtos requerem componentes, critérios para fabricação e montagem distintos.

4.2.4 Avaliação com base em quantidade e qualidade

Nas empresas do estudo, a dicotomia entre incentivo à produtividade (quantidade) e qualidade dos produtos fabricados se mostra mais clara na empresa A, cujo programa de remuneração variável estabelece um valor por peça produzida. Nesse caso, a empresa tem como política descontar o valor correspondente aos produtos que retornam com defeito do montante de premiação apurado. Além disso, os produtos que retornam são consertados ou têm partes aproveitadas (se possível), sem que sejam registrados como peça produzida.

A preocupação para que incentivos com base em metas de produção não comprometam a qualidade dos produtos também é verificada na empresa I, que avalia conjuntamente metas de produtividade, índice de defeitos e desperdício de material no processo produtivo. Conforme relato da gerente de recursos humanos: "Adotamos sistema de gestão à vista, com informações em murais no local de trabalho, como você pode ver ali fora. Só não pode tirar foto."

Na maior parte das empresas pesquisadas, porém, aspectos de qualidade dos produtos não são indicados como critério direto para apuração de remuneração variável. Provavelmente em virtude de característica de produção seriada de móveis, com uso intensivo de maquinário (exceto no caso da produção de móveis estofados, que tem características peculiares). Dessa forma, aspectos relativos à qualidade são acompanhados diretamente nos procedimentos de fabricação, na operacionalização de maquinário.

4.2.5 Avaliação com base na assiduidade

Conforme relatos nas entrevistas, e pela observação dos critérios dos programas descritos, existe grande preocupação nas empresas com a questão da assiduidade ao trabalho, considerado principal pré-requisito para um nível satisfatório de produtividade.

De fato, todas as empresas do estudo estabelecem um valor de premiação com base na assiduidade mensal. A única exceção é a empresa A, onde o pagamento de premiação é definido apenas com base em quantidade de peças produzidas, porém procedendo-se desconto em caso de faltas (ou seja, a assiduidade é considerada de forma indireta).

De modo geral, as empresas relatam sucesso dos programas de remuneração variável na redução da abstinência ao trabalho. Exceção a respeito é a empresa J, que, embora adote programa de remuneração variável com base na assiduidade, não considera tal medida suficiente para gerar comprometimento, diante da relativa facilidade dos trabalhadores mudarem de emprego. Relatou o diretor administrativo: "A gente tem que adotar alguma forma de premiação porque todas as empresas fazem isso, senão vamos perder funcionários".

Dentre os fatores contextuais que explicam a ênfase de critérios de assiduidade nos programas de remuneração variável, destacam-se, além da própria importância do comparecimento ao trabalho como essencial à produtividade: o fato das empresas relatarem insuficiência de mão de obra qualificada na região; a facilidade dos empregados em justificar faltas com apresentação de atestados médicos e o fato das empresas líderes, concorrentes diretas, adotarem programas de incentivo com esse fundamento.

4.2.6 Lapso temporal no pagamento de remuneração variável

A Convenção Coletiva de Trabalho do setor moveleiro de Linhares estabelece que o pagamento do salário deve se dar em dois momentos, com adiantamento de 40% do valor até o dia vinte de cada mês³.

Em geral, as empresas do estudo realizam pagamento de remuneração variável junto com a segunda parcela do salário mensal (até o quinto dia útil do mês subsequente), embora tal não seja o caso na empresa A (como política de

³ "CLÁUSULA QUINTA - ADIANTAMENTO

Fica a empresa na obrigação de efetuar aos trabalhadores o adiantamento quinzenal de 40% (quarenta por cento) de seus salários, no máximo até o dia 20 (vinte) do mês em curso, para os funcionários que recebem mensalmente." (SOMTIMES, SINDIMOL, 2013)

evidenciar o valor correspondente à remuneração variável) e da empresa C (com seu sistema particular de pagamento trimestral).

Desse modo, levando em conta questões de ordem prática (apuração de faltas, verificação dos critérios etc.), o lapso temporal mensal para pagamento de remuneração variável, observado nas empresas do estudo (exceto empresa C), mostra-se em conformidade com o estabelecido na pesquisa bibliográfica, que recomenda considerar o menor prazo possível.

4.2.7 Revisão de valores e de critérios de avaliação

A maioria das empresas do estudo atribui um valor fixo para pagamento de remuneração por desempenho. Esse valor é revisto anualmente, estabelecido com base no percentual de reajuste definido na convenção coletiva do setor.

Existem casos, porém, onde não há um critério definido para revisão dos valores de remuneração por desempenho. A empresa I, por exemplo, que determina a remuneração variável com base na avaliação de metas, não tem um critério para reajuste. O entrevistado observou que "não existe um período para revisão do programa, isso será considerado conforme necessidade."

Outra exceção diz respeito à empresa A, que, desde quando instituiu sistema de remuneração variável com base na quantidade de peças produzidas, nunca realizou revisão nos valores estipulados para premiação. O entrevistado (sócio-diretor) disse que "os funcionários estão questionando isso, por causa do ajuste na convenção coletiva, mas ainda não parei para analisar".

4.2.8 Adequação dos sistemas de remuneração variável à legislação trabalhista

Somente duas das empresas pesquisadas (E e G) têm programas de remuneração por desempenho regulamentados em acordo coletivo, firmado com o sindicato dos trabalhadores.

Pelo observado junto aos entrevistados, tal situação advém do fato da maioria dos programas considerarem, como prioritária, a questão da assiduidade ao trabalho. E, diante dos relatos sobre a relativa facilidade de se obter atestados médicos para abonar ausências ao trabalho, ficaria prejudicado o desconto de parte da remuneração variável em caso de faltas justificadas - haveria conflito com legislação e jurisprudência, além do estabelecido na Convenção Coletiva⁴.

Para contornar essas limitações, a empresa G firmou acordo coletivo para seus programas de remuneração variável com aplicação de critérios distintos: além da remuneração variável com base na assiduidade, considera o cumprimento de metas de produção. A empresa E estuda implantar solução semelhante.

Curiosamente, as empresas B e F adotam programas de remuneração variável onde são abonadas as faltas justificadas, mediante apresentação de atestado médico. No entanto, nenhuma dessas empresas tem ainda firmado acordo coletivo com o sindicato da categoria.

Observou-se, porém, que algumas empresas, quando da realização das entrevistas, estavam em fase de estudo, implantação ou revisão de programas de remuneração variável (empresas B, E, F, J, K). Tal se justificava diante de alteração verificada na Convenção Coletiva de Trabalho de 2013, que estabeleceu a entrega

⁴ "CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA QUINTA - ATESTADO MÉDICO

As empresas se comprometem a aceitar atestados médicos, emitidos pelo SESI, SUS e Sindicato Profissional durante a vigência da presente Convenção." (SOMTIMES, SINDIMOL, 2013)

obrigatória de "ticket alimentação" ou cesta básica, no caso das empresas que não fornecem alimentação no local de trabalho.

Portanto, levando em consideração esses aspectos, o sucesso dos sistemas adotados nas empresas E e G (que firmaram acordo coletivo), bem como o risco decorrente da manutenção de programas de remuneração variável sem regulamentação junto ao sindicato da categoria, pode forçar uma maior adequação futura dos sistemas de remuneração aplicados nas demais empresas.

Não obstante, qualquer solução comporta riscos e incertezas. Firmar acordo coletivo com o sindicato da categoria implica em maior segurança jurídica, mas, mesmo assim, podem restar controvérsias quanto à natureza desses pagamentos e reflexos em termos de obrigações sociais (adicional de férias, 13º salário, FGTS, INSS etc.).

4.3 RESULTADOS E ANÁLISES

Além de considerarem a importância de sistemas de remuneração variável no desempenho operacional, os entrevistados ressaltaram o fato de outras empresas adotarem programas semelhantes, sendo que não implantar algum programa de incentivo poderia implicar na perda de funcionários. Além disso, alguns entrevistados se mostraram mesmo curiosos em saber se os valores que estavam praticando encontravam-se em consonância com o adotado pelas demais empresas do pólo moveleiro.

Diante disso, cabe considerar que, dentre os aspectos de influência ambiental, as empresas estão sujeitas a pressões de mimetismo, quando são forçadas a adotar soluções aplicadas por seus concorrentes (isomorfismo mimético),

caso contrário ficam em posição de desvantagem no mercado (MA & TAYLES, 2009; OYADOMARI *et al.*, 2008).

O'Neill *et al.* (1998 *apud* Ma & Tayles, 2009) registram que empresas em ambiente de incerteza tendem a copiar modelos de operação de outras organizações, particularmente das que têm sucesso e reconhecimento (boa reputação).

Dadas as características do pólo moveleiro de Linhares, tais constatações corroboram a percepção que as empresas atribuem grande peso às práticas adotadas pelos demais integrantes do ambiente em que se inserem, realizando adequações em suas estratégias operacionais.

No caso das empresas que estabeleceram pagamento de incentivo com base na produtividade, é observada a definição de prêmio com valor fixo. Conforme se conclui da literatura analisada, estipular um valor fixo (ao invés de um percentual ou faixas de valores) pode ser desestimulante para continuidade na melhoria do desempenho quando a meta estabelecida é atingida.

É interessante observar que, além do pagamento de um valor fixo como premiação pela assiduidade, algumas empresas estejam adotando medidas para reduzir o registro de faltas com atestados médicos e instituindo sistemas que englobem outros critérios. Em caso de sucesso dessas iniciativas, é esperado que sejam disseminadas no futuro para as demais empresas integrantes do pólo moveleiro.

As limitações do ordenamento legal trabalhista não foram intensamente evidenciadas nas empresas pesquisadas, ao contrário do que se poderia esperar. Talvez isso se deva ao fato da maioria das empresas da pesquisa encontrar-se em

fase de reestruturação de seus sistemas de remuneração variável, diante de mudança na convenção coletiva e da interação com as demais empresas do ambiente.

Isso não quer dizer, todavia, que as limitações da legislação trabalhista não devam ser destacadas, dado seu potencial de interferência na aplicação dos sistemas de remuneração.

Assim, não se pode negligenciar a possibilidade dos sistemas adotados serem reestruturados no futuro, em caso de questionamento na Justiça do Trabalho. Não obstante, não sendo essa a realidade atual, fica difícil para uma empresa observar critérios mais rígidos e assumir maiores custos, na aplicação de seu sistema de remuneração variável, num contexto concorrencial e de necessidade de atração de trabalhadores, como é o caso verificado na pesquisa.

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

Procurou-se, neste trabalho, identificar aspectos relevantes na implantação e operação de sistemas de remuneração variável, em um dado contexto, diante de uma abordagem com base na Teoria da Contingência.

Conclui-se que a análise proposta se mostrou válida, pois, considerando um único segmento industrial, com estruturas de operação semelhantes e numa mesma localidade, levando ainda em conta a postura das empresas em seguir as líderes de mercado, verificou-se, mesmo assim, que a implantação e operacionalização de sistemas de remuneração variável compreende características peculiares de cada organização.

Ou seja, a implantação de soluções está sujeita a aspectos contextuais, à interação de fatores sociais e organizacionais internos e externos a cada organização. Por exemplo, a pesquisa verificou que os sistemas de remuneração variável aplicados nas organizações são atualizados não apenas com base em necessidades operacionais, mas também na interação entre supervisores e subordinados. É o caso do questionamento quanto aos critérios adotados em alguns desses programas, quando o desempenho individual não foi efetivamente reconhecido (como explicitado no caso da empresa L).

Portanto, as soluções aplicadas em uma empresa, embora sirvam de referência para adoção de práticas em outras organizações, devem levar em conta fatores específicos de sua realidade (incluindo suas estratégias, políticas administrativas, cultura organizacional etc.). Desse modo, mostra-se válida a

abordagem da Teoria da Contingência em não considerar a perspectiva de soluções universais.

Além disso, verifica-se que a adaptação organizacional ao ambiente nem sempre é a mais adequada. Trata-se do ajuste possível, frente aos aspectos contextuais, que são dinâmicos. E a adequação aos aspectos ambientais pode implicar em uma nova situação de inadequação, que deverá ser tratada.

Também é necessário observar que este trabalho considerou a aplicação de sistemas de remuneração variável como fator de motivação no ambiente organizacional, em prol de maior produtividade. Não obstante, não se pode negligenciar que outros aspectos de grande relevância devem também ser considerados, inclusive para o caso específico de atividades operacionais.

Conforme cada contexto, muitos fatores podem ter igual ou maior relevância, seja para a manutenção de um ambiente de trabalho adequado, seja para incentivo ao aumento de produtividade, que a simples implantação de um sistema de remuneração variável. Cada organização deve ser considerada em sua realidade, levando em conta seus objetivos, diante de fatores externos e internos.

É exemplo, a esse respeito, a importância de se identificar as restrições de capacidade em um determinado processo. Não se mostraria efetiva a implantação de sistemas de incentivo para aumento da produtividade em setores da organização onde haja capacidade não utilizada. A busca por maior produtividade deve procurar identificar qual é o ponto de restrição em determinada operação, avaliando os meios de aumentar sua capacidade. Se há uma restrição fixa, pode ser de bom alvitre estabelecer critérios de remuneração de desempenho específicos para os setores críticos, se possível.

É interessante destacar que as limitações no ordenamento legal trabalhista não foram intensamente evidenciadas nas empresas pesquisadas, ao contrário do que se poderia esperar. A esse respeito, deve-se considerar que a maioria das empresas encontrava-se em fase de reavaliação e adequação de seus sistemas de remuneração variável, diante de mudança em convenção coletiva e da interação com as demais empresas do ambiente.

Isso não quer dizer, todavia, que as limitações da legislação trabalhista possam ser negligenciadas, dado seu grande potencial de interferência na aplicação dos sistemas adotados.

Assim, é de se considerar a possibilidade dos sistemas adotados serem reestruturados no futuro, em caso de questionamento na Justiça do Trabalho. Não obstante, mostra-se difícil para uma empresa observar critérios mais rígidos e assumir maiores custos, na aplicação de sistema de remuneração variável, num contexto concorrencial e de necessidade de atração de trabalhadores, como é o caso verificado na pesquisa.

Espera-se que a abordagem selecionada e os aspectos identificados na pesquisa sejam úteis para futuros estudos, que considerem outros setores e realidades empresariais, bem como para fomento na reflexão para implantação de programas de remuneração variável.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson B. *Sistemas de Remuneração Gerencial e Orientação Temporal dos Gestores*. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-11092009-093820/pt-br.php>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

AGUIAR, Andson B. de; FREZATTI, Fábio. Sistemas de Controle Gerencial e Contextos de Processo de Estratégia: Contribuições da Teoria da Contingência. In: *7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, 2007a. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos72007/34.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2013.

AGUIAR, Andson B. de; FREZATTI, Fábio. Escolha Adequada da Estrutura de um Sistema de Controle Gerencial: Uma Proposta de Análise. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 1, n. 3, 2007b. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/14>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

AGUIAR, Andson B. de; GUERREIRO, Reinaldo. Processos de Persistência e Mudança de Sistemas de Contabilidade Gerencial: Uma Análise Sob o Paradigma Institucional. *Revista Universo Contábil*, v. 4, n. 3, 2008. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/978>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

AHRENS, Luis R. Breves Considerações Sobre a Função Social da Empresa. *Revista Âmbito Jurídico*, v. XIV, n. 85, fev. 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8936>. Acesso em: 23 set. 2013.

ALBINO, Andréia A.; LIMA, Afonso A. T. de F. de C.; SOUZA, Sebastião D. C. de S.; BEHR, Ricardo R.; OLIVEIRA, Ronise S. de; SILVA, Fernanda C. da. Políticas Públicas e os Determinantes da Vantagem Competitiva Local em um APL Moveleiro. *Revista de Ciências Humanas*, v. 8, n. 2, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa-MG, jul./dez., 2008. Disponível em: <<http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/artigo0vol8-2.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

ALDIS, Owen. Of Pigeons And Men. *Harvard Business Review*, n. 39, 1961. Disponível em: <[http://pzsacad.pitzer.edu/~jlewis/Sakai%20articles/Of%20Pigeons%20and%20men%20-%20Aldis%20\(1961\).PDF](http://pzsacad.pitzer.edu/~jlewis/Sakai%20articles/Of%20Pigeons%20and%20men%20-%20Aldis%20(1961).PDF)>. Acesso em: 01 jul. 2013.

AMADO, João L. O Papel da Jurisprudência no Preenchimento de Conceitos Laborais Indeterminados: in *Dubio Pro Operario?* *Revista OABRJ*, v. 26, n. 2, jul./dez., 2010. Disponível em: <http://revista.oabrj.org.br/wp-content/uploads/2012/02/Revista_OABRJ_v26n2.pdf>. Acesso em: 27 set. 2013.

AQUINO, André C. B. de; PAGLIARUSSI, Marcelo S.; BITTI, Eugênio J. S. Heurística Para a Composição de Referencial Teórico. *Revista Contabilidade e*

Finanças, v. 19, n. 47. Universidade de São Paulo, mai./ago., 2008. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/47/andre-marcelo-eugenio-pg73a88.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2013.

BAILEY, Charles D.; BROWN, Lawrence D.; COCCO, Anthony F. The Effects of Monetary Incentives on Worker Learning And Performance in an Assembly Task. *Journal of Management Accounting Research*, 1998. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=117850>. Acesso em: 11 jul. 2013.

BAKER, George P.; JENSEN, Michael C.; MURPHY, Kevin J. Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, v. 43, n. 3, jul. 1988.

BARNARD, Catherine. The Financial Crisis And The Euro Plus Pact: a Labour Lawyer's Perspective. *Industrial Law Journal*, v. 41, n. 1, mar. 2012.

BEHR, Ricardo R.; ALBINO, Andréia A.; LIMA, Afonso A. T. de F. de C.; SOUZA, Sebastião D. C. de S.; OLIVEIRA, Ronise S. de Análise Sobre Ação Empreendedora e Políticas Públicas no APL Moveleiro de Ubá, MG. *Revista de Administração da UFSM*, v. 3, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2345/0>>. Acesso em: 14 jul. 2013.

BENNETT, Carol; KHANGURA, Sara; BREHAULT, Jamie; GRAHAM, Ian D.; MOHER, David; POTTER, Beth; GRIMSHAW, Jeremy M. Reporting Guidelines For Survey Research: an Analysis of Published Guidance And Reporting Practices. *Plos Medicine*, v. 8, n. 8, ago. 2011. Disponível em: <<http://www.plosmedicine.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pmed.1001069>>. Acesso em: 06 set. 2013.

BEUREN, Ilse M.; MACOHON, Edson R. Institucionalização de Hábitos e Rotinas na Contabilidade Gerencial em Indústrias de Móveis. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 10, n. 1-2, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-446420110001000008&script=sci_abstract>. Acesso em: 14 jul. 2013.

BLAY, Marcelo. Aplicação Prática de um Sistema de Incentivos: a Remuneração Variável Como Ferramenta Estratégica. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo-SP, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5497>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

BOOTH, Andrew. Using Research in Practice. *Health Information And Libraries Journal*, v. 22, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-1842.2005.00581.x/pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2013.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia J. Aprendendo a Entrevistar: Como Fazer Entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, v. 2, n. 1, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, jan./jul, 2005. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 22 jun. 2013.

BONNER, Sarah E.; SPRINKLE, Geoffrey B. The Effects Of Monetary Incentives on Effort And Task Performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*. v. 27, 2002. Disponível em: <<http://www.arts.uwaterloo.ca/~dkoehler/ACC784/BonnerSprinkle2002.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

BOTELHO, Fernando; PONCZEK; Vladimir. Segmentation in The Brazilian Labor Market. In: *XXXIV Encontro Nacional de Economia*, Salvador-BA, 2006. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A020.pdf>> Acesso em: 27 set. 2013.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 20 jul. 2013.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (TST). *Recurso de Revista* nº 54100-29.2007.5.17.0011. Relator: Márcio Eurico Vitral Amaro, Data de Julgamento: 26/06/2013, 8ª Turma.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (TST). *Recurso de Revista* nº 985-29.2011.5.15.0005, Relator: Mauricio Godinho Delgado, Data de Julgamento: 04/09/2013, 3ª Turma, Data de Publicação: DEJT 06/09/2013.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (TST). *Recurso de Revista* nº 4129-29.2011.5.12.0026, Relator: Mauricio Godinho Delgado, Data de Julgamento: 26/06/2013, 3ª Turma.

BRUNDANI, Alex R.; ENDO, Gustavo Y. Teoria Institucional e Racionalidade Organizacional: Uma Abordagem Cognitivista na Concepção de Estratégia. *ETIC - Encontro De Iniciação Científica*, v. 2, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://intertemas.unitedu.br/revista/index.php/ETIC/article/viewArticle/1202>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

BUSNELLO, Ronaldo. Reestruturação Produtiva e Flexibilização Dos Direitos Trabalhistas. *Revista Direito em Debate*, v. 9, n. 14, 2000. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/80>>. Acesso em: 27 jun. 2013.

BROOKE JR., Paul R.; PRICE, James L. The Determinants of Employee Absenteeism: an Empirical Test of a Causal Model. *Journal of Occupational Psychology*, v. 62, n. 1, mar. 1989. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1989.tb00473.x/abstract>>. Acesso em: 29 jun. 2013.

BRYSON, Gregory L.; TURGEON, Alexis; CHOI, Peter T. The Science of Opinion: Survey Methods in Research. *Canadian Journal of Anesthesia*, v. 59, n. 8, ago. 2012. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12630-012-9727-3>>. Acesso em: 06 out. 2013.

CARVALHO, Welton. *Gestão Participativa na Semco Equipamentos: Implantação e Consolidação*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Faculdades

Integradas de Pedro Leopoldo, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo-MG, 2010. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_welton_carvalho_2010.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2013.

COSTA, Márcia da S. O Sistema de Relações de Trabalho no Brasil: Alguns Traços Históricos e Sua Precarização Atual. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 20, n 59, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092005000300008>. Acesso em: 28 set. 2013.

COVALESKI, Mark A.; DIRSMITH, Mark W.; SAMUEL S. Managerial Accounting Research: The Contributions of Organizational And Sociological Theories. *Accounting Research*, v. 8, 1996.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DA LUZ, Antonio T. M.; GONZAGA, Rosimere P.; GUIMARÃES, T. N.; VALERIO JUNIOR, V. B. Associação Entre Práticas de Contabilidade Gerencial e Tamanho Das Empresas: um Estudo Empírico. In: 4º Congresso ANPCONT, Natal, 2010. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Rosimeire%20Pimentel.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2013.

DELGADO, Mauricio Godinho. *Curso de Direito do Trabalho*. 11. ed. São Paulo: LTr, 2012.

DENK, Adelino. *Pólos Moveleiros: São Bento do Sul (SC)*. Curitiba: Alternativa, 2002.

DRAKE, Andrea R.; WONG, Jeffrey; SALTER, Stephen B. Empowerment, Motivation, And Performance: Examining The Impact of Feedback And Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research in Accounting*, v. 19, 2007. Disponível em: <<http://sigittaruna.files.wordpress.com/2011/07/jurnal5-empowerment-motivation.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

DRAZIN, Robert; DE VEN, Andrew H. Van. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 4, dez. 1985.

ENCINA, Gregorio B. Paying by The Piece. *American Nurseryman*, n. 198, p. 43-46, ago. 2003.

FANDIÑO, Antonio M.; CHRISPIM, Guilherme de L.; CASTRO JUNIOR, Joel de L. P. Análise das Condições Necessárias Para Formação de Arranjos Produtivos Locais Nas Pequenas e Micro Empresas da Indústria Moveleira de Ubá. In: *XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica (Altec)*, Salvador, out., 2005. Disponível em: <<http://www.redetec.org.br/publique/media/an%C3%A1lise%20das%20condi%C3%A7oes%20necessarias.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

FERNANDES, Cândido L. de L.; OLIVEIRA JUNIOR, Roberto H. de. Cluster no Setor Moveleiro: um Estudo das Potencialidades da Região de Ubá (MG). In: *X Seminário sobre a Economia Mineira*, 2002. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/h/cdp/diam02/200231.html>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

FERRETTI, Renata C.; FUNCHAL, Bruno. O Efeito da Regulação Trabalhista e Tributária Nos Investimentos no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 4, 2011. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2854>>. Acesso em: 24 set. 2013.

FRANÇA, Luzimar B. A "Nova" Concepção de Relação de Trabalho. *Revista Pegada*, v. 6, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/viewArticle/1298>>. Acesso em: 27 jun. 2013.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Z.; MOSCAROLA, Jean. O Método de Pesquisa Survey. *Revista de Administração*, v. 35, n. 3, São Paulo, jul./set. 2000. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_metodo_de_pesquisa_survey.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2013.

GIBBS, Michael; MERCHANT, Kenneth A.; VARGUS, Mark E. Determinants And Effects of Subjectivity in Incentives. *The Accounting Review*, v. 79, n. 2, 2004. Disponível em: <http://fisher.osu.edu/~young_53/Gibbs-Merchant-VanderStede-Vargus.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2013.

GINTIS, Herbert. Towards a Unity of The Human Behavioral Sciences. *Logic, Epistemology, And The Unity Of Science*, v. 1, 2004. Disponível em: <<http://www.umass.edu/preferen/gintis/TowardsUnity.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2013.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, São Paulo, mai./jun., 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000300004&script=sci_arttext>. Acesso em: 07 jul. 2013.

GOMES, Carlos A. Uma Crise do Capital Humano na Economia Brasileira. *Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 3, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/13825>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

GONZAGA, Gustavo. Labor Turnover And Labor Legislation in Brazil. *Economía*, v. 4, n. 1, Latin American and Caribbean Economic Association (LACEA), 2003. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/20065453>>. Acesso em: 06 jul. 2013.

GUBLER, Timothy; LARKIN, Ian; PIERCE, Lamar. *The Dirty Laundry of Employee Award Programs: Evidence From The Field*. Harvard Business School, Working Paper n. 13-069, 2013. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/13-069.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

GUEDES, Paulo C. P. *Emergência do Pólo Moveleiro de Linhares e Políticas Para o Setor no Espírito Santo (1960-1995)*. Dissertação (Mestrado em História). Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Vitória-ES, 2008. Disponível em:

<http://www.historia.ufes.br/sites/www.historia.ufes.br/files/Paulo_Cezar_Pinheiro_Guedes.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2013.

GUERRA, Almir R. Arranjos *Entre Fatores Situacionais e Sistema de Contabilidade Gerencial Sob a Ótica da Teoria da Contingência*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-24052007-085106/pt-br.php>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; CASADO, Tania. Em Busca do Entendimento da Formação dos Hábitos, Rotinas e Instituições da Contabilidade Gerencial. In: *4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/an_resumo.asp?cod_trabalho=51>. Acesso em: 09 jul. 2013.

GUNDERSON, Morley. Male-Female Wage Differentials And The Impact of Equal Pay Legislation. *The Review of Economics And Statistics*, v. 57, n. 4, nov. 1975. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1935906?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21102417309281>>. Acesso em: 30 jun. 2013.

GÜNTHER, Hartmut. *Como Elaborar um Questionário*. Brasília-DF: UnB - Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. (Série Planejamento de Pesquisa Para as Ciências Sociais, n. 01).

HAAGH, Louise; COOK, Maria L. Occupational Rights And New Employment Regimes in Emergent Economies. *Policy Studies*, v. 26, n. 2, 2005.

HACKETT, Gail. Survey Research Methods. *The Personnel and Guidance Journal*, v. 59, n. 9, mai. 1981. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2164-4918.1981.tb00626.x/abstract>>. Acesso em: 06 set. 2013.

HENEMAN, Robert L.; GREENBERGER, David B.; STRASSER, Stephen. The Relationship Between Pay-For-Performance Perceptions And Pay Satisfaction. *Personnel Psychology*, v. 41, n. 4, dez. 1988.

INDJEJIKIAN, Raffi. Performance Evaluation And Compensation Research: an Agency Perspective. *Accounting Horizons*, v. 12, n. 2, jun., 1999.

JUNQUEIRA, Emanuel R. *Perfil do Sistema de Controle Gerencial sob a Perspectiva da Teoria da Contingência*. Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-10052010-143511/pt-br.php>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

KLANN, Roberto C.; GOMES, Ely do C. O.; GREUEL, Marcos A.; BEZERRA, Francisco A. Influência do Risco Moral e da Accountability Nas Tomadas de Decisões. In: *3º Congresso IAAER ANPCONT*, São Paulo, 2009.

LAEZAR, Edward P. Performance Pay And Productivity. *The American Economic Review*, v. 90, n. 5., dez. 2000.

LAVARDA, Carlos E. F.; GORLA, Marcello C. Teoria da Contingência e Pesquisa Contábil. *Revista Racef*, ed. 6, 2012. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/artigos_racef/artigo_04_06_2012.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2013.

LEMIEUX, Thomas; MacLEOD, W. Bentley; PARENT, Daniel. Performance Pay And Wage Inequality. *The Quarterly Journal of Economics*, v. CXXIV, fev. 2009. Disponível em: <<http://faculty.arts.ubc.ca/tlemieux/papers/ppsept06.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

LONCAR, Natasha; SINGH, Parbudyal. Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, v. 65, n. 3, 2010. Disponível em: <<http://www.erudit.org/revue/ri/2010/v65/n3/044892ar.html?vue=resume>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

LONDON, Manuel; OLDHAM, Greg R. A Comparison of Group And Individual Incentive Plans. *The Academy of Management Journal*, v. 20, n. 1, mar. 1977. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/255460>>. Acesso em: 27 jun. 2013.

LOPES, Aleksandro B.; MARTINS, Eliseu. *Teoria da Contabilidade: Uma Nova Abordagem*. São Paulo: Atlas, 2005.

LOURENÇÃO, Manuela da P. C. G. *O Princípio da Congruência no Processo Individual do Trabalho*. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social). Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-13122012-163252/pt-br.php>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

MA, Yi, TAYLES, Mike. On The Emergence of Strategic Management Accounting: an Institutional Perspective. *Accounting & Business Research*, v. 39, 2009, p. 473-495.

MAFIA, Roseluci J. R. *Ubá e Região Metropolitana de Belo Horizonte: um Estudo Comparativo Entre Dois Pólos Moveleiros*. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo-MG, 2005. Disponível em: <<http://www.consultoriatarget.com.br/artigos/artigo2.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

MAHDI, Ahmad F.; ZIN, Mohamad Z. M.; NOR, Mohd R.; SAKAT, Ahamad A.; NAIM, Abang S. A. The Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, v. 9, n. 9, 2012. Disponível em: <<http://thescipub.com/abstract/10.3844/ajassp.2012.1518.1526>>. Acesso em: 24 ago. 2013.

MARTINEZ, Antonio L. Agency Theory na Pesquisa Contábil. In: *Encontro da Anpad – EnANPAD*, 1998. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/GIACOMO/arquivos/e-co02036/martinez.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

MILLER, Timothy C.; MITCHELL, W. Timothy.; PEFFER, Sean P. *The Effect of Incentive Scheme Choices on Strategy Development*, 2010. Disponível em: <http://ejournal.narotama.ac.id/files/mitchell_strategy.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2013.

MULVEY, Paul W.; MICELI, Marcia P. Consequences of Satisfaction With Pay Systems: Two Field Studies. *Industrial Relations*, v. 39, n 1, jan. 2000

MURAD, Isabel P. L. *Redes Organizacionais e Custo de Transação: um Estudo no Pólo Moveleiro de Linhares-ES*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Vitória-ES, 2007. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Isabel%20Portugal.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2013.

MUZZIO, Henrique. Teoria Institucional, Cultura Regional e Comportamento Organizacional: Agenda de Investigação Para Subsidiárias Brasileiras. In: *III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/443_Teoria%20Institucional%20Cultura%20Regional%20e%20Comportamento%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2013.

NISAR, Tahir M. *Subjectivity In Incentive Pay*. Working Paper. University of Southampton, 2006. Disponível em: <<http://eprints.soton.ac.uk/id/eprint/36210>>. Acesso em: 03 set. 2013.

NUNES, Luiz Roberto. Ativismo Judicial. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região*, Campinas, n. 38, 2011. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/41524>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

OYADOMARI, José C. T.; CARDOSO, Ricardo L.; MEDONÇA, Octavio R.; LIMA, Mariana P. de. Fatores Que Influenciam a Adoção de Artefatos de Controle Gerencial Nas Empresas Brasileiras: um Estudo Exploratório Sob a Ótica da Teoria Institucional. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/29>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

PARENT, Daniel. The Effect of Pay-For-Performance Contracts on Wages. *Empirical Economics*, v. 36, n. 2, mai., 2009. Disponível em: <<http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2001s-05.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2013.

PÄRL, Ülle. Choice of Measures For Performance Measurement Models on The Example of Successful Estonian Companies. In: METS, Tõnis (Org.). *Entrepreneurship in Estonia: Policies, Practices, Education And Research*, v. 28. Tartu-Estônia: Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, 2006. Cap. 12, p. 228-247. Disponível em: <<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/mtk/febpdf/febook28-12.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

PASTORE, José. A CLT se Complica Cada Vez Mais. O Estado de S. Paulo, 03/08/2010. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_295.htm>. Acesso em: 08 jul. 2013.

PASTORE, José; WERNER, Eichhorst; MARX, Paul. *Crises Econômicas e Flexibilidade no Trabalho: os Casos da Alemanha e do Brasil*. São Paulo: CNI, 2011. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF80808133FB79C10134007E4C882B80.htm>>. Acesso em: 22 set. 2013.

PEREIRA, José R.; CAMPOS, Alzira L. de A. Pólos Produtivos: a Indústria Moveleira de Linhares. *Pesquisa em Debate*, edição especial, 2009. Disponível em: <http://www.pesquisaemdebate.net/docs/pesquisaEmDebate_especial1/artigo_8.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2013.

PERLOFF, Jeffrey M.; RUBIN, D. Kate. Who Works For Piece Rates And Why. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 75, n. 4, 1993. Disponível em: <<http://escholarship.org/uc/item/3xs4x5cd#page-1>>. Acesso em: 24 ago. 2013.

PESSANHA, Elina; MOREL, Regina. Setenta Anos da Justiça do Trabalho no Brasil: Algumas Reflexões. *Revista OAB/RJ*, n. 1, v. 24, 2008. Disponível em: <http://revista.oabrj.org.br/wp-content/uploads/2012/02/Revista_OABRJ_v26n2.pdf>. Acesso em: 22 set. 2013.

PESSOTTI, Hermes R., SOUZA, Fernando B. de. *Análise da Tendência de Formação de Cluster no Pólo Moveleiro de Linhares-ES*. XIII SIMPEP. Bauru: 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/163.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2011.

PRONI, Marcelo W. O Debate Sobre a Tendência ao Pleno Emprego no Brasil. *Revista Economia & Tecnologia*, v. 7, n. 2, abr./jun, 2012. Disponível em: <<http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/revista/Volume%208%20n%202/06%20Marcelo%20Weishaupt%20Proni.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

RAMOS, André L. S. C. *A Mentalidade Anticapitalista do STF*. 2012. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1475>>. Acesso em: 22 set. 2013.

ROSA, Sergio E. D. da; CORREA, Abidack R.; LEMOS, Mario L. F.; BARROSO, Deise V. O Setor de Móveis na Atualidade: Uma Análise Preliminar. *BNDES Setorial*, n. 25, mar. 2007. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2503.pdf>. Acesso em: 03 set. 2013.

ROSSETO, Carlos R.; ROSSETO, Adriana M. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma Visão Complementar. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, jan./ jul, 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol4-num1-2005/teoria-institucional-dependencia-recursos-na-adaptacao-organizacional->>>. Acesso em: 08 set. 2013.

SAMPAIO, Jáder dos R. O Maslow Desconhecido: Uma Revisão de Seus Principais Trabalhos Sobre Motivação. *Revista de Administração USP (RAUSP)*, v. 44, n. 1, jan./ mar., 2009. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1360>. Acesso em: 08 set. 2013.

SANTOS, Gustavo A. G. dos; DINIZ, Eduardo J.; BARBOSA, Eduardo K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. *Revista do BNDES*, v. 11, n. 22, dez. 2004. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2207.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2013.

SILVA, Eliciane M. da; SANTOS, Fernando C. A. Análise do Alinhamento da Estratégia de Produção Com a Estratégia Competitiva na Indústria Moveleira. *Revista Produção*, v. 15, n. 2, mai./ ago., 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000200012&lng=pt&nrm=iso&usrid=-2>. Acesso em: 07 set. 2013.

SINDIMOL. *Plano de Desenvolvimento Preliminar - Arranjo Produtivo Local de Móveis de Linhares-ES*. Linhares-ES, 2007. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1248287618.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2013.

SOMTIMES; SINDIMOL. Convenção Coletiva De Trabalho 2013/2015. Disponível em: <<http://www.somtimes.com.br/9195-cct-20132015/>>. Acesso em: 27 set. 2013.

SKELTON, B. R.; YANDLE, Bruce. Piece Rate Pay. *Journal of Labor Research*, v. 3, n. 2, mar. 1982. Disponível em; <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/4453244/piece-rate-pay>>. Acesso em: 28 jun. 2013.

TEIXEIRA, Anderson V. Ativismo Judicial: nos limites entre racionalidade jurídica e decisão política. *Revista Direito GV*, São Paulo, n. 15, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://direitogv.fgv.br/publicacoes/revista/artigo/ativismo-judicial-limites-entreracionalidade-juridica-decisao-politica>>. Acesso em: 02 mai. 2013.

TEIXEIRA, Aridélmo J. C.; GONZAGA, Rosimeire P.; SANTOS, Angélica de V. S. M; NOSSA, Valcemiro. A Utilização de Ferramentas de Contabilidade Gerencial Nas Empresas do Estado do Espírito Santo. In: *III Congresso IAAER-ANPCONT*. São Paulo: 2009. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/BBR%20-%20ARIDELMO.pdf>. Acesso em: 11 set. 2013.

TIMM, Luciano B. Direito, Economia e a Função Social do Contrato: em Busca Dos Verdadeiros Interesses Coletivos Protegíveis no Mercado do Crédito. *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*, v. 22, 2006. Disponível em: <<http://www.gv.br/biblioteca/pe/SP000515251.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2013.

TRINDADE, André K.; MORAIS, Fausto S. de. Ativismo Judicial: as Experiências Norte-Americana, Alemã e Brasileira. *Revista da Faculdade de Direito UFPR*, Curitiba, n. 53, 2011. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/direito/article/viewArticle/30764>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

TUTTLE, Brad; HARRELL, Adrian; HARRISON, Paul. Moral Hazard, Ethical Considerations, And The Decision to Implement an Information System. *Journal of Management Information Systems*, v. 13, n. 4, 1997. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/40398238>>. Acesso em: 09 jul. 2013.

VALENÇA, Antonio C. de V.; PAMPLONA, Leonardo de M. P.; SOUTO, Sabrina W. Os Novos Desafios Para a Indústria Moveleira no Brasil. *BNDES Setorial*, n. 15, mar. 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnds_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1504.pdf>. Acesso em: 03 set. 2013.

VIEIRA, Almir M.; FILENGA, Douglas. Notas Sobre o Trabalho e Seu Contexto Social. *Revista Uniabeu*, v. 5, n. 10, 2012. Disponível em: <<http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/423>>. Acesso em: 28 set. 2013.

VILLASCHI, Arlindo; BUENO, Flávio de O. A Indústria no Brasil. In: IPEA, ABIMÓVEL. *Pólos Moveleiros: Linhares (ES), Ubá (MG) e Bento Gonçalves (RS)*. Curitiba: Alternativa, 2002.

VILLASCHI, Arlindo; BARROS, Geórgia F. *O Arranjo Produtivo Moveleiro de Linhares*. Sebrae/ UFSC/ Neitec/ Fepese, 2004. Disponível em: <http://www.neitec.ufsc.br/cd_relatorio/arranjos_produtivos_locais/Artigo_Barros_e_Villaschi-Moveleiro_de_Linhares.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2011.

YOO, Seung-Weon; CHE, Yeon-Koo. Optimal Incentives For Teams. *American Economic Review*, v. 91, 2001. Disponível em: <<http://www.columbia.edu/~yc2271/files/publications/team.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

WALDRON, Marilyn. Overcoming Barriers to Change in Management Accounting Systems. *The Journal of American Academy of Business*, v. 6, n. 2, Cambridge, mar. 2005.

WHYTE, William F. Economic Incentives And Human Relations. *Harvard Business Review*, mar. 1953.