



## A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NÃO FINANCEIRA NA AUTOESTIMA DO TRABALHADOR

Michelle da Silva Ferreira dos Santos, Milena da Silva Fabri Ribeiro, Joselene Lopes Alvim

<sup>1</sup>Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE, Presidente Prudente, SP. E-mail: [joalvim@unoeste.br](mailto:joalvim@unoeste.br)

### RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar a influência da remuneração não financeira na autoestima dos colaboradores em geral, destacando a importância desses fatores, além do aspecto monetário. Reconhecendo que elementos como reconhecimento, elogio, oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional tem papel fundamental na motivação e na satisfação dos trabalhadores. A pesquisa enfatiza a relação direta entre a autoestima e o bem estar no trabalho, e evidencia que as empresas precisam não apenas dispor de salários adequados, mas também, criar ambientes que valorizem e proporcionem o crescimento pessoal dos colaboradores. A metodologia utilizada foi a qualitativa, que envolve a obtenção de dados secundários obtidos através de pesquisa bibliográfica com matérias já elaboradas, como livros e artigos científicos, buscando propor estratégias que incluam na empresa, a elaboração de planos de carreiras, programas de desenvolvimento e a promoção do ambiente profissional positivo. Através do estudo realizado, concluiu-se que a implementação da remuneração financeira pode ser desafiadora, e que para o estudo seja mais aprofundado e devidamente concretizado nas organizações, e futuramente utilizado, que sejam feitas através de coleta de dados primários.

**Palavras-chaves:** Remuneração; benefícios; compensação; motivação; trabalhador.

### INFLUENCE OF NON-FINANCIAL REMUNERATION ON WORKER SELF-ESTEEM

#### ABSTRACT

The research aims to analyze the influence of non-financial payments on employees' self-esteem in general, highlighting the importance of these factors, in addition to the financial aspect. Recognizing that elements such as recognition, praise, opportunities for growth and professional development play a fundamental role in motivating and satisfying workers. The research emphasizes the direct relationship between self-esteem and well-being at work, and shows that companies need not only to have adequate training, but also to create environments that value and provide employees with personal growth. The methodology used was qualitative, which involves obtaining secondary data obtained through bibliographical research with materials already prepared, such as books and scientific articles, seeking strategies that include in the company, the elaboration of career plans, development programs and promotion positive professional environment. Through the study carried out, it was concluded that the implementation of financial payments may be required, and that for the study to be more in-depth and properly carried out in organizations, and in the future used, they are made through the collection of primary data.

**Keywords:** Remuneration; benefits; compensation; motivation; worker.

#### INTRODUÇÃO

As remunerações diretas e indiretas têm sido uma parte importante da relação entre empregadores e colaboradores ao longo da história. Esses elementos têm evoluído ao decorrer do tempo, refletindo com mudanças na sociedade, economia e práticas na gestão de recursos humanos.

Em uma organização, trabalhadores contribuem com trabalho, dedicação e esforço pessoal, além de competências e conhecimento. Em troca, esperam ser recompensados financeiramente (Salicio, 2016).

A remuneração financeira, por sua vez, está dividida em remuneração direta composta pela remuneração fixa, ou seja, remuneração acordada e paga regularmente e a remuneração variável, ou seja, aquela paga em decorrência do alcance de metas estipuladas. Por fim, a remuneração indireta, representada pelos benefícios concedidos ao colaborador, engloba as benesses concedidas como valor agregado à remuneração direta (Schmidmeier, 2020).

Uma vez que resultados e recompensas não se separam, surge assim, a remuneração total, que consiste no pacote de recompensas quantificáveis que um colaborador recebe pelo seu trabalho (Salicio, 2016).

Segundo Pontes (2021), o salário é um reflexo objetivo da ênfase da empresa no trabalho dos funcionários. Vinculada ao planejamento de carreira, a remuneração pode ser, não o único, fator motivador. A remuneração justa e relação a outros fatores como perspectiva de desenvolvimento profissional, liderança competente, reconhecimento, e um clima organizacional agradável devem criar um ambiente motivador para os colaboradores da empresa. A forma como uma organização trata a distribuição de recursos, incluindo os salários, pode ser avaliada à luz de princípios éticos, como equidade, justiça e responsabilidade social (Kremer *et al.*, 2020). Por outro lado, a falta de equidade salarial pode ser percebida como uma violação desses princípios, afetando a reputação e a imagem da organização.

Quando as pessoas utilizam o termo recompensa, ou mesmo compensação, é comum que seu significado seja confundido com o de remuneração, que por sua vez, é apenas parte do conjunto de recompensas que podem ser oferecidas pelas organizações. As recompensas atendem as expectativas e necessidades das pessoas e abrangem aspectos econômicos, de crescimento pessoal e profissional, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc. (Orsi, 2015). Ao contrário da remuneração monetária, a remuneração não financeira vai muito além do salário. Nela inclui outros tipos de benefícios, como segurança, bom relacionamento com os superiores, reconhecimento por desempenho, ambiente organizacional atrativo, e a preocupação do bem-estar. Normalmente esses são pontos ignorados, o que causa grande desmotivação do colaborador dentro da organização.

Segundo a pesquisa de Krzystofiak e Newman (1998) historicamente, os estudos sobre recompensas no ambiente de trabalho geralmente têm se concentrado nas recompensas financeiras, como salários e bônus. No entanto, pesquisas indicam que os funcionários frequentemente atribuem importância a outros aspectos da relação com a empresa, além das recompensas monetárias.

Mesmo sabendo que hoje os aspectos monetários são considerados importantes, para a maioria dos trabalhadores, também são, as oportunidades de crescimento, reconhecimento, status e feedbacks, autoridade e autonomia dentro da organização.

Devido ao insatisfatório resultado da remuneração tradicional, as empresas passaram a procurar novas soluções de remuneração que pudessem se direcionar para novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade, segundo Flannery, Hfrichter e Platten (1997).

De acordo Dutra (2002), a maior dificuldade para se criar um sistema de remuneração adequado está na definição de critérios que diferenciam as pessoas conforme a sua contribuição para a empresa. A remuneração indireta é representada pelos benefícios relacionados ao trabalho realizado, concedidos às pessoas envolvidas. Seu objetivo é oferecer segurança e conforto.

As empresas, frequentemente, incorporam recompensa não financeira aos seus pacotes de remuneração (Carlon *et al.*, 2006). Dois fatores não financeiros em questão são os aspectos relacionados à carreira e ao desenvolvimento profissional. Segundo o Progep (2009), o aspecto mais valorizado pelas pessoas é a perspectiva de crescimento profissional. Essa possibilidade é materializada por meio da carreira profissional oferecida. Em seguida, vem o treinamento e a educação, considerados aspectos fundamentais para sustentar o desenvolvimento pessoal e profissional (Krauter, 2013). Elogios, reconhecimento e valorização são formas poderosas de remuneração não financeira que impactam diretamente a autoestima dos colaboradores.

Segundo Pontes (2007), a oportunidade de crescimento profissional é uma das formas de se reconhecer e recompensar o desempenho do trabalhador. Além disso, controlabilidade se refere à percepção do trabalhador de que ao aplicar maior esforço alcançará maior recompensa, o que o mantém com certo grau de autonomia (Van Herpen, 2007).

É fundamental encontrar um equilíbrio adequado entre as duas formas de remuneração. De acordo com Lima (1995), o ato de ouvir os trabalhadores e permitir que eles expressem suas opiniões, desejos e necessidades, abrangendo não apenas questões materiais, como salários, benefícios financeiros e segurança, mas também aspectos do ambiente sócio-emocional, relações interpessoais, apoio de superiores e feedback, é considerado um passo significativo para elevar a satisfação do trabalhador no trabalho, bem como para aumentar sua produtividade.

Estes sistemas de incentivos objetivam influenciar o desempenho dos colaboradores e alinhar os objetivos pessoais destes profissionais com os da organização (Anthony; Govindarajan, 2007). Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional, e por consequência, o desempenho organizacional (Silva Junior; Gomes, 2001).

A Teoria de Skinner desempenha um pilar fundamental ao analisar a psicologia organizacional e a autoestima dos trabalhadores. Abordada por Burrhus Frederic Skinner, enfoca que os comportamentos dos colaboradores são moldados por meio das consequências, ou seja, quando se tem uma consequência positiva e favorável, o comportamento é reforçado e tende a se repetir. Banov (2019) destaca que as atitudes são impulsionadas pela antecipação de resultados, denominados de reforços positivos, os quais compreendem aspectos da remuneração não financeira, como reconhecimento, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Sua relação com a autoestima é direta, uma vez que os reforços positivos fortalecem a percepção de competência e contribuição do colaborador para a organização, influenciando assim sua autoimagem.

Um fator importante ao abordar a influência da remuneração não financeira na autoestima do trabalhador é o bem-estar no trabalho. A concepção teórica de Dessen e Paz (2010), define como bem estar no trabalho como a satisfação de necessidades e realizações de desejos dos colaboradores de uma organização ao desempenharem seus papéis nas organizações, havendo uma relação de reciprocidade entre o indivíduo e a organização. Paschoal e Tamayo (2008) enfatizam que o bem estar no âmbito profissional é ligado diretamente aos sentimentos positivos durante as atividades diárias, visto que o colaborador percebe que ao aplicar suas habilidades e competências, contribui para com o seu sucesso individual.

Uma empresa que se preocupa com a QVT, com a satisfação de seus funcionários e tem um clima organizacional motivador, sempre tende a elaborar planos de ações para suprir as necessidades de seus funcionários, para uma melhor eficácia organizacional. A satisfação e a motivação não se resumem somente no salário auferido, mas também pelo respeito e reconhecimento de sua importância dentro da organização (Oliveira; Medeiros, 2016).

A relevância para tal pesquisa justifica-se pela necessidade em analisar a importância e os benefícios da remuneração não financeira, explorando as diferentes formas de benefícios oferecidos pelas empresas e sua relação com a satisfação dos funcionários. Além de entender impacto que pode causar no ambiente profissional, além da produtividade e desempenho de cada indivíduo.

Essas prioridades destacam a necessidade de uma abordagem de gestão de pessoas, que vai além da simples alocação de recursos e se concentra na criação de culturas organizacionais saudáveis e no desenvolvimento estratégico. Assim evidencia-se a importância da remuneração não financeira, enfatiza como a estratégia organizacional também é destacada como beneficiária dessas práticas, pois as empresas não apenas promovem o bem-estar individual, mas também obtém vantagens competitivas, alinhando-se assim a uma cultura organizacional saudável e sustentável, resultando em equipes mais motivadas e produtivas.

Dessa forma o objetivo geral desta pesquisa consiste em descrever o impacto da remuneração não financeira na autoestima dos colaboradores. Já os objetivos específicos buscam identificar os fatores que influenciam a autoestima do colaborador relacionada à remuneração não financeira e propor estratégias para a adoção de melhorias na remuneração indireta, visando aprimorar o sistema de compensação.

## MÉTODOS

O presente artigo de pesquisa será baseado na metodologia qualitativa que segundo Bodgan e Biklen (1982), citados por Lüdke e André (1986, p.13) “envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no

contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes”.

A abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais (Denzin; Lincoln, 2000). Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 67), na investigação qualitativa, “o objetivo principal do investigador é o de construir conhecimentos e não dar opinião sobre determinado contexto”.

A intenção da abordagem qualitativa na pesquisa científica é tornar o mundo perceptível ao observador por meio da aplicação de um conjunto de técnicas interpretativas (SILVA *et al.*, 2016).

Uma pesquisa envolve toda e qualquer atividade que vise a solução de problemas, como indagações, reflexões críticas e investigações, ou seja, é uma atividade científica de elaboração de saberes, que facilita a percepção da realidade e proporciona a orientação de ações humanas (Pádua, 2016).

A pesquisa qualitativa tem grande relevância para o artigo, pois permite uma compreensão mais profunda e detalhada das experiências e percepções dos trabalhadores sobre o tema, pode ajudar a identificar nuances e complexidades que cercam a relação entre remuneração indireta e a autoestima do trabalhador.

Para esta pesquisa, emprega-se como instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2002, p. 44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. O pesquisador, mediante as bibliografias obtém informações as quais se fazem necessárias para o estudo do mesmo; é a base da pesquisa bibliográfica do pesquisador, assim são propostos diferentes julgamentos acerca de um problema (Fonseca, 2002). Em adição, Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) lembram que o modelo de pesquisa exploratório se utiliza principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em observações e entrevistas. Isso se deve ao fato de que estas formas de pesquisar permitem explorar um problema de forma mais complexa.

Foi através de algumas bases de dados como a *Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL*, *Scientific Electronic Library Online - SCIELO*, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD e o portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, que foi realizada a pesquisa bibliográfica, realizando buscas pelas palavras chaves do nosso projeto de pesquisa, como frases que se relacionam com o tema proposta, com o intuito de coletar as publicações feitas até o ano de 2022. Foi considerado e analisado todos os dados obtidos afim de identificar a relação entre remuneração não financeira e autoestima dos colaboradores.

Com o objetivo de estabelecer critérios de seleção, optou-se por considerar apenas os materiais publicados em língua portuguesa, abrangendo todos os países, que estivessem disponíveis integralmente tanto em formato online quanto off-line. Priorizou-se as publicações mais recentes, uma vez que seus conteúdos seriam mais atualizados, e a inclusão de citações clássicas que são frequentemente mencionadas e repetidas em diversos conteúdos pesquisados e analisados.

## Resultados

O presente estudo explora a influência da remuneração não financeira na autoestima do trabalhador. A bibliografia revisada enfatiza que aspectos não monetários é um tema de grande relevância para a gestão de recursos humanos e a eficácia organizacional, aspectos que muitas vezes são negligenciados pelas organizações, resultando no descontentamento dos colaboradores, em relação a função desempenhada, autoestima e crença em sua capacidade. Portanto é relevante explorar e discutir as estratégias de remunerações não financeiras e sua aplicação nas organizações como meio de promover a satisfação, bem-estar e melhora na autoestima dos trabalhadores.

Os resultados da pesquisa indicam que vários fatores influenciam a autoestima dos colaboradores relacionada à remuneração não financeira, e um dos elementos-chave discutidos no artigo é o reconhecimento e elogios que recebem por seu desempenho, prática mencionada por Vergara (2000), onde o autor contextualiza a importância do reconhecimento e dos elogios na elevação da autoestima dos funcionários, o qual sugere que quando os colaboradores são reconhecidos e elogiados por seu desempenho, eles são incentivados a liberar o seu potencial máximo, promovendo assim um ambiente de trabalho mais positivo, onde se sentem valorizados e motivados a contribuir com a organização. Como

estratégia, as organizações podem criar programas formais de reconhecimento que valorizem o desempenho e o esforço dos colaboradores, isso pode incluir a celebração de aniversários ou em marcos importantes de carreira, englobando cerimônias especiais ou prêmios simbólicos pelas realizações, que podem ser exibidos pelo colaborador de forma orgulhosa pela sua participação na organização.

Outra maneira de reconhecer o desempenho dos profissionais é disponibilizar uma plataforma online de reconhecimento através do Intranet, onde os colaboradores e a empresa podem formalizar e documentar reconhecimentos e realizações dos funcionários, ampliando o alcance, pois pode ser visto por um público mais amplo dentro da organização, incluindo funcionários de diferentes departamentos, dessa forma a empresa sinaliza a importância do reconhecimento como cultura organizacional e fortalece o sentimento de pertencimento aos colaboradores, visto que se sentem valorizados e parte de uma equipe coesa.

O estudo de Paschoal e Tamayo (2008) enfatiza como é importante os sentimentos positivos no ambiente organizacional, destacando que o bem-estar profissional está diretamente ligado a experiências emocionais durante suas atividades diárias. Quando funcionários se sentem satisfeitos e valorizados, e acabam percebendo que estão aplicados de fato suas competências e habilidades de uma maneira significativa, tendem a engajar e se motivar ainda mais na realização de suas tarefas.

Como esta abordagem ressalta que a busca pelo sucesso individual esta intrinsecamente ligada a contribuição para os objetivos da organização, criam uma dinâmica em que tanto o funcionário quanto a empresa podem prosperar. É portanto, necessário a promoção de um ambiente de trabalho que valorize o bem estar emocional, além de que o senso de proposito dos funcionários pode ser uma estratégia chave para o sucesso organizacional. Situações onde a empresa apoie a saúde mental, promova diversidade e inclusão, o desenvolvimento de lideranças empáticas, podem ser o ponto de partida.

A pesquisa revelou que as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissionais são fundamentais para a autoestima dos funcionários, sendo um fator motivador importante, pois os funcionários que veem oportunidades de avançar em suas carreiras tendem a ter uma autoestima mais alta.

Algumas maneiras eficazes para a implementação de estratégias relacionadas a oportunidades de crescimento e desenvolvimento é através da criação de planos de carreira claros e estruturados, que permitam aos funcionários a visualização de uma trajetória de crescimento dentro da organização, a fim de proporcionar progresso e realização pessoal ao trabalhador, o que influencia positivamente a autoestima do mesmo. Além disso é de suma importância que a organização ofereça programas de desenvolvimento profissional que incluam treinamentos, cursos, workshops e mentorias, para aumentar as habilidades técnicas dos funcionários. Dessa forma além de contribuir com estratégias de remuneração não financeira e fortalecer a autoestima dos colaboradores, a organização como um todo se beneficia da prática, promovendo o desenvolvimento de talentos internos e a retenção de funcionários.

Para Figueiredo (1991), a teoria de Skinner enfatiza que o comportamento humano é seguido por consequências que o seguem, ou seja quando um comportamento é seguido por consequências positivas, ele tende a se repetir. Isso se alinha diretamente com as estratégias discutidas no estudo, como reconhecimento e elogios pelo desempenho dos colaboradores. Quando os funcionários são reconhecidos e elogiados por seu trabalho, ocorre como um reforço positivo, incentivando-os a liberar seu potencial máximo e contribuir positivamente com a organização. Além disso as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional também podem ser vistos como reforços positivos, de acordo com a Teoria de Skinner. Quando os colaboradores percebem a oferta de oportunidades de avanço em suas carreiras, isso reforça o seu comportamento de busca por desenvolvimento, o que, por sua vez, influencia positivamente sua autoestima. Assim a Teoria de Skinner fornece uma base sólida para compreender como as estratégias de reconhecimento e desenvolvimento mencionadas no presente artigo podem influenciar o comportamento e a autoestima dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Por fim, uma estrutura organizacional bem estabelecida é essencial e extremamente importante para que a empresa tenha um bom desempenho. Não define apenas como ela opera, mas também influencia diretamente em como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho. E ao enfatizar o trabalhador que sabendo corretamente suas funções e responsabilidades, tem papéis claros, oportunidades de desenvolvimento, voz nas decisões e em um ambiente de trabalho positivo, tendem a aumentar sua produtividade e se sentirem motivados, beneficiando tanto ele quanto a organização.

As empresas devem buscar meios de estarem investido e implementando melhorias em seu nível estrutural, organizando processos, otimizando fluxos, e principalmente facilitando a rotina de seus colaboradores.

## DISCUSSÃO

O presente estudo sobre o impacto da remuneração não financeira na autoestima dos colaboradores ressalta a importância de reconhecer a complexidade das motivações no ambiente de trabalho. Além dos aspectos monetários, a valorização, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento desempenham papéis cruciais na satisfação e no engajamento dos funcionários. As organizações que compreendem e aplicam eficazmente estratégias de remuneração não financeira não apenas promovem a autoestima de seus colaboradores, mas também fortalecem a cultura organizacional, obtêm vantagens competitivas e prosperam no cenário corporativo atual.

No entanto, é importante reconhecer que a implementação eficaz de estratégias de remuneração não financeira pode ser desafiadora e pode variar conforme o contexto organizacional. Além disso, as preferências e necessidades dos colaboradores podem ser diversas, exigindo uma abordagem personalizada para obter os melhores resultados.

Após as análises realizadas foi identificado a limitação da metodologia no estudo, visto que a pesquisa se baseou principalmente em revisão bibliográfica, o que pode limitar a obtenção de dados primários diretamente dos trabalhadores, para uma análise mais profunda e detalhada.

Com base nas descobertas deste estudo, sugere-se que pesquisas futuras podem se beneficiar através da coleta de dados primários por meio de pesquisas, estudos de caso e entrevistas diretas com funcionários para obter perspectivas mais detalhadas, assim como realizar análises de tendências para rastrear como as estratégias de remuneração não financeira evoluíram ao longo do tempo e como essas mudanças afetam a satisfação e a autoestima dos funcionários.

Em resumo, espera-se que este estudo tenha contribuído para ampliar a compreensão da importância da remuneração não financeira na gestão de recursos humanos e que motive pesquisas futuras a explorar mais a fundo esse campo. A melhoria contínua das práticas de remuneração não financeira pode resultar em equipes mais motivadas, produtivas e satisfeitas, trazendo benefícios tanto para os colaboradores quanto para as organizações como um todo.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Management control systems**. 12. Ed. [s.l.]: McGraw, 2007.

BANOV, M. R. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995/>. Acesso em: 18 ago. 2023.

BODGAN, R.; BIKLEN, S.K. **Qualitative research for education**. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1982.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994.

CARLON, D. M.; DOWNS, A. A.; WERT-GRAY, S. Statistics as fetishes: the case of financial performance and executive compensation. **Organizational Research Methods**, v. 9, n. 4, p. 475-490, 2006. <https://doi.org/10.1177/1094428106291056>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks : Sage, 2000.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários**. São Paulo: Futura, 1997.

FIGUEIREDO, L. C. M. **Matrizes do pensamento psicológico**. Petrópolis, Vozes, 1991.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 23 maio 2023.

GIL, A. C. **O que é pesquisa bibliográfica elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. p. 44-48.

KRAUTER, E. Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 3, 2013. <https://doi.org/10.17524/repec.v7i3.988>

KREMER, J. T.; PRIEBE, A. C.; GOMES, J. K.; DAL VESCO, D. G. Percepção de justiça organizacional na remuneração: uma investigação em uma universidade federal brasileira. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 2, p. 45–58, 2020. <https://doi.org/10.51320/rmc.v21i2.1082>

KRZYSTOFIAK, F. J.; NEWMAN, J. M. Value-chain Compensation. **Compensation & Benefits Review**. v. 30, n. 3. p. 60-66, May-Jun. 1998. <https://doi.org/10.1177/088636879803000310>

LIMA, A. S. Redução de custos na construção civil: uma visão mais ampla. 1995. In: Conselho Nacional de desenvolvimento científico e tecnológico. **Qualidade e produtividade na construção civil**. Rio de Janeiro: CNPq, Fundação Roberto Marinho, Grupo Gerdau, p.89-121, 1995. (Prêmio Jovem Cientista).

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

OLIVEIRA, G. S.; MEDEIROS, L. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. **Revista Campo do Saber**, v. 2, n. 2, p. 69-82, 2016.

ORSI, A. **Remuneração de pessoas nas organizações**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2015. 308 p.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 18. ed. [s.l.]: Paripus Editora, 2016.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008. Disponível em: [https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o\\_de\\_Motiva%C3%A7%C3%A3o\\_e\\_Suas\\_Teorias/LIaDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0](https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_de_Motiva%C3%A7%C3%A3o_e_Suas_Teorias/LIaDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0). Acesso em: 11 abr. 2023.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**: carreira e remuneração. 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. 20. ed. São Paulo: LTr, 2021.

PROGEP - Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (2009). **Laudo técnico**: pesquisa VOCÊ S/A. Disponível em: [www.fia.com.br/portalfia/Repositorio/13/Laudo\\_tecnico\\_2009.pdf](http://www.fia.com.br/portalfia/Repositorio/13/Laudo_tecnico_2009.pdf). Acesso em: 04 jun. 2023.

SALICIO, C. F. **Sistemas de Remuneração, incentivos e carreira**. 1. ed. São Paulo: Editora Person, 2016.

SCHMIDMEIER, J. **Remuneração Estratégica**. Curitiba: Contentus, 2020.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: delineamentos de pesquisa. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, E. R.; SAVARIS, T.; MARCHALEK, A. L.; CASTILHOS, N. C.; TONDOLO, V. A. G. Caracterização das pesquisas de teses em administração com abordagem qualitativa. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, Boa Vista, v. 6, n. 1, p. 204-223, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i1.3032>. Acesso em: 23 maio 2023. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i1.3032>

SILVA JUNIOR, E. P.; GOMES, G. S. **Fatores que geram motivação no ambiente de trabalho**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em administração) – Faculdade Evangélica de Jaraguá, GO, 2018.

VAN HERPEN, M. F. M. **Pay, promotions, and performance**: essays on personnel economics. 2007. Tese (Doutorado) - University of Groningen, Netherlands. 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.