



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 17, n. 11, art. 2, p. 30-50, out. 2020

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.11.2>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Desalinhamento Entre o Sistema de Remuneração e os Objetivos Estratégicos: Um Estudo de Caso

Misalignment Between Remuneration System and Strategic Objectives: A Case Study

Ernando Fagundes

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor da Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça – FATENP-UNIGRANRIO
E-mail: fagundes.ernando@gmail.com

Darci Schnorrenberger

Doutor em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor da Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: Darci.sch@gmail.com

Valdirene Gaspareto

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professora da Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: valdirene.gaspareto@gmail.com

Endereço: Ernando Fagundes

Centro Socioeconômico UFSC - R. Eng. Agrônomo
Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, SC, CEP: 88040-900, Florianópolis/SC, Brasil.

Endereço: Darci Schnorrenberger

Centro Socioeconômico UFSC - R. Eng. Agrônomo
Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, SC, CEP: 88040-900, Florianópolis/SC, Brasil.

Endereço: Valdirene Gaspareto

Centro Socioeconômico UFSC - R. Eng. Agrônomo
Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, SC, CEP: 88040-900, Florianópolis/SC, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 26/05/2020. Última versão recebida em 10/05/2020. Aprovado em 11/06/2020.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar possíveis consequências do desalinhamento entre o sistema de remuneração e os objetivos estratégicos de uma organização. Para tanto, buscou-se, por meio de um estudo de caso, com enfoque qualitativo, identificar essas consequências numa situação real. Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. A coleta de dados foi realizada de maneira documental e por meio de entrevistas semiestruturadas com o proprietário e o gerente administrativo da organização. Observou-se, na organização estudada, que alguns objetivos estratégicos não são considerados no sistema de remuneração da organização e, por não considerar o conjunto de objetivos, o sistema influencia os colaboradores a optarem por alcançar um objetivo estratégico em detrimento de outro, reforçando desse modo a existência de problemas decorrentes do não alinhamento.

Palavras-Chave: Alinhamento. Sistema de Remuneração. Objetivos Estratégicos.

ABSTRACT

The objective of this paper is to identify possible consequences of misalignment between the compensation system and the strategic objectives of an organization. Therefore, we sought, through a case study, with a qualitative approach, to identify these consequences in a real situation. As for the objectives, the research is classified as descriptive and exploratory. Data collection was performed in a documentary manner and through semi-structured interviews with the owner and the administrative manager of the organization. It was observed in the organization studied that some strategic objectives are not considered in the organization's compensation system and, by not considering the set of objectives, the system influences employees to choose to achieve one strategic objective over another, reinforcing that problems arising from non-alignment.

Keywords: Alignment. Remuneration System. Strategic Objectives.

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios requer das organizações planejamento e dinamismo para que possam acompanhar a evolução e mudanças do mercado. Para o Sebrae (2016), a sobrevivência do negócio resulta não de um fator único, isolado, mas da combinação de diversos fatores, dentre os quais a capacidade de negociação do gestor (seja com fornecedores, colaboradores, clientes) e o investimento em mão de obra qualificada.

Assim, além da habilidade como negociador, o gestor deve atrair e reter essa mão de obra qualificada, oferecendo condições de trabalho e de remuneração que atendam aos anseios dos colaboradores, para mantê-los focados e comprometidos com o alcance dos objetivos da organização. Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000, p.713) afirmam que “o papel importante da motivação é alinhar os interesses do indivíduo aos da empresa”. Trata-se de encontrar uma maneira na qual os colaboradores se engajem na busca pelos resultados almejados pela organização.

Atkinson *et al.* (2000) afirmam ainda que a compensação é o principal fator motivador. No entanto, outros fatores podem existir, de acordo com as características pessoais de cada colaborador, da cultura organizacional e até do estilo de administração.

Estudos recentes destacam a influência significativa causada pelo sistema de remuneração variável sobre o desempenho organizacional (GUILLEN *et al.*, 2017; LU; ZHU; BAO, 2015; OXLEY; PANDHER, 2016). Guillen *et al.* (2017) afirmam que, para alguns setores, o sistema de remuneração variável é muito eficiente, pois condiciona o desempenho dos colaboradores ao desempenho da organização. Desse modo, há uma motivação que eleva as produções individuais, tornando a equipe muito mais engajada.

A participação dos colaboradores sobre o desempenho organizacional gera um impacto significativamente positivo, conforme estudo de Lu *et al.* (2015). No entanto, os autores destacam que é necessário que se leve em conta outros fatores, como capacitação e inovação tecnológica, para que esse impacto seja realmente significativo e positivo.

Oxley e Pandher (2016) destacam a influência e relevância do sistema de remuneração variável, porém ressaltam a necessidade de cuidado quanto à elaboração do modelo. Destacam que se deve considerar o curto e o longo prazo na definição do sistema de incentivo. Há ainda a necessidade de se definir o valor mais adequado de participação, considerando um valor que incentive, mas que não onere a organização além do desejado, seja no curto ou longo prazo.

É importante ainda considerar que, em um sistema de recompensa, os resultados a serem mensurados estão relacionados a decisões tomadas em um ambiente mutável e incontrolável. Além disso, os resultados alcançados são produto de esforços de um grupo de pessoas, e o sistema de remuneração deve contemplar um conjunto de incentivos referentes a desempenho corporativo das equipes e, se possível, de cada indivíduo. Nesse sentido residem dificuldades, pois muitas vezes é difícil mensurar individualmente os esforços de cada envolvido para o alcance de determinado resultado (ATKINSON *et al.*, 2000).

Coughlan e Schmidt (1985) citam a dificuldade de conciliar interesses dos acionistas com os interesses dos gestores, uma vez que, enquanto os primeiros estão interessados em rentabilidade, os gestores estão mais preocupados com crescimento, já que sua remuneração geralmente está atrelada a essa performance.

As estratégias da organização devem estar desdobradas nas competências individuais que devem ser identificadas, desenvolvidas, avaliadas e recompensadas (RODRIGUES, 2006). Quando as metas estão vinculadas a remuneração variável, espera-se que o comportamento dos colaboradores seja influenciado da maneira desejada (OYADOMARI; LIMA; AGUIAR; BALDUSSI, 2012).

Há, na literatura, discussões sobre qual o modelo de sistema de remuneração mais adequado, discutindo sobre ele no curto e longo prazo, bem como sobre o quanto se deve remunerar, de acordo com o desempenho do colaborador. Porém, há poucas discussões sobre as consequências de um sistema de remuneração variável que não esteja alinhado aos objetivos estratégicos.

Dessa forma, o presente estudo busca responder à seguinte questão-problema: quais as consequências do desalinhamento entre o sistema de remuneração e os objetivos estratégicos da organização? Assim, o objetivo deste estudo consiste em identificar consequências decorrentes do desalinhamento entre o sistema de remuneração e os objetivos estratégicos de uma organização, por meio de um estudo de caso.

Pretende-se, com este estudo, auxiliar no preenchimento de uma lacuna de pesquisa, trazendo para discussão as consequências decorrentes da adoção de um sistema de remuneração que não esteja alinhado aos objetivos estratégicos das organizações, já que, tão necessário quanto adotar um sistema de remuneração variável, é evitar incongruências entre ele e os objetivos estratégicos.

Além desta seção introdutória, compõem este artigo uma seção de referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e, por fim, considerações finais, seguidas das referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistemas de Recompensa

Atkinson *et al.* (2000) afirmam que as organizações buscam motivar seus colaboradores para que ajam de acordo com seus interesses. Para que os gestores demonstrem compromisso e interesse, são necessárias ações no sentido de fazer os objetivos dos colaboradores convergirem com os objetivos organizacionais.

Planejar adequadamente as formas de remuneração é essencial para fortalecer o comprometimento organizacional, constituindo uma estratégia de retenção de pessoas. Há uma relação significativa entre o desempenho da organização e os incentivos oferecidos aos colaboradores, conforme apresentado por Oliveira *et al.* (2014) e Lu *et al.* (2015).

Atkinson *et al.* (2000) abordam os fatores motivacionais de Herzberg, que são divididos em fatores higiênicos e fatores de satisfação. Os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente de trabalho, às condições básicas para realização das tarefas e ao relacionamento interpessoal, enquanto os fatores de satisfação estão relacionados à realização do colaborador, seu reconhecimento e sua oportunidade de crescimento. Deve haver um equilíbrio entre os diferentes tipos de fatores. É necessário que se atente além dos fatores higiênicos, havendo também preocupação em possibilitar a realização do colaborador, seu reconhecimento, mas sem deixar em segundo plano o oferecimento das condições básicas de trabalho, como um ambiente agradável e um bom relacionamento com ele.

Aladwan *et al.* (2015), analisando o setor privado na Jordânia, constataram que, quando as práticas de recursos humanos não incluem sistemas de incentivos, há uma dificuldade de se atrair e reter mão de obra qualificada, bem como obtêm-se elevadas taxas de rotatividade.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) destacam que sistemas de remuneração baseados em atividades e responsabilidades, classificados por eles como sistemas tradicionais de remuneração, não condizem com as novas formas de organização do trabalho e com o direcionamento estratégico da organização. Destacam que os sistemas tradicionais são inflexíveis, pouco ágeis, burocráticos, inibem a criatividade dos colaboradores e, principalmente, não consideram a estratégia da organização.

Nesse sentido, para que se alcance a eficácia na implementação da estratégia nas organizações, é fundamental que os colaboradores sejam motivados por meio de um sistema de remuneração que os compense de acordo com seus resultados alcançados (PRIETO;

CARVALHO, 2016). Assim, conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o sistema de remuneração deve alinhar os esforços individuais com as diretrizes organizacionais, estando assim orientado para os resultados.

Desse modo, as medidas de desempenho individuais devem ser convergentes e não apresentar conflitos entre si, para que o colaborador tenha uma visão clara dos objetivos que deve seguir, ao mesmo tempo em que a organização poderá ter a certeza de que o colaborador, buscando atingir seus objetivos, estará buscando atingir os objetivos organizacionais.

Aguiar (2012) destaca a utilização de práticas de gestão que envolvam sistemas de incentivo gerencial. No estudo, o autor ressalta a importância de as organizações levarem em conta, na avaliação do desempenho dos colaboradores, de fato, somente o que pode ser influenciado pelos mesmos. Desse modo, nenhuma variável que independa diretamente de determinado colaborador deveria estar atrelada ao seu sistema de incentivo.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) propõem o que denominam de sistema de remuneração estratégica, que seria uma combinação de diferentes formas de remuneração, como: remuneração funcional (fixa, baseada ou não num plano de cargos e salários), salário indireto (plano de saúde e/ou odontológico; auxílio alimentação ou refeição; auxílio escola, moradia, creche; veículo da organização e outros benefícios), remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração variável (desde comissão mensal sobre vendas até os programas de participação nos lucros e/ou resultados - PLR), previdência complementar, participação acionária, alternativas criativas, como prêmios e gratificações. Essas são formas de remuneração que os autores apresentam como opções que poderão compor o sistema de remuneração estratégica a ser adotado pela organização.

Em relação à remuneração variável, que se dá por meio de programas de participação nos lucros e/ou resultados, os PLRs, a Lei 10.101/2000 (BRASIL, 2000) define tal modalidade de remuneração estratégica. As organizações que adotarem tais programas estarão isentas de tributação sobre os valores distribuídos, e os colaboradores beneficiados estarão sujeitos ao Imposto de Renda, porém separadamente dos vencimentos do período de distribuição e com tabela progressiva específica. Para obterem o benefício tributário, as organizações devem construir modelos de remuneração variável ajustados ao que determina a referida Lei: os programas poderão ser baseados apenas nos lucros (PPL), apenas em resultados, para os quais se empregam indicadores de desempenho com metas a serem cumpridas pelos colaboradores, em nível corporativo, de equipes e/ou individuais (PPR), ou programas mistos, baseados em lucros e resultados (PLR); a distribuição deverá ocorrer

semestral ou anualmente, sendo uma ou duas vezes por ano, apenas; os programas deverão ser elaborados com participação de representantes dos colaboradores e do sindicato da categoria; os programas devem ficar arquivados no sindicato da categoria; os programas devem ser extensivos a todos os colaboradores da organização.

2.2 Planejamento Estratégico

Porter (1999) conceitua estratégia como o desenvolvimento de um modo pelo qual a organização irá competir, adotando metas e políticas no intuito de atingir seus objetivos. O Planejamento Estratégico (PE) apresenta de maneira organizada as ações a serem tomadas pelas organizações, de modo que elas estejam direcionadas no sentido de se alcançarem os objetivos estratégicos definidos. O PE trata-se, então, de uma ferramenta de apoio aos gestores, uma vez que norteia as ações de acordo com as estratégias previamente determinadas.

Teixeira, Dantas e Barreto (2015) corroboram, afirmando que para uma organização obter êxito, necessita de um planejamento, no qual serão elaboradas estratégias que viabilizem o alcance de metas e objetivos estabelecidos. Os autores reforçam ainda que essas estratégias devem tornar realidade os pensamentos e diretrizes traçadas pelo gestor.

Em um ambiente de competitividade acirrada, a necessidade de as organizações estarem atentas ao ambiente externo e flexíveis às mudanças que forem necessárias é fundamental. Todo o planejamento estratégico está relacionado com o ambiente externo e mudanças no ambiente resultam na necessidade de adaptações no planejamento estratégico.

Lunkes, Schnorrenberger e Gasparetto (2014) afirmam que o planejamento é ao mesmo tempo uma necessidade e um desafio para as organizações contemporâneas, visto que se tem um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico.

Kaplan e Norton (1997) destacam a necessidade de observação de princípios da organização focada na estratégia. Um desses princípios é a tradução da estratégia em termos operacionais. Afirmam ser impossível implementar uma estratégia se não for possível descrevê-la, uma vez que a descrevendo, cria-se um ponto referencial comum e compreensível a todos os colaboradores.

Outro princípio destacado por Kaplan e Norton (1997) é o alinhamento da organização à estratégia, segundo qual os autores salientam que a estratégia organizacional deve estar relacionada e convergente com as estratégias de cada setor e objetivos individuais. Os autores ainda vão além e destacam como princípio a transformação da estratégia em tarefas para

todos. Afirmam que não há como executar a estratégia se ela não é conhecida e se as tarefas não estão orientadas para isso.

Desse modo, as ações da organização devem estar sempre convergentes com as estratégias traçadas. Ações divergentes irão levar a organização para direção diversa da necessária para se alcançarem os objetivos estratégicos definidos por ela. Deve haver uma sintonia entre a execução das tarefas individuais para direcionamento comum das ações da organização. Para que ocorra essa sintonia, os colaboradores devem estar engajados em prosseguirem na direção que a organização necessita. Desse modo, esta deve preocupar-se em encontrar a melhor maneira de motivá-los a seguirem determinadas direções.

2.3 Alinhamento entre sistema de remuneração variável e objetivos estratégicos

As organizações devem manter uma eficiente política de recursos humanos, uma vez que planos adequados de recursos humanos são indispensáveis para manter pessoas integradas e produtivas na organização (MARTINS; VERIANO, 2004).

Pires, Souza e Petri (2015) afirmam que os colaboradores se sentem mais motivados quando participam dos resultados da organização. Nesse caso, esses colaboradores afirmam que se sentem incentivados a melhorar o desempenho de suas funções.

Desse modo, percebe-se que remunerar os colaboradores de acordo com o seu desempenho reflete em melhorias no desempenho organizacional. Cabe então ajustar a remuneração ao desempenho esperado, levando em conta que esses resultados individuais incentivados estejam alinhados aos resultados organizacionais esperados.

Coughlan e Schmidt (1985) destacam que executivos se envolvem de maneira mais intensa na busca dos objetivos organizacionais quando motivados. Apesar de os autores não conseguirem mensurar a variação de comprometimento, destacam que há um envolvimento maior dos incentivados.

Johnson, Friend e Agrawal (2016) afirmam que o sistema de compensação deve ser atualizado frequentemente. Segundo os autores, não se pode incentivar os vendedores, por exemplo, da mesma maneira que foram no ano anterior. Desse modo, a organização continuará vendendo como no ano anterior e não chegará a lugar algum.

Slomka-Goleblowska (2013) apresenta um estudo sobre o sistema de remuneração dos executivos do setor financeiro, comparando o existente na Polônia com o de outros países. O autor destaca que a crise de 2008 tornou necessária a mudança de práticas de remuneração, de modo que mantivesse uma convergência com os interesses das instituições financeiras. Assim,

afirma que as organizações devem estar atentas a fatores externos, pois estes também influenciam no sistema de remuneração adotado, sendo necessário, por vezes, efetuar ajustes nele.

Tão importante quanto investir em inovação tecnológica é investir em pessoal. A criação de um sistema de remuneração corrobora no sentido de motivar e incentivar os colaboradores para que eles, buscando alcançar suas metas individuais, convirjam no sentido de alcançar os objetivos da organização. Porém, além de incentivos, é necessário que seja ofertado treinamento e que se tenha investimento em inovações tecnológicas (MARTINS; VERIANO, 2004; LU *et al.*, 2015).

Heisler (2007) destaca alguns possíveis problemas decorrentes da má elaboração de um sistema de recompensa. O autor enfatiza o cuidado de não se colocar em competição valores igualmente importantes e ao mesmo tempo divergentes. Um exemplo desse tipo de contradição seria o oferecimento de bônus de retenção para determinados executivos numa organização próxima à falência, enquanto outros colaboradores estão sendo demitidos ou tendo salários reduzidos. Outro cuidado salientado por Heisler (2007) é calcular previamente o impacto que o sistema de remuneração causará no orçamento da organização. Esta deve considerar esse impacto, levando em conta diferentes cenários (pessimistas e otimistas), bem como impactos futuros causados pelo sistema de remuneração atual.

Oxley e Pandher (2016) defendem que, como as organizações possuem características específicas, o sistema de remuneração adotado deve ser elaborado de acordo com essas características apresentadas. Modelos de sistema de remuneração podem atender muito bem algumas organizações, enquanto para outras podem não ser adequados.

Nesse sentido, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) apontam alguns aspectos essenciais na implementação de um sistema de remuneração estratégica. Inicialmente, há necessidade de se realizar um diagnóstico da organização, verificando seu posicionamento estratégico no mercado. Deve ainda o gestor conhecer as diversas formas de remuneração e identificar as mais adequadas, de modo a determinar os componentes a serem adotados para que se garantam os melhores resultados. Os autores ainda mencionam a necessidade de transparência e funcionalidade para que haja aceitação e seja possível sua operacionalização.

A elaboração do sistema de remuneração variável deve levar em conta as características da organização e do colaborador. Em níveis mais altos, é possível que decisões importantes sejam tomadas levando em conta o interesse individual, de modo a maximizar sua remuneração, ignorando o interesse maior de atingir os objetivos organizacionais (PINTO; WIDDICKS, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Enquadramento da pesquisa

Este estudo compreende uma pesquisa exploratória, uma vez que se busca uma familiarização com fatos e fenômenos, explorando o tema abordado (SOUZA *et al.*, 2007). Ao mesmo tempo, classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois possui como objetivo descrever características de uma população, fenômeno ou determinação de relação entre variáveis.

Inicialmente, para a realização desta pesquisa, foram pesquisados estudos realizados na área para que se identificassem pesquisas similares, objetivos propostos e resultados obtidos. Assim, trata-se este estudo ainda de uma pesquisa bibliográfica, visto que se busca, por meio de fontes como livros e artigos, obter informações a partir da contribuição de autores estudados (GIL, 2010).

Para que se pudesse atender ao objetivo proposto neste artigo, constatou-se como apropriado a realização de um estudo de caso, já que seria necessária a análise do caso de uma organização. Segundo Souza, Fialho e Otani (2007), o estudo de caso caracteriza-se por uma pesquisa que contém um estudo aprofundado e exaustivo de um caso específico. A organização a ser estudada foi selecionada por acessibilidade e por possuir filiais e um sistema de remuneração variável em vigor.

3.2 Procedimentos para seleção da amostra e coleta de dados

No intuito de se atender ao objetivo desta pesquisa, buscou-se acesso a uma organização, na qual este estudo pudesse ser realizado. Procurou-se uma organização que oferecesse acesso ao gestor.

Como instrumento da coleta de dados, foi adotada uma entrevista semiestruturada. Essa entrevista foi aplicada com o proprietário e o gerente administrativo. Os entrevistados foram questionados acerca da constituição e expansão da organização, dos objetivos estratégicos estabelecidos por ela, bem como do sistema de remuneração variável adotado.

Buscou-se identificar pontos considerados importantes, desde a elaboração do sistema de remuneração até a aplicação do mesmo, bem como os resultados obtidos após a adoção do sistema.

3.3 Procedimentos para análise dos dados

A pesquisa adota abordagem qualitativa, com o objetivo de pesquisar o próprio ambiente como fonte de coleta dos dados. Nesta pesquisa mantém-se contato direto com o local e o objeto que está sendo estudado, necessitando de um maior aprofundamento de conhecimento mais intensivo de campo.

Nesse caso, em nenhum momento o pesquisador pode manipular dados do local onde está sendo realizada a pesquisa. A elaboração desse tipo de abordagem difere de uma abordagem quantitativa, pois não necessita de dados estatísticos como o núcleo do processo, não precisando medir e numerar unidades (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Assim, as informações levantadas a partir das entrevistas semiestruturadas com o proprietário e com o gerente administrativo foram registradas em documento Microsoft Word, permitindo posteriores consultas.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação e caracterização da organização

O presente estudo de caso desenvolveu-se em uma pequena rede de lojas de varejo sediada no Estado de Santa Catarina, com filiais no Paraná e no Rio Grande do Sul. Ao todo são quatro lojas, sendo que o setor administrativo e o depósito ficam centralizados no Estado de Santa Catarina, porém em local distinto das lojas localizadas nesse Estado.

A organização iniciou suas atividades em 2008 com um colaborador e uma pequena loja. Atualmente, possui 22 colaboradores, sendo 16 vendedores. Em se tratando de uma organização fundada em 2008, com apenas um colaborador, a administração era feita pelo proprietário, que apresentava experiência em vendas, mas pouca experiência em gestão. No momento da realização deste estudo, a organização apresentava 4 colaboradores no setor administrativo-financeiro, sendo a contabilidade terceirizada.

Durante as entrevistas semiestruturadas realizadas com o proprietário, que é o gestor do negócio, foi questionado quais seriam os objetivos estratégicos da organização. Foram elencados: (i) aumentar a receita; (ii) aumentar a margem de contribuição dos pedidos; (iii) aumentar o número de clientes; (iv) abrir novas lojas; (v) melhorar o nível de atendimento aos clientes; (vi) agilizar a comunicação interna; (vii) melhorar a eficiência do serviço de entregas.

As vendas se dão em sua totalidade por intermédio de vendedores. Assim, todos os contatos recebidos, sejam por telefone, site ou clientes enviados pelos fabricantes, são direcionados para os vendedores, conforme produto e região do cliente. Os vendedores são os responsáveis diretos pela quantidade das vendas realizadas.

No caso da organização analisada, ao mesmo tempo em que objetiva aumentar a receita com vendas, também deseja aumentar a margem de contribuição dos pedidos. Sendo assim, descontos sobre os preços de tabela devem ser cuidadosamente analisados antes de se efetuarem as vendas, para que não se comprometa a margem de contribuição.

Atualmente, as tabelas de preços são calculadas com base no custo do produto e nas despesas variáveis relacionadas às vendas, considerando a margem de contribuição desejada. Descontos superiores aos permitidos fazem com que determinado pedido fique com margem de contribuição abaixo da desejada. Assim, esses pedidos com descontos maiores convergem com o objetivo de aumentar a receita, mas divergem do objetivo de se aumentar a margem de contribuição.

Quanto ao objetivo de aumentar o número de clientes, o proprietário não deixou claro de que maneira os colaboradores são motivados nesse sentido. Constatou-se que o sistema de remuneração adotado não considera esse objetivo estratégico em sua formulação. Outros objetivos relacionados anteriormente, como abertura de novas lojas, melhoria do atendimento aos clientes, melhoria da comunicação interna e da eficiência do serviço de entrega também não são considerados no sistema atual.

O sistema de remuneração vigente foi criado pelo proprietário, sem discussão prévia com os vendedores ou qualquer outro colaborador. Vale destacar que, à época da criação desse sistema de remuneração, a organização ainda não possuía um gerente administrativo-financeiro.

De modo geral, a organização contempla em seu sistema de remuneração estratégica atual: remuneração funcional, salário indireto e remuneração variável baseada em comissões e bônus.

A remuneração funcional, que consiste no salário fixo, é definida de modo informal (não há plano de cargos e salários). A organização categoriza colaboradores em níveis (vendedor nível 1, vendedor nível 2, assistente financeiro nível 1, assistente financeiro nível 2 e assim por diante). No entanto, não há nenhum critério objetivo para essa classificação. O proprietário considera de maneira subjetiva a necessidade de elevar ou não o colaborador de nível. A cada nível para o qual é promovido, o colaborador recebe um aumento salarial que também não tem critério objetivo para sua quantificação, o que gera descontentamentos por

parte de alguns colaboradores, uma vez que não há critérios claros pelos quais os mesmos possam se referenciar.

Salário indireto é concedido na forma de vale alimentação. Cada funcionário tem direito a um cartão alimentação com recarga mensal no valor de R\$ 240,00. Esse valor é o mesmo para todos os colaboradores, independentemente de cargo ou nível.

Completando a composição atual do sistema de remuneração, a organização oferece remuneração variável baseada em comissões e bônus, paga mensalmente, à qual fazem jus apenas os vendedores e o gerente administrativo.

Cada vendedor, de cada loja, tem um portfólio de produtos diferentes voltados para clientes diferentes. Assim, na loja A, por exemplo, que tem quatro vendedores, cada vendedor trabalha com mix distinto de produtos. Não há competição entre os vendedores, pois cada loja tem sua região, e cada vendedor tem seu mix específico de produtos.

Independentemente da loja, o percentual de comissão é determinado de acordo com o mix de produtos, havendo mix de produtos em que a comissão de vendas é de 2% e outro no qual a comissão é de 3%. Essa diferença de comissão é determinada já no contrato de trabalho com o vendedor, quando fica estipulado o percentual de comissão, de acordo com o mix de produtos que será direcionado a cada vendedor.

Para cada vendedor é estabelecida uma meta mensal de vendas, e quando atingida a meta, além da comissão fixada para o portfólio, o vendedor recebe 1% de bônus, além da comissão. Caso atinja entre 80% e 100% da meta fixada, o vendedor recebe 0,5% de bônus. Se não atingir 80% da meta estipulada, o vendedor receberá somente a comissão inicial acordada, sem nenhum tipo de bônus. A Tabela 1 apresenta a remuneração variável atual na organização estudada, baseada em comissão e bônus.

Tabela 1 – Remuneração variável baseada em comissão e bônus

LOJA A	Meta mensal (R\$)	Vendedor	Comissão base	Bônus, se 100% Meta	Bônus, se 80% Meta
Portfólio 1	100.000,00	Vendedor A	2%	1%	0,5%
Portfólio 2	130.000,00	Vendedor B	2%	1%	0,5%
Portfólio 3	60.000,00	Vendedor C	3%	1%	0,5%
Portfólio 4	85.000,00	Vendedor D	2%	1%	0,5%

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Questionados sobre o desempenho organizacional atual, o gestor e o gerente administrativo afirmaram que as receitas vêm tendo aumento continuado ao longo do tempo, porém em taxas pouco expressivas. Indagados sobre o desempenho dos vendedores, afirmam

que a maioria atinge entre 80% e 110% da meta, sendo poucas e excepcionais as vezes em que ultrapassam a meta estipulada em mais de 10%.

Quanto à margem de contribuição das vendas, o percentual está aquém do desejado, não apresentando nenhum aumento ao longo dos últimos dois anos, mesmo com constante cobrança por melhoria nas reuniões feitas pelo gestor com a equipe de vendas.

Em 2016, a média de margem de contribuição das vendas ficou em aproximadamente 13%, sendo que o valor mínimo desejado é de 20%. Questionados sobre como a informação de quais vendedores ou lojas são responsáveis por menores margens apuradas, no entanto, o gestor e o gerente afirmaram que não têm essa informação, uma vez que cada venda é analisada manualmente, mas que não são registradas as margens verificadas por loja nem por vendedor.

4.2 Análise e discussão dos dados

Observando os objetivos estratégicos informados pelo proprietário durante as entrevistas e analisando o sistema de remuneração adotado pela organização, observa-se que alguns dos objetivos da organização não são contemplados diretamente no sistema de remuneração.

Quando se estabelece como objetivo estratégico aumentar a receita e, ao mesmo tempo, aumentar a margem de contribuição das vendas, deve-se ter muito cuidado na elaboração de um sistema de remuneração, não permitindo que se abra mão do alcance de um objetivo em prol do alcance de outro. Constata-se que não há qualquer condicionante nesse sistema de remuneração que seja atrelado à margem de contribuição das vendas. Pelo sistema atual, basta atingir a meta de receita, independentemente da margem de contribuição gerada pelas vendas. Aqui se condiciona simplesmente quantidade de vendas, e não qualidade das mesmas.

O sistema de remuneração adotado para os vendedores deveria considerar tanto a receita atingida quanto a margem de contribuição desejada dessas vendas. Deveria ainda preocupar-se em verificar, dentre aumentar a receita e aumentar a margem de contribuição das vendas, qual dos dois objetivos tem maior relevância para a organização. Assim, o sistema de remuneração seria estruturado levando-se em conta uma compensação maior vinculada ao objetivo de maior relevância, se for o caso, a partir da atribuição de peso a cada item.

Outra situação observada é a falta de perspectivas oferecidas aos vendedores. A partir do momento em que atingem a meta em sua totalidade, recebem bônus de 1% sobre as

vendas. Porém, caso tenham um excelente desempenho e atinjam o dobro da meta, por exemplo, não há nenhum outro incentivo. Como a organização pretende aumentar as vendas, poderia adotar um sistema de remuneração escalonada, oferecendo comissionamento cada vez maior no caso de ser ultrapassada a meta. O sistema atual acomoda o vendedor, de modo que, atingindo a meta, possa acabar por deixar vendas para o mês seguinte.

Oliva e Albuquerque (2007) mencionam que um sistema de remuneração deve conter alguns pontos centrais, como as formas especiais, ou seja, aquelas definidas para casos em que sejam atingidos resultados excepcionais. No caso da organização analisada, constata-se que não é considerado esse ponto no sistema de remuneração vigente, ou seja, não há nenhuma forma de remuneração que premie resultados excepcionais, nesse caso, vendas acima da meta.

Ainda analisando a forma de remuneração atual da organização, é possível observar situações em que há desalinhamento entre o sistema de remuneração implementado e os objetivos estratégicos, e há também objetivos estratégicos que não foram considerados nesse sistema, que, desse modo, não contribui na busca desses objetivos. Os objetivos estratégicos que o sistema atual contempla são exclusivamente financeiros.

Johnson et al. (2016) afirmam que o sistema de remuneração deve alinhar os incentivos a todos os objetivos estratégicos. Os autores destacam a mudança de comportamento dos indivíduos, de acordo com os incentivos ofertados, e apontam que esses comportamentos são direcionados de acordo com esses incentivos. Assim, não condicionando incentivos relacionados a determinados objetivos estratégicos, não se estimula o interesse dos colaboradores em perseguir esses objetivos. Sem objetivos estratégicos não financeiros no sistema de remuneração, esses objetivos não serão foco da atenção dos colaboradores, já que eles não influenciam na sua remuneração.

A organização apresenta como objetivo estratégico também o aumento do número de clientes. A importância desse objetivo está no interesse da organização em diversificar a origem de suas receitas, não concentrando em poucos clientes grande parte de sua receita. No entanto, percebe-se que não está contemplada, no sistema de remuneração adotado, uma forma de remuneração que motive os vendedores a alcançar esse objetivo.

Preocupando-se com o objetivo estratégico de melhorar o nível de satisfação dos clientes, a organização também deveria contemplar indicadores relacionados a esse objetivo em seu sistema de remuneração. Se não for possível ou viável financeiramente a mensuração dessa satisfação, esse objetivo pode ser mensurado indiretamente, a partir da retenção de clientes e da captação de clientes novos, conforme recomendam Kaplan e Norton (1997).

Outros objetivos ainda elencados, como aumentar a eficiência do serviço de entregas e melhorar a comunicação interna também devem ser vinculados ao sistema de remuneração.

Como na estrutura dessa organização há responsáveis diretos pelas entregas, o sistema de remuneração deveria contemplar formas de remuneração que incentivassem esses envolvidos, de modo que buscassem atingir esse objetivo estratégico. A organização poderia estipular prazos desejados de entrega e nível de satisfação do serviço avaliado pelo cliente, vinculando incentivos a esses indicadores.

Já em relação à comissão do gerente administrativo, verificou-se que a mesma está relacionada às vendas, aplicando um percentual de 0,3% sobre a receita total. Observa-se uma inconsistência, já que ele tem autonomia para autorizar descontos sobre a tabela de vendas, descontos que podem reduzir a margem de contribuição das vendas. Ou seja, o sistema de remuneração atual acaba por incentivar o gerente administrativo a autorizar descontos, uma vez que esses descontos viabilizam vendas que aumentam a receita e, conseqüentemente, sua remuneração.

Ainda em relação ao sistema de remuneração do gerente administrativo, não há meta de receita definida, muito menos comissão escalonada sobre essa receita, objetivando atingir o objetivo estratégico de se elevar o valor da receita. Não há também uma meta individual para o gerente, considerando o desempenho por loja, buscando que se dê atenção a todas as lojas de maneira proporcional à sua importância, e não somente para a loja que for mais interessante, de acordo com o seu sistema de remuneração. Também não há vinculação entre os demais objetivos estratégicos e a remuneração desse gestor.

Cabe ainda destacar a relação entre os objetivos organizacionais e o desempenho individual. No sistema de remuneração analisado, observou-se que o mesmo está atrelado a metas individuais, não considerando o desempenho global nem de equipes. No caso de uma das lojas atingir todas as metas, e as outras três lojas não atingirem, seria possível que a organização não atingisse o desempenho global esperado. Assim, pelo sistema de remuneração atual, os vendedores da loja que atingiu o resultado seriam remunerados mesmo que a organização não atingisse um desempenho satisfatório.

Slomka-Goleblowska (2013) ressalta que um sistema de remuneração deve condicionar uma parte considerável da remuneração ao desempenho organizacional. Ou seja, além de atingir suas metas e objetivos individuais ou de suas unidades de negócios, os colaboradores devem estar focados no desempenho da organização como um todo, uma vez que parte de sua remuneração estaria atrelada a esse desempenho.

Nesse caso, a organização poderia encontrar no Balanced Scorecard (BSC) auxílio na avaliação do desempenho organizacional. Desenvolvido e apresentado em 1992 por Kaplan e Norton (1997), o BSC emprega quatro perspectivas na organização: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Essa ferramenta contribui para o alcance de metas estabelecidas pela organização, uma vez que aponta a direção para onde devem ser despendidos esforços para que se alcancem esses objetivos (Fagundes et al., 2018).

O BSC propõe a utilização de medidas financeiras e não financeiras, de curto e longo prazo. Desse modo, pode ser utilizado para alinhar as unidades de negócio, as equipes e os indivíduos em torno dos objetivos e da estratégia da organização. Permite o estabelecimento de metas individuais, de equipes e globais, de modo a verificar como os desempenhos individuais resultam no desempenho geral da organização.

Utilizando-se de um instrumento como o BSC, considerando indicadores financeiros e não financeiros, de curto e longo prazo, a organização poderia condicionar parte da remuneração ao desempenho global. Assim, os colaboradores seriam incentivados a atingirem suas metas individuais e, ao mesmo tempo, estariam preocupados com o desempenho da organização. Metas de equipes também poderiam ser adotadas para unidades da organização, por exemplo.

Esse incentivo baseado na medição dos desempenhos individuais, de equipes e desempenho geral da organização poderia ser incluído no sistema de remuneração variável, na forma de um Programa de Participação nos Resultados (PPR). Ou ainda, caso a organização se dispusesse a divulgar também informações sobre o lucro aos colaboradores, poderia adotar um Programa de Participação nos Lucros e nos Resultados (PLR). Porém, tais programas precisariam ser extensivos a todos os colaboradores. Nesse caso, seria possível usá-los como um complemento às formas de remuneração que a empresa já adota hoje, ou poderia ser efetuada uma reestruturação de todo o sistema de remuneração.

Na perspectiva financeira do BSC, seriam contemplados indicadores que a organização já emprega atualmente, como receita e margem de contribuição, e os demais objetivos estratégicos seriam contemplados nas outras três perspectivas do BSC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo identificar possíveis consequências decorrentes do desalinhamento do sistema de remuneração de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos.

Em um primeiro momento abordou-se uma fundamentação teórica acerca de sistemas de recompensa e de objetivos estratégicos, contemplando literatura com discussões sobre o alinhamento das ações individuais dos colaboradores aos objetivos estratégicos organizacionais. Apresentou-se a importância de se comunicar e implementar as estratégias, bem como da criação de um sistema de remuneração que motive os colaboradores na busca dos resultados almejados pela organização.

Atendendo ao que se propôs, foi realizado um estudo de caso numa organização sediada no Estado de Santa Catarina, com lojas também no Paraná e no Rio Grande do Sul. Utilizando-se dos procedimentos metodológicos apresentados, foram levantadas as informações sobre a organização e o sistema de remuneração adotado atualmente. Analisando esse sistema de remuneração, puderam-se observar incongruências entre ele e os objetivos estratégicos da organização.

Há objetivos estratégicos não contemplados pelo sistema elaborado e adotado. Assim, é esperado que se demande um maior esforço por parte dos colaboradores na busca do alcance dos objetivos que estejam atrelados à sua remuneração, muitas vezes em detrimento dos objetivos que não foram contemplados no sistema. Há ainda situações em que objetivos estratégicos que demandam ações diferentes não são contemplados em conjunto no sistema de remuneração adotado. Desse modo, acabam ocorrendo ações divergentes que não contribuem efetivamente para o alcance dos objetivos.

Na entrevista com o gestor, foi mencionado que a organização não tem conseguido elevar sua margem de contribuição, que está abaixo do mínimo estipulado. Deduz-se que, como o sistema de remuneração da organização não considera a margem de contribuição das vendas, os colaboradores não se importam com esse indicador, uma vez que o mesmo não reflete nem positiva nem negativamente em sua remuneração.

Observou-se ainda que o sistema de remuneração atual considera somente indicadores financeiros, deixando de lado indicadores não financeiros relevantes que contribuiriam para o alcance de determinados objetivos estratégicos. Determinaram-se como objetivos estratégicos o aumento do número de clientes, bem como melhorar a satisfação dos mesmos e a qualidade do serviço de entrega. No entanto, não há nenhuma forma de recompensa inclusa no sistema de remuneração estratégica que considere esses objetivos.

Nesse sentido, apresentou-se o Balanced Scorecard (BSC) como uma possibilidade de conglomerar os indicadores financeiros já utilizados pela organização, juntamente com indicadores não financeiros que contribuiriam para o alcance dos objetivos estratégicos. Os desempenhos individuais alcançados podem ser incentivados por meio de um Programa de

Participação nos Resultados (PPR), que pode vir a integrar o sistema de remuneração já adotado pela organização. Essa forma de remuneração é interessante, uma vez que não constitui base de encargos trabalhistas, os valores pagos são dedutíveis como despesas operacionais e condiciona uma parte da remuneração dos colaboradores ao desempenho global da organização.

Desse modo, por meio deste estudo, constatou-se que sistemas de remuneração podem apresentar incongruências e que estas podem ter consequências negativas para as organizações. Elaborar um sistema de remuneração é complexo e cuidados que devem ser tomados. Caso contrário, ao invés de consequências positivas, a organização pode acabar tendo problemas com a implementação de um sistema mal elaborado.

O presente estudo torna-se importante por mostrar que, além de se adotar sistema de remuneração, é necessário que o mesmo esteja totalmente alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Um sistema de remuneração mal elaborado pode trazer consequências negativas e relevantes no desempenho de uma organização.

Por fim, sugerem-se estudos futuros, como trabalhos que mensurem o impacto da adoção do sistema de remuneração para cada objetivo estratégico definido pela organização, buscando verificar a influência do sistema no desempenho alcançado.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v.52, n.1, p.40-54, 2012).

ALADWAN, K.; BHANUGOPAN, R.; D'NETTO, B. The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. **International journal of organizational Analysis**, v.23, n.3, p.472-492, 2015.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade Gerencial** (A. O. M. C. Castro, Trad.). São Paulo, Atlas, 2000.

BRASIL. Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 dez. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm>. Acesso em: 18 mar. 2017.

COUGHLAN, A. T.; SCHMIDT, R. M. Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation. **Journal of accounting and economics**, v.7, n.1-3, p.43-66, 1985.

FAGUNDES, E. *et al.* Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v.8, n.3, p.137-151, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. (5. ed.) São Paulo, Atlas, 2010.

GUILLEN, J. *et al.* Remuneration systems used in the fishing sector and their consequences on crew wages and labor rent creation. **Maritime studies**, v.16, n.1, p.3, 2017.

HEISLER, W. J. Ethical choices in the design and administration of executive compensation programs. **Business Horizons**, v.50, n.4, p.277-290, 2007.

JOHNSON, J. S.; FRIEND, S. B.; AGRAWAL, A. Dimensions and contingent effects of variable compensation system changes. **Journal of Business Research**, v.69, n.8), p.2923-2930, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. (L. E. T. Frazão Filho, Trad.). 21. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

LU, K.; ZHU, J.; BAO, H. High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. **Industrial Management & Data Systems**, v.115, n.2, p.353-382, 2015

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V. Alinhamento estratégico com o uso de uma metodologia multicritério em apoio a decisão - MCDA. **Gestão & Planejamento-G&P**, v.15, n.3, p.430-450. 2014.

MARTINS, S. S.; VERIANO, C. E. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, SPE, p.22-33, 2004.

OLIVA, E. D. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Sistema de remuneração de executivos e conselheiros como suporte à estrutura de governança corporativa. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.4, n.1, p.61-73, 2007.

OLIVEIRA, M. J. L. *et al.* Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v.15, n.5, p. 72-101, 2014.

OXLEY, J.; PANDHER, G. Equity-based incentives and collaboration in the modern multibusiness firm. **Strategic Management Journal**, v.37, n.7, p.1379-1394, 2016.

OYADOMARI, J. C. T. *et al.* Modelo de remuneração variável atrelada ao balanced scorecard. **Tecnologias de Administração e Contabilidade, Rio de Janeiro**, v.2, n.1, p.33-49, 2012.

PINTO, H; WIDDICKS, M. Do compensation plans with performance targets provide better incentives? **Journal of Corporate Finance**, v.29, p.662-694, 2014.

PIRES, K. S.; SOUZA, P.; PETRI, S. M. As perspectivas motivacionais dos colaboradores acerca do programa de remuneração variável: um estudo de caso em uma empresa do ramo imobiliário. **Negócios em Projeção**, v.6, n.1, p.241-258, 2015.

PORTER, M. E. **Competição On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. (A. C. C. Serra, Trad.). (13a ed.) Rio de Janeiro, Elsevier, 1999.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. **Production**, v.26, n.3, p.626-641, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico** (2º ed.). Editora Feevale, 2013.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.SPE, p.23-34, 2006.

SEBRAE – Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

SŁOMKA-GOŁĘBIEWSKA, A. Uniform regulation of executive pay at banks: Will it make a difference? The case study of Poland. **International Journal of Disclosure and Governance**, v.10, n.2, p.135-154, 2013.

SOUZA, A. C. D.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis, Visualbooks, 2007.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v.1, n.2, p.104-123, 2015.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

E. FAGUNDES, D. SCHNORRENBERGER, V. GASPARETO Desalinhamento Entre o Sistema de Remuneração e os Objetivos Estratégicos: Um Estudo de Caso. **Rev. FSA**, Teresina, v.17, n. 11, art. 2, p. 30-50, out. 2020.

Contribuição dos Autores	E. Fagundes	D. Schnorrenberger	V. Gaspareto
1) concepção e planejamento.	X		X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X		
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X