

BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: IMPACTOS NA PERCEPÇÃO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Silvio de Souza Moreira¹

RESUMO

Este artigo analisa como as barreiras de comunicação organizacional influenciam a percepção dos colaboradores sobre modelos de remuneração estratégica, com base em estudo de caso realizado em uma instituição de ensino superior. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas aplicadas a cerca de 40% dos empregados. Os resultados revelaram que ruídos, interpretações equivocadas e falhas de clareza comprometem a eficácia dos programas de incentivo, enfraquecendo seu potencial motivacional. Identificaram-se barreiras pessoais, físicas e semânticas que distorcem a recepção das mensagens. A discussão evidencia que, sem uma comunicação interna ajustada à realidade dos colaboradores, mesmo iniciativas estratégicas correm o risco de serem percebidas como distantes ou irrelevantes. Conclui-se que investir em práticas comunicacionais mais claras, dialogadas e adaptadas é tão crítico quanto estruturar o próprio sistema de remuneração. As limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras também são apresentadas.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Barreiras de comunicação; Remuneração estratégica; Comunicação interna; Recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

No correr das primeiras décadas deste século, algumas organizações começaram, ainda que com atraso, a perceber que a comunicação interna não poderia mais ser tratada como ritual burocrático. Ela se tornou requisito de sobrevivência para equipes que precisam, minimamente, funcionar como corpo integrado. Muitos entenderam essa urgência; poucos, contudo, a traduziram em prática.

¹ Mestre em Gestão de Recursos Humanos

silviosmoreira66@gmail.com

Universidad de Ciencias Empresariales Y Sociales - UCES

Quando o tema é a remuneração estratégica, a situação se agrava. Não se trata apenas de ruídos: são fragmentos, distorções, interpretações que se espalham, erodindo aos poucos qualquer tentativa mais consistente de alinhamento e de construção de sentido comum. Atualmente, comunicação interna não é mais apenas transmitir mensagens. É, ou deveria ser, educar, estimular, formar vínculos. Através de informativos, murais, redes corporativas, as organizações tentam, de alguma forma, manter o fluxo. Tentam. Mas o que efetivamente alcança os colaboradores chega truncado, disperso, às vezes quase irreconhecível. Barreiras interpessoais, dificuldades físicas, ruídos semânticos... tudo se acumula, silenciosamente, e poucos parecem dispostos a encarar esse ruído com a urgência que ele merece.

Quando falamos de programas de remuneração estratégica, como o Programa de Participação nos Resultados, essa falha comunicacional se torna especialmente grave. Afinal, a compreensão equivocada dos critérios, dos objetivos e das formas de participação mina o próprio propósito do sistema: estimular, reconhecer, engajar.

O objetivo deste artigo é refletir criticamente sobre como as barreiras de comunicação impactam a percepção dos empregados sobre os modelos de remuneração estratégica. Mais do que mapear obstáculos, interessa investigar até que ponto essas barreiras enfraquecem a eficácia dos modelos e, por extensão, os resultados esperados pela organização.

Este artigo se propõe a transitar por algumas reflexões teóricas sobre a comunicação organizacional, examinando as barreiras mais recorrentes descritas na literatura e tensionando essas ideias com a realidade dos modelos de remuneração estratégica. Na sequência, descrevem-se os caminhos metodológicos escolhidos, os resultados obtidos e uma análise crítica que tenta, ao menos em parte, expor os pontos cegos da prática comunicacional nas organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Falar em comunicação dentro das empresas já não é um diferencial; é uma necessidade primária. Sem ela, processos travam, equipes se desalinham e a própria identidade da organização se fragmenta, muitas vezes sem aviso prévio. Ainda assim, nem todas as instituições parecem compreender a profundidade desse fenômeno. Comunicar vai além de

repassar informes. É, sobretudo, criar sentidos comuns, fortalecer vínculos e manter vivos os valores que sustentam a estrutura interna.

A comunicação organizacional, apesar da vasta produção acadêmica que se acumula ao seu redor, continua a se apresentar como um campo inquieto, difícil de ser plenamente sistematizado. Protocolos, diretrizes, recomendações... todos esses instrumentos proliferam e, sem dúvida, cumprem funções importantes. Mas basta observar a prática viva para perceber algo desconcertante: a comunicação parece sempre escorregar pelos vãos desses esquemas, gerando nuances, hesitações, sentidos provisórios que não se deixam facilmente enquadrar.

Não se trata apenas da heterogeneidade dos públicos envolvidos, como se à diversidade pudesse ser atribuída toda a complexidade do fenômeno. Existe algo mais entranhado: o atravessamento invisível de fronteiras hierárquicas, as negociações silenciosas com resistências que mal chegam a se manifestar. São forças subterrâneas, difíceis de nomear, mas que não raro redesenham os fluxos comunicacionais sem qualquer aviso prévio.

É preciso admitir que, nesse patamar, a comunicação não se deixa disciplinar facilmente. Inscreve-se na pulsão viva das relações humanas, onde aquilo que não é dito pesa tanto quanto o que se anuncia, e onde o poder, difuso, elástico, circula de maneira inesperada, frequentemente subvertendo as lógicas que manuais e cartilhas tentam, com esforço, impor. Talvez esteja exatamente aí a natureza mais indomável da comunicação organizacional.

Diversos especialistas definem a comunicação verdadeiramente eficiente como aquela capaz de proporcionar trocas autênticas, entendimento recíproco e mobilização conjunta. Na teoria, tal definição parece coerente. Contudo, no dia a dia, essa desejada naturalidade se perde em minúcias: recados engolidos pela correria, diálogos que não chegam a se estabelecer, interferências que permanecem sem identificação. E dessa forma, o padrão continua se repetindo.

Apesar de toda a proliferação de novas tecnologias, certos obstáculos na comunicação organizacional continuam firmes, quase imunes ao tempo. Algumas dessas barreiras surgem de maneira discreta: nascem das emoções mal resolvidas, dos julgamentos não verbalizados, da tendência que todos temos de ouvir mais o que queremos do que o que foi dito.

Outras barreiras, mais gritantes, aparecem no formato de ruídos técnicos, mensagens entrecortadas ou uma simples falta de espaço para o diálogo presencial. Relações que deveriam ser orgânicas vão se congelando, como se o próprio fluxo da informação perdesse calor à medida que enfrenta distâncias e descuidos no caminho.

As barreiras semânticas, discretas, mas implacáveis, infiltram-se no tecido comunicacional sem alarde. À primeira vista, parecem inofensivas, expressões vagas, jargões mal encaixados, ambiguidades que, em um exame apressado, poderiam ser tomadas como falhas triviais. No entanto, quando se olha mais de perto, percebe-se que esses pequenos desvios dissolvem a linearidade pretendida da comunicação organizacional, espalhando fragmentos de sentido por caminhos inesperados. A linguagem, longe de funcionar como um simples vetor de alinhamento, transforma-se em terreno movediço, onde interpretações divergentes brotam com facilidade, muitas vezes sem que os próprios envolvidos se deem conta.

É ingênuo, ou talvez um tanto pretensioso, imaginar que as palavras possam transitar de maneira neutra entre emissores e receptores.

O significado, ao atravessar o espaço social, se impregna de marcas culturais, de histórias silenciosas, de percepções que escapam ao controle consciente. Uma mesma frase, ainda que repetida em tons semelhantes, pode ser acolhida como entusiasmo em certos contextos e como ameaça velada em outros. As diferenças culturais, frequentemente tratadas como notas de rodapé nas análises apressadas, emergem aqui como protagonistas silenciosas, moldando recepções, inspirando adesões tímidas ou, em muitos casos, acendendo resistências que nem chegam a se manifestar de forma explícita.

A palavra, carregada de marcas históricas e sociais, nunca é meramente aquilo que aparenta. Carrega consigo tensões, expectativas e, não raro, cicatrizes invisíveis que atravessam o tecido das relações interpessoais e organizacionais. A comunicação, assim, revela-se menos como um ato de transmissão e mais como um processo de negociação contínua de significados, permeado por zonas de incerteza que exigem atenção e sensibilidade constantes.

As barreiras comunicacionais, embora tantas vezes naturalizadas no cotidiano das organizações, deixam marcas que se insinuam lenta e profundamente. Não são feridas óbvias, daquelas que se percebe de imediato. Elas se infiltram, silenciosas, no alicerce mais sensível: a confiança institucional. Pequenos ruídos, que, à primeira vista, poderiam ser tomados como

irrelevantes, acabam por desarticular a precisão necessária para sustentar estratégias mais ambiciosas, aquelas que dependem de uma coesão genuína para se tornarem viáveis.

Difícil não perceber, mesmo que em retrospecto, que as distorções interpretativas não surgem como acidentes isolados. Elas instauram dinâmicas discretas, porém corrosivas, que se alimentam da própria fragilidade comunicacional. Em vez de atuar como vetor de fortalecimento, a comunicação, enredada em seus próprios ruídos, começa a operar a favor da incerteza. Os impactos não se restringem aos indicadores visíveis das iniciativas estratégicas; eles atravessam também os laços humanos que sustentam qualquer ação coletiva. E aqui é preciso reconhecer: a confiança, uma vez trincada, raramente se recompõe com a inteireza original.

2.2 BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO

Se a comunicação organizacional já é, por si, desafiadora, o surgimento de barreiras é quase inevitável. Algumas brotam de fatores pessoais: emoções, percepções enviesadas, falhas na escuta. Outras, físicas: ruídos, distâncias, inadequações no ambiente. Ainda existem aquelas mais sutis, as semânticas, nascidas das ambiguidades da linguagem, pequenos descompassos de interpretação que crescem e deformam o sentido original da mensagem.

Há, também, o peso das diferenças culturais, muitas vezes subestimado. Palavras não significam o mesmo para todos. Gênero, contexto, experiências acumuladas: tudo atravessa a forma como se ouve e se responde. E essas distorções, que à primeira vista parecem triviais, têm consequências severas na formação de percepções internas. Especialmente quando o assunto é delicado, como remuneração e reconhecimento.

A comunicação organizacional demanda, em sua natureza constitutiva, um engajamento permanente na minimização de tais distorções. O mero reconhecimento da existência de barreiras mostra-se insuficiente; impõe-se a necessidade de confrontá-las em toda sua multidimensionalidade, atentando para o fato de que cada entidade organizacional internaliza, em sua estrutura operacional, elementos que potencializam de forma latente as dissonâncias comunicativas. Desde a seleção lexical até a determinação dos fluxos informacionais, passando pelo comportamento comunicacional da liderança, as microdecisões cotidianas

funcionam como alicerces que podem tanto consolidar quanto fragilizar a inteligibilidade organizacional.

2.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Durante anos, mencionar remuneração dentro das organizações era, essencialmente, falar de salários fixos e pacotes de benefícios padronizados. Era quase automático. Essa realidade, no entanto, não resistiu à pressão de um mercado que, pouco a pouco, se tornou brutalmente competitivo.

A remuneração estratégica emerge, nesse quadro, como um paradigma que ultrapassa a lógica da mera retribuição financeira. Mais do que um simples instrumento de troca, consolida-se como engrenagem essencial na atração, retenção e dinamização de talentos, respondendo às complexas demandas contemporâneas do capital humano.

O modelo de remuneração estratégica, ao entrelaçar desempenho individual, reconhecimento simbólico e objetivos corporativos, desenha uma teia de significados que ultrapassa de longe a lógica do pragmatismo salarial. Não se trata apenas de retribuir esforços com cifras; há, nesse movimento, uma inscrição mais profunda, que toca a construção da identidade profissional e a sensação de pertença ao coletivo organizacional.

O que se observa, em parte, é uma tentativa quase sutil de redesenhar a própria natureza do vínculo trabalhista, transformando-o em um pacto de sentidos compartilhados. O valor monetário, nesse arranjo, já não é um fim em si mesmo, mas se enreda na produção de reconhecimento e de validações sociais que sustentam a arquitetura emocional das organizações. Um jogo delicado, por vezes instável, mas essencial para manter a resiliência estratégica em tempos de volatilidade crescente.

A estrutura compensatória contemporânea, nesse cenário, rompe com a rigidez da remuneração baseada apenas na periodicidade. Assume uma função muito mais ambiciosa: transformar o contrato formal em motor de engajamento subjetivo. Mais que premiar desempenhos, trata-se de catalisar processos afetivos, performáticos, simbólicos, tudo aquilo que, embora nem sempre mensurável, define em grande parte a vitalidade organizacional.

O trabalho, sob essa nova lógica, já não é percebido como mera execução de tarefas. Passa a ser vivido como expressão de um propósito comum, de uma narrativa identitária em construção permanente. A dimensão econômica, importante, mas insuficiente por si só, conecta-se a experiências psicossociais de pertencimento, reconhecimento, autorrealização. O incentivo financeiro é apenas uma das várias engrenagens simbólicas que sustentam esse edifício tão complexo quanto frágil.

Porém, para que essa ligação aconteça, é essencial que os modelos de remuneração não sejam apenas anunciados. Eles precisam ser compreendidos, assimilados, sentidos. E isso, sabemos, exige mais do que informativos genéricos: pede uma comunicação interna concreta, que saiba ouvir e traduzir. Quando essa conexão falha, o que sobra é o risco de um sistema percebido como opaco, injusto ou, pior ainda, simplesmente irrelevante.

Quando as estruturas de remuneração não conseguem ser devidamente compreendidas, o prejuízo vai muito além da falta de estímulo. Elas semeiam dúvidas, fomentam desconfiança, alimentam ruídos silenciosos que, com o tempo, isolam os colaboradores do sentido de pertencer à organização.

Num mercado em que atrair e reter talentos se tornou uma batalha silenciosa, e brutal, perder um colaborador por ruídos evitáveis é um luxo que quase nenhuma empresa pode mais se permitir.

3. METODOLOGIA

A escolha metodológica não foi feita por conveniência. Partiu-se da percepção de que, para compreender de maneira mais profunda as barreiras comunicacionais e seus efeitos sobre a percepção da remuneração estratégica, seria necessário adotar uma abordagem qualitativa, mais aberta às nuances do discurso dos colaboradores.

Optou-se, então, por um estudo de caso. Não no sentido de buscar generalizações estatísticas, mas para explorar em profundidade um fenômeno localizado: a comunicação interna em uma instituição de ensino superior privada. A intenção foi capturar impressões, hesitações, interpretações, aquilo que dificilmente se traduz em números.

Como instrumento de coleta de dados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas. O roteiro das perguntas seguiu uma linha mista, ora buscando percepções espontâneas sobre o ambiente

comunicacional, ora direcionando o olhar dos entrevistados para aspectos específicos do modelo de remuneração estratégica adotado. O público-alvo envolveu colaboradores administrativos, gestores de áreas e membros da equipe de Recursos Humanos. No total, cerca de 40% dos empregados da unidade analisada foram ouvidos.

A análise dos dados, como seria de esperar em pesquisas dessa natureza, não seguiu protocolos fechados. A tabulação das respostas privilegiou a identificação de padrões de percepção, positivos e negativos, em relação à comunicação sobre o modelo de remuneração. Mais do que medir o grau de entendimento, buscou-se perceber onde, como e por que a comunicação falhava.

Reconhece-se, desde o início, que esta abordagem carrega limitações intrínsecas que não podem ser inteiramente neutralizadas. Como em toda investigação de natureza qualitativa, há uma presença inevitável dos referenciais interpretativos dos pesquisadores, moldando, consciente ou inconscientemente, as leituras e inferências construídas ao longo do processo.

Ainda assim, não se tratou de ignorar essa condição. Pelo contrário: buscou-se enfrentá-la mediante um rigor metodológico cuidadosamente estruturado. A adoção de técnicas de triangulação de dados e a realização de processos de validação intersubjetiva foram estratégias centrais para tensionar as interpretações, mitigando possíveis distorções analíticas. O objetivo, mais do que atingir uma pretensa neutralidade, foi conferir maior densidade e confiabilidade aos achados produzidos, sem, contudo, mascarar as tensões inevitáveis do processo de investigação.

É importante reconhecer que a produção de conhecimento, especialmente em campos marcados por forte componente interpretativo, sempre carrega em si o risco de capturar apenas recortes parciais da realidade estudada. Cada leitura, cada análise, cada inferência nasce atravessada por perspectivas específicas, ainda que o esforço metodológico vise justamente ampliar o campo de visão. Essa consciência, longe de enfraquecer o trabalho, revela uma maturidade epistemológica que se torna condição necessária para a construção de saberes mais densos, abertos e comprometidos com a complexidade dos fenômenos sociais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas revelaram um cenário menos harmônico do que se poderia supor. Embora existissem canais formais de comunicação, informativos internos, murais, e-mails, a percepção dos colaboradores quanto à efetividade dessas práticas foi, em muitos casos, ambígua. A informação circulava, sim, mas de forma fragmentada, insuficiente para gerar uma compreensão robusta do modelo de remuneração estratégica.

Entre as barreiras identificadas, sobressaíram-se as barreiras pessoais. Colaboradores relataram dificuldades em decodificar as mensagens recebidas, muitas vezes filtradas pelas próprias expectativas ou interpretações subjetivas. Não faltaram também exemplos de barreiras físicas: ausência de reuniões presenciais, excesso de comunicação escrita pouco dialogada, espaços inadequados para feedback.

As barreiras semânticas mostraram-se especialmente críticas. Termos técnicos, metas pouco claras, indicadores de desempenho comunicados de maneira fria e descontextualizada tornaram o entendimento do programa de remuneração variável, como o PPR, um desafio para boa parte dos empregados. A distância entre o que a gestão comunicava e o que os colaboradores compreendiam foi um dos pontos mais citados. Não parece ser apenas uma questão de falta de informação; em muitos casos, era a maneira como a mensagem era construída e transmitida que a tornava hermética.

Outro dado que chamou atenção: para uma parcela significativa dos entrevistados, o modelo de remuneração estratégica não era percebido como instrumento de estímulo ou valorização. Era visto, muitas vezes, como um benefício distante, desconectado do esforço individual. Essa percepção, segundo os relatos, relacionava-se diretamente à comunicação ineficaz sobre as metas e os critérios de premiação.

Sob a lente da fundamentação teórica, evidencia-se um padrão incômodo, difícil de ser negligenciado: as distorções comunicacionais relatadas pelos colaboradores não aparecem como meras exceções ou ruídos ocasionais. Muito pelo contrário, a literatura acadêmica tem reiterado que essas falhas, aparentemente discretas, desencadeiam um processo insidioso, quase imperceptível, de desgaste no sentimento de pertencimento organizacional.

Não se trata, aqui, de um simples abalo superficial. As lacunas comunicativas, silenciosas em sua ação, infiltram-se nas relações de trabalho como pequenas fissuras, corroendo aos poucos

os vínculos socioprofissionais. O tecido de confiança mútua, tão essencial à vitalidade das organizações, vai se esgarçando, muitas vezes sem que os sinais de alerta sejam imediatamente percebidos. Quando emergem de forma explícita, já é tarde: a conexão entre indivíduo e coletivo encontra-se comprometida, e as estratégias de fortalecimento institucional precisam lidar com um terreno muito mais árido do que aparentava.

Vale considerar que essa deterioração comunicacional, por sua natureza subterrânea, desafia soluções simplistas. Exige, de quem atua na gestão organizacional, uma atenção quase artesanal aos fluxos simbólicos que atravessam o cotidiano, pois é nesse nível micropolítico que a erosão da confiança se inicia e, não raro, se cristaliza.

É preciso reconhecer que essa deterioração comunicacional, mais do que uma questão técnica, revela tensões profundas no modo como as organizações lidam com a escuta, a transparência e a construção de sentido compartilhado.

Os resultados da pesquisa corroboram, com evidências empíricas, uma premissa anteriormente estabelecida em nível conceitual: a eficácia dos sistemas de remuneração estratégica está intrinsecamente vinculada à qualidade dos fluxos comunicacionais internos. A análise demonstra que, mesmo em modelos compensatórios estruturalmente robustos, a fragmentação da comunicação organizacional ocasiona significativa perda de efetividade. Este fenômeno revela um dos riscos mais frequentemente negligenciados na implementação de políticas de incentivo: a desconexão entre a sofisticação instrumental dos programas de remuneração e a construção coletiva de significados organizacionais compartilhados.

5. CONCLUSÃO

As barreiras de comunicação, embora frequentemente naturalizadas no cotidiano organizacional, mostraram um impacto substancial na percepção dos colaboradores em relação à remuneração estratégica. A pesquisa revelou que ruídos, ambiguidades e falhas interpretativas não apenas dificultam o entendimento das políticas de incentivo, mas comprometem a própria efetividade dos programas.

Embora a relevância da comunicação organizacional seja muitas vezes celebrada como uma evidência inquestionável, a análise cuidadosa dos resultados revela uma fratura incômoda

entre o discurso teórico e a prática concreta nas instituições. A ausência de clareza comunicacional, somada à dificuldade em gerar vínculos autênticos com o público interno, esvazia silenciosamente o potencial mobilizador dos esforços empreendidos, ainda que os modelos utilizados gozem de reconhecimento acadêmico e técnico.

Não basta que a mensagem simplesmente exista ou que os canais estejam tecnicamente estruturados. A eficácia real repousa em algo muito mais frágil e volátil: a capacidade de articular significados que sejam genuinamente compartilhados. E esse processo, como a experiência mostra, nem sempre se desenrola de maneira espontânea, muito menos previsível. Instala-se, assim, um hiato persistente entre o que a organização pretende comunicar e aquilo que seus colaboradores, de fato, incorporam e ressignificam no cotidiano.

Tal fissura, ainda que por vezes soterrada sob a aparência de normalidade institucional, corrói silenciosamente a densidade simbólica das práticas organizacionais. Reforça a percepção de que, em comunicação, a intenção jamais garante o efeito, e que o sucesso estratégico depende, em larga medida, da habilidade em reconhecer e negociar essas zonas de incerteza que atravessam qualquer processo de construção de sentido.

A excelência formal dos canais, por mais refinada que seja, não assegura congruência interpretativa. As estruturas comunicacionais podem até parecer impecáveis no papel, mas, na prática cotidiana, as interpretações se fragmentam, revelando que a comunicação, enquanto processo vivo, escapa a qualquer formalismo excessivo ou simplificação ingênua.

Em termos práticos, os resultados reforçam a necessidade de que as organizações invistam não apenas na criação de sistemas de remuneração, mas também em estratégias comunicacionais ajustadas à realidade dos seus colaboradores. A escolha dos canais, a linguagem adotada, a abertura para o feedback: tudo isso precisa ser pensado de maneira menos automática, mais sensível às barreiras identificadas.

Cumprе reconhecer as limitações inerentes ao presente estudo, particularmente no que tange ao seu delineamento metodológico. A opção por um estudo de caso único, circunscrito a um contexto organizacional específico, impõe restrições à generalização dos resultados obtidos. Não obstante essas limitações contextuais, os achados revelam padrões sugestivos que merecem investigação mais ampla. Os dados coletados apontam para a necessidade premente de novas pesquisas que: (1) ampliem a amostra para diferentes setores econômicos, (2)

contemplem realidades organizacionais diversas, e (3) permitam verificar a robustez das correlações identificadas em outros cenários institucionais.

Resta, portanto, o convite para que a comunicação interna seja resgatada de sua condição de suporte e colocada no centro da estratégia organizacional. Sem isso, qualquer modelo de remuneração, estratégico ou não, corre o risco de ser apenas mais uma promessa vazia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELMIRO, Cristina Panella. Comunicação empresarial: a comunicação como instrumento de gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicação organizacional: estratégias, estruturas e processos. São Paulo: Saraiva, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997.

REBEIL CORELLA, Alfredo. Comunicación Organizacional: el poder estratégico de la comunicación interna. México: McGraw-Hill, 1998.

SCHANOSKI, Ricardo. Remuneração estratégica: como impulsionar os resultados da empresa por meio da gestão da remuneração. São Paulo: Évora, 2016.

WOOD Jr., Thomaz; PICARELLI, Valéria. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.