



**REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS: UMA ANÁLISE DOS ARTIGOS
NACIONAIS E INTERNACIONAIS NA ÚLTIMA DÉCADA**

**REMUNERATION OF EXECUTIVES: AN ANALYSIS OF THE ARTICLES
NATIONAL AND INTERNATIONAL IN THE LAST DECADE**

**COMPENSACIÓN DE EJECUTIVOS: UN ANÁLISIS DE NACIONAL E
INTERNACIONAL EN ARTÍCULOS ÚLTIMA DÉCADA**

DOI: <http://dx.doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v7n2p265-283>

Thaís Renata dos Santos

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Goiás – UFG

Endereço: Rua Bento Gonçalves, Qd.18, Lt.08, Conjunto Caiçara,
CEP: 74.775-004 – Goiânia/GO – Brasil

E-mail: thaisarenatax10@gmail.com

Júlio Orestes da Silva

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - FEA/USP
Professor da Universidade Federal de Goiás - UFG

Endereço: Avenida Esperança s/n,
Campus Samambaia, FACE

CEP: 74690-900 – Goiânia/GO – Brasil

E-mail: orestesj@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa objetiva analisar quais as características das publicações nacionais e internacionais sobre o tema remuneração de executivos. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva e de natureza quantitativa, obtendo uma amostra de 54 artigos no período de 2006 a 2016. Os artigos sobre a remuneração de executivos foram coletados nas bases de periódicos: *Google Acadêmico*, *SCOPUS (Elsevier)* e *Web of Science - Coleção Principal (Thomson Reuters Scientific)*. Os resultados demonstram que o tema remuneração de executivos possui maior representatividade em âmbito internacional, do que em âmbito nacional, e que o objeto de estudo na maioria dos periódicos analisados, está principalmente relacionado com o desempenho do executivo e o desempenho da organização ao qual ele está inserido. Verificou-se que a temática de pesquisa cresceu nos últimos anos, mas que as pesquisas nacionais relacionadas a remuneração dos executivos merece atenção, principalmente na busca por evidenciar o impacto da remuneração no comportamento do executivo e também como foi o processo pelo qual o executivo obteve sua remuneração. O artigo contribui com a literatura contábil e as práticas gerenciais demonstrando a evolução das pesquisas sobre a remuneração de executivos e quais as principais temáticas investigadas em âmbito nacional e internacional. Pesquisas existentes mostram que o tema é pouco explorado na literatura nacional.

Palavras-chave: Remuneração; Executivos; Bibliometria; Teoria da Agência.

Recebido em 31.10.2016. Revisado por pares em 02.12.2016. Reformulações em 14.02.2017.

Recomendado para publicação em 15.03.2017. Publicado em 31.07.2017



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

ABSTRACT

This objective research has the aim analyze which characteristics of the national and international publications on the remuneration theme of executives. To this end, it developed descriptive research and of quantitative nature, it is getting of a sample of 54 articles at period of 2006 the 2016. the articles about the executives' remuneration were collected in the bases of periodicals: Google Acadêmico, SCOPUS (Elsevier) and Web of Science – main collection (Thomson Reuters Scientific). The results show that the remuneration theme of executives possesses larger representativeness in international, than in national extent, and that the study object in most of the analyzed periodicals, this mainly related with the executive's performance and the acting of the organization to which he is inserted. It was found that the search subject has grown in recent years, but that national research related to executive compensation deserve attention, especially when trying to show the impact of remuneration on the executive's behavior and also how was the process by which obtained executive their remuneration. The article contributes with the accounting literature and management practices that demonstrate the evolution of research on the remuneration of executives and banks as the main themes investigated at national and international level. Existing research shows that the subject is little explored in the national literature.

Keywords: Remuneration; Executive; Bibliometry; theory of agency.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo analizar cuáles son las características de las publicaciones nacionales e internacionales sobre el tema de la compensación ejecutiva. Por ejemplo una investigación descriptiva y cuantitativa se llevó a cabo mediante la obtención de una muestra de 54 artículos y entre 2006 y 2016. Los artículos sobre la remuneración de los ejecutivos fueron recogidos en bases regulares: Google Scholar, Scopus (Elsevier) y Web de la Ciencia - Colección principal (Thomson Reuters Scientific). Los resultados demuestran que la compensación de los ejecutivos sujetos tienen una mayor representación a nivel internacional que a nivel nacional, y que el objeto de estudio en la mayoría de revistas analizadas se relaciona principalmente con el desempeño del ejecutivo y el desempeño de la organización a la que se inserta. Se encontró que el tema de búsqueda ha crecido en los últimos años, pero que la investigación nacional relacionada con la compensación de los ejecutivos merecen atención, sobre todo cuando se trata de mostrar el impacto de la remuneración en el comportamiento del ejecutivo y también cómo fue el proceso por el cual obtuvo ejecutivo su remuneración. El documento contribuye a las prácticas de contabilidad y de gestión de la literatura que demuestran la evolución de la investigación sobre la remuneración de los ejecutivos de los bancos y principales temas investigados a nivel nacional e internacional. Las investigaciones realizadas muestran que el problema está poco explorada en la literatura nacional

Palabrasclave: Remuneración; Ejecutivos; Bibliometría; Teoría de la Agência.

INTRODUÇÃO

A remuneração de executivos é um dos mecanismos de governança corporativa mais utilizados para alinhar os interesses de acionistas, no intuito de que seus objetivos sejam atingidos, como por exemplo, a maximização dos resultados e a continuidade dos negócios (KRAUTER, 2013).

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

Assim, um fator que recebe crescente atenção, e desperta o interesse tanto das empresas, quanto da academia é a remuneração de executivos e a sua relação com diversas áreas das organizações, principalmente como um mecanismo para o alinhamento de interesses e também para a diminuição dos problemas de agência (MURPHY, 1998; SILVA, 2015).

Em âmbito internacional, as pesquisas relacionadas à remuneração são mais frequentes ao comparar com os estudos nacionais, o que se justifica pela existência de mercados de capitais mais desenvolvidos e o acesso à informação sobre as empresas é mais acessível, principalmente as informações sobre a remuneração de executivos, o que permite que as pesquisas possam ser realizadas (VASCONSELOS e MONTE, 2013).

No Brasil as pesquisas voltadas à remuneração de executivos ainda são recentes, pois os acessos aos dados sobre a remuneração dos executivos das empresas de capital aberto começaram a ser divulgados em 2009, conforme determinação da Comissão de Valores Mobiliários, por meio do formulário de referência (SILVA, 2010).

O crescente interesse pelo tema, aliado a necessidade das empresas em incentivar as pessoas e alinhar interesses, destaca o papel da remuneração nas organizações. Para Merchant e Van der Stede (2007), a remuneração pode atuar como parte do processo de controle gerencial, na tentativa de induzir comportamento. Pode-se, portanto, questionar o incentivo fornecido e o impacto gerado dependendo de como o mecanismo foi estruturado (INDJEKIAN, 1999), ou seja, ao buscar partilhar riscos, por meio da remuneração variável (HÖLMSTROM, 1979), é importante entender a estrutura do sistema de remuneração e seus componentes (BAKER, JANSEN e MURPHY, 1988). Neste sentido, a pesquisa proposta pretende responder a seguinte questão: Quais as características das publicações sobre o tema remuneração de executivos? Para buscar solucionar essa problemática de pesquisa, toma-se como objetivo geral analisar quais as características das publicações nacionais e internacionais sobre o tema remuneração de executivos.

O estudo análise as publicações da última década, anos de 2006 a 2016, pois pretende-se destacar as tendências de temas pesquisados, assim como as principais atributos das pesquisas encontradas. Os achados podem contribuir ao demonstrar tendências de temas e relação com a remuneração de executivos, assim como evidenciar possíveis caminhos para abordar o tema em futuras pesquisas.

Esta pesquisa, caracterizada como bibliométrica, selecionou três bases científicas para busca de periódicos relacionados a remuneração de executivos. As bases selecionadas foram: (i) *Google Acadêmico*; (ii) *SCOPUS (Elsevier)* e (iii) *Web of Science - Coleção Principal (Thomson Reuters Scientific)*.

REVISÃO DA LITERATURA

TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria da Agência é caracterizada como um contrato pelo qual, o (s) principal (is), envolve (em) outra pessoa (o agente) para executar em seu nome alguma atividade dentro da organização, delegando ao agente inclusive a autoridade para tomada de decisão (JENSEN; MECKLING, 2008).

Em virtude da pretensão dos envolvidos (principal e agente) ser a maximização de suas utilidades pessoais, existem indícios para acreditar que o agente não vai agir conforme o interesse do principal (JENSEN; MECKLING, 2008). O problema central em torno da Teoria da Agência é a possibilidade de o agente assumir um comportamento oportunista concernente

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

as suas ações ou omissões, visando ampliar sua satisfação pessoal, o que caracteriza o conflito de agência (VASCONSELOS; MONTE, 2013).

O conflito de agência é motivado por algumas razões, e para Lopes (2004), uma consequência do conflito de agência é que o principal não obterá da mesma forma que o agente as informações necessárias para sua administração, resultando assim em um conflito gerado por meio de assimetria informacional.

Segundo Jensen e Meckling (2008), é impossível manter esta relação agente versus principal a custo zero. Assim, para conseguir que as decisões beneficiem a empresa, conforme a pretensão do principal, na maioria das vezes são utilizados custos de monitoramento e garantias tratadas em contrato (JENSEN; MECLING, 2008). Portanto, o principal pode se comprometer em assumir custos de monitoramento com a finalidade de acompanhar as atividades dos agentes e impedir que decisões não reguladas conforme os contratos ocorram.

Para solucionar os problemas de agência é preciso buscar um contrato ideal entre principal (is) e agente (s), para que a satisfação de ambos e seus objetivos com relação aos ganhos sejam solucionados (JENSEN; MURPHY, 1990). Ou seja, oferecer incentivos aos agentes de modo que estes maximizem o resultado da organização e a continuidade do negócio.

Um dos paradigmas mais importantes da contabilidade nos últimos 20 anos tem sido a teoria da agência, cuja característica principal, e que tornou atraente para as pesquisas voltadas à contabilidade, foi incorporar explicitamente os conflitos de interesse, problemas de incentivos e mecanismos para controlar problemas de incentivos (LAMBERT, 2001).

Assim a remuneração de executivos pode ser um mecanismo que alinhe interesses. Ou seja, que induza ao aumento do esforço dos agentes em prol das melhores decisões, de acordo com o esperado pelo principal.

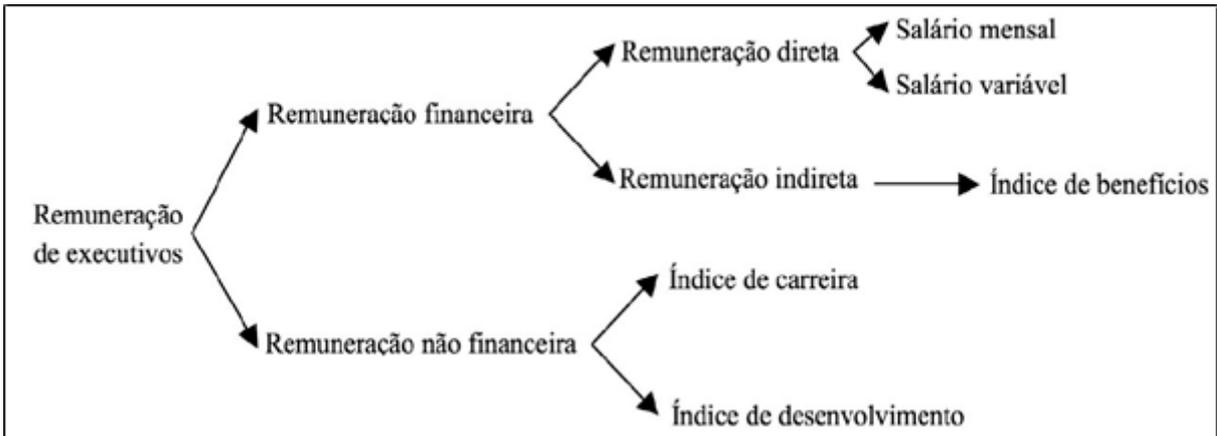
REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS

A remuneração recebida pelo trabalho assalariado normalmente é a única fonte de recursos financeiros para a maioria das pessoas, e isso torna a remuneração importante para garantir a sobrevivência (BEUREN; SILVA e MAZZIONI, 2014). Em contrapartida, os empregadores necessitam constantemente diminuir os custos da produção e principalmente assegurar a produtividade e a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos pelas organizações (BEUREN; SILVA e MAZZIONI, 2014).

Além disso, a remuneração é caracterizada um dos mecanismos mais importantes, e ao mesmo tempo considerados complexos da administração de Recursos Humanos, podendo ser classificada em: (i) Remuneração Financeira – contemplada pela remuneração direta (fixa e variável) e Remuneração indireta (outros benefícios); e (ii) Remuneração não Financeira – índices de carreira e índices de desenvolvimento (KRAUTER, 2013). As empresas comumente adotam a remuneração financeira e não financeira em seus planos de remuneração de executivos visando alinhamento de interesses e maximização de resultado organizacional (KRAUTER, 2013). A Figura 1, mostra o esquema de remuneração de executivos proposta por Krauter (2013).

Figura 1 – Tipos de Remuneração

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década



Fonte: Krauter (2013, p. 261)

Destaca-se que a remuneração também pode assumir um salário variável no esquema apresentado por Krauter (2013). A remuneração variável pode ser dividida em um horizonte temporal de curto prazo, baseada no desempenho econômico e financeiro do ano corrente e remunerado em forma de bônus; e também ser atribuída conforme o desempenho em um horizonte de longo prazo, considerando diversos fatores, como, por exemplo, a participação na sociedade da empresa (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006).

A remuneração voltada para o horizonte de longo prazo possui o benefício de alinhar os interesses dos funcionários com os interesses dos proprietários da empresa, pois ambos possuem uma visão prospectiva (FARREL; KADOUROS; TOWRY, 2008).

Ressalta-se que a remuneração variável é uma importante medida utilizada pelas organizações, pois se caracteriza como um meio de incentivo e motivação para o alcance de suas metas e objetivos que se concretizam através da maximização dos resultados e a continuidade da organização; pois, é através da remuneração variável que a empresa alinha seus interesses com os interesses do executivo, para que estes resultados sejam alcançados (MARQUART et al., 2008).

Outra classificação importante, é a remuneração não financeira representada na Figura 1. A remuneração não financeira é sustentada em fatores relacionados à atividade e evolução pessoal e profissional do executivo dentro do ambiente organizacional o qual ele está inserido (KRAUTER, 2009). Além disso, as medidas não financeiras para atribuição da remuneração podem ser sustentadas pela adoção de métricas que incluem como por exemplo: quota de mercado, eficiência, produtividade, qualidade do produto, satisfação do cliente e satisfação do empregado (ITTNER ET AL., 1997). Assim, destaca-se que tanto a remuneração, quanto as medidas de avaliação de desempenho para fornecer a remuneração, podem ser não financeiras.

Portanto, com o aumento da competitividade entre as organizações, e a necessidade de maximizar esforços para obter melhores resultados, a remuneração de executivos constitui-se como fator relevante, o qual permite que os gestores sejam estimulados ao compartilhamento de riscos (BANKER; DATAR, 1989). Uma das formas para compartilhar riscos é oferecer remuneração aos executivos (HÖLMSTROM, 1979), onde o executivo dependendo do desempenho atingido terá o direito em receber remuneração variável. Assim, espera-se que a remuneração induza o executivo a obtenção de melhores resultados, visto que o aumento do seu esforço pode também incrementar sua remuneração (HÖLMSTROM, 1979).

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

Segundo Dikolli e Vaysman, (2006), o plano de remuneração mais viável é aquele que com base na definição dos sistemas de incentivo, produz maiores benefícios e uma redução de riscos, através da decisão de escolha do principal.

O desenho dos sistemas de incentivo e consequentemente a remuneração como parte desse sistema comumente são partes do sistema de controle gerencial das organizações (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Cabe aqui ressaltar que a estrutura e componentes da remuneração dos executivos tem diferentes objetivos e consequentemente atendem a propostas específicas em relação ao seu fornecimento (BAKER; JENSEN e MURPHY, 1988).

Murphy (2012), afirma que os executivos recebem uma remuneração sob uma variedade de formas, incluindo salários base, bônus anuais, incentivos de longo prazo, ações restritas, ações de desempenho (ou seja, ações restritas com carência e com base no desempenho), opções de ações, benefícios de aposentadoria e gratificações. Ou seja, todas estas formas de remuneração objetivam alinhar interesses.

Destaca-se que um dos mecanismos mais utilizados para atribuição de remuneração aos executivos é a utilização de dados contábeis, pois contemplam informações de toda a organização, e dessa forma, torna-se fácil a verificação se as ações dos executivos estão alinhadas com os interesses de longo prazo da empresa (ABERNETHY, 2013).

Quando a contribuição do executivo para o valor da empresa não é objetivamente mensurável como no caso de utilização de dados contábeis, a empresa pode adotar critérios subjetivos, avaliados pelo principal para observar o comportamento e as oportunidades do executivo (BOL; SMITH, 2011).

Subjetividade requer julgamento baseado em impressões pessoais, sentimentos e opiniões, em vez de em fatos externos (BOL, 2008). Além disso, a subjetividade permite ao principal usar informações não contábeis para avaliar as ações e os esforços do executivo, permitindo, portanto, criar uma representação mais completa do desempenho do executivo para posterior a concessão de remuneração (BOL; SMITH, 2011).

METODOLOGIA

Segundo Theóphilo e Martins (2009), estratégia de pesquisa é a maneira de abordar e analisar dados empíricos no contexto das ciências sociais aplicadas, e neste estudo a estratégia abordada é a pesquisa bibliométrica, por meio do levantamento de dados em periódicos, pois se caracteriza como uma estratégia mais apropriada para a análise de fatos e descrições em relação ao ambiente do levantamento de estudos.

A técnica de coleta de dados utilizada é a análise de conteúdo, caracterizada como uma técnica utilizada para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática buscando inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto ou assunto específico (THEÓPHILO; MARTINS, 2009).

Por meio do Portal de Periódicos CAPES/MEC, que possui acesso a diversas bases de dados com publicações científicas, nacionais e internacionais, foram selecionadas três bases para a busca dos periódicos que continham as informações relacionadas a remuneração de executivos, os periódicos eram qualificados como B1, A2 e A1 (nacional) e Fator de Impacto acima de 1,0 (Internacional), no período de 2006 a 2016. A busca foi realizada no período de 01/01/2006 a 30/06/2016.

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

O Qualis-Periódicos é um sistema usado para classificar a produção científica dos programas de pós-graduação concernente aos artigos publicados em periódicos científicos (CAPES, 2016). O Fator de Impacto (FI) é utilizado para avaliar a relevância de uma publicação em sua área correspondente, sendo que as publicações que possuem maior fator de impacto são consideradas mais importantes do que aqueles com um menor fator de impacto (PINTO, 1999). Na sequência descreve-se as três bases de dados utilizadas para a pesquisa.

1) *Google Acadêmico*

Nesta base, os parâmetros utilizados para a busca foram de periódicos que continham as palavras: *Remuneração de Executivos; Remuneração Executivos; Executivos; Remuneração; CEO*. Por meio dos parâmetros de busca, descartou-se as palavras: *Tese / Livro*, pois o objetivo desta pesquisa são apenas os artigos científicos. Foi utilizado também como parâmetro de busca, a definição de que palavras deveriam estar presentes no *Título do artigo*. Obedecendo os parâmetros estabelecidos, foram encontrados 319 artigos relacionados a temática proposta. Com base nesta amostra, os artigos passaram para a análise de qualificação definida como (B1, A2 E A1), e apenas 15 artigos foram selecionados.

2) *SCOPUS (Elsevier)*

Nesta base, os parâmetros utilizados para a busca foram de periódicos que continham as palavras: *Remuneration Executive; Salary Executive; Remuneration Manager; CEO Remuneration; pay executive*. Foi utilizado também como parâmetro de busca, a definição de que palavras deveriam estar presentes no *Título do artigo* e que os periódicos deveriam estar relacionados a área de *Social Sciences & Humanitie*. Obedecendo os parâmetros estabelecidos, foram encontrados inicialmente, 165 artigos relacionados a temática proposta. Com base nesta amostra, os artigos foram submetidos a um filtro, que continham as definições de parâmetros: (i) *Artigle*; (ii) *Areas: Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance*; (iii) Idioma: *Ingles* e após este filtro, a amostra restringiu a 144 artigos. A partir desta base, apenas 26 artigos foram considerados para amostra porque possuíam fator de impacto superior a 1,0 e não possuíam nenhum custo financeiro para leitura.

3) *Web of Science - Coleção Principal (Thomson Reuters Scientific)*

Nesta base, os parâmetros utilizados para a busca foram de periódicos que continham as palavras: *Remuneration Executive; Salary Executive; Remuneration Manager; CEO Remuneration; pay executive*. Foi utilizado também como parâmetro de busca, a definição de que palavras deveriam estar presentes no *Título do artigo*. Obedecendo os parâmetros estabelecidos, foram encontrados inicialmente 185 artigos relacionados a temática proposta. Com base nesta amostra, os artigos foram submetidos a um filtro, que continham as definições de parâmetros: (i) *Artigle*; (ii) *Áreas: Management; Business Finance; Economics; Business*; (iii) Idioma: *Inglês* e após este filtro, a amostra restringiu a 96 artigos. A partir desta base, apenas 38 artigos foram considerados para amostra porque possuíam fator de impacto superior a 1,0 e não possuíam nenhum custo financeiro para leitura.

Alguns artigos selecionados da base *SCOPUS (Elsevier)*, também continham na base *Web of Science - Coleção Principal (Thomson Reuters Scientific)*, por se tratarem de duas bases de periódicos internacionais. Portanto, para os artigos que se repetiram, foram considerados apenas os artigos contidos na base *Web of Science - Coleção Principal (Thomson Reuters Scientific)*. A nossa amostra final ficou definida conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Artigos por Base de Periódico

Base de Periódico	Quantidade	%	Idioma	%
-------------------	------------	---	--------	---

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

Google Acadêmico	15	28%	Português	28%
SCOPUS (Elsevier)	2	4%	Inglês	72%
Web of Science - (Thomson Reuters Scientific)	37	69%		
Total	54	100%	54	100%

Fonte: Elaborado pelos Autores

A abordagem de avaliação desta pesquisa bibliométrica, foi realizada por meio de estatística descritiva (THEÓPHILO; MARTINS, 2009), envolvendo a organização, sumarização e descrição dos dados, e também a análise teórica, evidenciando o conteúdo das publicações.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na descrição e análise dos dados, inicialmente evidencia-se as características quantitativas e qualitativas da amostra e em seguida a descrição teórica abordada pela maioria das pesquisas, envolvendo a remuneração dos executivos e sua relação com os temas investigados.

Análise de frequência das publicações conforme os anos da amostra

Segundo informações divulgadas no site da Revista Critica de Ciências Sociais (RCSS, 2016), os artigos enviados para publicações devem ser inéditos, da autoria de quem os apresenta e identificando a fonte de todos os elementos. Além disso, a Revista Critica de Ciências Sociais (RCSS, 2016), afirma que os autores que submetem um artigo para publicação devem se comprometer que o trabalho apresentado não foi objeto de qualquer outro tipo de publicação (em versão em papel ou eletrônica). No Gráfico 1, encontra-se a descrição dos 54 artigos da amostra, publicados ao longo dos 10 anos de análise.

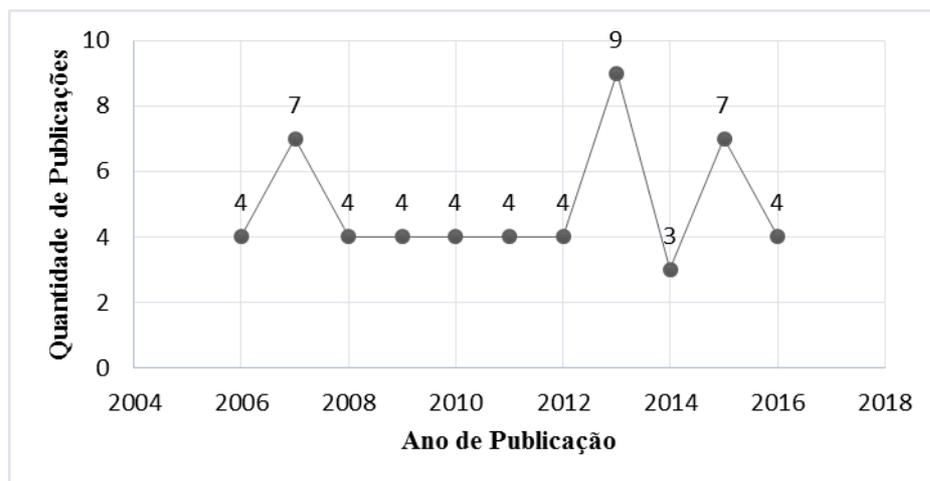


Gráfico 1 - Quantitativo de Publicações por ano da amostra

Conforme apresentado no Gráfico 1, percebe-se que houve um aumento na quantidade de artigos publicados em periódicos que discutem o assunto remuneração de executivos na última década. O destaque é dado ao ano de 2013, o qual apresentou 9 trabalhos publicados

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

sobre o assunto. É importante ressaltar que a sazonalidade apresentada pode ser justificada pelo fato da revista ou o *journal* (em que os periódicos são publicados) utilizarem processos de avaliação, com prazos diferenciados, antes da publicação de um periódico.

Países utilizados nas pesquisas científicas

A amostra contemplou 54 pesquisas sobre a temática remuneração de executivos em 10 países distintos. Podemos perceber através do Gráfico 2, uma dispersão no que se refere a abrangência territorial das pesquisas. Em destaque, podemos mencionar que 15 pesquisas foram efetuadas no Brasil, 11 pesquisas nos Estados Unidos, 11 pesquisas no Reino Unido – Inglaterra, 7 Pesquisas na China, 2 pesquisas na Espanha, e 5 pesquisas em países distintos. Outras três pesquisas foram efetuadas em mais de dois países simultaneamente.

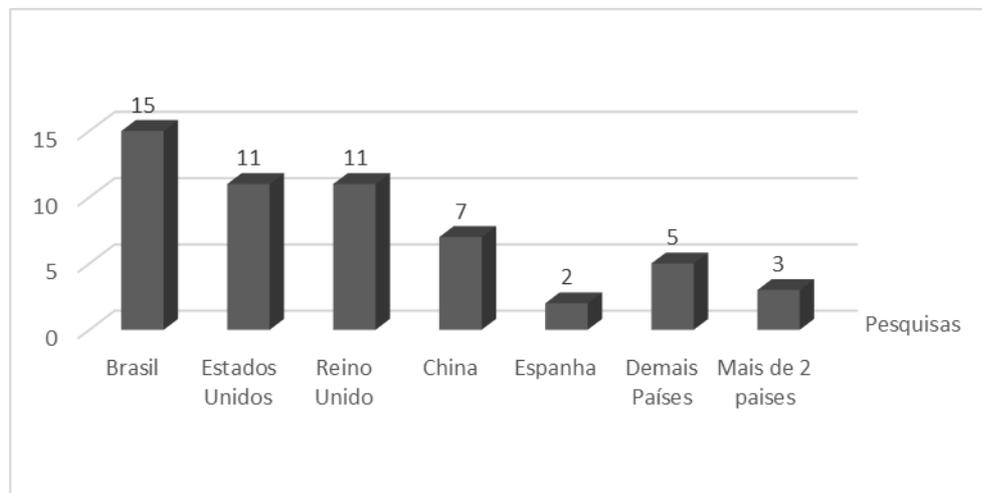


Gráfico 2 - Publicações conforme os países da Amostra

Esta análise evidencia a abrangência da temática pesquisada principalmente em âmbito internacional, o que corresponde a cerca de 72% do total de pesquisas, enquanto que as pesquisas nacionais contemplaram apenas 28% da amostra.

Este resultado vai ao encontro do que foi mencionado por SILVA (2010), que afirmou que as informações relacionadas a remuneração de executivos no Brasil só começaram a ser divulgadas a partir de 2009, quando a CVM (comissão de valores Mobiliários), determinou a publicação destas informações no formulário de referência para as empresas brasileiras de capital aberto listadas na Bovespa.

Principais periódicos e autoria das pesquisas

A amostra de artigos analisada, apontou um total de 44 revistas e *Journal's* nacionais e internacionais diferentes, caracterizando uma grande dispersão quanto a publicação de artigos com o tema remuneração de executivos. Dessa forma, 35 revistas publicaram somente um artigo sobre o tema remuneração de executivos, 8 revistas publicaram dois artigos e apenas uma revista publicou 3 artigos no período analisado. Na Tabela 2 apresentam-se os periódicos nacionais e internacionais que publicaram mais de um artigo.

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na
Última Década

Tabela 2 - Periódicos mais frequentes na amostra

Revistas / Journal's	Frequência
J. Account. Public Policy	3
Cambridge Journal of Economics	2
Corporate Governance	2
Journal of Business Research	2
Journal of Financial Economics	2
R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte	2
Revista Contemporânea de Contabilidade	2
Revista Iberoamericana de Contabilidade Gestion	2
Strategic Management Journal	2

Fonte: Elaborado pelos Autores

Este resultado demonstra a diversidade de revistas com foco de análise e linha temática diferentes, e que publicam sobre remuneração de executivos. O que pode ser explicado, pela interseção do tema remuneração de executivos em diversos ambientes e diversas áreas de pesquisa. Como por exemplo, o *Journal Accounting Public Policy*, revista de Contabilidade e Política Pública, que publica artigos de pesquisa com foco na interseção entre a contabilidade e políticas públicas. Os indivíduos tratados nesta revista incluem a interface de contabilidade com economia, ciência política, sociologia ou direito.

Na sequência será demonstrada a autoria dos trabalhos, conforme sua atuação profissional nas respectivas Universidades/Instituições de Ensino, coletada através da Plataforma Lattes, informações expressas na Tabela 3.

Tabela 3 - Participação de Autores na Amostra

Particip. Artigos	Autor (a)	Universidade / Instituição de Ensino de Atuação	País
5	Ilse Maria Beuren	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil
3	Amon Chizema	Loughborough University Business School	Reino Unido
2	Adam J. Wowak	University of Notre Dame	Estados Unidos
2	Donald C. Hambrick	Universidade Estadual da Pensilvânia	Estados Unidos
2	Ruth Bender	Cranfield University School of Management	Reino Unido
2	Sady Mazzioni	Universidade Comunitária da Região de Chapecó	Brasil
2	Trevor Buck	University de Montfort	Reino Unido
2	Wesley Mendes Silva	Fundação Getulio Vargas	Brasil
2	Xiaohui Liu	Brunel University London	Reino Unido

Elaborado pelos autores.

A amostra dos 54 artigos analisados contemplou a participação de 115 autores, de diversos países e Instituições de Ensino. De toda a amostra analisada, 106 autores obtiveram apenas uma participação como autores ou coautores. Porém, nove autores se destacaram pois obtiveram mais de uma participação na elaboração de artigos sobre remuneração de

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

executivos na última década. Estes dados demonstram que existe que nos anos de 2006 até 2016 a autoria foi diversificada com baixa concentração de autores nas obras encontradas.

Artigos com maior número de citações e Fator de Impacto

Os 54 artigos da amostra, foram selecionadas conforme o fator de impacto acima de 1,0 para os artigos internacionais contidos nas bases *SCOPUS (Elsevier)* e *Web of Science - Coleção Principal (Thomson Reuters Scientific)*; e A2, B1 e B2 para os artigos nacionais na base do *Google Acadêmico*. A análise dos artigos também contemplou o número de citações que os mesmos obtiveram na última década. A Tabela n.4 evidencia os principais artigos relacionados a remuneração de executivos com maior fator de impacto e também com maior número de citações nas três bases de periódicos da amostra.

Tabela 4 - Artigos com mais citações e avaliado com maior fator de Impacto

Ord	Título do Artigo	Citações			Fator Impacto
		Scopus	Tompson	Google Acadêmico	
1	Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives	124	42	133	9,74
2	Politically connected boards and top executive pay in Chinese listed firms	1	1	4	6,28
3	Do CEOs encounter within-tenure settling up? A multiperiod perspective on executive pay and dismissal	9	14	37	6,23
4	Division Director Versus CEO Compensation: New Insights Into the Determinants of Executive Pay	3	3	11	6,05
5	Agency Performance and Executive Pay in Government: An Empirical Test	7	9	24	5,4
6	Lower Salaries and No Options? On the Optimal Structure of Executive Pay	87	66	283	5,11
7	Top executive pay and firm performance in China	42	35	101	3,62
8	Generalists versus specialists: Lifetime work experience and chief executive officer pay	27	23	94	3,54
9	Reputation penalties for poor monitoring of executive pay: Evidence from option backdating	18	18	75	3,54
10	Executive pay and “independent” compensation consultants	36	24	154	3,54
11	Executive compensation and capital structure: The effects of convertible debt and straight debt on CEO pay	34	23	136	3,54
12	Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration	31	24	86	3,38
13	A model of person-pay interaction: how executives vary in their responses to compensation arrangements	26	25	70	3,28
14	When Less Is More: The Benefits of Limits on Executive Pay	1	0	4	3,12
15	Early and late adoption of American-style executive pay in Germany: Governance and institutions	18	12	31	2,81

Fonte: Elaborado pelos Autores

Percebe-se que os artigos com maior número de citações e também avaliados com fator de impacto são os artigos internacionais, o que corresponde cerca de 72% de toda a

Remuneração e Desempenho do Executivo

A remuneração de executivos e seu desempenho foi uma das principais temáticas dos artigos evidenciados nesta pesquisa. Portanto, cabe destacar que o pagamento de executivos com base em sua performance e desempenho podem gerar efeitos poderosos de motivação, mas às vezes estes objetivos encontram-se em direções inesperadas e imprevistas, resultando em efeitos indesejáveis (GERHART, 2009). Ou seja, atrelar a remuneração ao desempenho do executivo pode ser um mecanismo importante para as organizações alcançarem suas metas.

A remuneração variável, geralmente associada as metas individuais, também está associada com o alcance das metas organizacionais, e as práticas adotadas pelo mercado para a remuneração variável têm peso diferenciado em termos de influência sobre o comportamento do gestor, sempre levando em consideração de que os conflitos de agência podem se apresentar se as metas individuais não foram associadas às metas globais da organização (OYADOMARI, 2009).

Assim, quando se trata de atribuição de remuneração aos executivos atrelado ao seu desempenho na organização, é fundamental que o acionista conceda remuneração variável também em forma de *stock options*, e somente quando obtiver o desempenho esperado (NASCIMENTO ET. AL., 2013). *Stock options* são contratos que permitem ao executivo o direito de comprar uma ação pelo preço do exercício e também pré-especificada por um determinado período, sendo considerada uma alternativa de remuneração voltada para o horizonte temporal de longo prazo visando diversos objetivos da companhia, incluindo os projetos também de longo prazo (BEUREN; SILVA; MAZZIONI, 2014).

Portanto, a remuneração do executivo pode estar atrelada também tanto para o horizonte temporal a curto quanto a longo prazo.

Além disso, Beuren, Kavesky e Rigo (2014) afirmam que o uso de medidas não financeiras e de recursos humanos para repasse de remuneração variável aos executivos nas empresas dependentes de capital humano é maior quando utilizam uma estrutura de remuneração com padrões semelhantes ao invés de uma ordem hierárquica para atingimento da remuneração variável.

O desempenho do executivo também está associado com a estrutura de propriedade firma, o nível de conflitos de agência e qualidade da governança, principalmente em organizações que os acionistas controladores são a forma dominante da organização empresarial em muitos países ao redor do mundo (CHEN et al., 2015). Pois, segundo os autores a remuneração por desempenho é uma medida importante para avaliar a eficácia dos contratos de como os gerentes alinham seus interesses com os dos acionistas.

Estas pesquisas denotam a relevância do tema e o porquê de ganharem destaque no presente levantamento. O alinhamento de interesses objetivado pela organização, adentra aos ambientes de avaliação de desempenho e consequentemente alcance das metas, as quais podem compor o processo de controle e incentivo fornecidos.

Remuneração e Desempenho da Empresa

Não menos relevante, destaca-se a relação da remuneração dos executivos e o desempenho organizacional, na qual o estabelecimento da remuneração variável associada ao desempenho e objetivos da organização está embasada no esforço do principal em sincronizar seus interesses e para a consecução de tal objetivo, e uma das formas utilizadas pelas

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

organizações é conceder ações ou opções de ações (*stock options*), como uma forma de remuneração alinhada principalmente com horizonte temporal de longo prazo (NASCIMENTO et al., 2013).

Executivos operando sob recebimento predominante de remuneração variável podem por sua vez fazer grandes apostas e isto têm uma probabilidade elevada de gerar grandes ganhos ou grandes perdas; em contrapartida, os executivos recebendo por meio de remuneração fixa, fará menores apostas e se comportará predominantemente como avesso ao risco, tendendo para entregar mais resultados neutros as organizações, e dessa forma, as opções de ações vão ampliar os efeitos de talentos dos executivos, que por sinal, executivos altamente talentosos que fazem apostas conservadoras não beneficiarão suas empresas, tanto como executivos talentosos que fazem apostas maiores que alavancam sua habilidade (WOWAK e HAMBRICK, 2010).

Quando uma empresa investe recursos, sejam estes de fontes próprias ou de terceiros, espera-se um resultado maior do que o custo do capital investido, e uma das formas mais comuns de mensurar este retorno é a utilização dos indicadores de desempenho (SCHNORRENBARGER et al., 2013) relacionado com a remuneração de executivos (KRAUTTER, 2013).

Segundo Beuren, Kavesky e Rigo (2014), a comprovação de uma relação significativa entre a remuneração concedida aos executivos e o desempenho da empresa, mensurado através de indicadores de desempenho econômicos e financeiros pode indicar a existência de um alinhamento de interesses entre o principal (proprietário) e o agente (executivo), indicando que os contratos adotados bem como as medidas de desempenho são adequadas e permitem à organização o alcance de seus objetivos, e por conta disso, podem dar indícios de menor exposição a riscos.

Neste contexto, além dos indicadores de desempenho, as práticas de governança corporativa também podem ser utilizadas como um dos mecanismos de mensuração de desempenho da empresa através do conselho de administração (SILVA e MORAES, 2006), cuja finalidade é o monitoramento das decisões e a supervisão da gestão, contratando, demitindo e definindo inclusive a remuneração dos executivos (DANI e SANTOS, 2017).

Cabe ressaltar que a remuneração em empresas com uma propriedade bem difundida se relaciona de forma negativa com o desempenho organizacional futuro, ou seja, indicando vários conflitos e problemas de agência entre os executivos e o conselho das empresas onde a propriedade das ações é bastante dispersa (CLADERA e FUSTER, 2015).

Neste sentido, tanto o desempenho organizacional, quanto o desempenho dos executivos são parâmetros comumente utilizados para relacionar o incentivo oferecido, ou seja, dependendo do desempenho atingido, obtêm-se o direito a remuneração, destacando-se no presente estudo o papel da remuneração variável no alinhamento de interesses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Com base na análise de uma amostra, contendo 54 artigos relacionado com o tema “Remuneração de Executivos”, da última década (2006 a 2016), buscou-se verificar as características das publicações, e pode-se concluir que quanto a ao objeto de estudo abordado nas pesquisas, existe uma ênfase na relação do tema com avaliação de desempenho, ou seja, a maioria das pesquisas, investigam a relação entre a remuneração dos executivos e o desempenho do próprio executivo e também o desempenho da organização ao qual ele esta inserido. Outro fator relevante é a presença da Teoria da Agência, como pano de fundo da

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

maioria das pesquisas, na qual enseja que o alinhamento de interesses e a mitigação de conflitos, e assimetria informacional, presente na maioria das publicações, podem ser suavizados ou maximizados dependendo do incentivo fornecido, principalmente ao abordar a remuneração variável.

Pode-se afirmar que tanto a abrangência territorial das pesquisas, quanto os principais periódicos de publicação da amostra, onde a maioria das pesquisas foram desenvolvidas em âmbito internacional, e com isso conclui-se que no Brasil as pesquisas ainda são recentes, ou seja, no período de 10 anos de análise, apenas 15 pesquisas (28%) foram selecionadas na amostra e apenas dois periódicos nacionais efetuaram mais que uma publicação sobre remuneração de executivos.

Os resultados demonstram que a temática investigada ganha cada vez mais espaço, e que a realidade local também merece atenção, assim, pesquisas relacionando a remuneração de executivos com diversas variáveis torna-se relevante, principalmente ao demonstrar qual o impacto da remuneração no comportamento do executivo e como foi o processo pelo qual obteve sua remuneração.

A contribuição desta pesquisa para a literatura contábil e as práticas gerenciais é uma maior compreensão sobre a evolução das pesquisas que investigam a remuneração de executivos, inclusive as principais temáticas abordadas, visando incentivar e motivar mais estudos relacionados a remuneração de executivos. Pois, pesquisas existentes mostram que o tema é pouco explorado na literatura nacional. Sugerimos para pesquisas futuras, uma maior abrangência temporal, bem como a verificação em outras bases científicas.

As limitações desta pesquisa se concentraram principalmente na dificuldade em se obter artigos selecionados das bases científicas sem custo financeiro. Foram excluídas da amostra, cerca de vinte e cinco artigos científicos que possuíam custo financeiro para análise e leitura. Outras limitações encontradas foram, a não observância de alguma palavra chave para a busca de periódicos, bem como a consulta às outras bases científicas que podem conter publicações não abordadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, Margaret A.; BOUWENS, Jan; LENT, Laurence. The role of performance measures in the intertemporal decisions of business unit managers. **Contemporary Accounting Research**, v. 30, n. 3, p. 925-961, 2013..

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.

BAKER, George P.; JENSEN, Michael C.; MURPHY, Kevin J. Compensation and incentives: Practice vs. theory. **The Journal of Finance**, v. 43, n. 3, p. 593-616, 1988.

BANKER, Rajiv D.; DATAR, Srikant M. Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation. **Journal of Accounting Research**, p. 21-39, 1989.

BEUREN, Ilse Maria; DA SILVA, Marcia Zanievicz; MAZZIONI, Sady. Remuneração dos executivos versus desempenho das empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 2, 2014.

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na
Última Década

BEUREN, Ilse Maria; KAVESKI, Itzhak David Simão; RIGO, Vitor Paulo. Associação das medidas de desempenho para pagamento de bônus aos executivos com dependência de capital humano. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 11, n. 22, p. 3-24, 2014.

BINDERKRANTZ, Anne Skorkjær; CHRISTENSEN, Jørgen Grønnegaard. Agency performance and executive pay in government: An empirical test. **Journal of public administration research and theory**, p. mur039, 2011.

BOL, Jasmijn C.; SMITH, Steven D. Spillover effects in subjective performance evaluation: Bias and the asymmetric influence of controllability. **The Accounting Review**, v. 86, n. 4, p. 1213-1230, 2011.

BOL, Jasmijn C. Subjectivity in compensation contracting. 2008.

BUCK, Trevor; LIU, Xiaohui; SKOVORODA, Rodion. Top executive pay and firm performance in China. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 833-850, 2008.

CAPES, site do portal capes. 2016. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/classificacao-da-producao-intelectual/>. Acesso em: 10/06/2016.

CEBON, Peter; HERMALIN, Benjamin E. When less is more: The benefits of limits on executive pay. **Review of Financial Studies**, v. 28, n. 6, p. 1667-1700, 2015.

CHEN, Shenglan et al. Controlling shareholders' incentives and executive pay-for-performance sensitivity: Evidence from the split share structure reform in China. **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, v. 34, p. 147-160, 2015.

CHIZEMA, Amon. Early and late adoption of American-style executive pay in Germany: Governance and institutions. **Journal of World Business**, v. 45, n. 1, p. 9-18, 2010.

CHIZEMA, Amon et al. Politically connected boards and top executive pay in Chinese listed firms. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 890-906, 2015.

CRESPI-CLADERA, Rafel; PASCUAL-FUSTER, Bartolomé. Executive directors' pay, networks and operating performance: The influence of ownership structure. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 34, n. 2, p. 175-203, 2015.

CUSTÓDIO, Cláudia; FERREIRA, Miguel A.; MATOS, Pedro. Generalists versus specialists: Lifetime work experience and chief executive officer pay. **Journal of Financial Economics**, v. 108, n. 2, p. 471-492, 2013.

DANI, Andreia Carpes et al. Características do conselho de administração e o desempenho empresarial das empresas listadas no novo mercado. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 29, 2017.

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

DE VASCONCELOS, Adriana Fernandes; DO MONTE, Paulo Aguiar. A REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS E O DESEMPENHO FINANCEIRO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS. **Registro Contábil**, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2013.

DIKOLLI, Shane S.; VAYSMAN, Igor. Contracting on the stock price and forward-looking performance measures. **European Accounting Review**, v. 15, n. 4, p. 445-464, 2006.

DITTMANN, Ingolf; MAUG, Ernst. Lower salaries and no options? On the optimal structure of executive pay. **The Journal of Finance**, v. 62, n. 1, p. 303-343, 2007.

ERTIMUR, Yonca; FERRI, Fabrizio; MABER, David A. Reputation penalties for poor monitoring of executive pay: Evidence from option backdating. **Journal of Financial Economics**, v. 104, n. 1, p. 118-144, 2012.

FARRELL, Anne M.; KADOUS, Kathryn; TOWRY, Kristy L. Contracting on Contemporaneous versus Forward-Looking Measures: An Experimental Investigation. **Contemporary Accounting Research**, v. 25, n. 3, p. 773-802, 2008.

GERHART, Barry; RYNES, Sara L.; FULMER, Ingrid Smithey. 6 pay and performance: individuals, groups, and executives. **Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 251-315, 2009.

HÖLMSTROM, Bengt. Moral hazard and observability. **The Bell journal of economics**, p. 74-91, 1979.

INDJEKIAN, Raffi J. Performance evaluation and compensation research: An agency perspective. **Accounting Horizons**, v. 13, n. 2, p. 147-157, 1999.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F.; RAJAN, Madhav V. The choice of performance measures in annual bonus contracts. **Accounting Review**, p. 231-255, 1997.

JENSEN, Michael C.; MURPHY, Kevin J. Performance pay and top-management incentives. **Journal of political economy**, v. 98, n. 2, p. 225-264, 1990.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008.

KRAUTER, Elizabeth. **Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

KRAUTER, Elizabeth. Remuneração de Executivos e Desempenho Financeiro: um Estudo com Empresas Brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 3, 2013.

KULICH, Clara et al. Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 301-

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

321, 2011.

LAMBERT, Richard A. Contracting theory and accounting. **Journal of accounting and economics**, v. 32, n. 1, p. 3-87, 2001.

LOPES, Alexsandro Broedel. A teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade. **IUDÍCIBUS**, Sergio de. LOPES, Alexsandro Broedel. **Teoria avançada da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUART, André; LUNKES, Rogério João; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Evidenciação dos sistemas de remuneração variável nos relatórios de companhias abertas. In: **CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**. 2008. p. 1-15.

MENDES-DA-SILVA, Wesley; MORAES, Walter Fernando Araújo de. Punidos por baixo desempenho: impactos da governança corporativa sobre o turnover de executivos no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 125-143, 2006.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. Pearson Education, 2007.

MURPHY, Kevin J. Executive compensation. **Handbook of labor economics**, v. 3, p. 2485-2563, 1999.

MURPHY, Kevin J.; SANDINO, Tatiana. Executive pay and “independent” compensation consultants. **Journal of Accounting and Economics**, v. 49, n. 3, p. 247-262, 2010.

MURPHY, Kevin J. Executive compensation: Where we are, and how we got there. 2012.

NASCIMENTO, Eduardo Mendes et al. Teoria da Agência e Remuneração de Executivos: influência do uso de stock options no desempenho das empresas brasileiras. In: **CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**. 2011.

ORTIZ-MOLINA, Hernan. Executive compensation and capital structure: The effects of convertible debt and straight debt on CEO pay. **Journal of Accounting and Economics**, v. 43, n. 1, p. 69-93, 2007.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. **Revista contemporânea de contabilidade**, v. 6, n. 12, p. 53-74, 2010.

PINTO, Angelo C.; ANDRADE, JB de. Fator de impacto de revistas científicas: qual o significado deste parâmetro. **Química nova**, v. 22, n. 3, p. 448-453, 1999.

RCSS. Revista Crítica de Ciências sociais. 2016. Disponível em: <https://rccs.revues.org/>. Acesso em: 15/06/2016.

SANTALÓ, Juan; KOCK, Carl Joachim. Division director versus CEO compensation: New insights into the determinants of executive pay. **Journal of Management**, 2009.

Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década

SILVA, Júlio Orestes; Relação entre a remuneração variável dos gestores e o gerenciamento de resultados nas empresas de capital aberto brasileiras. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, **Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB**, Brasil. 2010.

SILVA, Júlio Orestes da. **Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SCHNORRENBARGER, Darci et al. Estrutura de capital e rentabilidade: estudo longitudinal de empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Registro Contábil**, v. 5, n. 1, p. 86, 2013.

THEÓPHILO, Carlos Renato; MARTINS, Gilberto de Andrade. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. **São Paulo: Atlas**, v. 2, p. 104-119, 2009.

WOWAK, Adam J.; HAMBRICK, Donald C. A model of person- pay interaction: how executives vary in their responses to compensation arrangements. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 8, p. 803-821, 2010.

WOWAK, Adam J.; HAMBRICK, Donald C.; HENDERSON, Andrew D. Do CEOs encounter within-tenure settling up? A multiperiod perspective on executive pay and dismissal. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 719-739, 2011.