

Remuneração Variável em Cooperativas de Crédito: um estudo no estado de Santa Catarina

Taís Heidemann Freitas (UFSC) - taisheidemann@gmail.com

Valdirene Gasparetto (UFSC) - valdirene@cse.ufsc.br

Resumo:

Os programas de remuneração variável podem auxiliar no fortalecimento do vínculo dos colaboradores com a organização, buscando aumentar sua motivação na busca pelo crescimento pessoal e organizacional. Estes programas são utilizados em organizações brasileiras nos mais variados setores. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo traçar um panorama acerca dos programas de remuneração variável nas cooperativas de crédito do sistema Sicoob SC. Trata-se de um estudo descritivo e qualitativo, sendo que a coleta de dados foi realizada a partir de questionários, com questões abertas, enviados eletronicamente. A pesquisa constatou que 51% das cooperativas respondentes apresentam sistemas de remuneração variável. Dentre os programas analisados foram identificadas diferentes práticas, critérios e indicadores, demonstrando as distintas configurações que podem ser adotadas na implementação destes sistemas. Analisou-se, também, a visão dos dirigentes quanto aos resultados obtidos com esses programas, sendo apontados como resultados dos programas, maior comprometimento e motivação por parte dos colaboradores e resultados sendo atingidos.

Palavras-chave: remuneração variável; participação nos lucros e/ou resultados; cooperativas de crédito

Área temática: Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor

Sistemas de Remuneração Variável em Cooperativas de Crédito: um estudo no estado de Santa Catarina

RESUMO

Os programas de remuneração variável podem auxiliar no fortalecimento do vínculo dos colaboradores com a organização, buscando aumentar sua motivação na busca pelo crescimento pessoal e organizacional. Estes programas são utilizados em organizações brasileiras nos mais variados setores. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo traçar um panorama acerca dos programas de remuneração variável nas cooperativas de crédito do sistema Sicoob SC. Trata-se de um estudo descritivo e qualitativo, sendo que a coleta de dados foi realizada a partir de questionários, com questões abertas, enviados eletronicamente. A pesquisa constatou que 51% das cooperativas respondentes apresentam sistemas de remuneração variável. Dentre os programas analisados foram identificadas diferentes práticas, critérios e indicadores, demonstrando as distintas configurações que podem ser adotadas na implementação destes sistemas. Analisou-se, também, a visão dos dirigentes quanto aos resultados obtidos com esses programas, sendo apontados como resultados dos programas, maior comprometimento e motivação por parte dos colaboradores e resultados sendo atingidos.

Palavras-chave: remuneração variável; participação nos lucros e/ou resultados; cooperativas de crédito.

Área Temática: 4. Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo de crédito está presente no Brasil há mais de um século. O sistema cooperativista busca o fortalecimento, aprimoramento e organização do mercado de atuação (PERIUS, 1983). Este sistema, já muito consolidado na Europa, passou por limitações no Brasil, impostas pela ditadura militar nos anos de 1960 e 1970, limitações estas destinadas, principalmente, às cooperativas de crédito. Isto ocasionou uma quebra no contínuo crescimento do cooperativismo no Brasil e conseqüentemente uma quebra na gestão destas organizações (PINHEIRO, 2008).

Além disso, Oliveira (2009) acredita que ainda hoje as cooperativas enfrentam dificuldades na gestão ocasionadas pela ausência da implementação de modelos de gestão adequados. Para isso, é necessário que o capital humano esteja envolvido e comprometido com a organização e com o sistema de avaliação de resultados adotado. Oliveira (2009) ainda lembra que os funcionários se envolvem e se comprometem de forma satisfatória a partir do momento em que se sentem motivados, e a remuneração é, ainda hoje, um fator influente direto na alta ou baixa motivação.

Pontes (1994), Newstron (2008), Wood Jr. (2004), Wagner III e Hollenbeck (2006) exemplificam diversas formas de remuneração, além da remuneração fixa, com a participação por sugestões, participação acionária, remuneração variável, remuneração baseada em atividades, remuneração por peças, comissões, bônus, e planos baseados no corte de custos.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p.39) creem que é preciso “transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade”.

Nesse sentido, é necessário que a remuneração seja utilizada de forma a impulsionar o alcance dos resultados por parte dos colaboradores. Um método utilizado para atingir este objetivo é a remuneração variável, que se dá pela participação nos lucros e/ou participação nos resultados.

Pontes (1995, p.69) apresenta a participação nos lucros e/ou resultados como a forma “mais inteligente de propiciar a participação efetiva do funcionário na busca da competitividade da empresa e como forma de remuneração”.

Nesse sentido, objetivou-se, neste trabalho traçar um panorama da adoção de programas de remuneração variável nas cooperativas de crédito do sistema Sicoob SC, especificamente identificando quantas cooperativas praticam a participação nos lucros e/ou resultados e identificar as características dos métodos aplicados, verificando os critérios e as formas adotadas, a periodicidade de distribuição e a visão dos dirigentes quanto aos resultados obtidos após a implementação do programa.

Para alcançar o que se propõe, o trabalho foi estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta, de introdução. A segunda apresenta o referencial teórico que norteia a pesquisa. A terceira seção traz os procedimentos metodológicos, seguida pela seção de apresentação e análise dos dados e resultados da pesquisa. A quinta seção mostra as conclusões do trabalho realizado. Ao final, apresentam-se as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Remuneração como fator motivador

Kondo (1994) acredita que pessoas motivadas são capazes de superar qualquer tipo de obstáculo. Contudo, há uma dificuldade cada vez maior, nas empresas, de manter os funcionários motivados, visto que ao longo dos anos os colaboradores criam necessidades e expectativas cada vez mais complexas. A partir disto existem teorias motivacionais que buscam demonstrar os fatores envolvidos na motivação.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow define cinco propriedades que relacionam-se com a alta satisfação ou insatisfação das pessoas, sendo estas propriedades fisiológicas, segurança, social, autoestima, e autorrealização (KONDO, 1994). Clayton Alderfer baseia-se na teoria de Maslow para a formação da teoria ERC (originalmente ERG), tendo como propriedades a existência, o relacionamento e o crescimento (HAMPTON, 1992).

Herzberg (1997) classifica a teoria de Maslow em fatores que levam a insatisfação e fatores que proporcionam a satisfação dos funcionários. Sendo a primeira classificação destinada às etapas fisiológicas, segurança e social, e a segunda classificação relacionada com as etapas de autoestima e autorrealização.

Outra teoria motivacional é a teoria das expectativas. Stooner e Freeman (1999) a demonstram como uma teoria que leva em consideração as diferenças individuais e a relação realizada pelas pessoas entre esforços e recompensas. Robbins (1998, p. 137) afirma que a

remuneração variável “é provavelmente mais compatível com as previsões da teoria da expectativa”.

A remuneração fixa baseada em descrição de cargos, organogramas e plano de cargos e salários fornece às empresas uma estrutura de gestão de recursos humanos básica. Esta remuneração apresenta deficiências, como inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada conservadorismo, anacronismo e divergência (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 2000).

Pontes (1990) afirma que “o salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência”.

Diferente da remuneração fixa, os programas de remuneração variável propiciam uma remuneração alinhada ao desempenho do colaborador, incentivando assim maior comprometimento e envolvimento com os resultados da empresa (RESENDE, 1991). Robbins (2002) cita que esta teoria parte do pressuposto de que a avaliação do funcionário quanto à recompensa justa recebida resulta no desempenho e na sua satisfação.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2000, p.101), “as alternativas de remuneração variável são justamente aquelas que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa”.

A partir desta correlação entre desempenho, resultado e remuneração se verifica que, em geral, independente da teoria motivacional considerada, os programas de remuneração possuem relação com a motivação dos colaboradores, podendo ser classificados, assim, na etapa de autorrealização da teoria de Maslow.

A remuneração variável baseia “as recompensas nos desempenhos que alcançarem ou excederem algum parâmetro mensurado” (ATKINSON et al., 2000, p. 722).

A legislação brasileira abordou desde cedo este tema. As constituições de 1946, 1967 e 1988 já previam a participação dos funcionários nos lucros. Em 1994 o assunto foi regularizado pela Medida Provisória 794, porém foi através da Lei 10.101/2000 que o tema foi regulamentado. A lei cita a participação nos lucros e/ou resultados (PLR) como “instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade”.

Atualmente, a Lei 10.101/2000 e sua alteração dada pela Lei 12.832/2013, regularizam a distribuição da participação nos lucros e/ou resultados, dispondo que a participação seja concedida, no máximo, 2 vezes por ano, e em periodicidade mínima de 3 meses entre uma e outra distribuições, e isenção de Imposto de Renda para valores de até R\$ 6.000,00 com tabela progressiva específica para valores superiores. Também não são definidas restrições quanto aos níveis hierárquicos que podem participar dos programas.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2000, p. 104),

o fato de um programa de PLR estar plenamente ajustado à Lei, além de possibilitar à empresa aproveitar os benefícios da redução de encargos trabalhistas e sociais, é uma ferramenta gerencial poderosa para estimular o comprometimento com a busca de resultados para a empresa.

A participação nos lucros tem como característica um único indicador avaliador, o lucro. Robbins (1999, p. 136) afirma que “são programas que distribuem, por toda a organização, uma compensação baseada em alguma fórmula estabelecida, projetada em torno da lucratividade da empresa”. De acordo com Newstrom (2008), esta prática tende a ser mais eficiente em organizações que possuam uma alta lucratividade fazendo com que o repasse aos colaboradores seja alto. Proporciona, também, maior segurança financeira à empresa, visto

que haverá pagamento apenas com resultados positivos. Em empresas onde há muitas classes hierárquicas esta remuneração pode ser falha nos níveis operacionais, visto que é difícil a associação do trabalho cotidiano ao resultado final.

Na participação nos resultados a divisão dos resultados concentra-se em ganhos de produtividade e há a recompensa por comportamentos, sendo assim menos influenciada por fatores externos (ROBBINS, 1999). Newstrom (2008, p. 146) indica que um plano de participação nos resultados “estabelece uma base histórica do desempenho da organização, mensura melhorias e compartilha os resultados com os funcionários com base em alguma fórmula”. Os indicadores de desempenho empregados normalmente estão alinhados com o planejamento estratégico da organização, condição em que seus benefícios em termos de motivação dos colaboradores no sentido de alcançar as metas da organização também são maiores. A participação nos resultados caracteriza-se pelo maior alinhamento entre as atividades do cotidiano e os resultados atingidos, proporcionando ao colaborador um direcionamento maior das suas ações.

Normalmente as empresas adotam programas de remuneração variável em que há participação tanto nos lucros quanto nos resultados. São os programas mistos, em que parte da remuneração variável é distribuída com base nos lucros e a outra parcela é distribuída com base nos resultados, mensurados por um conjunto de indicadores de desempenho. Este programa engloba os pontos fortes encontradas nos programas de participação nos lucros e participação nos resultados.

Pontes (1995, p. 69) afirma que a participação nos lucros e/ou resultados é a melhor forma de propiciar a participação efetiva do funcionário na busca da competitividade da empresa e como forma de remuneração. Segundo Vecchio (2008), estes programas estão sendo aplicados atualmente pelas organizações de forma a aproximar os riscos à remuneração, fazendo com que parte do benefício financeiro que os colaboradores recebem seja variável e avaliado por indicadores que mensurem o desempenho.

Para que a remuneração variável por desempenho seja efetiva, agindo assim como agente motivador do comportamento dos colaboradores, é necessário o atendimento de quatro características: importância, flexibilidade, frequência de administração e visibilidade. É necessário também que esteja baseada numa coerente avaliação de desempenho. Esta deve evidenciar o impacto individual em cada meta estabelecida, estimulando assim a participação de todos os funcionários. No decorrer do período, faz-se necessária a divulgação dos resultados mensurados pela avaliação de desempenho, sendo que a frequência mínima da divulgação faz-se no início, meio e fim do período (NALDER, HACKMAN e LAWER III, 1983).

2.2 Cooperativismo de crédito

O cooperativismo é “um movimento internacional que busca construir uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, através de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperados e remunerem adequadamente a cada um deles” (OCESC, 2012).

Pinheiro (2008, p. 7) define as sociedades cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764/67”.

As cooperativas podem desenvolver diferentes serviços, promovendo o desenvolvimento econômico e social na região em que atuam. As cooperativas de crédito

assumem a função de desenvolvimento regional através da prestação de serviços financeiros (PINHEIRO, 2008), podendo ser definidas, segundo Pinheiro (2008, p. 7), como

instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País.

A primeira cooperativa de crédito no Brasil foi a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, denominada hoje de Pioneira, localizada no estado do Rio Grande do Sul, pertencente ao Sistema Sicredi (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2013).

Normatizadas pela Resolução CMN 3442/2007, as cooperativas de crédito podem assumir seis formas, cooperativas de servidores, de pessoas de semelhante atividade profissional, micro e pequenos empresários, crédito rural, livre admissão, e empresários de empresas vinculadas a um mesmo sindicato (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2013).

2.3 Estudos anteriores sobre remuneração variável em diferentes organizações

Há diversas pesquisas anteriores sobre o tema deste trabalho, cada uma com abrangência e abordagens distintas, sendo algumas apresentadas nesta seção.

Oliveira (2001) pesquisou as bases estratégicas e as práticas de remuneração das empresas listadas dentre as Melhores e Maiores da Revista Exame. Verificou que a remuneração variável é praticada por 81,1% das empresas e a participação nos lucros é a forma mais utilizada.

Scomazzon (2002) identificou e avaliou as práticas de participação nos lucros e/ou resultados em seis empresas do setor metal mecânico e de materiais elétricos. A pesquisa verificou que as organizações se dividem entre programas mistos e de participação nos resultados, e que independente da classificação dos sistemas as empresas têm essa prática alinhada aos seus objetivos estratégicos.

Amorim, Ferreira e Abreu (2008) realizaram pesquisa junto aos funcionários da Superintendência Municipal de Controle e Convívio Urbano de Maceió, objetivando identificar as influências do sistema de recompensas sobre a motivação dos colaboradores. Verificaram que de forma geral as recompensas financeiras e não financeiras podem impactar positivamente na satisfação dos funcionários.

Conrado (2008), através de estudos realizados com a FENABAN, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, observou que no setor bancário é comum a adoção de programas de remuneração variável, tanto participação nos lucros como participação nos lucros e resultados, sendo que a periodicidade varia entre semestral e anual e cada acordo possui diversas peculiaridades.

Marquart (2009) analisou as 100 maiores empresas de Santa Catarina listadas pela Revista Amanhã de agosto de 2008. A partir da aplicação de questionário, identificou que 88% das empresas respondentes possuem programas de remuneração variável, sendo que destas 95% estão enquadradas na Lei 10.101/2000, utilizando participação nos lucros, resultados e mistas.

Gallon, Miranda e Tomé (2011) realizaram pesquisa semelhante à de Oliveira (2001), na qual foram analisadas as empresas identificadas entre as Melhores e Maiores da Revista Exame de 2009 listadas na BMFBovespa. Os autores incluem a participação nos lucros no

mesmo grupo de décimo terceiro salário e benefício não monetário, sendo definidos como benefícios de curto prazo. A pesquisa levantou que 100% das empresas respondentes possuem programas de participação nos lucros e/ou resultados.

Dias (2010) identificou e descreveu os programas de remuneração variável de 85 empresas brasileiras. O foco principal da pesquisa eram os planos de opções de ações, que foram relacionados à Teoria da Agência. Verificou-se, dentre outras constatações, a dificuldade de monitoramento das ações do agente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao enquadramento metodológico, uma pesquisa pode ser classificada quanto ao objetivo, à forma de abordagem do problema e aos procedimentos e instrumentos para coleta e análise dos dados. Quanto ao objetivo, esta pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo Gil (2002, p. 41), uma pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população”. Quanto à abordagem do problema, tem enfoque predominantemente quantitativo, de acordo com o que define Gil (2002).

Quanto aos procedimentos e instrumentos para coleta e análise dos dados, inicialmente realizou-se uma pré-pesquisa com a amostra selecionada para a pesquisa, que compreendeu 41 cooperativas de crédito sediadas no estado de Santa Catarina, integradas ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – Sicoob. O Sicoob é um sistema que estabelece e rege procedimentos padronizados para todas as cooperativas singulares e centrais filiadas.

Obteve-se resposta de 39 cooperativas. Esta pré-pesquisa objetivou averiguar quais cooperativas de crédito praticavam a participação nos lucros e/ou resultados (PLR), identificando-se as organizações que participariam da pesquisa, tendo sido identificadas 20 organizações.

Após, fez-se uma pesquisa com as 20 cooperativas que possuíam programas de PLR. A partir de um questionário enviado eletronicamente, foram identificadas a periodicidade de pagamento da remuneração, colaboradores beneficiados e a visão dos dirigentes quanto aos resultados atingidos com o programa de participação nos lucros e/ou resultados.

Das 20 cooperativas que realizavam a participação nos lucros e/ou resultados, 16 responderam o questionário enviado eletronicamente aos responsáveis pelo sistema de remuneração variável, durante o período de setembro a novembro de 2012.

O questionário envolvia sete perguntas abertas, que foram analisadas pelos pesquisadores, sendo retornadas ao respondente para esclarecimentos, quando necessário. As perguntas abordavam as seguintes questões:

- Critérios utilizados no programa de remuneração variável;
- Periodicidade da remuneração;
- Colaboradores participantes do programa;
- Visão dos dirigentes quanto aos resultados obtidos; e
- Visão dos dirigentes quanto às dificuldades com o programa implementado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são demonstrados os resultados obtidos na pré-pesquisa e pesquisa realizadas com as cooperativas de crédito pesquisadas.

4.1 Adoção de programas de remuneração variável

Esta questão foi abordada visando à seleção das cooperativas aptas a participar do estudo, bem como a identificação quantitativa das organizações praticantes de sistema de remuneração variável. Através desta pré-pesquisa, verificou-se que 20 cooperativas eram praticantes de remuneração variável, dentre as 39 organizações respondentes, representando 51,3%.

O resultado da pré-pesquisa difere do que foi constatado por Marquart (2009), que na sua amostra identificou que 84% das organizações respondentes utilizavam programas de remuneração variável. Contudo, o resultado deste estudo aproxima-se da pesquisa realizada por Oliveira (2001), na qual 57,6% das empresas pesquisadas apresentavam sistemas de participação nos lucros e/ou resultados.

4.2 Adequação das organizações à Lei 10.101/2000

Segundo a pesquisa realizada, apenas duas cooperativas de crédito pesquisadas utilizam o programa conforme prevê a Lei 10.101/2000, estando enquadradas a todos os critérios definidos pela Lei.

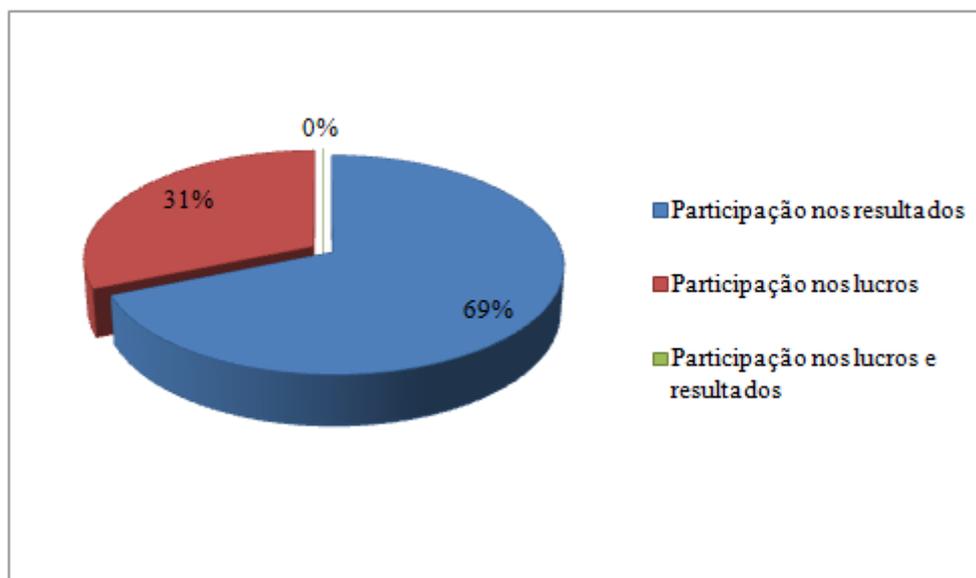
Na maioria das organizações respondentes, os programas de remuneração variável são definidos pelo conselho de administração e/ou diretoria executiva, sem a participação dos colaboradores, sendo programas desenvolvidos de forma pouco colaborativa.

Verificou-se, também, uma dificuldade de classificação do programa de remuneração variável por parte das cooperativas. Todas apresentaram características que representam programas de participação nos lucros e/ou resultados, porém os gestores das cooperativas, em geral, ainda não possuem esse entendimento. Fato este que dificulta o enquadramento à Lei 10.101/2000.

4.3 Classificação dos sistemas de participação nos lucros e/ou resultados

Analisou-se a forma de participação nos lucros e/ou resultados. Fez-se uma classificação conforme as características dos programas em participação nos resultados, nos lucros ou mista (lucros e resultados).

Identificou-se que 31% das organizações empregam a participação nos lucros e 69% a participação nos resultados, sendo que nenhuma cooperativa utiliza programas mistos, conforme o Gráfico 1.



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Gráfico 1 – Formas de remuneração variável

Comparando os dados apresentados no Gráfico 1 ao resultado obtido por pesquisas similares, percebe-se que há diferenças na escolha de programas. Na pesquisa efetuada por Scomazzon (2002), 50% das empresas possuíam programas de participação nos resultados e as demais empregaram programas mistos, de participação nos lucros e nos resultados.

4.4 Critérios utilizados nos programas de remuneração variável

4.4.1 Participação nos lucros

A participação nos lucros é o programa de remuneração variável utilizado por 31% das cooperativas pesquisadas, conforme Gráfico 1.

Os critérios utilizados para a realização da remuneração foram distintos para cada uma das cooperativas respondentes, como demonstra o Quadro 1.

Cooperativa	Critérios
1	Não possui critérios definidos, a remuneração é aprovada pelo conselho de administração.
2	A remuneração ocorre com o alcance da meta para as sobras do exercício.
3	A remuneração ocorre caso a cooperativa tenha sobras positivas, não sendo considerado o alcance da meta estipulada.
4	O incentivo é distribuído proporcionalmente a uma meta de sobras atingida.
5	A remuneração ocorre com o alcance da meta para as sobras do exercício.

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Quadro 1 – Critérios para a realização da participação nos lucros

Percebe-se que a maioria das cooperativas optantes pelo programa de participação nos lucros orienta-se na meta de sobras estipulada no planejamento orçamentário, direcionando o colaborador ao alcance de um objetivo.

4.4.2 Participação nos resultados

A distribuição da participação nos resultados ocorre mediante alcance de objetivos e também pode estar sujeita ao atendimento de algumas condições.

Todas as organizações que praticam participação nos resultados – 69% da amostra, ou 11 cooperativas - utilizam indicadores estratégicos definidos internamente como critérios para recebimento da remuneração. Porém, apenas uma cooperativa alinha o programa à avaliação individual de desempenho. Esta constatação pode divergir da indicação de Robbins (1998), que afirma que os colaboradores devem perceber a relação direta entre o seu desempenho e as suas recompensas.

Quanto às condições para pagamento da participação nos resultados, 4 cooperativas impõem percentuais mínimos de alcance de metas para a distribuição da remuneração. As demais realizam a participação proporcionalmente ao alcance das metas pré-definidas para os indicadores.

Os indicadores podem ser individuais, por equipe ou globais (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 2000). Em 44% das organizações pesquisadas há uma divisão por equipe, neste caso os postos de atendimento. Os indicadores globais estão caracterizados nos demais 56%. Nenhuma cooperativa apresenta indicadores globais e por equipe no mesmo programa de remuneração variável, e nem apresentam indicadores individuais.

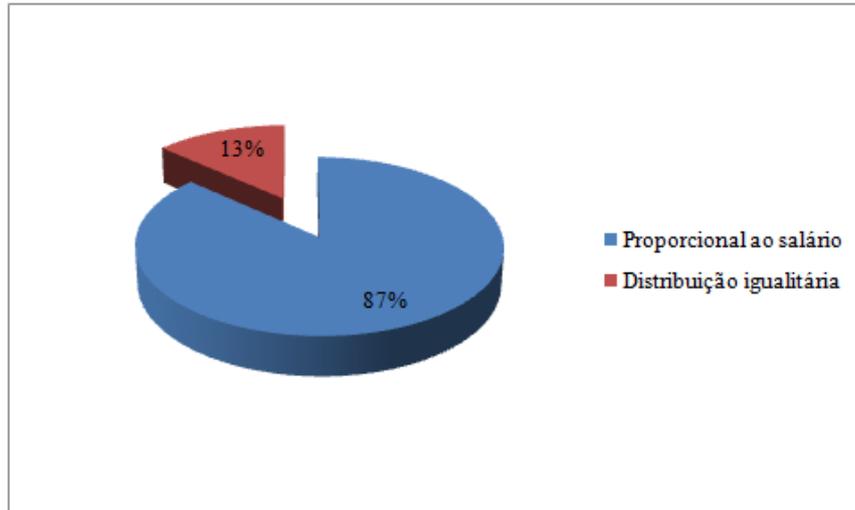
Scomazzon (2002) e Marquart (2009), em suas pesquisas, identificaram percentual superior ao desta pesquisa quanto à utilização de indicadores globais, sendo que a primeira apresenta 100% das empresas considerando indicadores globais e a segunda, 95%.

Buscou-se identificar quais os indicadores empregados, e constatou-se que 50% das cooperativas empregam o montante da carteira de crédito, o valor total da captação (envolvendo depósito à vista e a prazo), o capital social, as sobras e as receitas de serviço. Estes indicadores podem ser classificados como indicadores de resultado e faturamento, sendo assim predominante a utilização de indicadores financeiros.

Uma organização apresentou, além dos indicadores citados, a inadimplência. As outras 4 cooperativas que utilizam a participação nos resultados não disponibilizaram esta informação.

4.5 Base para distribuição

Questionados quanto à forma pela qual a remuneração variável é distribuída, se proporcional ao salário nominal ou de forma equitativa, obteve-se que 87% das organizações pesquisadas distribuem a participação proporcionalmente ao montante de salário de cada colaborador beneficiado, e as demais - 13% da amostra - realizam a distribuição equitativamente, conforme o Gráfico 2.



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Gráfico 2 – Base para distribuição da remuneração variável

Nesta pesquisa, conforme Gráfico 2, identifica-se uma tendência das organizações pesquisadas, de realizar remuneração proporcional aos salários. Contudo há pesquisas que convergem e divergem dos dados apresentados. Scomazzon (2002) apresenta, dentre as organizações pesquisadas, três bases distribuição da remuneração variável, um terço realiza proporcional ao salário, o outro um terço distribuição igualitária (fixa) e os demais 33,3% mista (proporcional e fixa). Oliveira (2001) identifica que, entre as empresas respondentes da sua pesquisa, 53,8% remuneravam os colaboradores proporcionalmente aos salários, 15,3% por um valor fixo e 30,9% empregavam outros critérios.

Convergente ao resultado apresentado pelo Gráfico 2, a pesquisa de Marquart (2009) apresenta 87% das empresas utilizando o salário nominal como base de distribuição da remuneração variável e 13% aplicando outras formas.

4.6 Periodicidade da distribuição e colaboradores beneficiados

Quando analisadas a periodicidade de distribuição da remuneração variável e os colaboradores beneficiados, verificou-se uma uniformidade. Todas as cooperativas que adotam programas de remuneração variável afirmam realizar a remuneração anualmente e direcionada a todos os colaboradores, independente da posição hierárquica que ocupam.

Scomazzon (2002) também constatou, em sua pesquisa, que tanto os colaboradores ocupantes de cargos operacionais quanto gerenciais eram beneficiados, porém, metade dos respondentes distribuía a participação semestralmente e a outra metade anualmente.

4.7 Resultados obtidos pela utilização da remuneração variável

Os resultados obtidos pela implementação da participação nos lucros e/ou resultados foram comentados pelos dirigentes das organizações em uma pergunta aberta, sendo solicitada a abrangência dos seguintes pontos: motivação dos funcionários, aumento na busca e alcance das metas estipuladas e dificuldades encontradas no processo.

Os respondentes em geral mostraram-se satisfeitos e otimistas, afirmando que houve considerável aumento na motivação dos colaboradores, e que os resultados esperados vêm

sendo atingidos a cada ano. Afirmam, também, que houve maior comprometimento com a organização após o início da adoção dos programas.

Estas características percebidas pelos dirigentes das cooperativas convergem com a afirmação de Corrêa (1999), para o qual esta forma de remuneração incentiva “os funcionários a entrar na luta por maior eficiência, qualidade, corte de desperdícios e obtenção de melhorias de curto, médio e longo prazo”. São convergentes também com os depoimentos dos gestores de recursos humanos participantes da pesquisa de Scomazzon (2002).

Quando questionados sobre as dificuldades encontradas no processo de adoção do programa, a maioria dos respondentes, 72,7%, mencionam que as poucas dificuldades existentes foram insignificantes quando comparadas aos resultados obtidos, porém a minoria, 27,3%, citou a ocorrência de discrepância de esforços para o alcance das metas estipuladas, por parte dos colaboradores. Afirmam, também, que no período posterior ao pagamento a remuneração se torna agente motivador, contudo ao longo do exercício nota-se dificuldade da manutenção desta mesma motivação.

As dificuldades citadas anteriormente foram mencionadas por 40% dos dirigentes que empregaram na sua cooperativa participação nos lucros e 25% dos dirigentes que adotam a participação nos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou traçar um panorama da adoção de programas de remuneração variável em cooperativas de crédito do sistema Siccob SC, constatando que 51,3 % das organizações respondentes realizam a participação nos lucros ou participação nos resultados.

Identificou-se que os critérios utilizados na participação nos resultados são em sua maioria global (56,4% das organizações que adotam), alinhados à estratégia e financeiros. Nos programas de participação nos lucros verificaram-se sistemáticas distintas, predominando, porém, a característica da execução da remuneração apenas com a meta de sobra atingida.

Outras características identificadas pela pesquisa foram a periodicidade, os colaboradores beneficiados e as formas de remuneração. As organizações respondentes distribuem a remuneração anualmente e beneficiam todos os colaboradores. Quanto à forma de remuneração, a maioria, 87%, remunera proporcionalmente ao salário e a minoria, 13%, remunera a um valor fixo.

Foram verificadas, também, a visão dos gestores das cooperativas de crédito quanto aos benefícios e dificuldades na implementação e desenvolvimento dos programas de remuneração variável. Os dirigentes apresentaram-se satisfeitos quanto aos sistemas adotados, afirmando que houve melhora nos resultados, na motivação dos colaboradores e no comprometimento com a organização. Alguns dirigentes citaram como dificuldade no processo a manutenção da motivação obtida no ato da remuneração para o restante do período.

REFERÊNCIAS

ATKINSON A. Anthony, BANKER D. Rajiv, KAPLAN S. Robert, YOUNG S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: 1. Ed. 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, 2000.

CONRADO, Juliana Coelho. **Participação nos lucros e resultados: Um estudo multi-caso no setor bancário. 2008.** 77 fl. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

CORRÊA, Waldir Evangelisa. **Participação nos Lucros ou Resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas.** São Paulo: 1. Ed. 1999.

DIAS, Warlei de Oliveira, **Remuneração variável nas empresas brasileiras: Estudo de determinantes da utilização de stock options.** Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

GALLON, Alessandra V., MIRANDA, Kléber F., TOMÉ, Francisco W. C., **Evidenciação da remuneração variável nas melhores empresas para se trabalhar listadas na BMF Bovespa: Um estudo à luz dos CPC's 10e 33.** São Paulo: 1 Ed. 2011

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: 4. Ed. 2002

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?**

C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento.** São Paulo: 1. Ed. 1994.

MARQUART, André. **Análise das características da remuneração variável nas 100 maiores empresas de Santa Catarina.** 124 fl. Dissertação de Pós Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho.** São Paulo: 1 Ed. 2008.

PERIUS, Vergílio. **Problemas Estruturais do Cooperativismo.** Porto Alegre: 2. Ed., 1983.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito História da evolução Normativa no Brasil.** Brasília 6ª ed. 2008.

PONTES, B. R.. **A competitividade e a remuneração flexível.** São Paulo: 1. Ed. 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática.** São Paulo: 4. Ed., 2009.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras.** Revista O & S – v. 8. – n.21. – Maio/Agosto – 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: 8. Ed. 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCOMAZZON, Eduardo. **Programas de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do RS: um estudo exploratório.** 2002. 201 fl. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

STONER, J.A.F. e FREEMAN R. Edward. **Administração** 5a. edição. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999.

VECCHIO, Robert P.. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: 1. Ed. 2008.

WAGNER, John A., HOLLENBECK, John R.. **Comportamento organizacional**. São Paulo: 1. Ed. 2006.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva**. São Paulo: 1 Ed. 1996.