

A IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA GESTÃO

Iury Nascimento dos Santos
Leonardo Rocha Santos
Lorena do Rosario Tolentino
Erivelton Toreta Braz

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção gerencial no impacto da remuneração variável na produtividade das cooperativas de cafeicultura, na cidade de São Mateus, tanto na gestão e de seus colaboradores. O estudo empregou os procedimentos técnicos da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso. A coleta de dados empregou a entrevista que foi gravada e analisada pelo pesquisador, juntamente com uma autorização dos gestores para tal procedimento. Com base nas respostas obtidas nas entrevistas realizadas na pesquisa, após uma análise dos dados, conclui-se que a remuneração variável é um fator importante e influenciador na produtividade das cooperativas, afim de melhorar e manter uma alta performance nas cooperativas e um bom desenvolvimento dos funcionários, sendo reconhecidos como parte da empresa. Além disso, a remuneração variável é vista de forma positiva entre a maioria dos funcionários, mesmo que a insatisfação do salário bruto é contraposta a esta afirmação. Outra questão importante levantada, é que esta estratégia utilizada pelos gestores das instituições necessita sempre serem revistas pelos gestores, porque o seu desempenho como forma motivadora, varia de cada pessoa, podendo não satisfazer o funcionário ou desmotivá-lo, e que também a sua ausência, diminui o esforço do trabalhador, tendo impacto negativo na produtividade da empresa.

Palavras-chave: Produtividade. Remuneração. Cafeicultura.

ABSTRACT

This research aims to analyze the managerial perception of the impact of variable remuneration on the productivity of coffee cooperatives in the city of São Mateus, both in management and its employees. The study employed the technical procedures of bibliographic research and case study. Data collection used the interview that was recorded and analyzed by the researcher, along with authorization from the managers for such procedure. Based on the answers obtained in the interviews carried out in the survey, after analyzing the data, it is concluded that variable remuneration is an important and influencing factor in the productivity of cooperatives, in order to improve and maintain high performance in cooperatives and a good development of the employees, being recognized as part of the company. Furthermore, variable remuneration is seen positively among most employees, even though the dissatisfaction of gross salary is opposed to this statement. Another important issue raised is that this strategy used by managers of institutions always needs to be reviewed by managers, because its performance as a motivator varies from person to person, and may

not satisfy the employee or demotivate him, and that also its absence reduces the worker's effort, having a negative impact on the company's productivity.

Keywords: Productivity. Remuneration. Coffee growing.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, toda empresa precisa estar sujeita a mudanças de adaptação e de organização modernas, com o intuito de sobreviver e se perpetuar no mercado (TAVERNARO e MATTOS, 2009). Mas isso não é somente em relação aos clientes, mas também desenvolver uma equipe capaz de representar o seu produto de forma eficaz e eficiente (MOUTELA, 2002).

O famoso tomar um cafezinho virou um hábito rotineiro, com grande consumo pelo mundo todo. Com esta demanda grande, o café se tornou um produto de grande consumo, sendo o Brasil um dos maiores exportadores desta agricultura e fonte de renda de várias cidades (BRASIL, 2020). A cafeicultura vem sendo implantada desde 1727 em nosso país, e o Espírito Santo atualmente é o segundo estado com maior produção de café, tanto Conilon quanto Arábica (ABIC, 2020).

Além disso, segundo a EPAMIG (2008), afirma que esta agricultura cafeicultora “é uma atividade cara, de alto custo de implantação, com retornos que acontecem três a quatro anos após o plantio.” Necessitando assim, de planejamento e organização durante todo o seu processo, com o intuito de criar situações mais favoráveis para a utilização dos recursos, diminuir custos, e melhora na qualidade do produto.

É o que afirma também a EMATER-MG (2016, p. 7) ao relatar que:

O plantio de café envolve uma série de aspectos, no qual pequenos detalhes assumem importância decisiva. Na maioria dos casos, as falhas cometidas refletirão por toda a vida útil da cultura, influenciando a sua longevidade, a qualidade do produto, a produtividade da lavoura, os custos de produção e, por consequência, a rentabilidade da atividade.

Conforme, visto acima e mediante as dificuldades enfrentadas nessa agricultura, as cooperativas são um dos meios utilizados por vários agricultores a fim de promover sócios no agronegócio sustentável na área da cafeicultura, e

assim de minimizar os custos e de ter maior beneficiamento nos lucros. (COOABRIEL, 2020).

Com o intuito de desenvolver uma eficiência no serviço prestado, uma das formas mais utilizadas para instigar os funcionários a serem mais eficazes, é o salário (CHIAVENATO, 2015). Mas além desta forma, será abordado nesta pesquisa todas as suas variáveis a este atrelado. Existem diversas formas de pagamento, mas ao pensarmos em estímulo da equipe, pôde-se dizer que a remuneração variável é um fator importante tanto para a empresa quanto para o funcionário, de co- beneficiadores (ENDEAVOR BRASIL, 2020).

Segundo Feliciano (2013) afirma que: “A Remuneração Variável trata- se de remuneração atrelada ao desempenho, é a recompensa paga relativa aos resultados em um determinado período de tempo”.

As remunerações variáveis são recompensas flexíveis, oferecidas pela gestão, sendo autofinanciada, ela cresce conforme o aumento da produtividade e com a redução dos custos. Cada entidade seleciona a remuneração que melhor se enquadre, diante do perfil empresarial, viabilizando desde o custo, até o benefício de seus colaboradores. Assim, analisar o funcionamento da remuneração variável na gestão, identificando suas vantagens e desvantagens, trará maior conhecimento e ciência sobre tal assunto na gestão empresarial.

Segundo Appolinario (2016, p. 38):

O objetivo de toda pesquisa, de uma maneira geral, é responder ao pro lema formulado ..., levando em consideração al uns fatores importantes, como o tempo e os recursos disponíveis para a realização da pesquisa, a experiência anterior do pesquisador, as necessidades do programa de pesquisa ao qual ele está vinculado, entre outros.

O trabalho visa de forma geral analisar a percepção da gerência no impacto da remuneração variável na produtividade das cooperativas de cafeicultura na cidade de São Mateus. Assim, descrever sobre as remunerações variáveis, e qual o modelo utilizado pelas cooperativas, identificando as vantagens e desvantagens desta na influência na produtividade nas cooperativas de café.

Com o intuito de aprofundar sobre este tema, a pesquisa nos indaga analisar qual o impacto e como a remuneração variável pode influenciar na produtividade operacional administrativa das cooperativas de cafeicultura, tanto na gestão e de seus colaboradores, na cidade de São Mateus.

2 METODOLOGIA

Os fundamentos metodológicos da pesquisa, fundamentou-se no autor Lozada e Nunes (2008). A pesquisa desenvolveu-se utilizando metodologia narrativa, através de um estudo de caso nas cooperativas de cafeicultura de São Mateus / ES, sobre o impacto da remuneração variável na produtividade nestas empresas.

Segundo Paiva (2008, p. 3), a pesquisa narrativa pode ser retratada “como uma metodologia que consiste na coleta de histórias sobre determinado tema onde o investigador encontrará informações para entender determinado fenômeno”.

Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso é:

Uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

De acordo com Ferrão (2008, p. 186) “ método nada mais é do que o caminho a ser percorrido para se atingir o objetivo proposto”.

Lozada e Nunes (2008, p. 26) complementam que este método “é experimental, pois caminha apoiado em fatos (reais e concretos por natureza), afirmando somente aquilo que é autorizado pela experimentação”.

Segundo o Fernão (2003, p. 80), “ ... quanto aos objetivos, a pesquisa divide-se em exploratória, descritiva e explicativa”.

Para aprofundamento, nesta pesquisa adotou-se a pesquisa exploratória, por conta da necessidade de maior trato sobre o problema, uma fundamentação de métodos utilizando-se, uma pesquisa bibliográfica e análise de evidências científicas em artigos, livros e textos encontrados em pesquisa realizada na Biblioteca Virtual, utilizando descritores nas bases SCIELO. A pesquisa bibliográfica foi feita no período de agosto a novembro de 2020.

Conforme Gil (1996, p. 41) a pesquisa exploratória:

[...] tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses [...] na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram

experiências práticas com o problema pesquisado e análises de exemplos que estimulem a compreensão.

Uma vez identificada a importância e a influência da remuneração variável na gestão, e a ligação dela junto aos colaboradores, implicará mais clareza e domínio intelectual, sobre este método utilizado por estas empresas.

O desenvolvimento do trabalho, utilizou-se os procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Segundo Andrade (2001, p. 83), “enquanto o pesquisador de laboratório trabalha com fontes primárias, a maioria dos pesquisadores trabalha com fontes bibliográficas, ou seja, com informações já escritas em livros, jornais, revistas ...”

A coleta de dados da pesquisa, utilizou-se fontes primárias e secundárias, sendo pesquisas realizadas em livros e artigos já elaborados e publicados, e como, o questionário aplicado na gestão empresarial.

Segundo Matar (2001, p. 48) estas fontes são classificadas como:

As fontes primárias são aquelas que não foram antes coletadas, estando ainda em posse dos pesquisados e que são coletadas com propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento.

As fontes secundárias são aquelas que já foram coletadas, tabuladas e ordenadas, e, às vezes, até analisadas e que estão catalogadas a disposição dos interessados.

A coleta de dados terá como pressuposto a entrevista que será gravada e analisada pelo pesquisador, juntamente com uma autorização dos gestores para tal procedimento.

Para efetivação da pesquisa, será realizado, um questionário sobre dados ocorridos em 2020, com os responsáveis pela gestão das cooperativas de cafeicultura na cidade de São Mateus.

Segundo o IBGE (2020), na cidade de São Mateus têm de acordo com o último censo de 2017, na parte do censo agropecuário, 664 estabelecimentos de condomínio, consórcio ou união de pessoas de todas as plantações cultivadas neste município, incluindo o café. E o café propriamente dito 112,571 (x1000) R\$ de valor da produção nos estabelecimentos agropecuários com 50 pés e mais. De acordo com a OCB/ES (2020) estão registradas no sistema agropecuário 3 cooperativas na cidade de São Mateus, sendo as que trabalham com café

apenas uma. Porém, em pesquisa de campo, existe uma filiação de uma cooperativa na comunidade de Nestor Gomes, que também trabalha com este produto no município.

Para Apolinário (2016, p. 43):

De maneira geral, pode-se definir a expressão “instrumento de pesquisa” como um procedimento, método ou dispositivo (aparelho) que tenha por finalidade extrair informações de determinada realidade, fenômeno ou sujeito de pesquisa.

Segundo Apolinário (2016, p. 45), “questionário é um documento que contém uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelos sujeitos por escrito, geralmente sem a presença do pesquisador”.

Após o levantamento dos dados e a pesquisa bibliográfica realizada, será feita a análise de conteúdo dos relatos e com o auxílio de ferramentas digitais do pacote *office* os dados serão tabelados em *excel*, utilização de gráficos e discussão dos dados, com o objetivo de fundamentação necessária para o tema abordado.

A análise de dados, será realizada pelo pesquisador, de forma qualitativa e quantitativa e discutida posteriormente com comparações bibliográficas atuais. De acordo com Lozada e Nunes, (2008), a análise qualitativa tem como objetivo quantificar os dados coletados, estatisticamente. Enquanto, a análise qualitativa, já se preocupa com os aspectos da realidade, de forma subjetiva, dados que não podem ser numericamente quantificados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de dar ciência sobre a importância do impacto da remuneração variável na produtividade das cooperativas de cafeicultura na cidade de São Mateus, é imprescindível, conhecer a história das cooperativas e alguns conceitos que darão fundamentação à pesquisa, dentre estes, serão explanados sobre salário, tipos de remuneração, motivação de pessoas, a correlação de gestão/associados X remuneração variável e as vantagens e desvantagens da remuneração variável na produtividade das cooperativas de cafeicultura.

3.1 COOPERATIVA

A cooperativa tem caráter econômico e de grande revolução no mercado, seja negócios rurais ou urbanos. A participação de todos os membros da cooperativa faz-se com que haja motivação para que se estabilize e perpetue o negócio (SEBRAE, 2014).

De acordo com a OCB/ES (2020), as cooperativas deram um ponta pé inicial em 1844, na cidade da Inglaterra. No Brasil, esta ideia oficializou em 1889, com a fundação da Cooperativa Econômica do Funcionários Públicos de Ouro Preto, em Minas Gerais, com o intuito em consumir produtos agrícolas. E posteriormente, surgiram em outros estados do Brasil.

Segundo Brasil (1971), a LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971, no Art.4º conceitua as cooperativas, dentre estas, é importante salientar:

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - Variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

VI - Quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

IX - Neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;

X - Prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Segundo Tavares (2018), a cooperativa não tem um conceito especificamente definido, mas pode ser entendida como uma empresa constituída por membros de forma democrática, e que estas pessoas utilizam os serviços prestados, na qual os benefícios provenientes são divididos de forma igualitária de acordo com seu uso. Além disso, este tipo de empresa se diferencia de outras, devido “sua propriedade, no controle e na maneira como os benefícios são distribuídos” (op.cit., p 131). Outra diferença também importante é com as associações, além do aspecto organizacional, esta não tem fins lucrativos e nem econômicos, diferente das cooperativas, que apresentam conjuntamente as duas, mas não tem por finalidade no lucro,

mas sim no aspecto social e econômico de uma região, de maneira sustentável.

De acordo com Polonio (2004), esta definição é caracterizada, pela sua formulação baseada pelos economistas, atrelada a LEI Nº 5.764, já supracitada, de acordo com sua conceituação que já dá uma originalidade às cooperativas, de forma a não confundir com outros tipos de sociedade.

3.2 SALÁRIO

Para a CLT 5452/43, art. 76 o salário de forma jurídica é conceituado:

Art. 76 - Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

A Lei de nº 13.467, de 13 de julho de 2017, modifica o artigo nº 457, da Lei op. cit., alterando a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e das leis vigentes até o momento, trazendo uma atualização sobre tal assunto:

Art 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

§ 1º Integram o salário a importância fixa estipulada, as gratificações legais e as comissões pagas pelo empregador.

§ 2º As importâncias, ainda que habituais, pagas a título de ajuda de custo, auxílio-alimentação, vedado seu pagamento em dinheiro, diárias para viagem, prêmios e abonos não integram a remuneração do empregado, não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário.

Portanto, é notório perceber que o conceito sobre salário a cada ano, vem se modificando, à medida que as leis trabalhistas vêm se aprimorando e dando mais direitos aos trabalhadores. Mas de forma sucinta, o salário é o pagamento recebido por um trabalhador mediante ao serviço prestado, durante um determinado período, dependendo do seu risco de trabalho podendo ter acrescido pagamento de insalubridade e periculosidade, conforme em lei 5452/7, desde 1953.

3.3 TIPOS DE REMUNERAÇÃO

Em outros momentos, anos atrás, por muito tempo o pagamento nem sempre era feito aos trabalhadores sob a forma de dinheiro, dados históricos nos mostram que já foram utilizados por trocas de materiais, alimentação, entre outros (SABINO e CUNHA, 2016).

Conforme já visto acima, salário é uma forma de pagamento pelo ofício prestado por um funcionário. À medida que as leis trabalhistas foram avançando e as empresas se aprimorando e se adaptando, a forma de pagamento também teve a mesma progressão, como pode ser vista na CLT 5452/43 e na Lei 13.467, supracitadas.

Dentre os tipos de remuneração temos a fixa e a variável, como pode ser vista nos conceitos abaixo:

A remuneração fixa é aquela em que o salário fixo, não variável, é apenas acrescido pelos direitos trabalhistas, como insalubridade e periculosidade (PAULA, 2013).

É o que afirma também Franco (2007, p. 103) ao dizer que:

A remuneração fixa é aquela definida por contrato e representada pelo salário base de uma pessoa. É o que se paga para um determinado cargo na estrutura organizacional, levando em consideração requisitos para a ocupação dos cargos.

Já a remuneração variável é aquela em que o salário mínimo instituído, é acrescido por valores referente ao progresso da equipe ou de cada funcionário, por um determinado período (PAULA, 2013).

Chiavenato (2015, p. 96), também afirma esta conceituação sobre a remuneração variável, como:

Parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do funcionário. Em geral, tem caráter seletivo (para alguns funcionários e executivos) e depende dos resultados alcançados pela empresa – seja na área, no departamento ou no cargo – em determinado período, por meio do trabalho da equipe ou do trabalho isolado de cada funcionário.

Franco (2007, p. 136) complementa que a remuneração variável: “A pessoa é remunerada em função de contribuição para o resultado da empresa e continuidade do negócio”.

Paula (2013, p. 3) apresenta as vantagens da remuneração variável, relata que dentre estas temos a valorização pessoal e a motivação dos trabalhadores, além destas citadas abaixo:

- Incentivo à busca da qualidade total;
- Melhora na produtividade geral;
- Redução geométrica dos custos e despesas;
- Reforço dos valores culturais da empresa;
- Incentivo à participação individual e coletiva nos ciclos PDCA da empresa.

De acordo com Endeavor Brasil (2020), a remuneração variável é baseada em metas e seus pagamentos podem ser de curto ou longo prazo. Dentre estes, os tipos mais utilizados são: PLR - Participação nos Lucros e Resultados, Bônus, Participação Acionária ou Stock options e Phantom Stock Options, conforme pode ser vista em tabela abaixo:

Tabela 1: Características de tipos de remuneração variável

	PLR	BÔNUS	STOCK OPTIONS	PHANTOM OPTIONS
NOME LEGAL	Participação lucros e resultados	Gratificação	Stock options	Phantom options
BASE LEGAL	Constituição e lei 10.101 de 19.212.2000	CLT	Não é tratado pela legislação trabalhista como relação de emprego	Não é tratado pela legislação trabalhista como relação de emprego
BASE DE CÁLCULO	Lucro ou resultados (vendas, absenteísmos, etc)	Metas são definidas pela gestão	Metas definidas gestão	Metas definidas gestão
PERIODICIDADE DE PAGAMENTO	Máximo 2 vezes anuais e com período mínimo de 3 meses entre pagamentos	Sem restrições	Sem restrições	Sem restrições
QUEM TEM DIREITO	Deve abranger 100% dos seus funcionários	A critério da gestão	A critério da gestão	A critério da gestão
ENCARGOS	Não há incidências de encargos trabalhistas e previdenciários.	Há incidência	Há incidência	Há incidência
COMO OFICIALIZAR	Acordo coletivo com os funcionários e sindicatos	Contrato	Contrato social	Contrato

Fonte: Fonte própria: ENDEAVOR BRASIL

Dentre os vários tipos de remuneração variável, é imprescindível identificar qual o tipo de remuneração variável é utilizada pelas empresas a ser pesquisadas.

3.4 GESTÃO/ COOPERADORES X REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A gestão de uma empresa abrange muito mais que a gestão de um negócio, mas também a gestão de pessoas. Com este mundo globalizado, competitivo as empresas necessitam se adaptar ao mercado, inclusive a forma de pagamento (CARVALHO, 2016).

Mesquita e Rabelo (2018, p. 2) complementam que:

É possível perceber que as empresas estão investindo na melhoria de seus serviços e produtos para se manter ou conquistar um espaço maior no mercado. O mercado é volátil e imprevisível em relação à dinâmica constante de mudanças.

A gestão de pessoas na empresa, fato muito abordado atualmente, com o intuito de motivar os profissionais a se manter no trabalho mais satisfeitos e por um longo período na empresa, sendo valorizado pelo seu desempenho é de suma importância (RUSSO, VIANA e HALL, 2007).

Segundo Paula (2013) várias empresas já desenvolvem esta gestão de pessoas, promovendo ambientes mais leves, flexibilidade, benefícios extras, e remuneração variável, sendo esta uma das mais importantes, como benefício mútuo.

Sabino e Cunha (2016, p. 10) afirmam esta mesma fala, ao relatar que:

Para as organizações, o sistema de remuneração constitui um custo-benefício, porém necessário para atingir seus objetivos, e pelo ponto de vista do empregador constituem uma forma de recompensa que contribui para satisfação básica, pessoal e profissional.

Estimular pessoas a desenvolverem determinadas tarefas e fazerem que as mesmas continuem motivadas no trabalho, não é uma tarefa fácil. Campos (2009, p. 30) afirma que:

A motivação é um dos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas. É difícil compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo de conhecimento da motivação de seu comportamento.

Gerir e motivar são atos complexos, mas quando associadas de forma correta, com metas a serem cumpridas, a empresa sofre um grande avanço.

Sendo a construção de um sistema de cargos e salários, seja benéfico não só para o empregador, mas também para o funcionário (SABINO e CUNHA, 2016).

A teoria de Maslow, segundo Silva et. al. (2015), nos propõe a complexidade entre as necessidades humanas e o comportamento motivacional. A medida que o nível da pirâmide se eleva, maior grau de dificuldade e o nível anterior é dado como satisfatório, num sistema hierárquico, conforme figura abaixo.



Fonte: SILVA, 2020

Assim, o grau de maior dificuldade e de realização está na auto realização, do trabalho, crescimento pessoal, entre outros. E cada necessidade humana é individual, sendo cada comportamento humano diferente (KANAANE, 2017).

Segundo Ribeiro (2018), as estratégias motivacionais utilizadas pelo gestor deverão desenvolver a união e a motivação do grupo. Tornando assim, a motivação como “uma força que desperta e dirige o comportamento do funcionário em determinada direção” (op. Cit, p. 87).

Os recursos variáveis vieram com isso somar às empresas, já que suas vantagens são grandes avanços para o mercado, com benefícios mútuos para toda a organização, desde que estes se mantêm organizados em todo o sistema.

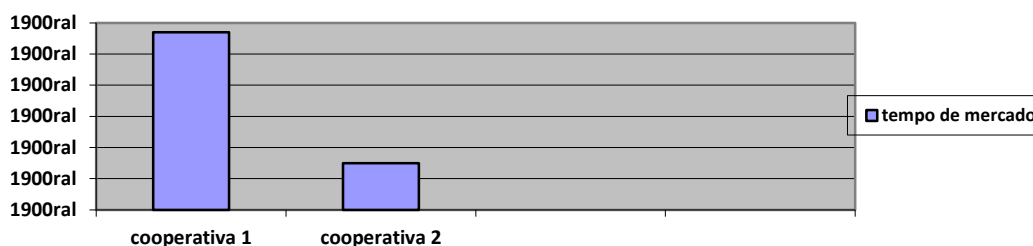
4 RESULTADO E DISCUSSÃO

De acordo com a entrevista realizada, em cooperativas de cafeicultura, com dois gestores de cada instituição na cidade de Sao Mateus - ES. Podemos concluir que:

Segundo Prestes (2015), o cooperativismo na área agropecuária, iniciou-se a partir de 1906 no Brasil. Como no início de qualquer doutrina cooperativa, os pioneiros eram idealistas, utópicos com propostas ainda não vivenciada pelos cooperados, assim com grandes dificuldades a serem enfrentados entre o idealismo e a experiência de fato.

Na cidade em questão existem apenas duas cooperativas, assim o gráfico 1 aborda o tempo de existência de cada instituição no município.

Gráfico 1 – Tempo de existência de cooperativa



Fonte: Própria do autor

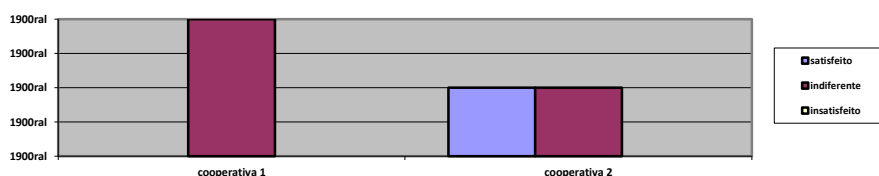
Percebe-se que a idade de cada instituição se difere nos desafios de cada época. A cooperativa 1, participou de desafios inicialmente utópico, de implantação das cooperativas no Brasil na área de agropecuária, de um sonho de melhoria e de facilidade e sustentabilidade no setor, e de fazer parte das lutas para simplesmente coexistir. Já a cooperativa 2, tem poucos anos de experiência, mas com doutrina já predefinida e estabelecida, com desafios totalmente diferentes, sendo um deles competir com o mercado de trabalho (PRESTES, 2015). Assim, nota-se uma discrepância na experiência das mesmas no mercado, para uma as lutas foram árduas de conquistas desde o idealismo de cooperativas, com experiências entre fazer parte do teste de ensaio, enquanto a outra pode basear nas experiências de outras cooperativas já preexistentes e se adaptar, tendo as dificuldades e vantagens com um direcionamento mais preciso em experiências anteriores.

Ao avaliar quais os tipos de remuneração variável nas cooperativas entrevistadas, foi identificado que: na cooperativa 1, se dá por premiações anuais e na cooperativa 2, por comissões de vendas.

Os gráficos 2 e 3 tem abordagem sobre remuneração variável, retratam sobre a satisfação no trabalho. Esta por sua vez, expressa o reflexo do funcionário frente ao serviço e/ou instituição. Este reflexo é dado pelo fator emocional, e são obtidas individualmente (TONETTO, 2013).

É o que também afirma Ribeiro (2018) e ainda complementa que, cada pessoa se motiva de forma diferente e que cabe a cada gestor tentar observar e abordar atitudes e estratégias para envolver os funcionários para que estejam entusiasmados, em prol da empresa. Como relata a afirmação do autor supracitado (p. 87). “Funcionários motivados são capazes de “dar aquela milha extra de que a empresa precisa”.

Gráfico 2 – Satisfação pessoal x política de benefícios da instituição

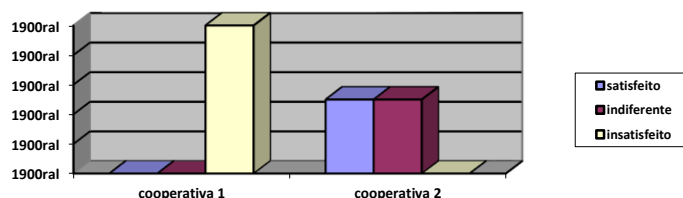


Fonte: Própria do autor

O gráfico 2 aborda a questão, quanto ao nível de satisfação pessoal em relação à política de benefícios oferecidos pela instituição, há uma divergência pessoal no grau de satisfação entre os gestores da cooperativa 2. E a mesma subjetividade na cooperativa 1. Portanto é notório que o grau de satisfação, em geral, sobre a política de benefícios das cooperativas é de 75% entre os entrevistados.

O gráfico 3, aborda a satisfação do salário bruto oferecido pela instituição, conforme pode ser observado abaixo:

Gráfico 3 – Satisfação pessoal x salário bruto



Fonte: Própria do autor

O salário bruto oferecido na instituição, o grau de satisfação também é pessoal, e divergem entre os gestores da cooperativa 2 e tem a mesma

satisfação na cooperativa 1, de insatisfação. É expressivo, de forma geral, o grau de insatisfação entre os entrevistados sobre o salário bruto.

Ao se avaliar a questão se a remuneração variável aumenta a produtividade nas cooperativas, é notório que os resultados encontrados convergem no sentido de concordância relativa que a remuneração variável aumenta a produtividade da empresa avaliada, conforme as falas dos entrevistados:

➤ Cooperativa 1:

- Gestor 1: “sem dúvidas, o acompanhamento do crescimento em produtividade é notável, uma vez que o incentivo é financeiro”.
- Gestor 2: complementa ao dizer: “por consequência do estímulo, há um aumento considerável no desenvolvimento dos setores”.

➤ Cooperativa 2:

- Gestor 3, relata que: “de forma geral, aumenta sim”;
- Gestor 4: “com toda a certeza, uma coisa puxa a outra”.

Em relação às vantagens da remuneração variável na visão do gestor da cooperativa, pode-se perceber que todos veem positividade em relação a esta questão, conforme relatos abaixo:

➤ Cooperativa 1:

- Gestor 1: “principalmente na entrega final do resultado, relacionado ao volume de faturamento e alcance de metas”.
- Gestor 2: “aumento de empenho e foco”

➤ Cooperativa 2:

- Gestor 3: “alinhamento do que fazer, se sentir fazendo parte e seguir as premissas da instituição.”
- Gestor 4: “crescimento profissional e conseqüentemente financeiro”.

Analisando, os fatores sobre as vantagens e desvantagens da remuneração variável está intrinsecamente relacionada à satisfação pessoal em relação ao trabalho. Segundo Russo, Viana e Hall (2007) relatam que a remuneração variável é uma recompensa entre as diversas formas de reconhecer o desempenho do funcionário na empresa, e que também essa estratégia pode beneficiar de forma mútua tanto a empresa, quanto o funcionário, e cria uma expectativa de alta performance de ambos. A desvantagem da

remuneração variável está na implantação desta estratégia por longo tempo e ao esforço realizado que cai de frequência e tende a desaparecer com a ausência desta estratégia.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho visou de forma geral analisar a percepção gerencial no impacto da remuneração variável na produtividade das cooperativas de cafeicultura, na cidade de São Mateus. Assim, foram objetivos específicos, descrever sobre as remunerações variáveis; qual o modelo utilizado pelas cooperativas, identificar as vantagens e desvantagens desta na influência na produtividade nas cooperativas de café.

Com base nas respostas obtidas nas entrevistas realizadas na pesquisa, após uma análise dos dados, conclui-se que a remuneração variável é um fator importante e influenciador na produtividade das cooperativas, afim de melhorar e manter uma alta performance nas cooperativas e um bom desenvolvimento dos funcionários, sendo reconhecidos como parte da empresa.

Além disso, a remuneração variável é vista de forma positiva entre a maioria dos funcionários, mesmo que a insatisfação do salário bruto é contraposta a esta afirmação.

Outra questão importante levantada, é que esta estratégia utilizada pelos gestores das instituições necessita sempre ser revista pelos gestores, porque o seu desempenho como forma motivadora, varia de cada pessoa, podendo não satisfazer o funcionário ou desmotivá-lo, e que também a sua ausência, diminui o esforço do trabalhador, tendo impacto negativo na produtividade da empresa.

6 REFERÊNCIAS

ABIC – **Associação Brasileira da Indústria de Café**. O café brasileiro na atualidade. 2020. Disponível em: <<https://www.abic.com.br/o-cafe/historia/o-cafe-brasileiro-na-atualidade-2/>>. Acesso em: 23 de junho de 2020.

APPOLINARIO, FABIO. **Metodologia científica** . - Editora de conteúdo: Sirlene M. Sales - São Paulo: Cengage, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122424/cfi/3!/4/4@0.00:12.4>>. Acesso em: maio. 2020.

ANDRADE, MARIA MARGARIDA DE. **Introdução a metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Acesso em: novembro. 2020.

BRASIL. Governo Federal Brasileiro. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. 2020. Disponível em: < <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/maggi-defende-mais-agregacao-de-valor-ao-cafe-brasileiro>>. Acesso em: 23 de junho de 2020.

CAMPOS, SARAH CAMARGO. Gestão de Pessoas. **Ministério Da Educação Universidade Aberta do Brasil**. Fortaleza, 2009. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/429526/2/gestao-de-pessoas.pdf>>. Acesso em: 23 de junho de 2020.

CARDOSO, UNIVALDO COELHO. Cooperativa: serie empreendimentos coletivos. **SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Brasília. 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/\\$File/5193.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/65f0176ca446f4668643bc4e4c5d6add/$File/5193.pdf)>. Acesso em: 21 de junho de 2020.

CARVALHO, JOSÉ EDUARDO. Gestão de empresas: princípios fundamentais: o futuro da gestão é a gestão do futuro. **Edições Sílabo, Lda**. 4ª edição revista e aumentada. Lisboa. 2016. Disponível em: <<https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726188612.pdf>>. Acesso em: 21 de junho de 2020.

CHIAVENATO, IDALBERTO, 1936. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**: “Como reter talentos na organização” / Idalberto Chiavenato. - 7. ed. - São Paulo: Manole, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520446065/cfi/5!/4/4@0.00:53.8>>. Acesso em: maio. 2020.

CONGRESSO NACIONAL BRASILEIRO. **LEI Nº5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971 - Lei Geral do Cooperativismo**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília. 1971.Última modificação 16/10/2015. Disponível em: <<http://www.mnrc.org.br/biblioteca/legislacao/leis-e-decretos-federais/leino-5-764-de-16-de-dezembro-de-1971-lei-geral-do-cooperativismo/view>>. Acesso em: 22 de junho de 2020.

CONGRESSO NACIONAL BRASILEIRO. **LEI 5.452, DE 01 DE MAIO DE 1943. CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS**. Brasília, 1943. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 22 de agosto de 2020.

CONGRESSO NACIONAL BRASILEIRO. **LEI 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974,

8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 22 de junho de 2020.

COOABRIEL. **Cooperativa Agrária de Cafeicultores de São Gabriel**. SÃO GABRIEL DA PALHA. 2020. Disponível em: <<https://cooabriel.coop.br/pt/historico-cooabriel/>>. Acesso em: 25 de junho de 2020.

ENDEADOR BRASIL. Remuneração variável: como recompensar seu time pelo resultado. Disponível em: <https://www.eldorado.srv.br/ebooks/Ebook_remuneracaovariavel.pdf>. Acesso em: 20 de junho de 2020.

EMATER – MG. MESQUITA, C. M. et. al. Manual do café: implantação de cafezais Coffea arábica L. Belo Horizonte: EMATER-MG, 2016. p. 7. Disponível em: <http://www.sapc.embrapa.br/arquivos/consorcio/publicacoes_tecnicas/livro_implantacao_cafezais.pdf>. Acesso em: 27 de outubro de 2020.

EPAMIG. Planejamento e gerenciamento da agricultura. **Informe Agropecuário**. Belo Horizonte. v.29, n.247, p. 1-128, Nov./dez. 2008. Disponível em: <http://www.sapc.embrapa.br/arquivos/consorcio/informe_agropecuário/Planejamento_e_gerenciamento_da_cafeicultura.pdf>. Acesso em: 25 de junho de 2020.

FRANCO, JOSE DE OLIVEIRA. Cargos, salários e remuneração. **IESDE BRASIL S. A.** Edição revisada. Curitiba. 2007. Disponível em: <<https://pt.calameo.com/read/005117517b422edc74813>>. Acesso em: 25 de junho de 2020.

FELICIANO, IVAN. Remuneração Variável: O que é? Como funciona? Como ganhar com isso? 2013. **Administradores**, João Pessoa – PR, 2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/remuneracao-variavel-o-que-e-como-funciona-como-ganhar-com-isso>>. Acesso em: maio. 2020.

FERRÃO, ROMÁRIO GAVA, 1956. **Metodologia científica para iniciantes em pesquisa**. 4. ed. Vitória: Incaper 2008.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: maio. 2020

IBGE. **Censo agropecuário São Mateus**. Brasil. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/sao-mateus/pesquisa/24/76693>> . Acesso em: 27 de setembro de 2020.

KANAANE, ROBERTO. **Comportamento Humano nas Organizações, 3ª edição**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. 9788597012873. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/>>. Acesso em: 26 Nov 2020.

Lozada, Gisele. **Metodologia científica [recurso eletrônico]** / Gisele Lozada, Karina da Silva Nunes; [revisão técnica: Ane Lise Pereira da Costa Dalcul]. – Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>>. Acesso em: 23 novembro 2020

MATTAR, FRAUZE N. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MESQUITA, DARLENE FARIA; RABELO, MARIA HELENA SILVA. Comportamento do consumidor: a influência da marca no processo decisório de compra em uma concessionária de veículos leves em uma cidade do centro-oeste de Minas Gerais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**. V. 3, n. 1. 2018. Disponível em: <<http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/84>>. Acesso em: 20 de junho de 2020.

MOUTELLA, C. Fidelização de clientes como diferencial competitivo. **Brasil Postos**. 2002. Disponível em: <<https://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download.pdf>>. Acesso em: 20 de maio de 2020.

OCB, Sindicato e organização das cooperativas brasileiras do ES. 2020. Disponível em: <<http://novo.ocbes.coop.br/cooperativa.asp?ramo=Agropecu%E1rio>>. Acesso em: 20 de outubro de 2020.

PAIVA, VERA LÚCIA MENEZES DE OLIVEIRA E. **A pesquisa narrativa: uma introdução**. UFMG/CNPq/FAPEMIG. Belo Horizonte. 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rbla/v8n2/01.pdf>>. Acesso em: 5 novembro 2020.

PAULA, GILLES B. O que é remuneração variável: entenda as diferenças para a remuneração fixa. **TREASY**. Publicado em: 18 de agosto de 2013. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/o-que-e-remuneracao-variavel/>>. Acesso em: 27 de junho de 2020.

POLONIO, WILSON ALVES. **Manual das sociedades cooperativas, 4ª edição**. São Paulo. Editora Atlas S. A. Grupo GEN, 2004. 9788522472956. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472956/>>. Acesso em: 26 outubro 2020.

PRESTES, RUHAN VALADARES. Desafios e vantagens no cooperativismo: Estudo de caso em uma cooperativa de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal. Universidade De Brasília Faculdade UNB Planaltina. Planaltina. 2015. Disponível em:

<https://bdm.unb.br/bitstream/10483/13836/1/2015_RuhanValadaresPrestes.pdf>. Acesso em: 18 de novembro de 2020.

RIBEIRO, ANTONIO DE LIMA. **Gestão de Treinamento de pessoas** / Antonio de Lima Ribeiro. – 1. ed. – São Paulo: Saraiva Educação.2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/cfi/4!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 18 de novembro de 2020.

RUSSO, SIMONY JARA. VIANA, JOSÉ JAIR SOARES; HALL, ROSEMAR JOSÉ. Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações. AEDB – ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO. Rio de Janeiro. 2007. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_Remuneracao%20variavel.pdf>. Acesso em: 21 de setembro de 2020.

SABINO, LUDYMILLA ANDRESSA MENDONÇA; CUNHA, NORIVAL CARVALHO. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. **Getec**, v.5, n.10, p.1-11 /2016. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/785-2878-1-PB.pdf>. Acesso em: 21 de junho de 2020.

SILVA, MAUREN SUSIE FERREIRA . Pirâmide das necessidades de Maslow. 2020. Disponível em: < <https://br.pinterest.com/pin/472737292120422266/>>. Acesso em: 21 de setembro de 2020.

SILVA, VANDER LUIZ DA. Teorias de motivação: Uma abordagem à hierarquia de necessidades de Maslow. IX Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial. 19-20 de novembro de 2015. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/anais/ix_eepa/data/uploads/6-engenharia-organizacional/6-01.pdf >. Acesso em: 21 de outubro de 2020.

TAVARES, MARIA FLAVIA DE FIGUEIREDO. D. **Introdução à gestão do agronegócio**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2018. 9788595024717. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024717/>>. Acesso em: 24 outubro 2020.

TAVERNARO, DANIELA TAVARES NORONHA; MATTOS, MARIANA MARTINS GONÇALVES. Gerenciamento de clientes - um diferencial competitivo para fidelização. **Monografia Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO**. Lins –SP.2009. Disponível em: < <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/47105.pdf> >. Acesso em: 21 de junho de 2020.

TONETTO, ROSANA CRISTINA ZAMBON. **A satisfação no trabalho: Um estudo com os Servidores Públicos Estaduais do Poder Judiciário de Catuípe –RS**. UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul DACEC - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Curso de Administração. Ijuí, RS, 2013. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1944/Rosana%20Tonetto%20-%20TCC%20FINAL.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 de novembro de 2020.