

# O impacto do incentivo aos funcionários nos lucros dos bancos brasileiros

Doi: 10.4025/enfoque.v37i2.34283

## **Cristiano Augusto Borges Forti**

Doutor em Finanças pela FGV-EAESP  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e do  
Mestrado Profissional  
da Faculdade de Gestão e Negócios - UFU  
E-mail: crforti@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4678-7323>

## **Flavio Barboza**

Doutor em Finanças pela Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Faculdade de Gestão e Negócios - UFU  
E-mail: flmbarboza@ufu.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3449-5297>

## **Kárem Cristina de Sousa Ribeiro**

Doutora em Administração pela FEA-USP  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e  
do Mestrado Profissional  
Da Faculdade de Gestão e Negócios - UFU  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2535-0421>

## **Sergio Guimarães Nogueira**

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade  
Federal de Uberlândia  
E-mail: sergiognogueira@yahoo.com.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7218-3502>

Recebido em: 17.11.2016

Aceito em: 11.05.2017

2ª versão aceita em: 30.07.2017

## **RESUMO**

Este trabalho investiga a relação entre os incentivos financeiros pagos a funcionários e a rentabilidade de bancos no Brasil. O modelo em estudo utiliza como variável dependente o Retorno Sobre os Ativos (ROA) e como variáveis de controle o tamanho, liquidez bancária, imobilização, risco, capitalização, alavancagem, crescimento da carteira de crédito e tipo de banco. A variável de interesse, dada pela razão entre a participação nos lucros e o total dos salários de funcionários para cada banco/ano, tem o intuito de medir a intensidade percebida pelos funcionários do incentivo financeiro proporcionado pelo pagamento de participação nos lucros. A amostra origina-se de dados fornecidos pelo Banco Central do Brasil e compreende todos os bancos em operação entre 2001 e 2011 que reportaram pagamento de participação nos lucros. Os resultados confirmam a hipótese de relação positiva e significativa entre tais incentivos e o ROA dos bancos. Além disso, constatou-se que os bancos que concedem mais incentivos financeiros possuem, em média, menos agências bancárias, maior ROA, menor risco da carteira, maior liquidez bancária, menor imobilização e maior crescimento da carteira. Outro aspecto relevante é o de contrapor as evidências encontradas por Özutku (2012), nas quais não se sustenta a afirmação de que programas de incentivos são ineficientes em empresas de grande porte.

**Palavras-chave:** Bancos Brasileiros; Programa de Participação nos Lucros; Remuneração; Incentivos Financeiros.

## ***The impact of incentives to employees on Brazilian Banks Profits***

## **ABSTRACT**

This work investigates the relationship between financial incentives paid to employees and profitability of banks in Brazil. The research model adopts Return On Assets (ROA) as the dependent variable, and size, banking liquidity, immobilization, risk, capitalization, leverage, growth of credit portfolio and type of bank as control variables. The variable of interest is given by the ratio between the profit sharing and total employee's salaries for each bank-year, which aims to measure the intensity perceived by the employees of the financial incentive provided for sharing profits by banks. The sample come from data provided by the Central Bank of Brazil and comprises all banks in operation between 2001 and 2011 that reported payment of profit sharings. The results confirm the hypothesis of the positive and significant relationship between such financial incentives and ROA of the banks. In addition, banks that reward more incentives have, on average, less banking agencies, higher ROA, lower portfolio risk, higher liquidity, lower immobilization and greater growth of the portfolio. Another important aspect is to contrast the Özutku's (2012) findings, which does not support the claim that incentive programs are inefficient in large companies.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

**Keywords:** Brazilian Banks; Profit Sharing Programs; Compensation; Financial Incentives.

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais os bancos necessitam de novas formas de receita, visto que as tradicionais foram extintas ou sofreram pressões por redução, como as taxas de juros (NAPOLITANO e FILGUEIRAS, 2012). Diante de tal desafio, os bancos enfrentam questões que vão além das fronteiras do setor, como ascensão das classes sociais mais baixas, requisitando atendimento específico, investimento em infraestrutura e potencialização de novas tecnologias (FEBRABAN, 2015).

No Brasil existem pouco mais de 150 bancos captadores de depósitos à vista (BACEN, 2015). Com um mercado amplo, a rede bancária brasileira abrange aproximadamente 90% da população com mais de 16 anos, com conta corrente ativa em alguma instituição bancária. Tais números enfatizam que cada vez mais é necessário que os bancos se reinventem, o que está intimamente ligado a qualificação e a motivação de capital humano. A evolução tecnológica pouco afeta a importância dos agentes financeiros. O próprio estudo da FEBRABAN (2015) identifica tendências da melhoria na qualidade dos serviços bancários, abrangendo mais produtos e com intermediação cada vez mais qualificada. Vale ressaltar que a evolução tecnológica em si não traz consigo vantagens competitivas sustentáveis aos bancos uma vez que podem ser facilmente copiadas pelos demais bancos.

No âmbito dos incentivos financeiros, encontra-se em trabalhos como o de Atkinson et al. (2000) a necessidade de vínculo dos interesses individuais (funcionários) com os da empresa. A remuneração variável é uma destas formas de motivação e, conforme exposto por Wood Jr e Picarelli Filho (2004) pode produzir esforços para aumentar o desempenho operacional. A forma mais utilizada desta remuneração está nos planos de Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR).

Inicialmente, tais planos objetivavam a melhoria de processos operacionais e a distribuição dos ganhos com funcionários. Becker e Ruas (1997) lembram que nesse tipo de plano somente há distribuição quando a empresa apresenta lucro. Sob esse aspecto, outra discussão passou a surgir: nem todos os fatores que propiciam a geração de lucro

estão nas mãos dos trabalhadores, o que pode ser visto como um fator de desinteresse para o funcionário. Se por um lado existem bancos carentes por reduções de custo e aumento de clientes, e por outro, usuários requisitando melhor atendimento, é válido que os funcionários sejam motivados, preparados e capazes de serem, simultaneamente, produtivos e assertivos.

De forma a considerar o funcionário como ponto de convergência entre a necessidade dos bancos e o desejo dos clientes, este trabalho pretende responder a seguinte questão: **o resultado dos bancos é afetado pela participação nos lucros paga aos funcionários?** Para alcançar tal objetivo, este estudo tem o propósito de investigar relação entre PLRs pagas aos funcionários de bancos e o desempenho das instituições, tomando como base o período compreendido entre 2001 e 2011. Adicionalmente, apresenta-se uma discussão sobre as diferenças entre bancos públicos e privados, estrangeiros e nacionais, e também as nuances que discriminam bancos com capital aberto e fechados no contexto desses incentivos.

A relevância deste estudo está fundamentada na importância de gastos com salários para o setor, pois despesas com pessoal consiste em um dos principais custos, principalmente em empresas de serviços. Segundo estudos da FEBRABAN (2015) e da DIEESE (2013), o setor bancário tem nos recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e gastos com estrutura física, aqueles com significativa representação de despesas.

Considerando que os programas de PLR tem intuito de promover engajamento dos funcionários com as metas das empresas (MARINAKIS, 1997; MASTERNAK, 2008) e que estas últimas visam em sua essência a maximização dos lucros e/ou o aumento de participação no mercado, espera-se um desempenho maior daquelas empresas cujos programas são mais agressivos em termos de PLR efetivamente distribuída aos funcionários. Nesse sentido, as seguintes hipóteses são apresentadas:

Hipótese Nula ( $H_0$ ): bancos que oferecem melhores programas de participação nos lucros, possuem desempenho financeiro superior aos demais;

Hipótese Alternativa ( $H_1$ ): programas de participação nos lucros não afetam o

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

desempenho dos bancos.

Os dados foram extraídos das Informações Financeiras Trimestrais (IFTs) do Banco Central do Brasil, Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F Bovespa) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), os quais foram analisados no período compreendido entre os anos de 2001 a 2011. Importante ressaltar que no ano 2000 se deu a publicação da lei que regulamenta os planos de participação nos lucros e resultados. Sendo assim, em 2001, os sindicatos da categoria já iniciaram mobilização e, conseqüentemente, se fortaleceram para realizar negociações com as representações patronais acerca de melhores condições de trabalho e aumento de participações nos lucros.

No tocante a amostra, optou-se por trabalhar com a totalidade dos bancos com operações no Brasil e captadoras de depósitos a vista devido a dois aspectos: (a) a expressividade da amostra, pois estes segmentos representam em torno de 80% dos ativos totais do Sistema Financeiro Nacional (SFN) ou próximo de 98% dos ativos totais, das instituições financeiras bancárias (BACEN, 2011); e, (b) em geral essas instituições possuem maior número de funcionários, visto que boa parte delas possui mais de uma agência física.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, utilizou-se de modelos econométricos para verificar o impacto da PLR por montante de salários com o intuito de explicar performance dos bancos. Algumas variáveis de controle e regressão com efeitos fixos compuseram a estratégia de investigação. Os resultados trazem conseqüências substanciais, pois mostraram uma relação considerável entre essas duas medidas. A inclusão da medida de PLR para verificar o incentivo financeiro aos funcionários é considerada uma contribuição inovadora para a literatura basicamente por dois motivos: primeiro que publicações relacionando salários/incentivos com lucratividade são pouco exploradas (CORRÊA e LIMA, 2006) ou se aprofundam em outros objetivos distintos desta proposta, principalmente em instituições financeiras, o que permite que este artigo apresente uma investigação relevante e, ao mesmo tempo, contribua na discussão a respeito de como os bancos percebem estrategicamente a remuneração dos seus empregados. Em particular, trabalhos que discutem incentivos em bancos são ainda mais escassos, sendo

mais comuns no segundo setor (BARTEL, 2004); segundo, há nesta pesquisa uma contestação que permite uma compreensão além do que se encontra nos estudos disponíveis, uma vez que vários deles relatam que o salário é o item mais relevante na questão motivacional (por exemplo, SHARMA, 2013) enquanto nossos resultados apontam para a direção oposta. Em contrapartida, Alsbri e Ramesh (2012) afirmam que os prêmios e o reconhecimento são aspectos fundamentais na satisfação do funcionário e, dessa forma, afetam diretamente o desempenho organizacional. Assim, abre-se uma lacuna interessante a ser explorada.

Adicionalmente, colabora-se com o mercado financeiro de modo que as análises apresentam alternativas que estimulam a competitividade do setor, tornando-o menos custoso e mais eficiente, tanto para as instituições financeiras quanto para os clientes. O estudo do setor financeiro e a prática de remuneração reforçam os benefícios da transparência de informações, sendo este um dos critérios de governança exigidos no setor pelas regulamentações vigentes, o que também faz com que os gestores alinhem os objetivos das instituições com os interesses dos empregados, reforçando a busca de uma maior eficiência.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: um referencial teórico retratando os trabalhos relevantes sobre o assunto na seção 2; na seção 3 são apresentados os aspectos metodológicos; os resultados são apresentados e discutidos na seção 4; por fim, a última parte do trabalho, seção 5, exhibe as considerações finais e indica potenciais encaminhamentos da pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A motivação envolve em sua definição fatores que, agindo entre si, determinam a conduta de um indivíduo (ATKINSON et al., 2000) que não deve ser vista como um produto acabado. Até por isso, sugere-se utilizar a expressão “processos motivacionais” (VERGARA, 2011). Sua natureza intrínseca tem raízes em estudos da psicologia e tem sido amplamente debatida pelos autores que examinam remuneração e gestão de pessoas, encontrando no salário não um fator motivador, mas uma importante base de

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

fatores no trabalho.

Conforme Atkinson et al. (2000) as recompensas objetivam vincular os interesses individuais (o dos funcionários) com os da empresa. Para os autores, a tarefa é bastante árdua, pois envolve a escolha de indicadores corretos e mensuráveis, que devem ser baseados nos insumos e não nos produtos finais e a aplicação em grupos pode desmotivar contribuições individuais. Por outro lado, para Kohn (1998) a estratégia de recompensas (e punições) é ineficaz a longo prazo. O autor recorre a uma variedade de estudos que comprovam que as pessoas desenvolvem um trabalho de qualidade inferior quando seduzidas por dinheiro, prêmios e outros incentivos.

Kohn reconhece ainda a ampla utilização dos planos, no entanto, é taxativo em convencer da falta de perenidade dos resultados. Ele critica estudos que relacionam desempenho organizacional com a existência de planos de incentivos, afirmando que tais estudos sempre são baseados em prazos curtos e por isso não comprovam que a prática se sustenta no longo prazo.

É uma prática habitual na literatura dividir os planos de recompensa financeira ou planos de remuneração por desempenho entre aqueles de remuneração variável, que fazem uso da contabilidade gerencial e os de participação acionária, que se baseiam no preço das ações no mercado (ATKINSON et al., 2000; WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 2004).

Os planos de participação nos lucros e resultados (PLR) podem ter duas motivações básicas, porém não necessariamente excludentes: a primeira é a expressão de um direito dos trabalhadores e/ou instrumento de gestão. Se por um lado pretende-se cumprir uma lei que, embora existente, não impõe sanções às organizações que não fazem uso destes planos (como é o caso brasileiro), por outro, podem ser utilizados como instrumento motivador e de alavancagem de resultados; a segunda, no entanto, deve vir seguida de um prévio preparo e uma elevada transparência nos processos (MARINAKIS, 1997).

Todavia, Marinakis (1997) enfatiza que PLR não constitui salário. Quando utilizado como parte expressiva da remuneração, pode

levar a empresa a perder competitividade na retenção de talentos em épocas de crise. Outro alerta é a consideração dos conflitos de agência, para que funcionários não atuem contra a empresa.

Em contrapartida, existem também muitas pesquisas que relacionam a participação nos resultados com melhorias de desempenho organizacional ou de equipes, baseadas em melhorias sobre desempenho histórico (WELBOURNE E GOMEZ-MEJIA, 1995) e/ou baseadas em cálculo de bônus de forma objetiva (BELCHER, 1996), por meio de métricas bem definidas. Como os indicadores presentes nesse tipo de plano são de cunho mais operacionais do que contábeis, os funcionários podem receber bônus mesmo em períodos de baixa rentabilidade. (ROSA, 2000; MASTERNAK, 2008).

Essa é uma crítica que deve ser vista com cuidado, pois depende do ponto de vista da análise. Sob o aspecto do funcionário, tal fato constitui um ponto favorável. Entretanto sob a ótica da empresa, ainda que bonificar um funcionário em épocas de recessão possa motivá-lo, é fundamental ter as finanças controladas, de forma a manter o fôlego financeiro que sustente o período de turbulências.

Em pesquisa feita no Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Martins e Veriano (2004), analisaram os programas de PLR e também descobriram como ponto convergente a preferência pela modalidade "resultados", vigência de um ano, pagamento efetuado em duas parcelas e a existência de metas estratégicas disciplinadoras. Fazem duras críticas à imaturidade encontrada na amostra estudada. Para eles, a PLR do setor não assume a essência da remuneração flexível, que deveria ser característica. Sob o viés de melhoria da eficiência de gestão e controle organizacional, alguns trabalhos se destacam.

Estudos mostram que a PLR influencia o aumento da produtividade (KRAUTER; BASSO; KIMURA, 2003; KRAUTER, 2006; KRAUTER, 2007). A satisfação dos funcionários, a qualidade do produto ou serviço e a satisfação do cliente também são indicadores não-financeiros, influenciados pelos programas de PLR (KRAUTER; BASSO; KIMURA, 2003; KRAUTER, 2006). Mesmo quando as empresas optem pela modalidade

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

participação nos lucros, é importante existir indicadores de desempenho operacionais. Ainda de acordo com esses autores, as medidas não-financeiras são indicadores de tendência, tendo a capacidade de prever a criação de valor.

Um estudo publicado pelo DIEESE (2008) utilizou como base os anos de 2006 e 2007 e mostrou que neste período houve aumento na geração de riqueza no setor bancário, porém queda na distribuição dessa riqueza para o trabalhador. Esse mesmo estudo relata também que entre os gastos com recursos humanos do setor bancário, a PLR foi o que maior crescimento apresentou (41,6%).

Ao investigarem os efeitos destes planos nas empresas, Corrêa e Lima (2006) citam estudos que concentraram-se em países da Europa, nos Estados Unidos, China e no Japão. Basicamente, a ideia era relacionar aumento de produtividade com adoção dos planos. Outras relações com os programas de PLR também foram exploradas: inflação, desemprego, custos de mão de obra, comprometimento dos funcionários, lucratividade, investimentos em capacitação e tecnologia e grau de sindicalização. Os Estados Unidos e a Europa encontram-se em posição de destaque quanto ao uso destas formas de incentivo. Em alguns países europeus, cerca de 10% a 15% dos trabalhadores são contemplados com programas de bônus financeiro. Nos Estados Unidos e nos países Escandinavos, esse percentual sobe para 40% (BRYSON et al., 2012).

Em empresas nas quais os funcionários são donos de expressiva parte, cada vez mais comuns na Europa, Lampel, Bhalla e Jha (2012) as analisaram em dois momentos: de crescimento e de crise. Para isso, examinaram 63 empresas em dois momentos: pré e durante a crise. Embora as empresas geridas por funcionários-proprietários tenham obtido melhor resultado no período de crise, demonstrando maior capacidade adaptativa, à medida que elas crescem, tal benefício deixa de existir.

O tamanho da empresa é ainda responsável pela forma de motivação mais efetiva ante os trabalhadores. A pesquisa de Özutku (2012) mostra que funcionários de empresas menores são mais propensos a recompensas extrínsecas, embora de forma

geral, na amostra pesquisada, as intrínsecas possuem maior potencial motivador. Mais especificamente no setor bancário, Khan e Mufti (2012) estudaram os efeitos da compensação na motivação de funcionários de bancos públicos e privados. Os autores puderam comprovar que, para a amostra pesquisada, o valor dos benefícios é que motivam os funcionários. As outras hipóteses testadas, porém refutadas, seria de que os bancários eram motivados pela crença em suas próprias habilidades (autoconfiança gerava motivação) e pela crença nas promessas de seus gestores.

Em outro estudo no setor, Saleem (2011) examinou o efeito de incentivos financeiros sobre o comportamento dos funcionários e encontrou uma relação positiva e significativa entre tais incentivos e o comprometimento dos funcionários. Esse efeito foi destacado, pois reduz o custo com formação de mão-de-obra da instituição bancária.

Com relação a medida de desempenho ou de rentabilidade, na literatura existe uma ampla disponibilidade de trabalhos que relacionam a rentabilidade a seus fatores determinantes. No caso do setor bancário, o ROA consiste na medida de rentabilidade mais utilizada, pois a alta alavancagem dos bancos torna medidas como o retorno sobre o patrimônio líquido (NGO, 2006) ou o retorno sobre investimentos a não serem adequadas para este setor. Os estudos relacionam o ROA com tamanho bancário (DIVINO e VINHADO, 2013), liquidez (BORDELEAU; GRAHAM, 2010), risco da carteira de crédito (ATHANASOGLU; BRISSIMIS; DELIS, 2008; DIVINO e VINHADO, 2013), capitalização (BOUWMAN, 2009), crescimento da carteira de crédito (KÖHLER, 2012), concentração do setor (BERTAY, DEMIRGÜÇ-KUNT e HUIZINGA, 2013; DIVINO e VINHADO, 2013) e natureza do controle acionário (GUIMARÃES, 2002; DIVINO e VINHADO, 2013) ou natureza da pulverização de capital (OLIVEIRA; SCHIOZER, 2009).

A Tabela 1 apresenta um resumo, a partir da literatura citada, de alguns fatores que poderiam influenciar no comportamento do ROA bancário e seu sinal esperado, indicando sua possível influência na rentabilidade bancária:

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

**Tabela 1 – Resumo dos fatores que influenciam o ROA bancário citados pela literatura.**

Fatores	Sinal Esperado	Comentários
Tamanho	(+)	Bancos maiores tendem a possuir melhores índices de rentabilidade.
Liquidez	(+/-)	Geralmente contribui para o aumento da rentabilidade. Entretanto, o excesso de liquidez pode provocar efeito contrário.
Risco	(+/-)	A relação negativa entre risco e retorno é pouco comum, mas é consenso que investimentos mais arriscados remuneram a melhores taxas.
Capitalização	(-)	Bancos mais capitalizados possuem maior custo de capital.
Crescimento	(+/-)	No caso de bancos europeus, encontrou-se uma relação inversa e significativa entre crescimento da carteira de crédito e rentabilidade bancária.
Controle acionário	(+)	Bancos privados tendem a possuir maior ROA. Os bancos públicos, por sua vez, apresentam relação positiva com a rentabilidade, porém não significativa.
Pulverização de Capital	(+/-)	Espera-se sinal inverso para bancos de capital aberto. Os de capital fechado, por sua vez, provavelmente terão relação positiva com a rentabilidade.

Fonte: Autores.

### 3 DADOS E METODOLOGIA

Os dados empregados neste estudo originam-se de coletas realizadas em documentos disponíveis no Banco Central do Brasil, na Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros (BM&F BOVESPA) e na CVM (Comissão de Valores Mobiliários). A principal fonte de dados foram as Informações Financeiras Trimestrais (IFT), de cunho obrigatório das instituições financeiras junto ao BACEN. Das IFTs, foram extraídos os Balanços Patrimoniais (BPs) e os Demonstrativos de Resultado de Exercício (DREs) de cada instituição participante da amostra, em que foi utilizada como data de referência o 4º trimestre de cada ano. No caso das DREs, os relatórios trazem duas colunas de dados: a posição no trimestre-referência e o acumulado no ano. Utilizou-se a segunda opção.

Ao todo foram pesquisados dados contábeis de 167 instituições durante período de 2001 a 2011. Excluindo-se os anos cujos dados eram inexistentes e cuja classificação bancária fugia ao escopo deste trabalho, a amostra ficou composta por 744 bancos/ano, os quais foram, por meio do *software* Stata, explorados numa análise econométrica. Durante a elaboração da base de dados, constatou-se que alguns bancos que distribuem participação nos lucros não explicitavam o montante na conta específica das IFTs (conta de PLR – Participações no Lucro e Resultados), lançando-o na conta “despesas de pessoal” juntamente com as demais despesas de proventos, encargos sociais e benefícios. Diante da dificuldade e imprecisão, optou-se por, a partir desta etapa, excluir todos participantes da amostra que se encontravam nessa situação.

Outro dado motivador dessa opção pela

redução da amostra, é que a pesquisa tem como objetivo principal focar na influência do montante pago como PLR sobre o ROA da instituição financeira e não sobre a remuneração total em si. Assim, após tal exclusão a amostra ficou com um número 614 observações bancos/ano.

A metodologia desta pesquisa baseia-se na modelagem de Forti e Schiozer (2015), que estudaram a composição do endividamento em instituições financeiras, seu efeito na política de dividendos e que sinal isso oferece aos investidores. Para tanto, propuseram um modelo em que utilizaram como variáveis independentes o tamanho do banco, ROA, nível de capitalização, alavancagem, crescimento de crédito, risco de crédito, *dummies* que indicam se o banco é público, privado ou estrangeiro, de capital aberto ou fechado, além de variáveis mais específicas, como juros pagos em certificados de depósito, expressividade da presença de investidores institucionais, *dummy* de crise (para identificar o ano de 2008) e uma variável que interagiu essas duas últimas citadas. A partir desse modelo, eles puderam verificar a relação entre as variáveis explicativas e o *payout*. Divino e Vinhado (2013) também utilizaram um conjunto similar de variáveis *dummies*, exceto aquela para identificar o momento de crise.

Contudo, o presente artigo investiga a relação entre montante de PLR e o lucro de um banco, uma análise que aparentemente possui problemas de endogeneidade. Afinal, uma instituição bancária, por ser mais agressiva na bonificação distribuída aos funcionários, obteria uma melhor rentabilidade? Ou, alternativamente, pelo fato de estar em um bom patamar de lucros, tal organização se destacaria no quesito bonificação? Uma vez que a relação entre lucros e bonificação possui causalidade simultânea ou reversa, é preciso que se encontre uma solução

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

teórica ou metodológica para mitigar o problema de endogeneidade. Com o objetivo de sanar este problema, o modelo proposto apresenta um indicador inovador, que propõe medir a intensidade do incentivo ao invés do seu montante, denominada aqui por INCENTIVO.

Essa variável é calculada pela divisão do PLR pelo Total de Salários. Tal divisão praticamente elimina a correlação entre INCENTIVO e o Lucro, reduzindo assim o potencial de endogeneidade da bonificação e ainda representa uma informação mais útil por representar o potencial de impacto na

remuneração dos funcionários. Incentivo, portanto, representa uma solução para dois aspectos relevantes em investigação do real impacto de sistemas de incentivo na rentabilidade das empresas, e será utilizada como variável de interesse desta pesquisa. Assim, o modelo econométrico, apresentado a seguir, baseado nos artigos citados, utiliza como variável dependente o ROA. Adicionou-se como variáveis de controle demais variáveis citadas na literatura de rentabilidade de bancos, conforme pode-se observar na Equação 1:

$$ROA_{i,t} = \beta_0 + \beta_1.Tamanho_{i,t} + \beta_2.Liquidez_{i,t} + \beta_3.Indice-Imob_{i,t} + \beta_4.Risco-Cred_{i,t} + \beta_5.Capitaliz_{i,t} + \beta_6.Alavancagem_{i,t} + \beta_7.INCENTIVO_{i,t} + \beta_8.Cresc-Cred_{i,t} + \beta_9.Priv_{i,t} + \beta_{10}.Gov_{i,t} + \beta_{11}.Fech_{i,t} + d_t + \epsilon_{i,t} \quad (1)$$

em que:  $i$  e  $t$  representam o banco  $i$  com dados do ano  $t$ ;  $\beta_0$ ,  $d$  e  $\epsilon$ , representam o intercepto, a *dummy* de ano e o erro, respectivamente. Os demais  $\beta$ s representam os coeficientes de cada variável na sua relação com o ROA.

A contribuição deste trabalho consiste na inclusão da variável INCENTIVO em um modelo que contém outras variáveis já utilizadas previamente na literatura. As variáveis de controle são inseridas para

controlar outros fatores que afetam o ROA, de forma que se possa encontrar os efeitos líquidos da variável INCENTIVO sobre o ROA. A Tabela 2 resume a descrição de cada variável e a fórmula de cálculo.

**Tabela 2 – Descrição das Variáveis que compõem a Regressão.**

VARIÁVEL	SINAL ESP.	DESCRIÇÃO	FORMULAÇÃO
ROA		Retorno sobre os ativos	Lucro operacional dividido pelos ativos totais
INCENTIVO	*	Participação nos lucros e resultados por remuneração de funcionários	Razão entre plr e salários de funcionários.
TAMANHO	(+)	Tamanho do banco	Logaritmo natural do número de agências
LIQUIDEZ	(+ / -)	Liquidez bancária	Soma de disponibilidades e títulos valores mobiliários dividida pelo ativo total.
ÍNDICE-IMOB	(+ / -)	Índice de imobilização do ativo total	Imobilizado dividido pelo ativo total
RISCO-CRED	(+ / -)	Risco da carteira de crédito	Provisão de perdas dividido pelo total de empréstimos.
CAPITALIZ	(-)	Capital próprio	Patrimônio líquido dividido pelo ativo total
ALAVANCAGEM	(-)	Alavancagem bancária	Passivo circulante mais passivo exigível a longo prazo dividido pelo patrimônio líquido.
CRESC-CRED	(-)	Crescimento da carteira de crédito	Carteira atual de empréstimos menos a carteira do ano anterior dividido pela carteira do ano anterior.
PRIV	(+)	Controle para bancos privados (nacionais)	Variável <i>dummy</i> com valor 1 para bancos de controle privado (nacional) e 0 para outros
GOV	(-)	Controle para bancos públicos	Variável <i>dummy</i> com valor 1 para bancos de controle público e 0 para outros
FECH	(+)	Controle Para Bancos De Capital Fechado	Variável <i>Dummy</i> com Valor 1 Para Bancos De Capital Fechado E 0 Para Outros

Nota: \* Não foram encontrados estudos que demonstrem a influência desta variável no ROA do setor, por isso não há expectativa de sinal. A adição dessa variável e o estudo da relação dela com o ROA, é a principal contribuição da pesquisa. Entretanto, é importante que a relação entre INCENTIVO e ROA seja significativa e positiva, pois isso atribuiria um diferencial competitivo do incentivo e poderia estimular novos estudos à adoção do benefício e à relação que ele possa ter com outras variáveis do setor. A partir da determinação de um coeficiente para a variável, será possível conhecer o quanto uma variação de INCENTIVO, provocaria de variação no ROA.

Fonte: Autores.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

As regressões baseiam-se no método de dados em painel, que tem como vantagens o controle dos efeitos das variáveis não observadas, além da diminuição de colinearidade entre as variáveis independentes e assim estimar os parâmetros com maior robustez, conforme destaca Duarte, Lamounier e Takamatsu (2012). Ainda, analisou-se a regressão por meio de efeitos fixos, o que permite controlar a influência das variáveis não observadas no resultado do modelo; seguindo Ngo (2006), inseriu-se também variáveis *dummies* de ano, de forma a controlar as suas características específicas e que não podem ser medidas diretamente por outra variável. Além disso, foram realizados testes de normalidade para as variáveis e os necessários ajustes foram realizados como a utilização do logaritmo natural na variável "Tamanho". Em seguida, foram *winsorizadas* em 2,5% (limite inferior) e 97,5% (limite

superior), conforme Forti e Schiozer (2015). Tal procedimento consiste em tratar as observações extremas, porém sem excluí-las, assim como Sarlo Neto, Bassi e Almeida (2011) também o fizeram.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A tabela 3 fornece as estatísticas descritivas, que apontam ano a ano a quantidade de bancos investigados e algumas particularidades: total de bancos públicos e privados, nacionais e estrangeiros, quantidade de empregados e agências de toda a amostra. A escolha de bancos considera a representatividade dos mesmos no sistema (quase 80%). Em dezembro de 2011, essa parcela correspondia a 98,3% dos ativos totais do Sistema Bancário.

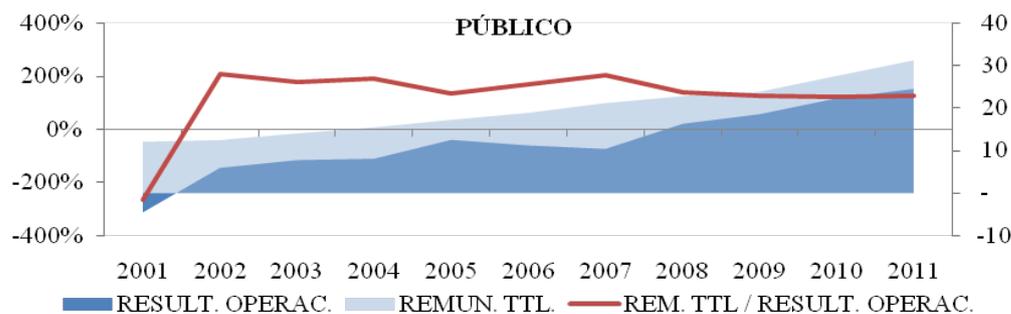
**Tabela 3 – Estatística descritiva dos dados coletados.**

Ano	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
2001	148	15	21	127	51	88	62	493.423	16.988
2002	141	14	18	123	48	91	62	499.094	17.518
2003	140	14	16	124	47	90	58	492.835	17.227
2004	134	14	16	118	45	86	55	506.301	17.646
2005	133	14	17	116	44	83	53	521.709	18.094
2006	130	13	16	114	40	81	53	534.180	18.519
2007	128	13	25	103	38	85	57	550.426	18.561
2008	129	11	22	107	39	83	54	558.466	19.134
2009	126	10	22	104	36	77	52	563.229	20.046
2010	125	9	22	103	36	75	50	598.553	19.797
2011	127	9	21	106	42	83	54	624.281	21.265

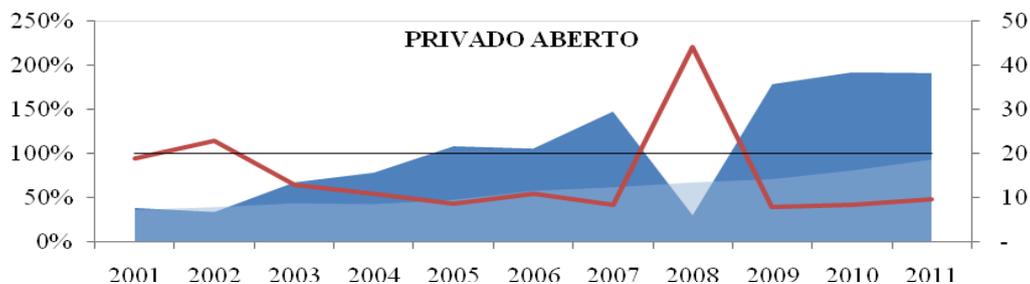
Legenda: (1) quantidade de bancos; (2) quantidade de bancos públicos; (3) quantidade de bancos de capital aberto; (4) quantidade de bancos de capital fechado; (5) quantidade de bancos controle estrangeiro; (6) quantidade de bancos nos conglomerados; (7) total de conglomerados; (8) número de funcionários; e, (9) número de agências.

Fonte: Autores

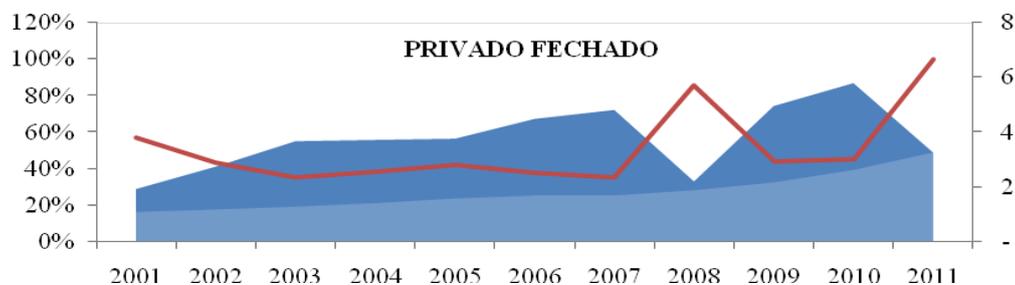
#### PAINEL A



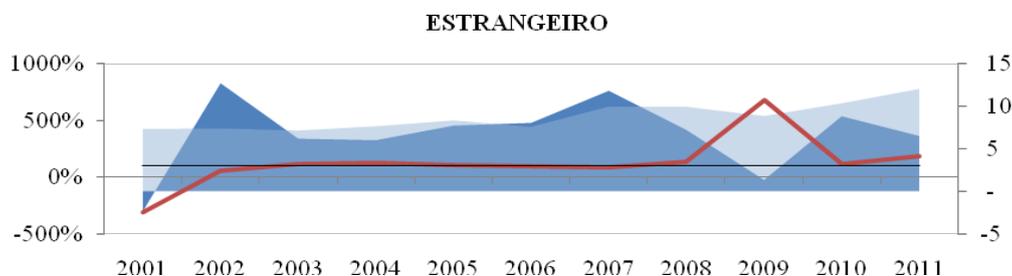
## PAINEL B



## PAINEL C



## PAINEL D



**Figura 1 - Comparativo Remun. Total x Result. Operacional por classificação bancária.**

Fonte: Autores.

A Figura 1 apresenta uma análise comparando o montante gasto em nível de remuneração com o resultado operacional de cada segmento bancário. Esta informação permite relativizar as duas grandezas, e demonstra o quanto representativo são os gastos com remuneração frente ao resultado da operação. Percebe-se que durante a última crise financeira, todos os bancos tiveram um descolamento de remuneração e receita (vide anos 2008 e 2009), com exceção do segmento público que não apresentou queda no seu resultado operacional.

A Tabela 4 mostra a estatística descritiva da variável dependente e de sete variáveis

independentes, por agrupamento bancário, dentre elas o Incentivo pago aos funcionários. Observa-se um valor três vezes superior da variável incentivo para os bancos Privados Fechados em relação aos incentivos dos bancos pertencentes ao governo. Cabe destacar que o maior incentivo foi encontrado nos bancos estrangeiros. Além disso, o grupo privado fechado foi o que teve o melhor ROA médio. A variável tamanho foi a que apresentou maior discrepância entre média e mediana, demonstrando grande concentração em praticamente todos os grupos bancários. Mesmo utilizando outra métrica para medir grau de concentração, Divino e Vinhado (2013) chegaram a resultados semelhantes.

**Tabela 4 – Estatística descritiva para variáveis dependente e independentes para cada variável (e tipo de banco) a média e a mediana (entre parênteses).**

Tipo de Banco	Variável Depend.	Variáveis Independentes						
		ROA (%)	Tam <sup>a</sup> (Mi)	Liq <sup>b</sup>	Il <sup>c</sup>	Risc <sup>d</sup>	Cap <sup>e</sup>	Alav
Grupo								
Público	2,77 (2,52)	88.290 (9.872)	0,182 (0,153)	0,012 (0,010)	0,065 (0,060)	0,110 (0,083)	11,789 (11,107)	0,048 (0,042)
Privado Aberto	2,50 (2,55)	94.129 (6.812)	0,146 (0,070)	0,004 (0,003)	0,046 (0,043)	0,166 (0,146)	6,405 (5,850)	0,104 (0,068)
Privado Fechado	3,62 (3,08)	4.586 (797)	0,218 (0,164)	0,006 (0,003)	0,038 (0,028)	0,247 (0,188)	6,621 (4,318)	0,1386 (0,80)
Estrangeiro	2,26 (1,90)	18.476 (2.297)	0,241 (0,178)	0,007 (0,003)	0,041 (0,017)	0,219 (0,140)	7,276 (6,133)	0,145 (0,068)

Legenda: <sup>a</sup> Tamanho do banco em total de ativos (valores em R\$ milhões). <sup>b</sup> Liquidez bancária. <sup>c</sup> Índice de imobilização do ativo total. <sup>d</sup> Risco da carteira de crédito. <sup>e</sup> Capitalização (índice de capital próprio). <sup>f</sup> Alavancagem bancária. <sup>g</sup> Incentivo é a razão entre PLR e salário total dos funcionários.

Fonte: Autores.

Os bancos privados abertos, por exemplo, apresentaram média de ativo total de R\$ 94 bilhões enquanto a mediana ficou em R\$ 6,9 bilhões. Apenas 16, dos 80 bancos/ano desse segmento, apresentaram valores maiores que a média, sendo que duas ocorrências (ainda em termos de bancos/ano) ultrapassaram a cifra de R\$ 1 trilhão. Com isso, fica evidente a alto grau de concentração do setor financeiro, o que também fora constatado por Divino e Vinhado (2013).

Outro aspecto relevante é que bancos

privados fechados e estrangeiros possuem maior liquidez enquanto que bancos públicos maior índice de imobilização, maior risco e uma alavancagem superior ao restante do setor. Em particular, os bancos privados fechados possuem maior nível de capitalização. A Tabela 5 mostra a proporção por grupo bancário de instituições financeiras que pagam PLR abaixo, dentro ou acima da faixa convencionada. O ano de 2011 foi propositadamente escolhido, por ser o mais recente do estudo.

**Tabela 5 – Estatística descritiva de PLR por tipo de banco para o ano de 2011.**

Tipo de Banco	PLR < 5% LL		5% ≤ PLR ≤ 15%		PLR > 15% LL	
Público	0	(0%)	7	(25%)	2	(11%)
Privado Aberto	2	(15%)	3	(11%)	4	(22%)
Privado Fechado	3	(23%)	10	(36%)	5	(28%)
Estrangeiro	8	(62%)	8	(28%)	7	(39%)
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>(22%)</b>	<b>28</b>	<b>(47%)</b>	<b>18</b>	<b>(31%)</b>

Fonte: Autores.

A partir dos dados demonstrados, nota-se que quase metade dos bancos (47%) pagaram valores de participação nos lucros dentro da faixa convencionada pelo sindicato. Dentre os que pagaram acima da faixa, o destaque vai para o segmento estrangeiro. Dos bancos nesta situação, 39% são do grupo estrangeiro.

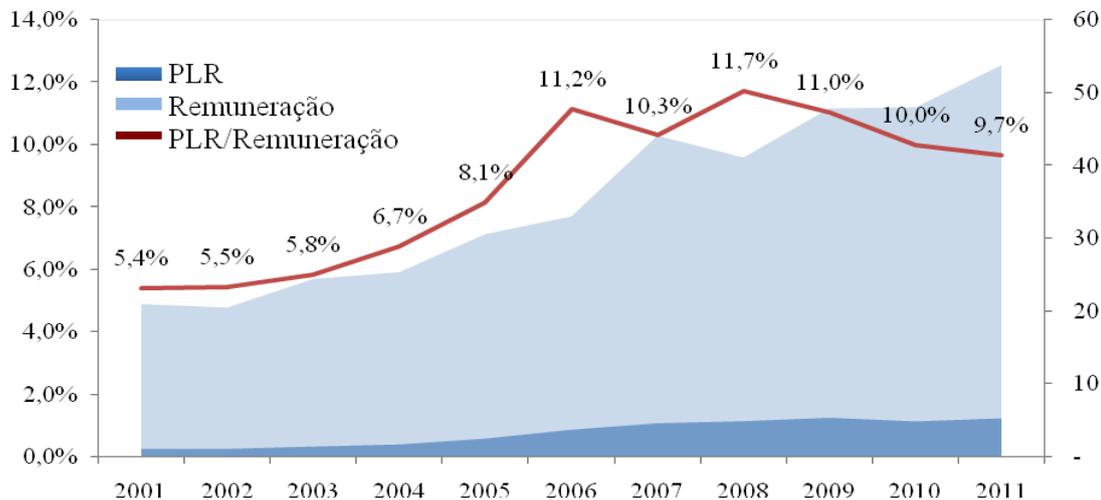
Ao segregar o estudo por tipo bancário, porém fazendo uma análise horizontal, observa-se que das nove ocorrências de bancos públicos, nenhuma delas está abaixo do convencionado e duas estão acima desse patamar. Para o segmento privado fechado, predomina o patamar que fica dentro do convencionado:

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

56% das ocorrências. Já os segmentos privado aberto e estrangeiro, possuem maior equilíbrio.

Uma análise interessante é feita ao isolar o ROA dos bancos e comparar o desempenho dos quartis extremos (1º e 4º quartis) com os quartis da dimensão INCENTIVO. Para 1º quartil de ROA, percebe-se que 38% das associações, também estavam no 1º quartil de

Incentivo. No tocante ao 4º quartil de ROA, a relação foi um pouco menos relevante: 28% das associações estavam no 4º quartil de INCENTIVO. Entretanto, a proporção paga a título de PLR em relação ao montante gasto com remuneração total subiu consideravelmente, de 5,4% para 9,7%, conforme apresentado na Figura 2.



**Figura 2 - Representatividade de PLR sobre Remuneração Total paga pelos bancos de 2001 a 2011. Os valores PLR e da remuneração dispendida, em R\$ bilhões. A razão entre as duas grandezas, em vermelho, no gráfico de linha, e em percentual. Importante lembrar que o valor de PLR também está presente, em azul claro.**

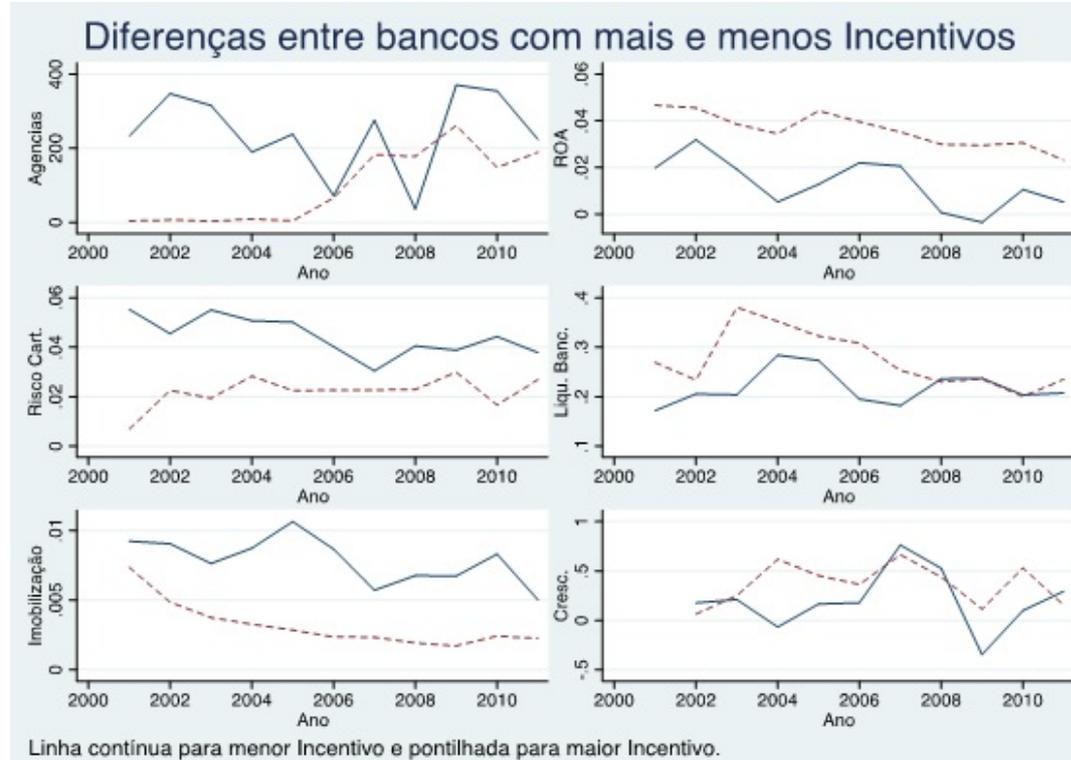
Fonte: Autores

Finalizando a análise descritiva dos dados, a Figura 3 apresenta as diferenças entre os bancos que pagam mais e menos incentivos aos seus funcionários. Para essa análise, os bancos foram distribuídos em dois grupos: o primeiro é aquele em que os Incentivos são superiores a 75% de todos os bancos, ou seja, o primeiro quartil da variável INCENTIVO; o segundo é composto por aqueles bancos que pagam menos incentivos do que 25% dos bancos, ou seja, o quarto quartil. Assim é possível identificar melhor as diferenças entre os dois tipos de estratégia e quais as características dos bancos que as adotam. De forma específica, percebe-se que os bancos com mais Incentivos possuem, na média, menos agências bancárias, maior ROA, menor Risco da Carteira, maior Liquidez Bancária,

menor Imobilização e maior crescimento da carteira.

#### 4.1. MODELAGEM: RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Tabela 6 apresenta a matriz de correlação entre as variáveis. Nessa etapa, constatou-se que o valor significativo mais forte ocorreu entre as variáveis capitalização e alavancagem, cujos comportamentos são antagônicos (sinal negativo). Contudo, foram realizados testes de inflação de variância e não foram encontrados problemas de auto correlação entre as variáveis no modelo de regressão.



**Figura 3 - Diferenças entre os bancos com mais e menos incentivos desde 2001 até 2011.**

Fonte: Autores.

**Tabela 6 - Matriz de correlação entre as variáveis.**

Correlações	ROA	Tamanho	Liquidez	Ind- Imob	Risco	Capitaliz.	Alavanc	INCEN- TIVO	Cresc- Cred
ROA	1,0000								
Tamanho	-0,233*	1,0000							
Liquidez	-0,0156	-0,0710	1,0000						
Ind. Imob.	0,1294*	-0,1884*	-0,0365	1,0000					
Risco	0,0306	0,0377	0,1301*	-0,179*	1,0000				
Capital	0,3288*	-0,5807*	0,0918*	0,2666*	-	1,0000			
Alavancagem	-0,351*	0,5511*	0,0164	-0,165*	0,0971*	-0,651*	1,0000		
Incentivo	0,195*	0,1668*	0,1575*	0,2959*	0,2872*	-0,1432*	0,0880*	1,0000	
Cresc.	0,0689	0,0567	0,0060	-0,120*	0,2009*	-0,0569	0,0935*	0,084*	1,0000

Nota: \* p < 0,1, \*\* p < 0,05, \*\*\* p < 0,001.

Fonte: Autores.

Os resultados das regressões e os respectivos parâmetros estatísticos são mostrados na Tabela 7. Os números fora dos parênteses representam os coeficientes ( $\beta$ ) para cada variável, enquanto aqueles que estão entre parênteses, os respectivos valores da estatística t. A primeira coluna, denominada OLS apresenta os coeficientes calculados pelo método de mínimos quadrados ordinários, que são mais simples em seu cálculo e

compreensão. O OLS foi adicionado como *benchmark* para as duas colunas seguintes, que foram calculadas como um painel de efeitos fixos. A diferença entre as colunas dois e três reside no acréscimo da interação entre as variáveis TAMANHO e INCENTIVO que será explicitada posteriormente. As análises a seguir serão realizadas utilizando-se a coluna dois.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

Tabela 7 - Resultado da Regressão: Fatores que afetam ROA dos Bancos.

Variável	Sinal Esperado			
		OLS	Fixed Effect	Fixed Effects
Incentivo		0.0658*** (-7.17)	0.0998*** (-6.55)	0.0893*** (-4.34)
Tamanho	( + )	0.0003 (-0.62)	0.0011 (-0.45)	0.0003 (-0.11)
Liquidez Bancária	( + / - )	-0.0115* (-1.77)	-0.0027 (-0.33)	-0.0028 (-0.34)
Índice de Imobilização	( + / - )	0.2192 (-1.13)	0.1115 (-0.39)	0.1205 (-0.43)
Risco da Carteira	( - )	-0.0625 (-1.39)	-0.0508 (-1.26)	-0.0522 (-1.30)
Capitalização	( - )	0.0312*** (-3.74)	0.0807*** (-3.56)	0.0805*** (-3.55)
Alavancagem	( - )	-0.0016*** (-7.82)	-0.0012*** (-2.59)	-0.0012** (-2.57)
Cresc. Carteira	( - )	0.0046** (-2.15)	0.0050** (-2.58)	0.0050*** (-2.59)
Banco Privado	( + )	0.0108*** (-4.36)	-0.0266** (-2.08)	-0.0266** (-2.08)
Banco do Governo	( - )	0.0280*** (-8.03)	0 (.)	0 (.)
Capital Fechado	( + )	0.0058** (-2.46)	0.0233*** (-3.65)	0.0233*** (-3.65)
Tamanho x Incentivo	( - )			0.0071 (-0.76)
Constante ( $\beta_0$ )		0.0275*** (-4.27)	0.0164 (-1.21)	0.018 (-1.31)
Observações		614	614	614
Bancos		94	94	94
Dummy p/ ano		Sim	Sim	Sim
R <sup>2</sup>		0,32	0,23	0,23

Nota: \* p &lt; 0.1, \*\* p &lt; 0.05, \*\*\* p &lt; 0.001.

Fonte: Autores.

A variável de interesse INCENTIVO se mostrou positiva e significativa. De acordo com o resultado, a intensidade do INCENTIVO afeta (neste caso, positivamente) o ROA, com menos de 0,1% de probabilidade da afirmação estar errada. Compreende-se então que um aumento na relação entre a PLR e a remuneração dos funcionários está relacionada a um valor maior de ROA do banco, confirmando a hipótese inicial e o objetivo principal deste trabalho.

O resultado para INCENTIVO foi encontrado controlando-se o resultado dos bancos pelas variáveis utilizadas na literatura de bancos como Tamanho, Liquidez Bancária, Imobilização, Risco, Capitalização, Alavancagem, Crescimento da Carteira de Crédito e tipo de banco. Portanto pode-se dizer que *ceterisparibus*, quanto maior a intensidade do incentivo percebida pelos funcionários, medida pela relação entre o seu salário e o valor do incentivo, maior deverá ser a rentabilidade do banco.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

O resultado encontrado não está sujeito a problemas de endogenia, pois não há relação de causalidade reversa ou causalidade simultânea entre o ROA e a intensidade do incentivo. O erro seria considerar uma relação entre o montante do PLR e o ROA ou o Lucro, que sempre estariam altamente relacionados e com causalidade simultânea.

Como análise complementar, a coluna três traz os resultados do modelo econométrico com a adição da interação entre as variáveis Tamanho do Banco e Incentivo. A interação foi inserida para medir as consequências do aumento do banco dado um nível de incentivo, ou para cada nível de incentivo uma variação no tamanho do banco. Em caso de coeficiente significativo e negativo, poder-se-ia afirmar que quanto maior o banco, menor o poder de incentivo individual dos programas de PLR.

Contudo, contrariando o que foi encontrado por Özutku (2012), não há relação negativa entre o tamanho do banco e a perda da percepção da contribuição de cada funcionário, uma vez que a variável não foi estatisticamente significativa. Entende-se, portanto, que o Incentivo não perde seu efeito mesmo em empresas com muitos funcionários onde individualmente se possa achar que a contribuição não seria relevante para o todo da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou investigar a existência de uma relação estatisticamente significativa entre o impacto do Incentivo pago aos funcionários pelos bancos instalados no Brasil, na forma de participação nos lucros e resultados, e a rentabilidade obtida por estas instituições. O modelo de investigação utilizou como variável dependente o ROA, como variáveis de controle o Tamanho, Liquidez Bancária, Imobilização, Risco, Capitalização, Alavancagem, Crescimento da Carteira de Crédito e tipo de banco.

A variável de interesse foi criada pela razão entre PLR e o total dos salários de funcionários para cada banco/ano. Essa variável mede então a intensidade percebida pelos funcionários do incentivo financeiro proporcionado pelo pagamento de participação nos lucros. A contribuição fundamental do trabalho foi ter demonstrado a relação positiva e significativa do incentivo aos funcionários ao retorno sobre os ativos do

banco, respondendo à pergunta do objetivo principal e corroborando a hipótese inicial.

Em análises complementares dos dados, encontrou-se que os bancos que pagam mais incentivos possuem, na média, menos agências bancárias, maior ROA, menor Risco da Carteira, maior Liquidez Bancária, menor Imobilização e maior crescimento da carteira. Outro aspecto relevante foi o de contrapor os achados de Özutku (2012) pois as análises não encontraram suporte à afirmação de que programas de incentivo não seriam eficientes em empresas de grande porte.

Em um momento em que os bancos procuram se reestruturar e encontrar novas formas para reger a conflitante tríade 'funcionários motivados' versus 'economia com despesas operacionais' versus 'bom atendimento ao cliente', o presente estudo é relevante. São frentes antagônicas, mas que se bem entendidas e equilibradas podem significar vantagem competitiva para uma instituição financeira.

Futuros trabalhos poderão envolver gastos com treinamento de pessoal e retorno. Tendências do setor bancário, construção de novos produtos financeiros e aplicação de novas tecnologias, também são temas atrativos. Como limitação, ressalta-se a coleta de dados e a abrangência do tema rentabilidade bancária. A primeira refere-se especificamente ao fato de que muitos bancos não discriminam PLR de remuneração total. A outra limitação é que, além de inúmeros fatores relacionados à rentabilidade do setor, como crises, política monetária, qualidade dos ativos, muito do que poderia ser utilizado para explicar um modelo de rentabilidade não é quantificável, e, dessa forma, inviabiliza sua análise.

## REFERÊNCIAS

- ALSABRI, M. A.; RAMESH, H. N. Impact of employees motivation on banking effectiveness — A study of selected banks in Shimoga city India, **International Journal of Research in Computer Application & Management**, v.2, n.7, p. 61-68, 2012.
- ATHANASOGLU, P. P.; BRISSIMIS, S. N.; DELIS, M. D. Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. **Journal of International Financial Markets, Institutions & Money**, v. 18, n. 2, p. 121-136, 2008.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. Tradução: André Olímpio Mosselmandu Chenoy Castro. Revisão Técnica Rubens Famá. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BACEN. Evolução do Sistema Financeiro Nacional - Relatório Anual. **Banco Central do Brasil**, 2011. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?REVSFN>>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- BACEN. Evolução do Sistema Financeiro Nacional -Relatório Anual. **Banco Central do Brasil**, 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?REVSFN>>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- BARTEL, A.P. Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. **Industrial & Labor Relations Review**, v.57, n.2, p.181-203, 2004.
- BECKER, Grace V.; RUAS, Roberto L. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.1, n.3, p.141-161, set./dez. 1997.
- BELCHER Jr, John G. **How to design & implement a results-oriented variable pay system**. New York: American Management Association, 1996.
- BERTAY, Ata Can; DEMIRGÜÇ-KUNT,Asli;HUIZINGA, Harry. Do we need big banks? Evidence on performance, strategy and market discipline. **Journal of Financial Intermediation**, v.22, n.4, p. 532-558, 2013.
- BORDELEAU, Étienne; GRAHAM, Christopher. The Impact of Liquidity on Bank Profitability. **Bank of Canada Working Paper**, Ontario, 38-2010. Disponível em: <<http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2010/12/wp10-38.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2013.
- BOUWMAN, Christa H. S. **Bank Capital, Monitoring and Bank Performance**. Case Western Reserve University, Weatherhead School of Management, Cleveland, 2009.
- BRYSON, Alex; FREEMAN, Richard; LUCIFORA, Claudio; PELLIZZARI, Michele; PEROTIN, Virginie. **Paying For Performance: Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation**. London: Centre for Economic Performance. CEP Discussion Paper n. 1112. Jan. 2012.
- CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas: Lições da experiência internacional. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 357-388, 2006.
- DIEESE. A geração de riqueza no setor bancário e seu impacto na renda do trabalho. Nota Técnica, n. 75. **DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS**, 2008.
- DIEESE. Um novo cenário para o setor financeiro no Brasil. Nota Técnica, n. 123. **DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS**, 2013.
- DIVINO, José Angelo; VINHADO, Fernando da Silva. Determinantes da Rentabilidade das Instituições Financeiras no Brasil. **Análise Econômica**, v. 31, n. 59, 2013.
- DUARTE, Patrícia Cristina; LAMOUNIER, Wagner Moura; TAKAMATSU, Renata Turola. Modelos Econométricos para Dados em Painel: Aspectos Teóricos e Exemplos de Aplicação à Pesquisa de Contabilidade e Finanças. In: Congresso USP de Inic. Cient. em Contabilidade, 4, 2007, **Anais eletrônicos...**São Paulo. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/523.pdf>>. Acesso em 14 set. 2012.
- FEBRABAN. Relatório Anual de 2015. **FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://relatorioanual2015.febraban.org.br/pt/download/Febraban-RAO-2015.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2016.
- FORTI, Cristiano; SCHIOZER, Rafael F. Bank dividends and signaling to information-sensitive depositors. **Journal of Banking & Finance**, v. 56, p. 1-11, 2015.
- GUIMARAES, P. How does foreign entry affect the domestic banking marketing? The Brazilian case. **Latin American Business Review**, v. 3, n. 4, p. 121-140, 2002.
- KHAN, Waqas; MUFTI, Owais.Effects of compensation on motivating employees in public and private banks of Peshawar (BOK and UBL). **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, v. 2, n. 5, p. 4616-4623, 2012.
- KOHLER, Matthias. Which banks are more risky? The impact of loan growth and business model on bank risk-taking. **Deutsche Bundesbank. Discussion Paper**, Frankfurt, n. 33, 2012.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

KOHN, Al e. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno.** São Paulo: Atlas, 1998.

KRAUTER, E.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. Contabilidade Gerencial, Direcionadores de Valor e Remuneração Variável. In: 3º CONGRESSO USP – Controladoria e Contabilidade, 2003, **Anais eletrônicos...**São Paulo. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/EdAnteriores.asp>>. Acesso em 04 ago. 2012.

KRAUTER, Elizabeth. A relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor: um estudo com empresas industriais de grande porte. **Revista Alcance**, v. 14, n. 1, p. 133-150,. 2007.

KRAUTER, Elizabeth. A influência da remuneração variável no desempenho das empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2006, **Anais eletrônicos...**Bauru. Acesso em: 03 jul. 2012.

LAMPEL, Joseph; BHALLA, Ajay; JHA, Pushkar P. The Employee Owned Business Model During Growth and Adversity: How Well Does it Hold Up? **The European Business Review**, p. 20-23.2012.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 4, p. 56-64, 1997.

MARTINS, Sérgio Silveira; VERIANO, Carlos Evangelista. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, Edição especial Minas Gerais, p. 22-33, 2004.

MASTERNAK, Robert L. Gainsharing or Profit Sharing. In: BERGER, Lance A.; BERGER, Dorothy, R (ed). **The Compensation Handbook: a state-of-the-art guide to compensation strategy and design**.5 ed. New York: McGraw Hill, p. 277-293, 2008.

NAPOLITANO, Giuliana; FILGUEIRAS, Maria Luíza. O Brasil, os Juros e os Bancos. **Revista EXAME**, São Paulo, ano 46, n. 23, ed. 1029, p. 46-54, 2012.

NGO, Phong TH. "Endogenous Capital and Profitability in Banking." **ANUCBE School of Economics Working Paper**, 464, 2006.

OLIVEIRA, Raquel de Freitas; SCHIOZER, R. F. A recente Onda de Abertura de Capital de Bancos Brasileiros. **Relatório de Estabilidade Financeira do Banco Central do Brasil**, Brasília, v.8, n.1, p. 161-181, 2009.

ÖZUTKU, Hatice. The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry. **Business and Economics Research Journal**, v. 3, n. 3, p. 29-48, 2012.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 2000.

SALEEM, Saba. The impact of financial incentives on employees commitment. **European Journal of Business and Management**, New York, v. 3, n. 4, p. 258-266, 2011.

SARLO NETO, Alfredo; BASSI, Bruno Rossi; ALMEIDA, André Abreu de. Um estudo sobre a informatividade dos lucros contábeis na América Latina. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.5, n.12, p. 4-25, 2011.

SHARMA, Renu. The Impact of various components of Compensation on the motivation level of employees - A comparative study of selected Indian Public and Private sector Banks, **Int. Journal of Application or Innovation in Engineering & Management**, v. 2, n. 7, 2013.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**.10 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WELBOURNE, Theresa M.; GOMEZ-MEJIA, Luis R. Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda. **Working Paper**. Ithaca, NY: Cornell University, 1995.

#### Endereço dos Autores:

Av. João Naves de Ávila, 2121,  
Bloco 1F, Sala 1F200.  
Bairro Santa Mônica – Uberlândia - Minas  
Gerais - Brasil.  
CEP 38408-100.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 51-66	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------