

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

PARTICIPAÇÃO NO LUCRO OU RESULTADO:
ALTERNATIVAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
AUMENTANDO A PRODUTIVIDADE E QUALIDADE

EDSON FRANCISCO BUCIERI



São Paulo

2002

657.8
B921p
ex.2

40091

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

PARTICIPAÇÃO NO LUCRO OU RESULTADO: ALTERNATIVAS DE
REMUNERAÇÃO VARIÁVEL AUMENTANDO A PRODUTIVIDADE E
QUALIDADE

EDSON FRANCISCO BUCIERI

São Paulo

2002

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

EDSON FRANCISCO BUCIERI

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador: Prof.Dr.Antonio de Loureiro Gil

São Paulo

2002

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Membros da Comissão Julgadora da Dissertação de Mestrado de **EDSON FRANCISCO BUCIERI**, apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP da Fundação Escola de Comércio Alvares Penteado – FECAP, em 25/03/2002

COMISSÃO JULGADORA:

MARCELO ALCIDES CARVALHO GOMES

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

MARCOS REINALDO SEVERINO PETERS

Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP/FECAP

ANTONIO DE LOUREIRO GIL

Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP/FECAP

Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora



FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO-FECAP

Presidente Honorário FECAP - Sílvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Paulo Ernesto Tolle

Mário Amato

Ester de Figueiredo Ferraz

Abram Abe Szajman

Flávio Fava de Moraes

Diretor Superintendente: Oliver Gomes da Cunha

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Administrativo-Financeiro: Marcelo Freitas Camargo

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO-FACESP

Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo

Prof. Manuel José Nunes Pinto

Coordenadora do Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

Prof.ª Dr.ª Nena Geruza Cei

FICHA CATALOGRÁFICA

657.8 Bucieri, Edson Francisco
Participação no Lucro ou Resultado: Alternativas de Remuneração
Variável Aumentando a Produtividade e Qualidade/Edson Francisco
Bucieri. São Paulo, FACESP, 2002
p.200

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Antonio de Loureiro Gil

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo
– FACESP da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

1. Contabilidade Gerencial 2. Remuneração Variável

CDD - B 921 P

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a:

Inês, minha esposa,
Marcel e Mateus,
meus filhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo que tenho conseguido.

Ao Professor Doutor Antonio de Loureiro Gil, por ter aceitado a orientação desta dissertação, contribuindo intensamente para o meu aprendizado.

À Professora Doutora Nena Gerusa Cei, Coordenadora do Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Agradeço aos Mestres que muito auxiliaram na ampliação de meus conhecimentos, no decorrer do programa de mestrado da FACESP: Doutor Ivam Ricardo Peleias, Doutor João Bosco Segretti, Doutor Antonio Robles Junior, Doutor Anísio Cândido Pereira, Doutor Cláudio Parisi.

Agradeço aos colegas de estudo da FACESP, pela troca de conhecimentos.

Agradeço à minha esposa Inês, aos meus filhos Marcel e Mateus, por toda compreensão, carinho e apoio manifestados em todos os momentos, colaborando para obtenção do sucesso alcançado.

Agradeço aos meus pais, meus verdadeiros educadores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Participação no Lucro ou Resultado(PLR).....	5
Figura 2	Indicador de Qualidade(IQ).....	62
Figura 3	Princípio da Hierarquia de Indicadores.....	69
Figura 4	Utilização da TI em Sistemas de Informação.....	71
Figura 5	Os passos para Implantação de um Sistema de Remuneração Estratégica.....	78
Figura 6	Categorias de Pressuposto.....	81
Figura 7	Diagrama de Metas.....	87
Figura 8	Implantação Bem Sucedida.....	93

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Acordo PLR Metalúrgicos de São Paulo – 1997.....	15
QUADRO 2	Acordo PLR Metalúrgicos de Osasco – 1997.....	17
QUADRO 3	Acordo PLR das Empresas do Vestuário de São Paulo e Osasco–1997.....	19
QUADRO 4	Acordo PLR dos Comerciais de São Paulo – 1997.....	21
QUADRO 5	Metas e Indicadores	25
QUADRO 6	Pontuação por Número de Reclamações.....	32
QUADRO 7	Pontuação por Número de Acidentes.....	33
QUADRO 8	Pontuação Perda de Matéria Prima.....	34
QUADRO 9	Pontuação por Absenteísmo.....	35
QUADRO 10	Produção por Volume de Produção.....	35
QUADRO 11	Total de Pontos Obtidos.....	37
QUADRO 12	Distribuição da Participação no Lucro ou Resultado.....	39
QUADRO 13	Calculo 70% da Distribuição Comum a todos os Colabora- dores.....	40
QUADRO 14	Cálculo 30% da Distribuição Variável aos Colaboradores	40
QUADRO 15	Ação e Instrumento Disponibilizado.....	54
QUADRO 16	Requisitos para Otimização do Resultado.....	54
QUADRO 17	Matriz Inventário de Indicadores de Qualidade Empesa- rial.....	60
QUADRO 18	Ciclo de Vida dos Indicadores de Qualidade.....	64
QUADRO 19	Indicadores de Desempenho.....	68
QUADRO 20	O Caso de uma Empresa de Gestão Avançada.....	83
QUADRO 21	O Caso de uma Empresa de Gestão Tradicional.....	84

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUÇÃO.....	1
1. Linha de Pesquisa.....	2
2. Assunto.....	2
3. Tema.....	2
4. Problema.....	2
5. 1ª Hipótese.....	3
6. 2ª Hipótese.....	3
7. Objetivo.....	3
8. Delimitação.....	3
9. Justificativa.....	4
10. Metodologia de Pesquisa.....	4
CAPÍTULO II.....	6
Lei 10.101, Lucro e Resultado, Participação Sindical, Análise do Dieese em quatro sindicatos de São Paulo e Osasco.....	6
1. Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2.000.....	6
2. Lucro Conceitos Fiscais	6
3. Conceito de Lucro.....	7
4. Exemplo de Participações.....	8
5. Resultado.....	10
6. Participação Sindical.....	10
7. Análise DIEESE sobre PRL em quatro Sindicatos de São Paulo e Osasco.....	11
7.1. Metalúrgicos de São Paulo.....	13
7.2. Metalúrgicos de Osasco.....	16
7.3. Vestuário de São Paulo.....	18
7.4. Comerciantes.....	20
8. Conclusão.....	22

CAPÍTULO III.....	24
Empresas que Adotam a Participação no Lucro ou Resultado e Modelos de Contratos.....	24
1. Sabesp.....	24
2. Kibon Sorvane.....	24
3. Sadia.....	26
4. Randon(Empresa Amiga).....	27
5. Modelo PLR da Souza Cruz SA.....	28
5.1. Regulamento Interno sobre a PLR.....	28
5.2. Dos Parâmetros e Critérios.....	28
5.3. Das Regras e Mecanismos.....	30
5.4. Qualidade do Produto.....	32
5.5. Acidentes de Trabalho ou Trajeto, com Afastamento.....	32
5.6. Estrago de Matéria-Prima.....	33
5.7. Absenteísmo.....	34
5.8. Índice de Produção.....	35
6. Modelo PLR da Natura.....	38
6.1. Regras Gerais da PLR 2001.....	38
6.2. Metas de Cada Área.....	42
7. Conclusão.....	49
CAPÍTULO IV.....	50
Controladoria, Indicadores e Tecnologia de Informações.....	50
1. Controladoria.....	50
1.2. Ramo de Conhecimento.....	50
1.3. Unidade Administrativa.....	51
1.4. Responsabilidade e Autoridade.....	53
1.4.1. Responsabilidade.....	53
1.4.2. Autoridade.....	55
1.5. Funções.....	55

1.5.1. Subsidiar o Processo de Gestão.....	56
1.5.2. Apoiar a Avaliação de Desempenho.....	56
1.5.3. Apoiar a Avaliação de Resultado.....	56
1.5.4. Gerir os Sistemas de Informações.....	56
1.5.5. Atender aos Agentes do Mercado.....	57
1.6. Processo de Gestão.....	57
2. Indicadores de Qualidade Organizacional.....	58
2.1. Ciclo de Vida dos Indicadores de Qualidade Organizacional.....	58
3. Critérios Gerais para Escolha de Indicadores.....	65
3.1. Determinação do Nível do Indicador.....	66
3.2. Alguns Exemplos de Indicadores.....	68
3.3. Princípio da Hierarquia de Indicadores.....	69
4. Tecnologia de Informações.....	70
4.1. A Tecnologia de Informações e o Sistema de Remuneração Estratégica.....	70
5. Conclusão.....	75
CAPÍTULO V.....	77
Construindo um Sistema de Remuneração Estratégica.....	77
1. Normas Básicas para Implantação.....	77
2. Como Construir um sistema de Remuneração Estratégica.....	79
2.1. Onde Estamos? O diagnóstico da empresa.....	79
2.2. Aonde Queremos Chegar?.....	80
2.3. Definição do Modelo Conceitual de Remuneração.....	80
2.4. Construção de um Sistema de Remuneração.....	82
3. Viabilização de um Novo Sistema de Remuneração.....	84
3.1. Considerações Importantes.....	84
3.2. Condições Ideais para a Implantação da Remuneração Variável.....	85
3.3. Estabelecimento de Metas.....	86
4. Implantação do Programa de Remuneração Variável.....	88
4.1. Fatores Críticos de Sucesso.....	90

4.2. Fórmula para uma Implantação Bem-Sucedida.....	93
5 – Conclusão.....	94
CAPÍTULO VI.....	95
CONCLUSÃO.....	95
APÊNDICE.	98
GLOSSÁRIO.....	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	107

RESUMO

O propósito deste trabalho é demonstrar que a Participação no Lucro ou Resultado(PLR), propicia uma forma de parceria entre empregado e empregador e, que quando bem interpretados os mecanismos que a Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, a empresa otimiza parte de seus custos fixos com mão-de-obra, e premia o trabalhador com espírito empreendedor propiciando seu crescimento profissional, criando um sólido clima de desenvolvimento e continuidade da organização.

Farei uma abordagem sobre o foco contábil de Lucro de acordo com a Lei 6.404/76(Lei das S/A) e o significado de Resultado, proposto na Lei da PRL, a participação sindical que ficou bastante restrita nas negociações, descrevo exemplos de empresas brasileiras que adotam com sucesso algum tipo de remuneração variável, com base no lucro ou no resultado.

Estarei discutindo e propondo uma estrutura básica de um sistema de remuneração variável, definição, modelo e implantação, descrição dos aspectos fundamentais que a Controladoria deve desempenhar, no controle de um Sistema de Mensuração, modelos de Indicadores de Desempenho e a utilização da Tecnologia de Informações.

Enfim estarei demonstrando a importância de um programa de Remuneração Variável como uma das ferramentas estratégicas da empresa.

ABSTRACT

The purpose of this work is to demonstrate that the Participation in the Profit or Result (PRL), it propitiates a form of partnership between employee and employer and, that when well interpreted the mechanism that the Law no. 10. 101, of December 19, 2000, the company optimizes part of your fixed costs with labor, and it presses the worker with enterprising spirit propitiating your professional growth, creating a solid, development climate and continuity of the organization.

I will make an approach on the accounting focus of Profit in agreement with the Law 6. 404/76(Lei of S/A) and the meaning of Result, proposed in the Law of PRL, the syndical participation that was quite restricted in the negotiations, I describe examples of Brazilian companies that adopt with success some remuneration type variable, with base in the profit or in the result.

I will be discussing and proposing a basic structure of a system of variable remuneration, definition, I model and implantation, description of the fundamental aspects that Control should carry out, in the control of a System of measurement, models of Indicators of Acting and the use of the Technology of Information.

Finally I will be demonstrating the importance of a program of Variable Remuneration as one of the strategic tools of the company.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é propor uma forma de utilização da Participação no Lucro ou Resultado, como um instrumento de integração, harmonização e parceria entre o capital e o trabalho, servindo ainda como instrumento de incentivo ao desenvolvimento e continuidade da organização.

Estarei demonstrando como se implantar um Sistema de Remuneração Variável e as vantagens dessa prática aliada à redução do nível salarial por mérito, pois ganhar aumento significa contribuir efetivamente para o crescimento da empresa.

Além de reduzir os custos fixos de mão-de-obra, as empresas atrelam o desempenho dos funcionários às metas globais, reforçando a cultura participativa e impulsionando resultados. Os programas de remuneração não param de crescer, autofinanciáveis, ou seja, o valor só é pago se o resultado for atingido.

A Participação no Lucro ou Resultado vem contribuir para o desenvolvimento cultural de parceria, melhoria no relacionamento entre Capital e Força de Trabalho e na melhoria da qualidade dos produtos, maior produtividade e conseqüentemente maior lucratividade para as empresas.

Para continuarem competitivas, as empresas terão cada vez mais de vincular suas estratégias de negócios à sua capacidade de remunerar bem, mais e melhor.

1 - Linha de Pesquisa

O propósito deste trabalho se enquadra na linha de pesquisa de Contabilidade Estratégica.

2 – Assunto

O assunto será desenvolvido em torno da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2.000, que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa.

3 – Tema

Participação no Lucro ou Resultados: Alternativas de Remuneração Variável Aumentando a Produtividade e Qualidade.

4 - Problema

Quais as mudanças provocadas nas empresas pela utilização da Participação nos Lucros ou Resultados de acordo com a Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2.000, que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa?

- A Participação no Lucro ou Resultado será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, por meio de comissão escolhida pelas partes mais um integrante do sindicato da respectiva categoria;
- o acordo deve contemplar regras claras e objetivas quanto ao direito de participação como: mecanismos de aferição das metas acordadas, periodicidade da distribuição e período de vigência, prazo de revisão do acordo;

- Os critérios para Participação nos Lucros ou Resultados podem ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa, programas de metas resultados e prazos pactuados previamente;
- o pagamento de valores, a título de participação nos lucros, deve obedecer `a periodicidade mínima de um semestre;
- o instrumento de negociação deverá ser arquivado no sindicato dos trabalhadores;

5 – 1ª Hipótese: Participação nos Lucros é factível, porém de difícil aplicabilidade.

Participar nos Lucros da empresa não quer dizer que o empregado tem direito a ele, mas sim de participar dele. Se o trabalhador fosse o titular do lucro da empresa seria proprietário ou acionista.

6 – 2ª Hipótese: Participação por Resultados, ou Remuneração Variável, é factível e está em ascensão. O recebimento dos bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas.

7 - Objetivo

O objetivo deste trabalho será mostrar os benefícios que as empresas e os trabalhadores podem obter pela correta compreensão e aplicação da Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2.000.

8 - Delimitação

O trabalho está delimitado à avaliação de aplicabilidade da Lei nº 10.101 de 19 dezembro de 2.000, aos aspectos contábeis referentes a Lucro e Resultados de acordo com a Lei 6.404/76(Lei das S/A).

9 - Justificativa

O propósito deste tema é mostrar os caminhos a ser percorridos por uma organização que estabeleça a Participação no Lucro ou Resultado, desde os princípios contábeis sobre Lucro ou Resultado, o papel dos sindicatos, formas de implantação da remuneração variável até o papel da Controladoria monitorando os indicadores para avaliação de desempenho.

Atingindo esses propósitos, a parceria revela-se como um instrumento de motivação e desafio que realiza plenamente os interesses do Operário e da Empresa. Com a conciliação desses interesses, a geração de riqueza pode se transformar em algo comum.

10 - Metodologia de Pesquisa.

Os argumentos apresentados para discussão e solução do problema resultaram de pesquisa bibliográfica, necessária para formatação das idéias discutidas na dissertação. Para SEVERINO (1992:143), Dissertação “é a forma geral do discurso e quer dizer que o discurso está pretendendo demonstrar uma tese mediante argumentos”. Na pesquisa bibliográfica foram selecionados livros, teses, dissertações e artigos que versam sobre o assunto.

PARTICIPAÇÃO NO LUCRO OU RESULTADO

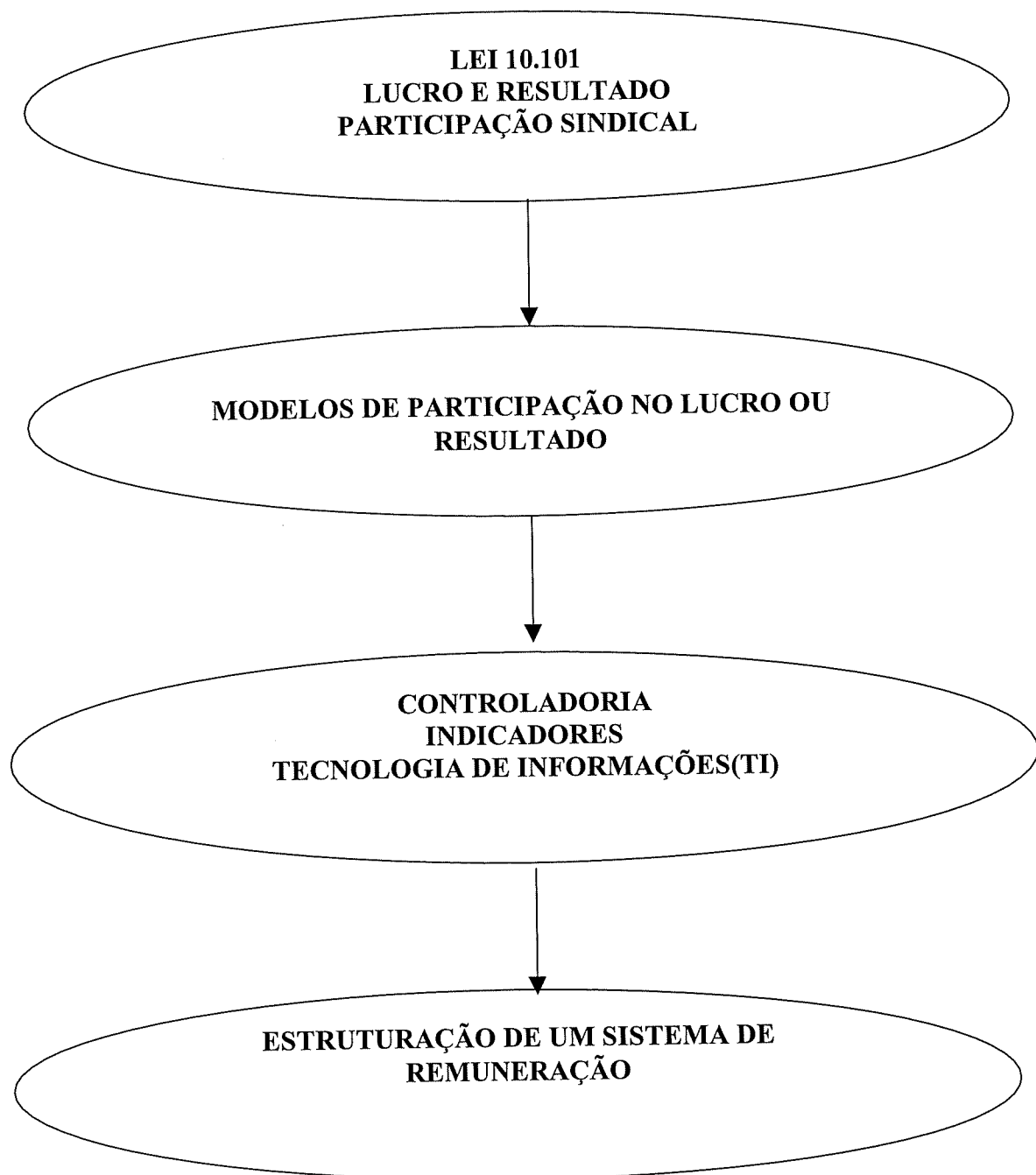


Figura 1 – Participação no Lucro ou Resultado(PLR).

CAPÍTULO II.

LEI 10.101, LUCRO E RESULTADO, PARTICIPAÇÃO SINDICAL, ANÁLISE DO DIEESE EM QUATRO SINDICATOS DE OSASCO E SÃO PAULO

1 - Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2.000.

Regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

A Participação nos Lucros ou Resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, na qual deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa.

2 – Lucro Conceitos Fiscais¹

Para fins de tributação do imposto de renda das pessoas jurídicas, o Regulamento do Imposto de Renda, Decreto nº 1.041, de 11-1-1994, diz, em seu art. 185:

“art.185. A pessoa jurídica que optar pelo pagamento mensal do imposto por estimativa(arts.513 a 520), desde o início do ano-calendário ou de suas atividades, deverá apurar o lucro real ao final do ano-calendário, ou no encerramento de suas atividades, exceto se, quando não obrigada à apuração do lucro real)art.190), optar pela tributação com base no lucro presumido(lei nº 8.541/92, arts.25 e 26).”

Nos artigos seguintes, de nºs 190 a 548, o Regulamento define o que se entende por lucro real, lucro presumido e lucro arbitrado, estabelecendo as bases para determinação de

¹FRANCO, Hilário. Contabilidade Geral – 23º ed. – São Paulo : Atlas, 1996.

Cada um deles, bem como definindo outros conceitos de lucro para fins fiscais, tais como: lucro operacional, lucro bruto, lucro inflacionário, lucro capitalizado e lucro distribuído.

3 – Conceito de Lucro²

O lucro pode ser considerado sintaticamente, ou seja, por meio das regras que o definem; semanticamente, por meio de sua relação com realidades econômicas subjacentes; ou pragmaticamente, por meio de seu uso por investidores, independentemente de como é medido ou do que significa. Os diversos objetivos da divulgação do lucro apontam para definições diferentes de lucro líquido e audiências distintas a ser consideradas. Os extremos polares são o lucro operacional corrente e o lucro abrangente. A definição de lucro abrangente do Fasb é um conceito que inclui todos os aspectos.

²HENDRIKSEN, Eldon S. BREDA, Michael F. Van. tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. Teoria da Contabilidade – São Paulo : Atlas, 1999

4 - Exemplo de Participações³:

Suponha que uma empresa X tenha definido, em seu Estatuto Social, que as debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias têm direito (cada uma) a 10% do lucro do exercício. Suponha, ainda, que a empresa tenha saldo de prejuízo acumulado de R\$ 100.000 e que sua demonstração de resultado do exercício indique:

Lucro antes do IR e CS.	449.000
Provisão para IR e CS	(90.000)
Lucro após IR e CS (antes das participações)	359.000
Assim, a base de cálculo, que é extra-contábil, será:	
Lucro após IR e CS	359.000
Prejuízos Acumulados	(100.000)
Base de Cálculo Inicial	259.000

Cálculo das participações:

1 – Debêntures – 10% de R\$ 259.000	(25.900)
Nova base de cálculo	233.100
2 – Empregados – 10% de 233.100	(23.310)
Nova base de cálculo	209.790
3 – Administradores – 10% de R\$ 209.790	(20.979)
Nova base de cálculo	188.811
4 – Partes beneficiárias – 10% de R\$ 188.811	(18.881)
	169.930

³JUDICIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GEBCKE, Ernesto Rubens; Manual de Contabilidade das Sociedades Por Ações. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1995.

Contabilização:

Estas participações seriam contabilizadas como segue:

1 – Participação de debêntures

Participações debêntures	25.900
a provisões	25.900

2 – Participações dos empregados

Participações empregados	23.310
a provisões	23.310

3 – Participações aos administradores

Participações administradores	20.979
a provisões	20.979

4 – Participações das partes beneficiárias

Participações partes beneficiárias	18.881
a provisões	18.881

Como se verifica, os valores apurados são bem divergentes entre si, em face da mecânica de cálculo da lei.

5 – Resultado

Resultado na Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2.000, significa atingir metas estabelecidas entre as partes, visando melhorar seus procedimentos operacionais, como de produtividade, de vendas, de controle de qualidade, etc. O alcance de metas está totalmente divorciado da existência ou não de lucro no final do exercício. O resultado também poderia ser entendido como economia de material, redução de desperdício.

O conceito de “resultado” deverá ser também especificado na lei ordinária que determinar a participação nos lucros, visando a esclarecer qualquer dúvida sobre o assunto.

6 – Participação Sindical

A participação sindical nas negociações da Participação no Lucro ou Resultado segundo a Lei 10.101 está restrita à indicação de um representante sindical que fará parte da comissão de negociação e ao arquivamento do instrumento de acordo celebrado na entidade sindical dos trabalhadores.

A negociação da Participação nos Lucros e Resultados das empresas tem se intensificado nos últimos anos, com reflexos na organização sindical e nas relações trabalhistas. A maioria das negociações ocorreu com a participação de comissões de empregados e foi realizada com as diretorias das próprias empresas, sem a participação dos sindicatos patronais. Esse resultado, além de indicar a descentralização dos acordos, significa um passo na organização dos trabalhadores, nos próprios locais de trabalho.

Nesse processo, os sindicatos cumprem papel importante ao integrar e apoiar as comissões, assessorando os trabalhadores que as compõem.

7 - Análise DIEESE sobre PRL em quatro Sindicatos de São Paulo e Osasco.⁴

A negociação da participação nos lucros e resultados (PRL) das empresas tem se intensificado nos últimos anos, com reflexos na organização sindical e nas relações trabalhistas. Este texto é baseado em estudo elaborado pelo DIEESE que analisa 158 acordos de PLR, relativos aos trabalhadores das bases dos sindicatos dos Metalúrgicos de São Paulo (67 acordos), Metalúrgicos de Osasco (35 acordos), Vestuário de São Paulo e Osasco (28 acordos), e Comerciantes de São Paulo (26 acordos), todos com data de vigência e assinatura relativas a 1997.

Conclui que a maioria das negociações ocorreu com a participação de comissões de empregados e foi realizada com as diretorias das próprias empresas, sem a participação dos sindicatos patronais. Esse resultado, além de indicar a descentralização dos acordos, significa um passo na organização dos trabalhadores nos próprios locais de trabalho. No processo, os sindicatos cumprem papel importante ao integrar e apoiar as comissões, para dar respaldo aos trabalhadores que as compõem.

Para melhor compreensão dos resultados desse levantamento, vale lembrar o cenário em que se desenvolveram as negociações coletivas no Brasil, em 1997. Naquele ano, a economia brasileira foi marcada pela continuidade e aprofundamento do Plano Real, com nova redução na taxa de inflação anual medida pelo ICV-DIEESE, ficando então na casa dos 6%.

O governo não alterou substancialmente a política cambial e manteve elevadas as taxas de juros, como no ano anterior. Foi dada continuidade ao programa de privatizações e aprofundaram-se os debates em torno de reformas como a da Previdência Social.

⁴Fonte: Dieese – Negociação – Disponível em <http://www.dieese.org.br/neg/negjun98.html>. Acesso em 04/07/2001

No final do mês de outubro de 1977, frente ao clima de desconfiança, em relação aos países em desenvolvimento, gerado pela crise dos países asiáticos, o governo reagiu promovendo a duplicação dos juros internos, como forma de evitar um ataque especulativo contra a moeda brasileira.

No mercado de trabalho, a situação agravou-se com a elevação do desemprego. Na região metropolitana de São Paulo, onde se situam os municípios pesquisados, a taxa de desemprego permaneceu durante a maior parte do ano acima dos 16%, segundo a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) realizada pelo DIEESE e pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE). A estrutura do mercado de trabalho continuou sua trajetória de mudanças, com o encolhimento da participação da indústria de transformação e aumento do setor de serviços aí incluído o comércio.

Nesse cenário, segundo levantamento realizado pelo DIEESE, sobre os resultados das negociações de reajustes salariais, em 1997, apenas 55% dos acordos determinaram reajustes iguais ou maiores que a variação do INPC/IBGE. A partir dessas informações, depreende-se que o quadro das negociações se apresentou, em linhas gerais, difícil para os trabalhadores.

Além dos fatores macroeconômicos e de corte sociológico mais amplo, o campo da negociação coletiva é também fortemente condicionado pelas especificidades contratuais e econômicas de cada setor ou região e, dentro de cada setor, pela própria heterogeneidade das empresas aí existentes. Entre os comerciários, por exemplo, o pagamento de comissões relacionadas ao desempenho em vendas faz parte da composição da remuneração total de grande número de trabalhadores.

Por todos esses motivos, é necessário relativizar o alcance de eventuais análises comparativas que desconsiderem as especificidades dos acordos celebrados pelas entidades que fazem parte do painel.

Alguns outros aspectos de natureza setorial merecem ser considerados. No caso do setor metalúrgico, a redução das tarifas de importação de máquinas e eletroeletrônicos e também as alterações no regime automotivo – aí incluído o setor de autopeças – afetaram, drasticamente, nível da atividade de empresas com forte presença na base das entidades pesquisadas. Da mesma maneira, o setor do vestuário enfrentou forte concorrência dos produtos asiáticos, oriundos de países que, em muitos casos, estiveram sob permanente suspeita de prática desleal de comércio (dumping). E, desestimulando o consumo, a política de juros elevados tem sido um elemento de forte influência sobre o desempenho no setor do comércio.

7.1 – Metalúrgicos de São Paulo

O Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo foi fundado em dezembro de 1932 e sua base geográfica é a capital paulista. Representa 290.000 trabalhadores, com 80.000 sindicalizados empregados em cerca de 8.200 empresas de todos os portes, com atuação em quase todos os sub-setores do ramo metal-mecânico, especialmente o eletroeletrônico, o de máquinas e o de material de transporte, incluídas autopeças e uma auto-montadora. A data-base da categoria ocorre no mês de novembro e o sindicato negocia convenções coletivas com diversos sindicatos patronais.

O quadro a seguir contém dados relativos à tabulação de 67 acordos de PLR, todos referentes a empresas com mais de 260 trabalhadores. Pode-se notar, inicialmente, que a

quase totalidade dos acordos contou com a participação do sindicato e de uma comissão de trabalhadores na negociação junto às empresas.

Outros elementos da ação sindical podem ser notados nos dados relativos à vigência do acordo e ao tempo da negociação. Em 64% dos acordos dos metalúrgicos de São Paulo, o início de sua vigência é anterior à data da sua assinatura, ou seja, como a data de assinatura e a de vigência do acordo não são coincidentes, aquilo que foi negociado através da ação dos trabalhadores deu solução para questões anteriores à própria negociação. Ainda no que se refere à vigência, verifica-se que, em 3% dos acordos, houve pagamentos referentes a períodos anteriores a 1997.

A assinatura dos acordos ocorreu em todos os meses do ano, com especial concentração entre junho e setembro (59% dos casos). Isso revela o descolamento dessa negociação do momento da data-base, além de demonstrar que a ação sindical esteve presente ao longo de todo o ano.

No que se refere ao conteúdo dos acordos, verifica-se que 81% estabelecem algum tipo de meta a ser atingida como 'condição para o pagamento da participação nos lucros e resultados'. Para os metalúrgicos de São Paulo, as metas mais frequentes envolveram indicadores de assiduidade (61% dos acordos), de produtividade e de redução de desperdício (ambas com 27%), que, em larga medida, surgiram de forma combinada ou simultânea. A combinação desses indicadores apareceu várias vezes no texto dos acordos como uma única meta intitulada "qualidade" que incluía, entre outros indicadores, índices de refugo, re-trabalho e devolução de peças (redução de desperdício). Apesar de pouco frequente, vale a pena destacar a presença de metas de ordem qualitativa, como manutenção ou aquisição de certificados de qualidade (ISO 9000, ISO 14000 etc).

Quanto à forma de pagamento, 51% dos acordos previam o parcelamento em duas vezes. Em 31% dos casos, houve pagamento em uma única parcela, tendo sido registrados 18% com pagamentos em mais de duas parcelas, em aparente contradição com o limite fixado na medida provisória que regulamenta a matéria.

Total dos Acordos analisados	67
Ação Sindical	
Presença de comissão de Trabalhadores no acordo	99%
Vigência do Acordo	
Data da vigência do acordo é anterior à de assinatura	64%
Acordos com pagamento referente a períodos anteriores	3%
Data de Assinatura	
Janeiro/97	7%
Fevereiro	1%
Março	1%
Abril	7%
Maior	7%
Junho	19%
Julho	9%
Agosto	18%
Setembro	13%
Outubro	9%
Novembro	3%
Dezembro	3%
Tipo de Acordo	
Com metas	61%
Metas mais frequentes	
1 - Assiduidade	61%
2 - Produtividade	27%
3 - Redução de desperdício	27%
Forma de Pagamento	
Parcela única	31%
Duas parcelas	51%
Mais de duas parcelas	18%

Quadro 01 - Acordo PLR Metalúrgicos de São Paulo - 1997⁵

Nota: algumas vezes, as somas das porcentagens não atingem 100% devido à eliminação das casas decimais.

⁵Fonte: Dieese - Negociação - Disponível em <http://www.dieese.org.br/neg/negjun98.html>. Acesso em 04/07/2001.

7.2 – Metalúrgicos de Osasco

O sindicato dos Metalúrgicos de Osasco foi fundado em 1963 e sua base abrange, além daquela cidade, outros onze municípios. Representa cerca de 30.000 trabalhadores, sendo 18.000 sindicalizados. A exemplo dos metalúrgicos de São Paulo, sua data-base é no mês de novembro. Existem aproximadamente setecentas empresas na base, sendo as de pequeno e médio portes (entre cem e quatrocentos trabalhadores) aquelas que concentram a maior parcela da categoria. Essas empresas são bastante diversificadas e pertencem principalmente aos sub-setores de máquinas e equipamentos, eletroeletrônicos e autopeças.

Os dados a seguir referem-se a um conjunto de 35 acordos estudados. Um primeiro aspecto positivo é a participação de uma comissão de trabalhadores em 89% dos acordos metalúrgicos de Osasco. Em 82% dos acordos estudados, o início da vigência é anterior à data de sua assinatura, ou seja, o acordo assinado tem alguma retroatividade. Em 9% dos acordos houve pagamentos referentes a períodos anteriores a 1997.

Os metalúrgicos de Osasco só não firmaram acordos de PLR em janeiro, agosto e dezembro, o que demonstra uma razoável dispersão das negociações ao longo do ano. Em termos de conteúdo, 66% dos acordos determinaram o pagamento da participação nos lucros e resultados condicionados ao cumprimento de algum tipo de meta. Entre as metas mais freqüentes encontram-se aquelas relativas à assiduidade e à produtividade, com 46% e 31% do total dos acordos, respectivamente.

A maioria dos acordos determinou que a PLR fosse recebida em duas vezes (54% do total dos casos), sendo também relevantes os firmados com pagamento único (40%). Houve, ainda, 3% com pagamento em mais de duas parcelas.

Total de acordos analisados	35
Ação Sindical	
Presença de comissão de trabalhadores no acordo	89%
Vigência do Acordo	
Data de vigência do acordo é anterior à data de assinatura	80%
Acordo com pagamento referente a períodos anteriores	9%
Data de Assinatura	
Janeiro/97	0%
Fevereiro	3%
Março	6%
Abril	3%
Maior	6%
Junho	23%
Julho	11%
Agosto	0%
Setembro	23%
Outubro	11%
Novembro	6%
Dezembro	0%
Não disponível	9%
Tipo de Acordo	
Com metas	66%
Metas mais freqüentes	
1 – Assiduidade	46%
2 – Produtividade	31%
Forma de Pagamento	
Parcela única	40%
Duas parcelas	54%
Mais de duas parcelas	3%
Não disponível	3%

Quadro 02 - Acordos de PLR Metalúrgicos de Osasco - 1997⁶

⁶Fonte: Dieese – Negociação – Disponível em <http://www.dieese.org.br/neg/negjun98.html>. Acesso em 04/07/2001

7.3 – Vestuário de São Paulo

O sindicato do Vestuário de São Paulo foi fundado em 1942 e sua base compreende os municípios de São Paulo e Osasco. É o maior da categoria no Brasil, com 80.000 trabalhadores na base, 65.000 com vínculo formal de emprego. São mais de 6.000 empresas sendo que apenas uma centena delas emprega mais de cem trabalhadores. A grande maioria das empresas da base é de micro e pequeno porte. Um dos principais problemas enfrentados pelo sindicato é a grande quantidade de trabalhadores sem vínculo formal de contratação. A data-base da categoria é no mês de julho.

Os dados analisados referem-se a um conjunto de 28 acordos. A comissão de trabalhadores consta em 68% dos casos, havendo a presença do sindicato na quase totalidade desses acordos, cuja data do início de vigência é anterior à da de assinatura, ou seja, contêm algum elemento de retroatividade. Em 79% dos casos, a retroatividade significou o pagamento da participação nos lucros e resultados para os anos de 1995, 1996 e 1997, ou seja, períodos anteriores ao momento do acordo.

Com relação ao momento da assinatura, no Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário só não há acordos nos meses de janeiro, fevereiro e abril, apontando uma atividade negocial dispersa por quase todo o ano. Entretanto, observando os demais meses, percebe-se haver uma concentração entre junho e setembro, período que responde por 61% dos acordos. Nota-se, assim, que a categoria realizou boa parte de seu esforço de negociação com as empresas por ocasião do mês da data-base, bem como no mês anterior e nos dois meses posteriores. É expressiva, também, a frequência de acordos assinados em novembro de 1997 (21%).

No tocante à forma de pagamento, nota-se a quase inexistência de pagamento da PLR vinculada a metas (4%). Nesse sentido, os acordos privilegiaram o pagamento de

abonos relacionados à existência de lucros constatados em períodos anteriores, ou mesmo em 1997. Outro dado que chama a atenção no caso do Vestuário é o elevado número de acordos com pagamentos parcelados em mais de duas vezes que aparecem em 54% dos casos. Por conta da retroatividade, normalmente cada parcela corresponde ao pagamento da participação relativa a um determinado ano anterior.

Total de acordos analisados	28
Ação Sindical	
Presença de comissão de trabalhadores no acordo	68%
Vigência do Acordo	
Data de vigência do acordo é anterior à data de assinatura	100%
Acordos com pagamento referente a períodos anteriores	79
Data de Assinatura	
Janeiro/97	0%
Fevereiro	0%
Março	4%
Abril	0%
Maió	7%
Junho	21%
Julho	18%
Agosto	11%
Setembro	11%
Outubro	4%
Novembro	21%
Dezembro	4%
Tipo de Acordo	
Com metas	4%
Forma de Pagamento	
Parcela única	21%
Duas parcelas	25%
Mais de uma parcela	54%

Quadro 03-Acordo de PLR das Empresas do Vestuário de São Paulo e Osasco – 1997⁷

Nota: algumas vezes, as somas das porcentagens não atingem 100%, devido à eliminação das casas decimais.

⁷Fonte: Dieese – Negociação – Disponível em <http://www.dieese.org.br/neg/negjun98.html>. Acesso em 04/07/2001

7.4 - COMERCIÁRIOS

O sindicato dos Comerciários foi fundado em 1941 e sua base territorial compreende o município de São Paulo e outras sete cidades, representando 300.000 trabalhadores distribuídos em 70.000 pontos de venda. Dentre os sindicatos estudados, esse é o que possui maior heterogeneidade, com trabalhadores de áreas diversas, como o comércio atacadista e varejista, grandes magazines e pequenas lojas, supermercados, lojas especializadas(roupas, calçados, alimentos, autopeças etc). Sua data-base é no mês de dezembro.

Os dados aqui analisados vêm de um conjunto de 26 acordos. Entre eles, a presença da comissão de trabalhadores na negociação do acordo foi constatada na totalidade dos casos. Em 77% dos acordos, a data do início é anterior àquela da assinatura. Nenhum determinava pagamentos referentes a períodos anteriores. Quanto ao momento da negociação, percebe-se uma concentração de acordos nos meses de abril a agosto(89% dos casos). Não sendo registrado nem um nos meses de fevereiro, março, setembro e novembro. Em outras palavras, há pouca atividade negocial de participação nos lucros e resultados nos meses precedentes e posteriores à data-base da categoria.

Entre os comerciários, o tipo de acordo mais comum foi o que envolveu o estabelecimento de metas, com 77% dos casos. Entre as mais freqüentes, estiveram aquelas relacionadas aos volumes de vendas e de faturamento, com 31% e 23% do total dos acordos, respectivamente. Nota-se que os indicadores constantes dos acordos são dois daqueles tipicamente encontrados na avaliação desempenho do comércio.

No que concerne à forma de pagamento, 65% dos acordos estipularam que a PLR fosse recebida pelo trabalhador de uma única vez e 27% determinaram pagamentos em duas vezes. Em 4%, houve pagamento em mais de duas parcelas.

Total acordos analisados	26
Ação Sindical	
Presença de comissão de trabalhadores no acordo	100%
Vigência do Acordo	
Data de vigência do acordo é anterior à data de assinatura	77%
Acordos com pagamento referente a períodos anteriores	0%
Data de Assinatura	
Janeiro/97	4%
Fevereiro	0%
Março	0%
Abril	23%
Maio	8%
Junho	23%
Julho	27%
Agosto	8%
Setembro	0%
Outubro	4%
Novembro	0%
Dezembro	4%
Tipo de Acordo	
Com metas	77%
Metas mais freqüentes	
1 – Volume de vendas	31%
2 - Faturamento	23%
Forma de Pagamento	
Parcela única	65%
Duas parcelas	27%
Mais de duas parcelas	4%
Não disponível	4%

Quadro 04 - Acordo Sobre PLR dos Comerciantes de São Paulo – 1997⁸

Nota: algumas vezes as somas das porcentagens não atingem 100%, devido à eliminação das casas decimais.

⁸Fonte: Dieese – Negociação – Disponível em <http://www.dieese.org.br/neg/negjun98.html>. Acesso em 04/07/2001

8 - Conclusão

As estratégias de negociação em 1997, deduzidas a partir dos acordos estudados, desenharam um novo modelo de mobilização para os sindicatos. Nas campanhas salariais pré-Real, o esforço de mobilização concentra-se na data-base e, normalmente, envolve o conjunto da categoria. Já a negociação de PLR, ainda que, com eventual concentração em alguns meses, se dá por empresa e, ao longo do ano, descolada, portanto, da campanha salarial da data-base. Mais de 60% dos acordos analisados têm efeitos retroativos, resolvendo problemas precedentes à negociação, como o 'não-pagamento' da PLR em anos anteriores ou o pagamento, já realizado, de algum tipo de abono como antecipação ao que viria a ser pago na forma de PLR. Nesses casos, o processo de negociação pode ter contado com elementos de pressão como: a insatisfação dos trabalhadores pelo não-pagamento da participação nos lucros e resultados, o receio patronal de ações trabalhistas cobrando o não-pagamento em anos anteriores ou a necessidade de formalizar o pagamento de parcelas de PLR já antecipadas, devido à necessidade de cumprimento da MP 794/94 e suas reedições.

A maioria dos acordos, exceto no caso dos trabalhadores no Vestuário de São Paulo e Osasco, está vinculada ao cumprimento de metas. No que se refere ao conteúdo, a presença de indicadores, na maior parte deles, confirma a tendência de torná-los mais complexos. Tal complexidade se por meio da estipulação de mais de um indicador e, em boa parte dos casos, através da sua combinação para se chegar ao recebimento da PLR. A definição de metas para pagamento da PLR pode ser feita pela aferição de indicadores coletivos(para toda a empresa ou apenas para um setor) ou mesmo para cada trabalhador, muito freqüentemente, através da combinação dessas diversas formas. Nesse tipo de acordo, embora o ganho do trabalhador, em última análise, passe a ser mais vinculado ao próprio resultado do negócio da empresa em que trabalha, por outro lado, nas discussões

das metas, pode-se ganhar maior espaço para debater a condução da empresa e, por extensão, as suas condições de trabalho.

Para o caso dos acordos do Vestuário, é necessário ponderar algumas especificidades de sua base: o grande número de pequenas e micro empresas dificulta a negociação de indicadores como nos demais sindicatos. Nessas empresas, a qualidade de informações gerenciais muitas vezes é precária, mesmo para a sua própria gestão. Um outro aspecto consiste na própria estratégia de negociação do sindicato, calcada na negociação da PLR referente a 1995 e 1996 (79% dos acordos).

A descentralização ao nível das empresas, constatada no estudo dos acordos de PLR, provoca a necessidade de presença da ação sindical em diversos locais de trabalho, ao longo de todo ano, e abre oportunidades para organização dos trabalhadores nas empresas. Na busca da negociação por empresa, ainda que estrita à regulação de parcela da remuneração do trabalhador, a ação sindical tende a provocar um deslocamento do poder de negociação depositado nos sindicatos patronais. Desta maneira, com o surgimento de dezenas de acordos de PLR e a proliferação de comissões de trabalhadores, a organização sindical passa a ser ainda mais intensamente exigida. O acompanhamento das negociações ou a simples tarefa de arquivamento dos acordos são esforços adicionais que trazem mudanças para a atuação sindical, exigindo novas rotinas e formas de planejamento. Além disso, no enfrentamento dessa negociação, a necessidade de compreensão técnica dos indicadores, do desempenho das empresas e do setor torna indispensável o preparo técnico dos negociadores, sejam eles da comissão de trabalhadores da empresa ou do próprio sindicato.

CAPÍTULO III

EMPRESAS QUE ADOTAM PARTICIPAÇÃO NO LUCRO OU RESULTADO E MODELOS DE CONTRATOS

1 - Sabesp¹

A Sabesp implantou o Programa de Participação nos resultados em 1996, como uma das pioneiras no setor estatal, podendo dizer, então que ela não só foi, mas continua sendo uma das ações impulsionadoras que contribuíram para diversas mudanças, na gestão da empresa na busca por resultados, possibilitando atender a missão de “melhorar a qualidade de vida da população” e torná-la uma empresa que busca permanentemente novos desafios.

A aferição dos resultados é efetuada por meio de metas globais e setoriais que contemplam a performance empresarial no aspecto econômico-financeiro, operacional e qualitativo, sendo avaliada pelo cumprimento das metas de eficiência operacional, foco no cliente, qualidade, produtividade e rentabilidade. O montante distribuído obedece a relação de 20% que são divididos pelo número total de empregados e 80% aplicados, proporcionalmente, aos salários, sendo que o acompanhamento das metas é realizado em reunião bimestral com as entidades sindicais.

A Sabesp utiliza-se de referências operacionais que são muito mais compreensíveis e mensuráveis por todos, tornando as metas um desafio conjunto a ser superado.

A comunicação tem sido outra preocupação constante para que o empregado conheça, participe, contribua e seja beneficiado pelo programa, estando cada vez mais integrado com a organização.

2 - Kibon Sorvane²

‘O aumento da produtividade é diretamente proporcional à elevação da remuneração variável’, é o que mostra a experiência iniciada em 1997, com o sistema de células de trabalho, em andamento na Kibon Sorvane, empresa do grupo anglo-holandês Unilever, localizada em Jaboatão – PE.

¹Prêmio Ser Humano – Oswaldo Checchia - 2000. “Participação nos Resultados: uma abordagem de sucesso”. Disponível em <http://www.abrhnaional.org.br/em_abordsuc.htm>. Acesso em 06/06/2001.

²Prêmio Ser Humano – Oswaldo Checchia – 2000. “A influência da Remuneração no Aumento da Produtividade”. Disponível em <http://www.abrhnaional.org.br/ac_remprod.htm>. Acesso em 30/05/2001.

O trabalho em equipe começa a substituir o trabalho individual na Era da informação. A especialização dá lugar à generalização; a supervisão desce para o centro do grupo e o planejamento e execução passaram a andar juntos. Surgem então processos e programas baseados nesses pressupostos: Círculos de Controle de Qualidade, Qualidade Total, Pesquisa de Clima Organizacional, PLR (Participação nos Lucros ou Resultados), etc.

O Programa de Células de Trabalho da Kibon Sorvane fundamenta-se em PLR (Participação nos Lucros ou Resultados), uma vez que foi a forma encontrada pela empresa para se repartirem resultados sem aumento de salários fixos. Foram criadas 16 células na área de Operações (Produção, Distribuição, Refrigeração Comercial, Utilidades e Manutenção) sendo que cada uma delas propôs indicadores de desempenho os quais são transformados em pontos que, por sua vez, representam premiação trimestral em dinheiro (PLR), parte dos lucros da empresa.

Os valores vão de R\$ 150 a R\$ 220 por funcionário, a cada trimestre.

As 16 células iniciais eram compostas por cerca de 300 empregados. Hoje, todos os funcionários da Kibon Sorvane, (cerca de 700, excetuando-se os de Vendas), atuam em células.

Os indicadores têm como base 4 metas: Qualidade, Produtividade, Segurança e Moral.

METAS	INDICADORES
Qualidade	nº de reclamações por cliente % de contaminação bacteriológica
Produtividade	% do volume realizado X programado Perdas
Segurança	Horas perdidas com afastamento
Moral	Absenteísmo

Quadro 05 – Metas e Indicadores³

³Prêmio Ser Humano – Oswaldo Checchia – 2000. “A influência da Remuneração no Aumento da Produtividade”. Disponível em <http://www.abrh nacional.org.br/ac_remprod.htm>. Acesso em 30/05/2001.

Após um ano de implantação da PLR, houve a redução de 37% no número de reclamações feitas por clientes, o aumento de 6% na produtividade, uma melhoria significativa no relacionamento interpessoal, a redução do efetivo conseqüentemente a baixa no número de acidentes em 16% além da diminuição de 60% na devolução de produtos. Até 2000, já foram pagos US\$ 632,000 como remuneração variável às células.

3 - Sadia⁴

A Sadia com cerca de 22 mil funcionários, além da remuneração fixa, possui duas modalidades de remuneração variável, sendo uma para os cargos de chefia e outra abrangendo os demais funcionários. Nesse sistema que é aplicável a todos os cargos de chefia, de supervisores até diretor-presidente, a qual vem sendo implantado gradativamente desde 1994, uma quantidade de salários nominais (depende do grau do profissional) é atribuída anualmente. “Neste caso, o valor a ser pago depende do atingimento de metas preestabelecidas para a corporação e de uma avaliação de desempenho individual, que considera competências e metas individuais atingidas durante o ano”, explica Tommaso Russo, chefe do departamento de remuneração da Sadia.

Outra modalidade aplicada pela Sadia, desde 1997, é o Programa de Participação dos Funcionários nos Resultados (PLR), o qual envolve os demais empregados da empresa. O valor a ser recebido depende do resultado da empresa no ano, conforme demonstrado em balanço, e do atingimento de metas previamente estabelecidas em cada departamento. Russo ainda relata: “Os motivos de existência desses programas estão atrelados à motivação e à convergência de esforços em atingir as metas em todos os níveis da empresa”. segundo ele, os resultados obtidos até o momento são animadores e fazem parte das expectativas da alta administração da empresa. “Melhorias nos programas estão sendo constantemente introduzidas, de forma a adequá-los cada vez mais à evolução do mercado e da própria empresa”, completa o chefe do departamento.

⁴Gestão & RH Editora – Tendência: empresas adotam novos modelos de remuneração. Disponível em <http://www.gestaoerh.com.br/artigos/remu_002.shtml>. Acesso em 06/06/2001.

Quanto ao grau de satisfação dos funcionários, Russo diz que, para as chefias, o programa já faz “parte do jogo” e pode ser considerado, em termos de mercado, como bastante agressivo. Já para os funcionários que contam com o PLR, Russo garante que o grau de satisfação é elevado, superando as expectativas. “Os aspectos positivos desses modelos de remuneração estão ligados à visão de dono da empresa, onde a contribuição individual faz a diferença no prêmio recebido. Da mesma forma, o alinhamento às diretrizes e metas emanadas da alta direção é facilmente disseminada e aprendida por todos os funcionários”.

4 - Randon (Empresa Amiga)⁵

Adotado em 1994, o “Empresa Amiga”, Programa de Participação nos Resultados da Randon Sistemas de Aquisição, tem sido uma peça fundamental na eficácia da gestão participativa. De 1996, primeiro ano de funcionamento do programa, até 1999, o faturamento da empresa mais que dobrou, assim como o número de clientes ativos. O lucro líquido, índice utilizado pelo programa para calcular a participação dos funcionários, também registrou um grande salto durante o período, tendo fechado 1999 em R\$ 1,1 milhão. Desse total, os funcionários receberam 8%, percentual médio que tem sido distribuído aos funcionários a cada ano.

Tais resultados refletem a motivação, a produtividade, a qualidade e o comprometimento da equipe, impulsionada por uma nova cultura empresarial, com foco na valorização das pessoas, a qual começou a se desenvolver na Randon Sistemas de Aquisição a partir de 1995. Desde a concepção, o programa atrela a distribuição dos lucros ao cumprimento dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico. A cada ano, funcionários e gestores se encarregam de desdobrar esses objetivos em metas coletivas e individuais, envolvendo todas as áreas da empresa.

Uma vez definidas as metas, os funcionários fazem o acompanhamento do trabalho, em reuniões mensais nas quais cada equipe expõe a sua posição às demais, ao mesmo tempo em que se mantém informada sobre a posição do grupo. O princípio básico da PLR é medir para gerenciar. Com esta sistemática, o programa de participação nos resultados consegue

⁵Prêmio Ser Humano – Oswaldo Checchia – 2000. “Empresa Amiga: Projeto Participação nos Resultados”. Disponível em < http://www.abrh nacional.org.br/em_emamiga.htm >. Acesso em 06/06/2001.

envolver o funcionário, não apenas pela compensação financeira, mas também pela satisfação de se perceber como parte de um todo que busca o crescimento constante através da superação de limites e da aceitação de novos desafios.

O programa “Empresa Amiga” é coordenado por um comitê composto por quatro funcionários, dois eleitos pelos empregados, em votação secreta, e dois indicados pelo grupo gestor. Esse comitê desenvolve, divulga, implanta, acompanha e coordena o programa que é reavaliado a cada ano pelo comitê eleito.

A espinha dorsal do “Empresa Amiga”, no entanto, continua sendo os indicadores de desempenho, em cima dos quais são estabelecidas as metas que seguem os objetivos do planejamento estratégico, dos programas de qualidade e pesquisas de satisfação.

5 - MODELO PLR DA SOUZA CRUZ SA.⁶

5.1 – Regulamento Interno sobre a PLR

Considerando a falta de legislação para regulamentação da PLR, as partes decidiram, por via consensual, criar a sua própria regulamentação, mantendo-a em perfeita sintonia com os objetivos do legislador constitucional. Para tanto, o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Fumo de Uberlândia, e a Souza Cruz SA, concordaram que deveriam levar em conta os seguintes parâmetros e critérios para, em caráter experimental, por tempo certo e ajustado, dá contorno à difícil tarefa de criar regras e mecanismos que possam tornar efetiva mais essa antecipação no campo social:

5.2 – Dos Parâmetros e Critérios

5.2.1– Os Parâmetros, Critérios, Regras e Mecanismos aqui definidos foram acordados através de livre negociação direta, realizada entre Sindicato e Empresa, o

⁶Fonte: Pinto, Almir Pazzianotto. Negociação – Salvador -: Casa da Qualidade, 1995

que tornou possível a criação da melhor forma de participação dos empregados nos ganhos econômicos resultantes da produtividade no trabalho.

5.2.2– Concordam as partes que esse avanço, no campo social, favorece a integração dos empregados, na vida e no desenvolvimento da unidade fabril a que pertencem.

5.2.3- Existe plena concordância de que o empregado passa a se interessar mais pelo resultado da Fábrica, do qual se beneficia. Conseqüência imediata é que a unidade fabril torna-se mais eficiente, mais produtiva e com maior vantagem competitiva.

5.2.4– Em consonância com o texto constitucional vigente, entendem as partes que a mencionada participação é desvinculada da remuneração, de sorte que os valores auferidos pelos empregados a esse título não se incorporam ao salário para qualquer efeito, não constituindo, por conseguinte, base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não substituindo ou complementando a remuneração devida a qualquer empregado.

5.2.5- As regras e os mecanismos criados para atender o pleito em pauta devem ser claros e objetivos, acessíveis a todos os empregados, facilitando o controle e acompanhamento por parte dos mesmos. Portanto, os métodos de aferição dos resultados devem ser palpáveis, criando a possibilidade de o empregado participar/influenciar e, sobre tudo, contribuir para a sua melhoria.

5.2.6– Nesse sentido, as partes entendem que o alcance das regras e do mecanismo, estabelecidos para aferir resultados, deve estar no âmbito do setor de trabalho e, no máximo, na Fábrica, que é a unidade que os empregados conhecem e na qual estão locados.

5.2.7– Concordam, Sindicato e Empresa, que o controle e o acompanhamento, por parte dos empregados, são importantes para a eficiência do sistema, vez que a

desconfiança compromete os métodos de participação, sempre que os empregados não disponham de informações a respeito do andamento dos resultados, o que constitui, regra geral, motivo para adiamento da regulamentação dessa e de outras matérias que, similarmente, suscitam controvérsias. Objetivando atender ao aqui exposto, as partes estabeleceram que o instrumento adequado de aferição é o Balancete Físico de Apuração Parcial de Resultados.

5.2.8- Fica estabelecido, para fins de definição da participação, que devem ser considerados, cumulativamente, os seguintes fatores que influenciam nos ganhos econômicos da unidade denominada

Fábrica de Uberlândia:

- Qualidade do Produto
- Acidentes do trabalho ou trajeto com afastamento
- Estrago de Matéria-Prima
- Absenteísmo
- Índice de Produção.

5.3 – Das Regras e Mecanismos

5.3.1 – Fica determinado que a vigência da presente regulamentação disciplinadora da participação dos resultados, é coincidente com o período de vigência do presente acordo, ou seja, 01.09.94 a 31.08.95.

5.3.2 – A referida participação está condicionada à ocorrência de determinados resultados, ficando, no entanto, entendido que o valor máximo, para o período de vigência, está limitado ao equivalente a 1.26(um inteiro e vinte e seis centésimos)

do Salário-Base do empregado, entendido esse como o Salário Nominal do empregado, sem acréscimo de qualquer natureza.

5.3.3 – Fica expressamente ajustado que, durante todo o exercício anual, serão feitas três apurações de resultados. Nesse sentido, as apurações periódicas de resultados serão feitas com base nos Balancetes Físicos de Apuração de Resultados.

5.3.4 – O pagamento do valor equivalente à participação quadrimestral dos empregados, denominado liquidação parcial, será efetuado no mês seguinte ao do fechamento do Balancete Físico de Apuração de Resultados.

5.3.5 – As 3 (três) liquidações parciais ocorrerão, respectivamente, nos meses de janeiro/95, maio/95 e setembro/95, e o valor de cada uma delas, no caso de aferição de resultado positivo, poderá variar de 32% (trinta e dois por cento) a 42% (quarenta e dois por cento) do Salário Base do empregado, de acordo com os critérios aqui definidos. Fica, no entanto, definido que, em caso de resultado negativo no período, isto é, abaixo do mínimo aceitável, conforme expressamente indicado na tabela de pontuação, nenhum valor será pago ao empregado a título de participação nos resultados.

5.3.6 – Acordam as partes que a Empresa efetuará, no mês de setembro/94, um pagamento único, a título de Antecipação Compensável por Conta de Resultados Futuros, de valor equivalente a 51% (cinquenta e um por cento) do Salário-Base do empregado.

5.3.7 – Acordam, ainda, que o valor pago a título de Antecipação Compensável por Conta de Resultados Futuros será dividido em 3 (três) parcelas iguais e deduzidas das quantias que serão recebidas pelos empregados, a título de liquidações parciais de resultados, nos meses de janeiro/95, maio/95 e setembro/95.

5.3.8 – Os valores das liquidações parciais de resultados do exercício anual serão resultantes da composição dos fatores indicados no item 1.8, cuja definição e critérios de avaliação são especificados da seguinte forma:

5.4 – Qualidade do Produto

Entende-se por qualidade do produto o nível de satisfação dos clientes da Empresa, cuja medida oficialmente aceita pelas partes é o número de reclamações junto ao Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, mantido pela Empresa, por Milhão de cigarros produzidos.

A qualidade do produto será apurada da seguinte forma, sempre levando em conta, exclusivamente, os cigarros produzidos na Fábrica Uberlândia.

Volume Total de produção no mês

Número mensal de reclamações junto ao SAC

Número mensal de reclamações	Volume de cigarros produzidos mensalmente	Pontos
01	Igual ou acima de 85 milhões	20
01	Entre 75 e 84,999 milhões	15
01	Abaixo de 74,999 milhões	10

Quadro 06 - Pontuação Por número de Reclamações⁷

5.5 – Acidentes do Trabalho ou Trajeto, com Afastamento.

Entende-se por Acidente do Trabalho ou Trajeto, o número mensal absoluto de incidentes caracterizados legalmente como Acidentes do Trabalho com afastamento, tenham eles

⁷Fonte: Pinto, Almir Pazzianotto. Negociação – Salvador -: Casa da Qualidade, 1995

ocorrido no trabalho ou no trajeto do empregado entre casa - local de trabalho - casa.

Numero mensal de Ocorrências	Pontos
Zero	20
De 01 a 02	15
Igual ou Maior do que 03	10

Quadro 07 -Pontuação Por número de Acidentes ⁸

5.6 – Estrago de Matéria-Prima

Entende-se por Matéria-Prima, para os efeitos da presente regulamentação, os seguintes produtos utilizados na fabricação de cigarros: cabo de acetato, estojo(exceto selo), polipropileno, fumo e papel de cigarro.

Entende-se por estrago de Matéria-Prima a diferença percentual entre o volume total, em quilogramas, efetivamente utilizado pela Empresa na fabricação de cigarros, na Fábrica Uberlândia, em um determinado mês, e o volume total estimado, necessário à produção da mesma quantidade de cigarros na Fábrica Uberlândia.

Fica estabelecido que o volume necessário de matéria-prima para a fabricação de cigarros será sempre determinado pela Empresa.

O cálculo do estrago de matéria-prima obedecerá à seguinte forma:

Matéria-Prima utilizada (kg)

Matéria-Prima estimada (kg)

⁸Fonte: Pinto, Almir Pazzianotto. Negociação – Salvador -: Casa da Qualidade, 1995

Percentual mensal do estrago	Pontos
Menor ou igual a 6,5%	20
Entre 6,6% e 7,5%	15
Igual ou Maior do que 7,5%	10

Quadro 08 – Pontuação Perda de Matéria Prima⁹

5.7 – Absenteísmo

Entende-se por absenteísmo toda falta do empregado ao trabalho, seja ela legal, justificada ou injustificada.

Não serão consideradas, para efeito dessa variável, as seguintes ausências:

- Férias
- Licença-prêmio
- Afastamento durante o quadrimestre de avaliação, por motivo de doença ou acidente de trabalho, por um período, contínuo ou não, inferior ou igual a 15 dias.

O cálculo do absenteísmo será feito da seguinte forma:

Número total de faltas no mês X 100

Número de empregados X número de dias úteis no mês

⁹Fonte: Pinto, Almir Pazzianotto. Negociação – Salvador -: Casa da Qualidade, 1995

Índice de Absenteísmo	Pontos
Abaixo ou igual a 3%	20
Entre 3,1% e 4,0%	15
Igual ou Maior do que 4,1%	10

Quadro 09 –Pontuação por Absenteísmo¹⁰

5.8 – Índice de Produção

Entende-se por índice de produção o correspondente à diferença percentual entre o volume de produção previsto pela Empresa para a Fábrica Uberlândia, e o volume efetivamente produzido na mencionada Fábrica.

O cálculo do índice de produção será feito da seguinte forma:

$$\left. \begin{array}{l} \text{Índice de} \\ \text{Produção} \end{array} \right\} \frac{\text{Volume efetivamente produzido}}{\text{Volume previsto de produção}}$$

Índice Produção (previsto x real)	Pontos
Igual ou Maior que 99,0%	20
Entre 98,0% e 98,9%	15
Menor ou igual a 97,9%	10

Quadro 10 –Produção por Volume de Produção¹¹

^{10,11}Fonte: Pinto, Almir Pazzianotto. Negociação – Salvador -: Casa da Qualidade, 1995

5.8.1 – Fica expressamente entendido que o cálculo das liquidações parciais a serem pagas nos meses de janeiro/95, maio/95 e setembro/95, será feito observando-se os seguintes meses para apuração:

Mês de Pagamento	Base de Cálculo
Janeiro/95	Setembro/94
	Outubro/94
	Novembro/94
	Dezembro/94
Maio/95	Janeiro/95
	Fevereiro/95
	Março/95
	Abril/95
Setembro/95	Maio/95
	Junho/95
	Julho/95
	Agosto/95

5.8.2 – Os valores a ser pagos em janeiro/95, maio/95 e setembro/95, como acima indicados, serão calculados da seguinte maneira:

O resultado da soma da pontuação média quadrimestral do conjunto dos fatores definidos no item 1.8 será enquadrado na tabela abaixo, a fim de identificar o percentual que deverá incidir sobre o salário-base de todos os empregados abrangidos pelo Regulamento, calculando-se, dessa forma, a participação de resultados a que terão direito.

Total de Pontos Obtidos	Percentual de Incidência sobre Salário-base
De 81 a 100	42%
De 65 a 80	37%
De 53 a 64	32%
Abaixo de 53	0,0%

Quadro 11 – Total de Pontos Obtidos¹²

5.8.3 – As partes concordam que os empregados que venham a ser admitidos ou demitidos na vigência do presente Regulamento e que não tenham trabalhado integralmente no quadrimestre de avaliação, não terão direito à participação de resultados correspondente a esse período.

5.8.4 – Os empregados admitidos na vigência do presente acordo, que não receberam a Antecipação Compensável por Conta de Resultados Futuros, prevista no item “2.6”, receberão, à época das liquidações parciais, o percentual integral, conforme estabelece o item “2.9.1”.

5.8.5 – Os eventuais casos omissos ou dúvidas de interpretação que venham a surgir durante a vigência do presente Regulamento serão dirimidos através de negociação entre as partes.

5.8.6 – Fica expressamente entendido que o sistema de participação de resultados, implantado através do presente Regulamento, abrange somente a categoria dos empregados ditos “mensalistas”, excluída a categoria dos empregados denominados “executivos”.

¹²Fonte: Pinto, Almir Pazzianotto. Negociação – Salvador -: Casa da Qualidade, 1995

5.8.7 – Caso seja editada, durante a vigência deste acordo, norma regulamentando o mencionado dispositivo constitucional de participação nos lucros e resultados (CF, artigo 7º, XI), a Empresa poderá compensar o benefício aqui criado com os que vierem a ser instituídos.

Souza Cruz SA.

6 – MODELO PLR DA NATURA.¹³

6.1 – Regras Gerais da Participação no Lucro ou Resultado 2001 - A Comissão dos Colaboradores da Participação no Lucro ou Resultado, juntamente com os representantes da empresa e sindicato, estabeleceram regras para o recebimento:

Têm direito a receber a participação – Todos os colaboradores admitidos até 30/09/2001. Para admitidos durante o período de 16/01/2001 a 30/09/2001 o pagamento da participação será proporcional.

Para caso de colaboradores demitidos ou demissionários – Deverão ter trabalhado no mínimo três meses no ano de 2001 para o pagamento da participação proporcional.

Para os colaboradores afastados no ano de 2001 – Não importa o motivo do afastamento. Esses colaboradores receberão o valor integral da participação. Os colaboradores afastados de anos anteriores a 2001 que estiverem retornando neste ano recebem a participação integralmente.

O que é Resultado Operacional ? – É a primeira coisa que você precisa entender. A sua participação depende da obtenção do Resultado Operacional da empresa para este ano.

Resultado Operacional = Vendas – Despesas

¹³Fonte: Manual sobre Participação no Lucro ou Resultado - Natura - 2001.

A meta ideal do Resultado Operacional deste ano é R\$ 158.820.000,00.

Se atingida essa meta 3% do total serão distribuídos entre os colaboradores, o que corresponde a R\$ 4.765.000,00.

Resultado Operacional esperado para 2001 = R\$ 158.820.000,00

Total a distribuir entre todos os colaboradores = R\$ 4.765.000,00 (3%).

E se essa meta do Resultado Operacional não for atingida? – Nesse caso, a Natura estabeleceu diversos níveis de Resultado Operacional para aumentar as possibilidades dos colaboradores receberem sua participação. Confira na tabela abaixo os valores a distribuir, conforme a meta atingida.

Por exemplo: se o Resultado Operacional atingido for de R\$ 135.093.000,00 a Natura distribuirá 2% desse total entre os colaboradores, o que representa R\$ 2.702.000,00.

Meta do R.Operacional da Empresa	% a distribuir	Vr.aproximado a distribuir R\$
Abaixo de 135.093.000,00	0%	0,00
de 135.093.000,00 a 141.025.000,00	2%	2.702.000,00
de 141.025.000,00 a 146.958.000,00	2,25%	3.173.000,00
de 146.958.000,00 a 152.890.000,00	2,50%	3.674.000,00
de 152.890.000,00 a 158.819.000,00	2,75%	4.205.000,00
de 158.819.000,00 a 180.124.000,00	3,00%	4.765.000,00
acima de 180.125.000,00	4,00%	7.205.000,00

Quadro 12 -Distribuição da Participação no Lucro ou Resultado¹⁴

Para entendermos melhor a distribuição da participação entre os colaboradores, utilizamos neste manual apenas exemplos fundamentados no alcance da meta de R\$ 158.820.000,00.

Mas lembre esse valor pode variar:

Como será feita a distribuição dos R\$ 4.765.000,00 estimados?

¹⁴Fonte: Manual Interno sobre Participação no Lucro ou Resultado - Natura - 2001.

O total de R\$ 4.765.000,00 será dividido em duas partes:

Parte I (70% de R\$ 4.765.000,00) = R\$ 3.335.000,00 - referentes à parte comum para todos os colaboradores.	
Acompanhe o cálculo:	
R\$ 4.765.000,00 X 70% = R\$ 3.335.000,00	
R\$ 3.335.000,00	= R\$ 1.037,00
3.216 colaboradores 04/2001	

Quadro 13 – Cálculo 70% da Distribuição comum a todos os colaboradores¹⁵.

A Natura dividiu os R\$ 3.335.000,00 estimados pelo total de colaboradores e chegou a um resultado de R\$ 1.037,00, valor comum para todos.

PARTE II (30% de R\$ 4.765.000,00 = R\$ 1.430.000,00 referentes à parte variável sobre o salário	
Acompanhe o cálculo:	
R\$ 4.765.000,00 X 30% = R\$ 1.430.000,00	
Para calcular a Parte II, a Natura dividirá R\$ 1.430.000,00 pelo total estimado da folha de pagamento em dezembro/2001	
R\$ 1.430.000,00	= 25% do salário do colaborador
R\$ 5.616.000,00 (folha estimada 12/2001)	

Quadro 14 – Cálculo 30% da Distribuição variável aos colaboradores¹⁶.

Para se apurar o valor da participação de cada colaborador, a Natura adotou um critério básico, com o objetivo de recompensar de forma justa a todos os níveis da empresa. Por isso, o valor máximo a receber será limitado a R\$ 2.500,00.

^{15,16}Fonte: Manual Interno sobre Participação no Lucro ou Resultado - Natura - 2001.

O que fazer para receber Participação no Lucro ou Resultado na Natura?

Para receber participação, a Natura precisa atingir o seu Resultado Operacional, vendendo mais e gastando menos. E a sua área precisa atingir as metas estabelecidas. Logo mais adiante, você entenderá que 50% do valor da participação são referentes ao desempenho da empresa e os outros 50% referentes ao desempenho da sua área.

Como calcular a Participação no Lucro ou Resultado?

Veja um exemplo:

Imagine um salário de R\$ 500,00.

Prevedendo que a empresa atinja o Resultado Operacional, teremos:

Parte I: R\$ 1.037,00 (valor estimado comum a todos os colaboradores)

ParteII: Adicione 25% do seu salário

$$\text{R\$ 1.037,00(Parte I) + 25\% do salário(Parte II)}$$

Descubra quanto é 25% do seu salário (no caso, R\$ 500,00).

$$\text{R\$ 500,00 X 25\% = R\$ 125,00}$$

Agora, some esses 25%(R\$ 125,00) aos R\$ 1.037,00 da Parte I.

Você chegará a um valor estimado de R\$ 1.162,00.

$$\text{R\$ 125,00(25\% do salário) + R\$ 1.037,00 = R\$ 1.162,00}$$

Desse total de R\$ 1.162,00

50% são referentes ao desempenho da empresa

50% são referentes ao desempenho da sua área(caso a área atinja a meta preestabelecida).

Se o Resultado Operacional da Natura for atingido e a sua área cumprir a meta estabelecida, para ela significa que você terá direito a receber 100% de R\$ 1.162,00, o valor estimado da participação.

$$\text{R\$ } 1.162,00 \times 100\% = \text{R\$ } 1.162,00$$

Agora imagine que a sua área atinja apenas 40% da meta estabelecida para ela e a meta da empresa já tenha sido alcançada. Que conta você deverá fazer?

50% referentes ao desempenho da empresa + 40% do desempenho da sua área = 90% $\text{R\$ } 1.162,00 \times 90\% = \text{R\$ } 1.045,80$ (vr. participação)

Lembre-se: o valor da participação é limitado a R\$ 2.500,00.

Não se esqueça de que todos os valores utilizados nesse cálculo são estimados, considerando que a empresa atinja a meta estabelecida e que a folha de pagamento e o número de colaboradores mantenham os valores estimados. Assim, ao final de 2001, os valores podem ser diferentes.

6.2 - Metas de cada área – A meta da sua área representa 50% do valor da participação que você poderá receber. Confira a seguir os indicadores que definirão a meta de cada área e acompanhe os resultados mensalmente com seu gestor.

ÁREAS	INDICADORES /METAS
Presidência	Meta da Empresa
Gerência de Assuntos Corporativos	Orçamento (25%) = R\$ 5.382.000,00 Será aceito somente 5% de variação Atingir índice de 60% de reconhecimento dos colaboradores em relação às práticas de Responsabilidade Social da Natura (25%).
Diretoria de assuntos Jurídicos e Relações com o Governo	Orçamento (50%) = R\$ 4.659.000,00 Será aceito somente 5% de variação
Diretoria de Recursos Humanos	Orçamento (50%) = R\$ 27.610.000,00 Será aceito somente 5% de variação

Vice-Presidência de Inovação e Desenvolvimento

PPM - Parte por Milhão (25%) = Redução de 10% sobre o número de PPM(Global e Total)

Flexibilização:

75% = Até 2% acima do target

100% = 2176

125% = 1958

Despesas Orçamentárias (25%)

Flexibilização:

75% = Até 5% acima do orçamento

100% = cumprindo o orçamento

125% = 5% ou mais abaixo do orçamento

Vice-Presidência de Operações e Logística Suprimentos

Quantidade de itens recebidos em qualidade assegurada (25%): total de recebimento valorizado/total recebimento valorizado em QA

Flexibilização:

75% = 40,5%

100% = 45%

125% = 49,5%

PRC - Programa de Redução de Custos (25%)

Flexibilização:

75% = 10,8

100% = 12,0

125% = 13,2

Fábrica de Perfumes

PPM - Parte por Milhão (25%)

Flexibilização:

75% = 945

100% = 860

125% = 774

GMP - Good Manufactures Process (25%)

Flexibilização:

75% = 4,0

100% = 3,7

125% = 3,3

Fábrica de Cremes

PPM - Parte por Milhão (25%)

Flexibilização:

75% = 1250

100% = 1137

125% = 1023

	<p>GMP Good Manufactures Process (25%) Flexibilização: 75% = 4,0 100% = 3,7 125% = 3,3</p>
Fábrica de Shampoos	<p>PPM - Parte por Milhão (25%) Flexibilização: 75% = 353 100% = 321 125% = 288</p> <p>GMP - Good Manufactures Process(25%) Flexibilização: 75% = 4,0 100% = 3,7 125% = 3,3</p>
Fábrica de Maquiagem	<p>PPM - Parte por Milhão (25%) Flexibilização: 75% = 2027 100% 1843 125% = 1658</p> <p>GMP - Good Manufactures Process(25%) Flexibilização: 75% = 4,0 100% = 3,7 125% = 3,3</p>
Pcking	<p>NC - Notificação de Consultora (25%) Flexibilização: 75% = 2,2 100% = 2,0 125% = 1,8</p> <p>Eficiência PEEM - Linha Automática da PEEM (25%) Flexibilização: 75% = 54% 100% = 60% 125% = 66%</p>
Transportes	<p>PRC - Programa de Redução de Custos 5% Flexibilização: 75% = 10,8 100% = 12,0 125% = 13,2</p>

NC - Notificação de Consultora (22,5%)

Flexibilização:

75% = 2,2

100% = 2,0

125% = 1,8

Prazo de entrega(22,5%)

Flexibilização:

75% = 95% e 96,9%

100% = 97%(pedidos entregues dentro do prazo combinado por região)

125% = Acima de 97,1%

Engenharia Operacional

PRC - Programa de Redução de Custos (5%)

Flexibilização:

75% = 10,8

100% = 12,0

125% = 13,2

Orçamento (25%)

Flexibilização:

75% = 10% acima do orçamento

100% = 100% orçamento

125% = 10% ou mais abaixo do orçamento

Gerência de Desenvolvimento Logístico

PRC - Programa de Redução de Custos (25%)

Flexibilização:

75% = 10,8

100% = 12,0

125% = 13,2

Pesquisa em O&L (25%)

Flexibilização:

75% = 75% ótimo e bom

100% = 80% ótimo e bom

125% = 85% ótimo e bom

Gerência de Planejamento e Controle Logístico

PRC - Programa de Redução de Custos (25%)

Flexibilização:

75% = 10,8

100% = 12,0

125% = 13,2

Giro (25%)

Flexibilização:

75% = 4,01

100% = 4,46

125% = 4,90

Gestão de Materiais e Recebimento

GMP - Good Manufactures Process (25%)

Flexibilização:

75% = 4,0

100% = 3,7

125% = 3,3

Eficiência Operacional(25%): acuridade de recebimento

Flexibilização:

75% = 95%

100% = 98%

125% = 100%

Expedição

GMP - Good Manufactures Process (25%)

Flexibilização:

75% = 4,0

100% = 3,7

125% = 3,3

NC - Notificação de Consultora (25%)

Flexibilização:

75% 2,2

100% = 2,0

125% = 1,8

Operações Internacionais

Atendimento Lançamentos(25%) Segundo a grade de lançamentos

Prazo de entrega(25%)

Objetivo: 8 dias úteis entrega aérea, 11 dias úteis entrega rodoviária

Análise de Negócios e Controle Industrial

PRC - Programa de Redução de Custos (50%)

Flexibilização:

75% = 10,8

100% = 12,0

125% = 13,2

Vice-Presidência de Comercialização**Divisão Brasil e demais Áreas de Apoio**

Consultoras Disponíveis no ciclo 17(25%) = 303.443 consultoras

Receita Bruta (25%) = R\$ 1.208.846.000,00

Consulte seu gestor para saber o número de Consultoras Disponíveis e a Receita Bruta estabelecida como meta para sua Gerência.

CAN, SAT e Tráfeco

Produtividade dos atendentes por login(50%)

Resultado consolidado período janeiro a dezembro de 2001

Objetivo: 91% do tempo disponível para atendimento (logado)
 = peso 50%
 89% a 90,9% do tempo disponível para atendimento (logado)
 = peso 25%
 menos de 88,9% do tempo disponível para atendimento (logado) = zero

APV

Pesquisa de satisfação no Atendimento. Qualidade e Velocidade nas resoluções (50%)
 Resultado consolidado período abril a dezembro de 2001

Objetivo: 90% favorabilidade = peso 50%
 80% a 89% favorabilidade = peso 25%
 menor 80% favorabilidade = zero

SNAC

Produtividade dos atendentes por login (50%)
 Resultado consolidado período janeiro a dezembro de 2001

Objetivo: 87,5% do tempo disponível para atendimento (logado) = peso 50%
 84% a 87,4% do tempo disponível para atendimento (logado) = peso 25%
 menor 84% do tempo disponível para atendimento (logado) = zero

Cobrança

Porcentagem de despesas com incobrável sobre receita bruta(50%)
 Resultado consolidado período janeiro a dezembro/2001

Objetivo: menor ou igual 1,63% = peso 50% de 1,64% a 1,97% = peso 25%
 maior que 1,97% = zero

Vice-Presidência de Finanças e Informações

Resultado Consolidado das áreas de Finanças e Informação (resultado individual de cada área 50%)

Secretárias da Vice-Presidência de Finanças e Informática

Média aritmética dos resultados dos gerentes que secretaria

Gerentes

Resultado consolidado de todos os projetos da área sob sua responsabilidade, conforme metodologia de avaliação (25%)
 Resultado consolidado do Suporte aos Sistemas em Operação (25%)

Contabilidade

Prazo de Fechamento Mensal (20%)
 Conciliação de Contas (30%)

Prazo de Fechamento Mensal (25%)

Fiscal	Conciliação de Contas Contábeis(25%)
Contas a Pagar	Redução no tempo de fornecimento dos Pagamento diários por empresa para a Tesouraria (50%)
Gerência de Controladoria	Implantação do Sistema de Gestão Orçamentária (30%) Revisão das Normas e Procedimentos de Finanças (20%)
Controladoria Corporativa	Resultado Consolidado das Áreas de Contabilidade,Fiscal, Contas a Pagar e Gerência de Controladoria (50%)
Tesouraria	Objetivos (50%): Financiar o endividamento líquido ao custo de 105% do CDI Conciliação de contas documentos procedimentos relativos a contabilização e controles da área de Tesouraria Rever as coberturas atuais propondo sua manutenção ou revisão nos valores ou tipos de apólices para o período maio/2001 a abril/2002.
Gerência de Planejamento Econômico	Avaliação ponderada dos projetos concluídos (50%)
Gerente de Planejamento Econômico	Resultado consolidado dos colaboradores da área (50%)
Gerência de Auditoria Interna	Cumprir trabalhos e prazos estabelecidos no plano anual de auditoria Interna (20%) Qualidade dos Relatórios de Auditoria (30%)
Gerência de Infra-estrutura e Produção	Disponibilidade de Infra-estrutura de TI (25%) Qualidade dos serviços oferecidos (25%)
Gerência de Projetos e Desenvolvimento e Gerência de Suporte aos Sistemas de Operações	Participação dos colaboradores em projetos e/ou no suporte aos sistemas em operação. O peso de cada um deles (projetos e atividades de suporte) variará conforme o tempo dedicado a eles. Os dados para o cálculo do tempo serão extraídos do Sistema de Apontamento de horas (50%).
Suporte ao Desenvolvimento	Pesquisas Novas Tecnologias (20%) Indicadores de Atendimento (30%)
Administração de Dados	Projeto"implantação e divulgação dos conceitos do CMM" (25%) Indicadores de Atendimento (25%)

Gerência de Tecnologia da Informação	Resultado Consolidado das áreas de suporte ao desenvolvimento e administração de dados (resultado individual de cada área (50%))
Diretoria de Tecnologia e Informação	Resultado Consolidado das áreas GIP, GSA, GLI, GPD, GTI (Resultado individual de cada área (20%)).
Planejamento e Controle	Qualidade dos Lançamentos Contábeis (30%) Divulgação dos Indicadores de TI e Finanças (20%)

7 – Conclusão

A Sabesp, Kibon, Randon e Sadia são apenas quatro exemplos de empresas que provam o sucesso da Remuneração Variável, que quando bem estruturada e tendo plena aceitação e entendimento dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos, torna-se uma das estratégias no planejamento da empresa para o alcance de suas metas.

Um item fundamental do programa de remuneração variável é o acordo de Participação no Resultado, onde a comissão responsável pela implantação do programa identifica as partes, caracteriza o acordo, descreve a metodologia do programa, e descreve os critérios de participação e pagamento.

Neste trabalho descrevo dois acordos de empresas de atividades bem distintas, Souza Cruz e Natura, mostram que para cada cultura de empresa teremos acordos próprios, não existindo um padrão único.

CAPÍTULO IV

CONTROLADORIA, INDICADORES E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÕES

1 – **CONTROLADORIA**¹ – Não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo de conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

1.2 – Ramo do Conhecimento – A Controladoria como ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas do Gestores e induzam-nos durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

As bases de sustentação ao nosso enfoque de Controladoria alicerçam-se na Gestão Econômica, de cujos princípios, conceitos e metodologia de operacionalização, tendo em vista nossos propósitos, enumeramos as seguintes premissas básicas:

- a empresa é constituída sobre o pressuposto da continuidade;
- a empresa é um sistema em constante interação com seu ambiente;
- o resultado econômico é o melhor indicador da eficácia empresarial;
- o resultado econômico é a base para a tomada de decisões;
- o Modelo de Gestão – derivado das crenças e valores – será a carta magna que corresponde a um conjunto de definições relativas ao processo de gestão empresarial;
- as atividades empresariais são conduzidas, de forma estruturada, por um Processo de Gestão que analiticamente corresponde ao Planejamento, Execução e Controle;
- as informações requeridas pelos Gestores são devidamente suportadas por sistemas de informações.

¹CATELLI, Armando (coordenador). Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo Atlas, 1999.

A Controladoria, por esse ângulo, estará voltada para modelar a correta mensuração da riqueza(patrimônio dos agentes econômicos), a estruturação do modelo de gestão – notadamente os relacionados com os aspectos econômicos da entidade, incluindo os modelos de decisão e informação – e o sistema de informações. A interação multidisciplinar é verificada pela agregação de conceitos das áreas de economia, administração e sistema de informação, entre outras.

Ainda como ramo do conhecimento, uma ampla gama de assuntos serão objetos de estudo, dos quais destacamos: modelo de gestão, processo de gestão, modelo organizacional, modelo de decisão(teoria da decisão), modelo de mensuração(teoria da mensuração), modelo de identificação e acumulação e modelo de informação (teoria da informação).

Porém, é paradoxal que a sociedade – com maior intensidade nos dias atuais – seja movida por um grande sentimento de mediatismo, em que o enfoque de valor é por “coisas práticas”. Nessa questão, a sociedade esquece e nós devemos ter um entendimento mais amplo, pois pensar – teorias – é o grande (e, talvez, insubstituível) passo que antecede a toda e qualquer nova tecnologia.

Verifica-se, por parte dos menos avisados, um “abismo” quanto ao correto entendimento da vinculação que há entre teoria e prática e que só fica claro com a compreensão do que é tecnologia. O entendimento da Galbraith (1967 apud Harrison, 1975:107) de que tecnologia

“...significa a sistemática aplicação científica ou outros conhecimentos organizados para tarefas práticas...”²

põe um fim a esse “abismo”.

Por fim, a Controladoria, como ramo do conhecimento, é que possibilitou a definição do modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações num contexto de Tecnologia de Gestão.

1.3 – Unidade Administrativa – A Controladoria vista como Unidade Administrativa é responsável pela coordenação e disseminação dessa Tecnologia de Gestão – quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistemas de informações – e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado

²Galbraith (1967 apud Harrison, 1975:107)

global da organização.

Assim, materializa-se uma área de responsabilidade bem definida, responsável pela execução das atividades a seguir identificadas:

- **desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica:** visto que as decisões tomadas na condução das atividades têm como foco o resultado econômico, significa que os gestores não só devem estar de posse de instrumentos adequados, mas também devidamente treinados;
- **subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases:** os sistemas de informações devem ser disponibilizados para uso direto do gestor, de modo que as informações sejam oportunas;
- **gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões:** os sistemas de informações devem propiciar informações que reflitam a realidade físico-operacional. A Controladoria é a responsável pela gestão operacional;
- **apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas:** é a maneira de consistir a otimização do todo, constituindo-se num elemento catalisador da sinergia necessária para a otimização do resultado global.

A Controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico. Portanto, os gestores, além de duas especialidades, devem ter conhecimento adequado sobre gestão econômica, tornando-se gestores do negócio, cuja responsabilidade envolve as gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas.

A gestão das atividades empresariais sob a égide do Modelo de Gestão Econômica é conduzida sob uma perspectiva sistêmica, visto que a maximização isolada dos resultados das partes não conduz necessariamente à otimização do todo. Cabe, então, à Controladoria, por ser a única área com uma visão ampla e possuidora de instrumentos adequados à promoção da otimização do todo, a responsabilidade pelo cumprimento de uma missão muito especial.

A missão da Controladoria será: Assegurar a Otimização do Resultado Econômico da Organização.

Para que a missão possa ser cumprida a contento, objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecidos. Os objetivos da Controladoria, tendo em vista a missão estabelecida são:

- Promoção da eficácia organizacional;
- Viabilização da gestão econômica;
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Atingir esse conjunto de objetivos significa a obtenção de resultados econômicos de acordo com as metas e condições estabelecidas, decorrentes de decisões tomadas sob a ótica de gestão econômica num enfoque de abordagem sistêmica. Portanto, é nosso ponto de congruência, se considerarmos a existência de uma hierarquia de objetivos, o objetivo maior da Controladoria é

“...a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados e mensurados segundo conceitos econômicos.”³

Sob esse ponto de vista, a Controladoria, ao contribuir como área de responsabilidade e conjuntamente com as demais para o cumprimento da missão e continuidade da organização, terá como filosofia de atuação:

- coordenação de esforços visando à sinergia das ações;
- participação ativa do processo de planejamento;
- interação e apoio às áreas operacionais;
- indução às melhores decisões para a empresa como um todo;
- credibilidade, persuasão e motivação.

1.4 – Responsabilidade e Autoridade – A Controladoria, em decorrência da missão e objetivos estabelecidos, e para seu efetivo desempenho, terá responsabilidade e autoridade.

1.4.1 – Responsabilidade - Conforme a proposta do Modelo de Gestão Econômica, a Controladoria, como qualquer área de responsabilidade de uma organização, tem sua responsabilidade definida claramente, respondendo pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas atividades.

Entretanto, por ser uma atividade de coordenação e em decorrência de sua missão, a responsabilidade da Controladoria se diferencia da responsabilidade das áreas operacionais

³Guerreiro, Catelli e Dornelles, (1997:3).

e de apoio. Esta diferença se caracteriza no processo desenvolvido para assegurar a otimização de resultado, conforme descrito a seguir.

É responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores, conforme a seguir, no Quadro 15:

AÇÃO	INSTRUMENTO DISPONIBILIZADO
Clarificar como as decisões são ou deveriam ser Tomadas	Modelo de decisão
Mensurar corretamente o resultado dos eventos, Produtos, atividades e áreas	Modelo de mensuração
Informar adequadamente os gestores	Modelo de informação

Quadro 15 - Ação e instrumento disponibilizado⁴

A quota-parte da contribuição da área de controladoria caracteriza-se por buscar a otimização do resultado econômico da empresa, numa atuação sinérgica junto às demais áreas de responsabilidade, provendo toda a base conceitual e operacional relativa aos sistemas de informações. Dessa forma, a otimização é viabilizada ao estabelecer um conjunto de requisitos e respectivos objetivos, conforme Quadro 16, a seguir:

Requisitos para a otimização do resultado	Objetivos (obtenção de)
Começa no planejamento	Resultado objetivado
Requer integração das áreas e visão de longo prazo	Resultado assegurado
Decorre da otimização do resultado de cada evento/transação	Resultado efetivado
Requer mensuração adequada	Resultado correto

Quadro 16 – Requisitos para Otimização do Resultado⁵

^{4,5}CATELLI, Armando (coordenador). Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo Atlas, 1999.

1.4.2 – Autoridade – As organizações empresariais são heterogêneas quanto ao tamanho, à complexidade, à definição das áreas de responsabilidade, entre outras características.

Nessa questão, todo o desenho que dará forma a todos os demais subsistemas será em obediência ao estabelecido no Modelo de Gestão.

Independentemente das características das empresas, o grau de autoridade pode ser subdividido em dois níveis: autoridade formal e autoridade informal – e, segundo Gurerreiro, Catelli e Dornelles(1997:11)⁶:

- a) Autoridade Formal – quanto a matéria envolver a instituição de normas, procedimentos e padrões relacionados com suas atividades e funções.
- b) Autoridade Informal – à medida que os assuntos se refiram a aspectos técnicos e conceituais inerentes ao grau de especialização envolvido nas funções de Controladoria, esta passará a adquirir um grau de autoridade informal, conseqüente do domínio dos conceitos e técnicas funcionais de suas atividades. Esse tipo de autoridade se efetiva por meio da execução de atividade típica de consultoria e assessoria, como órgão de staff.

Ainda, com respeito à Autoridade Informal, é nosso entendimento que, como órgão de staff, a atividade desenvolvida tem uma abrangência e comprometimento muito maior. Em verdade, transmuta-se em um órgão de coordenação.

1.5 – Funções - “...funções são definidas como atos”. Porém, esses atos não são fortuitos, há uma razão, um imperativo para que ocorram, pois, de acordo com os autores, “os propósitos por que as funções ou atos são desempenhados são geralmente referidos como objetivos”⁷.

As empresas têm uma divisão funcional do trabalho, cujo divisor de águas é a vinculação – dessas funções – a suas características operacionais, que são definidas em função do produto e/ou serviço produzido. Uma Área de Responsabilidade, independentemente de quantas atividades a compõe, desempenha uma ou um conjunto de funções. No caso da Controladoria, elas estão ligadas a um conjunto de objetivos⁸ e, quando

⁶Gurerreiro, Catelli e Dornelles(1997:11)

⁷Jucius & Schelender(1974:196)

⁸Estes objetivos decorrem da missão, conforme visto no item - Missão da Controladoria.

desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica.

1.5.1 – Subsidiar o processo de gestão – Essa função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente. Estará sendo materializada tanto no suporte à estruturação do processo de gestão como pelo efetivo apoio às fases do processo de gestão, por meio de um sistema de informação que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.

Estará a Controladoria suprindo os Gestores – das diversas áreas – no processo de gestão com instrumentos gerenciais que fornecem informações sobre desempenhos e resultados econômicos. É inerente a esta função monitorar o processo de elaboração do orçamento – e respectiva consolidação – das diversas áreas de responsabilidade da empresa.

1.5.2 – Apoiar a avaliação de desempenho – Na avaliação de desempenho, seja dos gestores ou das áreas de responsabilidade, a Controladoria estará:

- elaborando a análise de desempenho econômico das áreas;
- elaborando a análise de desempenho dos gestores;
- elaborando a análise de desempenho econômico da empresa;
- avaliando o desempenho da própria área.

Ressalta-se que a avaliação de desempenho deve ser feita individualmente por todos os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos. A análise elaborada pela Controladoria é mais um subsídio ao processo de avaliação.

1.5.3 – Apoiar a avaliação de Resultado – Ao apoiar a avaliação de resultado, a Controladoria estará:

- elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços;
- monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões;
- avaliando o resultado de seus serviços.

1.5.4 – Gerir os sistemas de informações – Desempenhando a função de gerir os sistemas de informações, estará a Controladoria:

- definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão;
- elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores;

- padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas (Modelo de Informação).

1.5.5 – Atender aos agentes do mercado – A empresa é um sistema aberto e, conseqüentemente, interage com o meio-ambiente, trocando os mais diferentes tipos de recursos/produtos. Ante esta condição, é função da Controladoria atender às demandas externas, da seguinte forma:

- analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa;
- atendendo aos diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, seja apoiando o Gestor responsável.

1.6 – Processo de Gestão – Na gestão das diversas atividades, os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações, implementar planos adequados e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados. Para tanto, o desempenho de suas funções será em conformidade com um Processo de Gestão estruturado que analiticamente compõe-se das seguintes etapas:

- planejamento estratégico, operacional e programação;
- execução;
- controle.

A etapa de planejamento estratégico é o momento em que cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas. O produto obtido é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa a orientar a etapa de planejamento operacional, que consiste em formular vários planos operacionais alternativos e optar por um deles.

A programação é o momento em que o que foi planejado é adequado às imposições do dia-a-dia, porém sua efetiva realização é o que caracteriza a execução. A etapa de controle tem múltiplos aspectos (avaliação de desempenho, de resultados, etc), sendo primordial o enfoque de garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com previamente estabelecido nos planos.

Conforme definido no Modelo de Gestão, o processo de gestão será voltado para a otimização do resultado econômico – das partes e por consequência do todo – estruturado, devidamente formalizado e, para tanto, apoiado pelos sistemas de informações.

2 – INDICADORES DE QUALIDADE ORGANIZACIONAL⁹

2.1 - Ciclo de Vida dos Indicadores de Qualidade Organizacional

O Indicador de Qualidade (IQ) Organizacional atende à necessidade de quantificação da qualidade a cada momento histórico da entidade.

Para viabilizarmos o conceito de indicador de qualidade devemos responder às questões:

- Por que criar e trabalhar com IQs?
- Como estruturar o IQ?

Trabalhar com IQs facilita o processo de qualidade organizacional em face de:

- permitir a comparação, via séries históricas, mostrando a evolução das métricas dos IQs;
- registrar a intensidade da efetividade da ação de qualidade, pela comparação das métricas dos IQs tomadas, antes e depois da institucionalização da ação de qualidade;
- facilitar o planejamento e o controle da qualidade, pelo estabelecimento de métricas padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os IQs;
- viabilizar a análise comparativa da qualidade ocorrida em ambientes linhas de negócios diversificados.

A estruturação dos IQs ocorre segundo três conceitos:

a)Elemento

- Assunto situação base para caracterização do indicador de qualidade (IQ), por exemplo:
 - . peças produzidas;
 - . profissionais alocados;
 - . máquinas existentes;
 - . áreas empresariais;

⁹GIL, Antonio de Loureiro, Qualidade Total nas Organizações: Indicadores de Qualidade, Gestão Econômica da Qualidade, Sistemas Especialistas de Qualidade, São Paulo: Atlas, 1992.

b)Fator

- Combinação de elementos, por exemplo:
 - . peças produzidas por máquina;
 - . profissionais alocados por área empresarial;
 - . máquinas por área empresarial;

c)Métrica

- unidade forma de mensuração de elementos e fatores;
 - . valor;
 - . quantidade;
 - . tempo;
 - . porcentagem.

Os IQs devem ser construídos de acordo com os objetivos/interesses de seus consumidores, ou seja, é atividade importante do analista da qualidade organizacional a geração do IQ, atendendo ao assunto e à métrica que sejam mais bem consumidos pelos usuários e praticantes da qualidade.

Os IQs são o espelho da qualidade dos processos e resultados empresariais e necessitam ser dinamizados, por meio de um software para captação tratamento das métricas dos IQs, gerando relatórios e telas, com a quantificação da qualidade e com o cálculo das métricas padrão, baseadas em referencial histórico.

O documento básico para criação e inventário de IQs é o quadro 17:

- a) a Matriz Ponto/Situação da Revisão da Qualidade serve para gerarmos ações de qualidade no foco/elo empresarial mais fraco e de maior interesse para a engrenagem organizacional. Normalmente, essas situações são gargalos que dificultam ou enfraquecem as potencialidades das entidades;
- b) um processo de priorização das ações de qualidade e, correspondentes pontos/situações de revisão da qualidade é exercitado, com a aplicação do método Delphi, para que coloquemos qualidade na nossa sistemática de qualidade;
- c)A Matriz inventário de Indicadores de Qualidade Empresarial recebe os binômios “ações de qualidade versus pontos/situações de revisão da qualidade” já priorizados e tem por

objetivo a identificação e estudo dos Indicadores da Qualidade (IQs) que irão acompanhar a intensidade e extensão da qualidade institucionalizada.

Ponto Situação de Revisão da Qualidade	Ações de Qualidade	Indicador de Qualidade	Denominação	Fórmula de Obtenção	Dados/Fonte	Padrão Existentes	Interpretação	Periodicidade	Voto

Quadro 17 – Matriz Inventário de Indicadores de Qualidade Empresarial¹⁰

Essa seqüência é parte da metodologia de qualidade organizacional que aplicamos nas Entidades e seus correspondentes centros de responsabilidade. É importante destacar que temos utilizado softwares para registro de todos os passos da sistemática/metodologia de qualidade, o que quer dizer que ambas as matrizes citadas – “Ponto/Situação de Revisão da Qualidade” e “Inventário de Indicadores de Qualidade Empresarial” – têm seu conteúdo guardado em bancos de dados informatizados.

As colunas do quadro 17 devem ser preenchidas segundo os seguintes critérios:

. Ponto/Situação de Revisão da Qualidade

- Nome do evento da área organizacional, da linha de negócios/produtos/serviços cuja importância para efeito de estudo da qualidade é reconhecida pelo círculo de qualidade/gestão e pelo núcleo de gestão.

¹⁰GIL, Antonio de Loureiro, Qualidade Total nas Organizações: Indicadores de Qualidade, Gestão Econômica da Qualidade, Sistemas Especialistas de Qualidade, São Paulo: Atlas, 1992

. Ações de Qualidade

- Conjunto de procedimentos a ser adotados para melhoria do ponto/situação de revisão da qualidade.

. Indicador de Qualidade(IQ)

- IQ mnemônico que irá designar o índice de qualidade usado para quantificar a qualidade vigente.

. Denominação

- Descrição sumária dos fatores e métricas a ser quantificados.

. Fórmula de Obtenção

- Estabelece a estrutura do indicador de qualidade em termos de algoritmo matemático.

. Dados/Fonte

- Descrever a origem para obtenção e a forma de coleta das métricas do IQ.

. Padrão Existente

- É a mensuração considerada ideal e que foi apurada no mercado obtida através de séries históricas ou arbitrada.

. Interpretação

- Implica a análise da utilidade do indicador e de sua forma de uso/consumo.

. Periodicidade

- Ciclo para apuração das métricas e cálculo dos IQs.

. Voto

- Posicionamento do profissional usuário da matriz inventário de IQs quanto à importância de cada IQ, relacionado segundo a escala:

1. mínima importância;
2. pequena importância;
3. média importância;
4. grande importância;
5. máxima importância;

- Uma opção alternativa é a votação, via nota, na escala um a dez ou um a cem.

A figura 02 apresenta a correlação do IQ entidades e conceitos integrantes do modelo de qualidade.

Pela figura 02, identificamos que o indicador de qualidade mensura, tanto a qualidade do produto final, quanto a qualidade dos processos empresariais, apóia a operacionalização e a tomada de decisão, no ambiente empresarial, pelo consumidor de IQ – profissional de qualidade, executivos e funcionários.

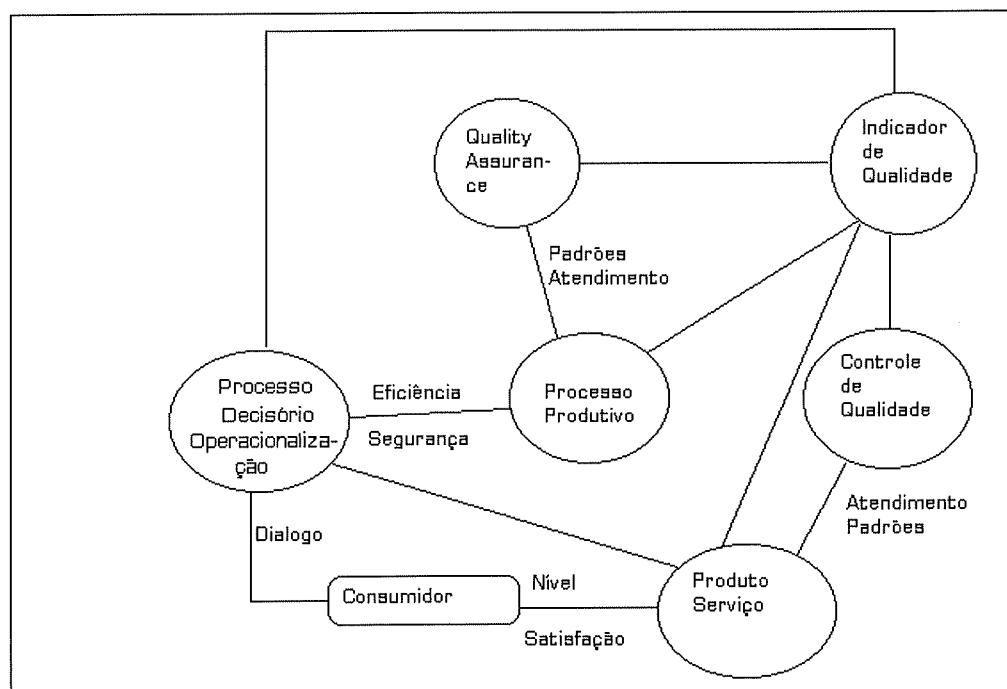


Figura 02: Indicador de qualidade (IQ) como elemento facilitador à operacionalização e à tomada de decisões pelo consumidor/usuário quanto à qualidade de processos e resultados empresariais.¹¹

¹¹GIL, Antonio de Loureiro, Qualidade Total nas Organizações: Indicadores de Qualidade, Gestão Econômica da Qualidade, Sistemas Especialistas de Qualidade, São Paulo: Atlas, 1992

É importante frisar que estamos evoluindo com a sistemática de qualidade baseada em três momentos principais:

a) Ponto/Situação de revisão da Qualidade

-Identificada a partir de levantamentos, análise e estudo do ambiente empresarial segmentado segundo suas linhas de negócios/produtos/serviços, pela aplicação das técnicas:

.Fluxograma, particularmente com aplicação do DFD- Diagrama de Fluxo de Dados;

- . entrevistas;
- . visita in loco;
- . aplicação de questionários à distância ou pessoalmente;
- . comparação e análise de dados;
- . amostragem estatística;
- . montagem de cenários.

b) Ações de Qualidade

- Identificadas e caracterizadas por sugestões dos profissionais das empresas e de seus centros de responsabilidade;
- Filtradas para a organização pelos profissionais da qualidade organizacional (núcleo e círculo de gestão);
- Alcançadas em bancos de dados do conhecimento pelo uso de sistemas especialistas de qualidade empresarial.

c) Indicadores de Qualidade

- Gerados segundo os desejos de seus consumidores;
- Acompanhados por sistemas de informações de indicadores de qualidade que exibem a intensidade da qualidade praticada nas organizações, em termos históricos e consoante o universo da qual fazem parte.

O indicador de Qualidade é o termômetro que permite à Alta Administração e aos Acionistas auscultar o diálogo ambiente externo/empresa, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus cliente/consumidores. Dessa consciência e objetividade, no sentido do binômio “lucro/superávit-continuidade operacional”.

Entretanto, os indicadores de qualidade (IQs) podem perder sua capacidade de retratar a realidade da qualidade organizacional, ou seja, podem perder sintonia com ações de qualidade e pontos/situações de revisão da qualidade. Dessa forma, a visão de ciclo de vida do IQ se instala.

Desenvolvimento e Implantação			Utilização	
Levantamento e Inventário	Criação e Eleição	Preparação E Institucionalização	Acompanhamento E Avaliação	Substituição Ou Abandono

Quadro 18 - Ciclo de vida dos indicadores de qualidade¹²

A sensibilidade e análise constante do ciclo de vida do IQ, a cada estágio vigente, é tarefa crucial do profissional da qualidade organizacional, principalmente, porque a qualidade empresarial é medida por uma família ou cesta de IQs em estágios diferentes de vida.

A qualidade total organizacional é medida e acompanhada por essa família/cesta de IQs, a qual tem sua mecânica de ponderação própria, de cada IQ, segundo seu estágio de vida e, conseqüentemente, capacidade de mensurar os eventos da qualidade organizacional.

. Levantamento e Inventário

- Através de entrevistas, análises de fluxos de trabalho, visitas aos ambientes organizacionais, estudo de documentos, relatórios e telas, os IQs são identificados e caracterizados, em termos dos recursos empresariais que serão monitorados.

. Criação e Eleição

- Com a caracterização de fórmula de obtenção, origem e mecânica de coleta dos dados, priorização via processo de votação.

. Preparação e Institucionalização

- Montagem do manual de qualidade organizacional em que o realce e venda da utilidade dos IQs, aos seus usuários/consumidores, é concretizada.

¹²GIL, Antonio de Loureiro, Qualidade Total nas Organizações: Indicadores de Qualidade, Gestão Econômica da Qualidade, Sistemas Especialistas de Qualidade, São Paulo: Atlas, 1992

. Acompanhamento e Avaliação

- Realizada por profissionais da qualidade organizacional, por integrantes de centros de responsabilidade e pela alta administração;
- Corresponde à verificação da representatividade do IQ, em face da área e linha de negócios em que atua/mensura.

. Substituição ou Abandono

- Em função de mudanças organizacionais que implicam a descontinuidade do IQ ou a falta de representatividade e conseqüente obsolescência do IQ.

3 – CRITÉRIOS GERAIS PARA ESCOLHA DE INDICADORES¹³

Adotaremos o pressuposto de que o sistema de medição da organização é adequado e contempla todos os indicadores realmente importantes para o direcionamento da empresa. Então, a questão que se coloca é: como escolher alguns deles para utilizar no sistema de remuneração?

Existem quatro critérios genéricos para isso, as quais colocamos a seguir na forma de checklist. Os indicadores escolhidos devem ser:

-Importantes: Os indicadores devem refletir aspectos ou fatores importantes para a empresa. Deve-se evitar a tendência de utilizar o que é mais fácil medir em detrimento do que é realmente importante medir. A escolha de um indicador significa que grande atenção lhe será dada e esforços serão orientados para o atendimento dos patamares pretendidos. Portanto, é fundamental que a escolha recaia sobre os pontos fundamentais.

-Estratégicos. Melhorar estes indicadores deve ser objetivo estratégico ou fator crítico de sucesso para a empresa. Por exemplo: se um objetivo estratégico da empresa é aumentar as vendas com exportações, um indicador fundamental pode ser a participação no mercado europeu.

-Impactantes. Tomando o mesmo exemplo anterior: atingir o patamar pretendido de exportações deve ser a conseqüência de um trabalho que mobilize a organização e tenha grande significado para todos os envolvidos.

¹³WOOD Jr, Thomaz, PICARRELLI Filho, Vicente. Remuneração Estratégica – 2. ed – São Paulo : Atlas, 1999.

-Administráveis. Os meios para alterar os níveis dos indicadores devem estar sob razoável domínio do indivíduo ou grupo. Estabelecer um indicador sobre o qual os envolvidos têm pouco ou nenhum grau de domínio pode levar a seu abandono. Porém, não se deve esperar que todos os recursos estejam internamente disponíveis. É usual que, para atingir uma meta, um grupo deva procurar recursos fora de sistema ou até mesmo interferir no meio ambiente.

-Motivadores. É desejável que o indivíduo ou grupo responsável pelo indicador esteja motivado a melhorá-lo. Ou seja, é importante que o indicador seja percebido como importante e valorizado pelos envolvidos.

3.1 - Determinação do nível do indicador

Uma vez escolhidos os indicadores, deve-se determinar seu nível desejado. Normalmente, os sistemas de remuneração são operacionalizados na forma de patamares de desempenho e recompensa. Para cada patamar atingido por dado indicador ou conjunto de indicadores, determina-se um novo patamar de remuneração.

Aqui a questão que se coloca é: como determinar o nível dos indicadores escolhidos?

A determinação desses níveis deve observar os seguintes critérios:

-Histórico. Em primeiro lugar, é importante conhecer o comportamento histórico de cada indicador e suas condicionantes. É preciso compreender as alterações sofridas ao longo do tempo e como os fatores ambientais – ações do meio – e os fatores internos – ações da organização – influenciaram estas alterações.

Imaginemos, por exemplo, um indicador relacionado a volume de vendas. A sazonalidade e a interferência do contexto econômico têm de ser consideradas antes de se estabelecer em os níveis do indicador.

-Técnico. É também fundamental conhecer tecnicamente o sistema que o indicador mede e suas limitações. Por exemplo: equipamentos industriais têm limites além dos quais a produtividade não pode ser aumentada. Por outro lado, sistemas mais complexos como unidades fabris, geralmente podem ser muito melhorados com intervenções na forma de gestão, modernização e racionalização de mão-de-obra. Em qualquer caso, um conhecimento profundo dos sistemas medidos é imprescindível.

-Benchmarking. É desejável comparar-se com outras empresas e basear o nível desejado em índices alcançados por empresas reconhecidas como de classe mundial. Aproveitamos para lembrar que benchmarking não significa apenas comparação de índices, mas troca de experiências sobre processos com empresas excelentes, visando a melhorar esses índices.

-Motivação. O aspecto motivacional do indivíduo ou do grupo também precisa ser considerado. Indivíduos ou grupos pressionados a aceitar metas excessivamente elevadas podem ficar desmotivados pela impossibilidade de atingi-las e deixar de realizar melhorias de menor impacto, porém relevantes.

Devemos lembrar que um pressuposto do novo sistema é incentivar os funcionários a ajudar a organização na busca de níveis de desempenho superiores. A remuneração adicional deve ser iniciada a partir de um nível de desempenho considerado acima do obtido em condições usuais.

3.2 - Alguns exemplos de indicadores

As classes de indicadores de desempenho mais utilizados em sistemas de remuneração variável são a lucratividade e a produtividade.

Função	Indicador
Geral	-lucratividade -retorno sobre o capital investido -margem de contribuição
Comercial	-volume de vendas -participação de mercado -mix de produtos -precisão da previsão de vendas -nível de atendimento de pedidos -satisfação dos clientes
Logística	-nível de atendimento dos pedidos -pontualidade na entrega -custos de distribuição -lead time de atendimento -giro do inventário -precisão da informação de estoques
Produção	-produtividade -rendimento de matérias-primas -nível de refugo -nível de reprocesso -nível de inventário em processo -nível de qualidade
Desenvolvimento	-introdução de novos produtos -introdução de novos serviços -inovações em processos
Finanças	-índice de clientes -índice de ganho financeiro
Compras	-custo de matérias-primas -qualidade de matérias-primas
Outra	-absenteísmo -índice de acidentes do trabalho -resultado de auditorias de segurança -resultado de auditorias da qualidade -redução de custos fixos -redução de custos variáveis -índices de poluição

Quadro 19 - Indicadores de Desempenho¹⁴

¹⁴WOOD Jr, Thomaz, PICARELLI Filho, Vicente. Remuneração Estratégica – 2. ed – São Paulo : Atlas, 1999.

3.3 - Princípio da Hierarquia de Indicadores

Na implementação de indicadores deve obedecer ao princípio da hierarquia. A razão para isso é que as atividades ou processos existentes numa empresa, aos quais esses indicadores se referem, têm diferentes graus de amplitude. Processos mais simples são contidos em processos mais complexos. Pequenas tarefas ou atividades estão contidas em funções mais elaboradas. Além disso, diferentes níveis de gestão ocorrem na empresa, do mais específico e focado, ao mais genérico e amplo.

Numa empresa mais tradicional, essa hierarquia corresponde aproximadamente aos níveis hierárquicos da estrutura. Numa empresa organizada por processos, essa hierarquia corresponde ao desdobramento dos macro-processos em processos menores e mais detalhados.

Em qualquer um dos casos, indicadores mais focados serão contidos em indicadores mais genéricos (ver figura 03). Para cada um desses níveis deverá haver um indivíduo ou grupo responsável pelo acompanhamento e pelas eventuais ações corretivas. É fundamental que haja grande sintonia entre os diversos níveis.

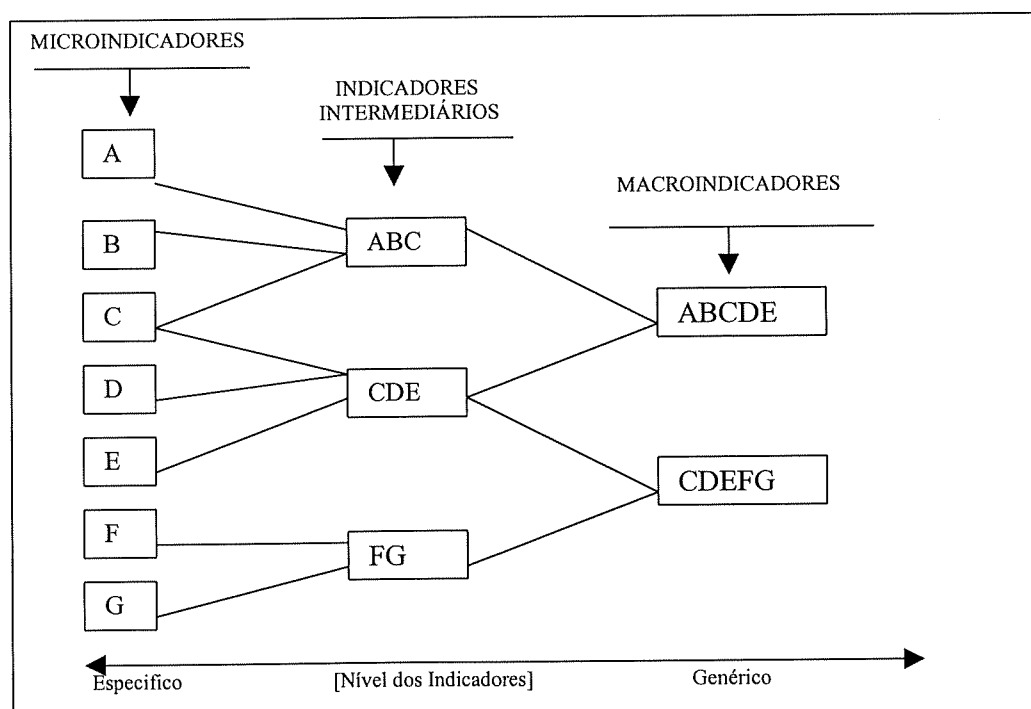


Figura 03 - Princípio da hierarquia de indicadores¹⁵

¹⁵WOOD Jr, Thomaz, PICARELLI Filho, Vicente. Remuneração Estratégica – 2. ed – São Paulo : Atlas, 1999.

4 – TECNOLOGIA DE INFORMAÇÕES¹⁶

4.1 - A tecnologia de informações e o Sistema de Remuneração Estratégica

A tecnologia de informações (TI) é um apoio fundamental para as empresas na realização de suas estratégias. Em muitos casos, o emprego da TI chega a condicionar a própria estratégia.

Devemos, inicialmente, fazer uma distinção entre os termos automatizar e informatizar:

Automatizar: Significa apenas empregar a TI para realizar determinado processo, sem realizar alterações essenciais no processo;

Informatizar: significa repensar todo o processo, redefinindo sua forma de realização e utilizando a TI para viabilizar essa nova forma. É neste segundo caso que se dá o uso inteligente da TI, como ferramenta na modernização da gestão e da organização do trabalho.

A utilização da TI em Sistemas de Remuneração Estratégica tem três focos:

Primeiro: Facilitar a disponibilidade de informações aos envolvidos. Qualquer que seja o mix de componentes, a transparência do sistema é fundamental;

Segundo: Apoiar as rotinas internas de cálculo de cada componente. Como a complexidade interna de um Sistema de Remuneração Estratégica é maior que a dos sistemas tradicionais, a TI é necessária para viabilizar operacionalmente o sistema;

¹⁶ WOOD Jr, Thomaz, PICARELLI Filho, Vicente Remuneração Estratégica – 2. ed – São Paulo : Atlas, 1999.

Terceiro: Apoiar o gerenciamento e a melhoria do sistema, facilitando a avaliação e a manutenção de seus diversos componentes.

Vejamos, para cada componente possível de um Sistema de Remuneração Estratégica, qual seria o uso da TI dentro dos três focos mencionados.

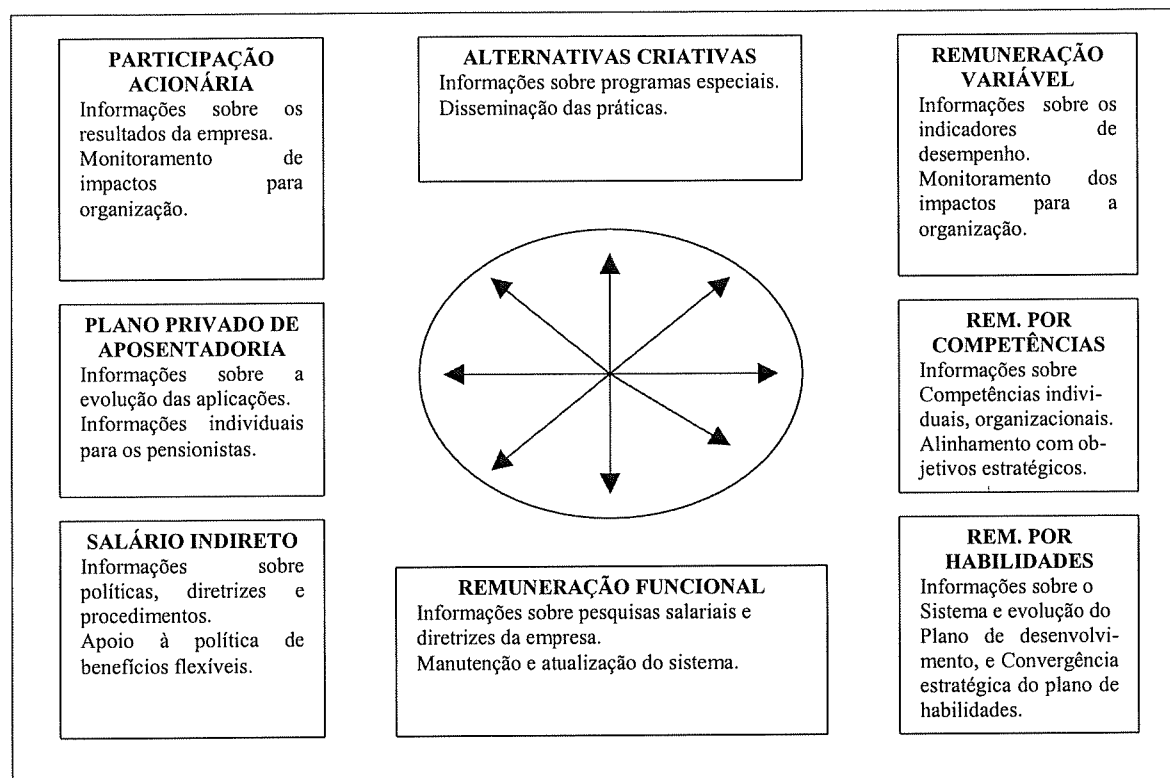


Figura 4 - Utilização da TI em Sistemas de Remuneração Estratégica¹⁷

Remuneração funcional

Foco informativo: A TI pode ser utilizada para facilitar a todos os funcionários envolvidos a divulgação de resultados de pesquisas salariais, posicionamento da empresa, políticas e diretrizes internas.

¹⁷ WOOD Jr, Thomaz, PICARELLI Filho, Vicente. Remuneração Estratégica – 2. ed – São Paulo : Atlas, 1999.

Foco das rotinas de cálculo: A TI pode ser utilizada para apoiar análises estatísticas e realizar estudos e simulações de impactos.

Foco no gerenciamento e na melhoria do sistema: A TI pode ser utilizada para a atualização constante das descrições de função e avaliação dos cargos de forma a manter o equilíbrio interno do sistema.

Salário indireto

Foco informativo: A TI pode ser utilizada para facilitar a divulgação de políticas e diretrizes da empresa e de resultados de pesquisas internas e externas sobre o tema.

Foco das rotinas de cálculo: Como no item anterior, a TI pode ser utilizada para apoiar análise estatísticas e realizar estudos e simulações de impactos.

Foco no gerenciamento e na melhoria do sistema: A TI pode ser utilizada para facilitar o cadastramento e a manutenção dos funcionários nos diversos itens a que têm direito, agregando o processo e reduzindo o trabalho operacional na área de RH. O uso da TI é quase indispensável para empresas que adotem a política flexível de benefício.

Remuneração por habilidades

Foco informativo: A TI pode ser utilizada como veículo de divulgação do sistema e do posicionamento de cada funcionário. Assim, cada um pode acompanhar sua evolução de carreira, prevendo os próximos passos. Pode também ser disponibilizado no sistema o acesso ao plano de desenvolvimento associado ao sistema de remuneração.

Foco das rotinas de cálculo: A TI pode ser utilizada na realização dos cálculos que vinculam habilidades certificadas, posicionamento na carreira e salário.

Foco no gerenciamento e na melhoria do sistema: A TI pode ser utilizada para viabilizar as atividades de monitoramento mencionadas, especialmente no que se refere à convergência estratégica dos planos de habilidades e ao nível de polivalência alcançados.

Remuneração por competências

Foco informativo: A TI pode ser utilizada como veículo de divulgação do sistema e do posicionamento de cada funcionário. Tal acompanhamento pode ser usado tanto pela empresa quanto pelos funcionários, no monitoramento da evolução das competências individuais e organizacionais.

Foco das rotinas de cálculo: A TI pode ser utilizada na realização dos cálculos que vinculam competências, posicionamento na carreira e salário.

Foco no gerenciamento e na melhoria do sistema: A TI pode ser utilizado na montagem de um quadro geral das competência disponíveis na organização, orientando planos gerais de desenvolvimento e garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos.

Plano privado de aposentadoria

Foco informativo: A TI pode ser utilizada para facilitar a divulgação da evolução dos investimentos incluindo aplicações, rentabilidade e informações individuais.

Foco das rotinas de cálculo: A TI pode ser utilizada para simulações e nos cálculos corriqueiros de manutenção do sistema.

Foco no gerenciamento e na melhoria do sistema: A TI pode ser utilizada para facilitar o cadastramento e a manutenção dos funcionários, reduzindo o trabalho operacional do pessoal de RH.

Remuneração variável

Foco informativo: A TI pode ser utilizada para facilitar a divulgação, a todos os funcionários envolvidos, da evolução dos indicadores de desempenho utilizados nos cálculos da remuneração. Idealmente, a TI pode também ser utilizada, por meio de um sistema especializado, para orientar ações e medidas corretivas.

Foco das rotinas de cálculo: A TI pode ser utilizada na realização dos cálculos que vinculam indicadores de desempenho e salário.

Foco no gerenciamento e na melhoria do sistema: A TI pode ser utilizada no monitoramento do sistema, acompanhando os impactos para a organização e para os indivíduos, tais como evolução do custo de folha em relação aos ganhos de produtividade, composição do mix real de remuneração etc.

Participação acionária

Foco informativo: A TI pode ser utilizada para facilitar a divulgação, a todos os envolvidos, de políticas, diretrizes internas e resultados da empresa.

Foco das rotinas de cálculo: A TI pode ser utilizada na realização dos cálculos que vinculam resultados da empresa e distribuição de ações.

Foco no gerenciamento e na melhoria do sistema: A TI pode ser utilizada para monitorar os impactos do sistema e gerar informações que subsidiem a proposição de melhorias.

Alternativas criativas

Foco informativo: A TI pode ser utilizada para facilitar a divulgação, a todos os envolvidos, das políticas, diretrizes internas e programas da empresa.

Foco das rotinas de cálculo: A TI pode ser utilizada para apoiar cálculos e análise de cada alternativa adotada.

Foco no gerenciamento e na melhoria do sistema: A TI pode ser utilizada para monitorar a efetiva disseminação das práticas na organização.

Conclusão

O novo contexto da economia mundial provocado pelo processo de globalização tem afetado as empresas a fim de disponibilizar as oportunidades surgidas pela abertura de novos mercados, porém exige, em contrapartida, adequação competitiva, em que a agilidade e a flexibilidade são fundamentais, como forma de diminuir os custos e apresentar produtos e serviços que superem as expectativas dos consumidores.

A par disso, o cenário econômico contemporâneo demanda excelência dos sistemas contábeis gerenciais das organizações, confirmando a idéia de que a informação, ao lado do recursos humanos, serão, daqui por diante, fatores diferenciais na busca da eficácia organizacional.

O papel da Controladoria, como órgão administrativo no desenvolvimento de um programa de Participação no Lucro ou Resultado, é fundamental para otimizar o desempenho da empresa. O desenvolvimento de sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais os quais otimizem o desempenho das empresas, por meio de seu sistema de gestão e informação, é a contribuição esperada dos contadores, para aproximar a contabilidade das necessidades atuais do mundo dos negócios.

Nesse contexto temos os indicadores de qualidade e desempenho que podem serem criados tantos quantos forem necessários, em função do resultado estratégico pretendido, se bem que, o importante é o foco adequado e não a quantidade de indicadores.

Uma empresa com planejamento estratégico com previsão de lucros, só a partir de um ou dois anos, teria grande dificuldade para motivar seus empregados se estivesse somente visando à distribuição de lucros.

Nesse ponto fica claro a grande ferramenta estratégica que é um programa de resultados, baseados em indicadores que deverão estar alinhados com os principais objetivos da empresa.

A tecnologia de informações (TI) desempenha papel fundamental para as empresas na realização de suas estratégias, facilita a disponibilidade de informações aos envolvidos; apóia e viabiliza as rotinas internas de cálculos de cada componente, o gerenciamento, a melhoria do sistema, facilitando a avaliação, manutenção e principalmente a transparência do programa.

Indicadores de Resultados são referenciais pelos quais a empresa identifica o grau de realização de seus planos de ação e efetividade dos resultados.

É papel da Controladoria fazer com que a eficácia organizacional seja alcançada com a utilização das ferramenta existentes nos dias atuais.

CAPÍTULO V

CONSTRUINDO UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.

1 – NORMAS BÁSICAS PARA IMPLANTAÇÃO¹.

Na seqüência, temos uma série de conselhos e pontos de atenção, relacionados à implantação de um sistema de remuneração variável.

Definição da dimensão do sistema

O plano de remuneração variável pode ser aplicado de diferentes formas em diferentes áreas da empresa. Outra possibilidade é aplicá-lo apenas em setores específicos da empresa. Importante se faz, que haja alinhamento entre os diversos sistemas entre si e o plano estratégico da empresa.

Determinação de medidas de desempenho.

Existe uma cultura única para cada empresa. As medidas de desempenho devem espelhar esta realidade.

Definição de indicadores de desempenho.

A definição de indicadores de desempenho é um passo decisivo na construção do sistema. Uma vez ativados, os indicadores vão tecer a base das decisões. Indicadores mal definidos irão distorcer e comprometer todo processo decisório.

Negociação dos níveis de desempenho.

Os níveis de desempenho são decididos entre empresa que irá pagar e funcionários que irão conquistá-la, devendo ser negociadas diretamente pelos envolvidos, com toda transparência.

¹WOOD Jr, Thomaz, PICARELLI Filho, Vicente. Remuneração Estratégica – 2. ed – São Paulo : Atlas, 1999.

Determinando fórmulas de recompensa.

As fórmulas de cálculo definem os valores a ser distribuídos como recompensa pelo desempenho. Devem ser muito fáceis de ser entendidas e transparentes para todos os envolvidos e que tenham sido estabelecidas e aprovadas pelos mesmos.

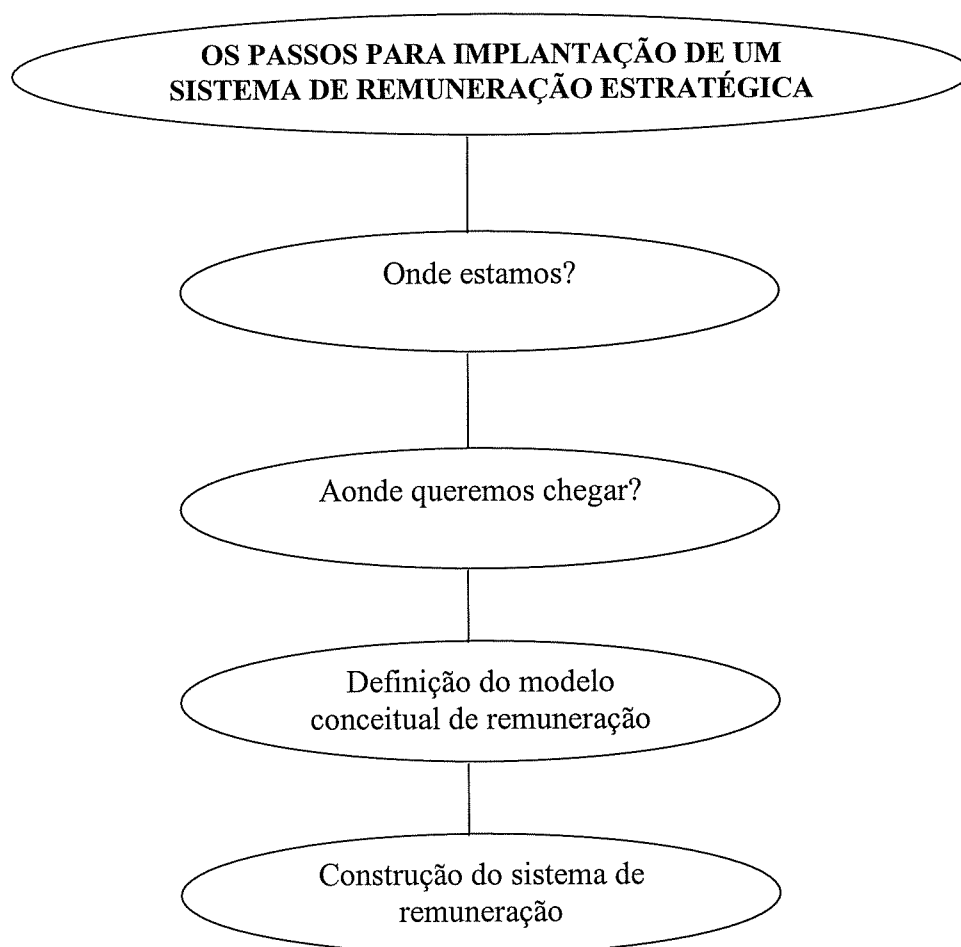


Figura 05 – Os passos para implantação de um Sistema de Remuneração Estratégica.

2 – COMO CONSTRUIR UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA².

2.1 – Onde estamos? O diagnóstico da empresa.

Esta etapa consiste em conhecer o contexto da empresa para a qual se pretende construir o novo sistema de remuneração. A construção de um diagnóstico de forma elaborada é fundamental para entender a complexidade organizacional, deve ser simples, e ter capacidade de radiografar a empresa como um todo sendo também genérico para que possa ser aproveitado em diversas empresas com suas peculiaridades próprias.

Essa radiografia da empresa deve nos mostrar:

Estratégia e grau de competitividade da empresa: A proposta é identificar as características principais da empresa nos níveis de corporação, negócio e função.

Estilo gerencial: Desvendar qual a cultura da organização nos processos decisórios, relação líder-liderado, e a resistência ou apoio a mudanças.

Estrutura: Observar usando um padrão, qual modelo existe na organização.

Em complemento ao diagnóstico, devemos analisar alguns itens do sistema de remuneração atual com objetivo de mensurar a eficiência.

- Qual a configuração do sistema de remuneração atual?
- Quais os pontos fortes e fracos do sistema em uso?
- Qual o grau de organização entre o sistema em uso e a Estratégia, o Estilo Gerencial e a Estrutura da empresa?
- Qual o grau de organização entre o sistema atual e os demais sistemas de apoio?
- Como o sistema atual pode facilitar ou gerar barreiras à realização da estratégia da empresa?

²WOOD Jr, Thomaz, PICARELLI Filho, Vicente. Remuneração Estratégica–2. ed–São Paulo : Atlas, 1999

- Como o sistema em uso poderia facilitar ou dificultar processos de mudança organizacional?

2.2 – Aonde queremos chegar?

Ao elaborar um diagnóstico da empresa não se pode ter uma situação estática, deve além de resgatar a história dela no passado e a razão de ser no presente, também projetar no horizonte o futuro da organização.

Devem ser colocadas as seguintes questões para identificação do direcionamento da empresa:

- Aonde as diretrizes estratégicas levarão a empresa?
- Quais os condicionantes e fatores críticos de sucesso para a realização da visão de futuro?
- Quais serão as características do estilo gerencial que permanecerão e quais deverão mudar?
- Como a empresa vê a evolução de sua estrutura organizacional?

2.3 – Definição do Modelo Conceitual de Remuneração.

A construção de um sistema de remuneração desdobra-se nas seguintes etapas:

Primeiro: Realiza-se um diagnóstico da empresa, conforme descrito nos passos 2º e 3º.

Tem-se, a partir daí, um quadro consideravelmente enriquecido. Esse quadro será traduzido na forma de características vitais da organização.

Segundo: A partir dessas características, expõem-se os pressupostos do sistema de remuneração estratégica, ou seja, os elementos essenciais que o sistema deve conter.

Terceiro: A partir dos pressupostos e conhecendo em profundidade todas as alternativas de remuneração possíveis, definem-se as características do sistema;

Quarto: com essas características, define-se o modelo a ser adotado.

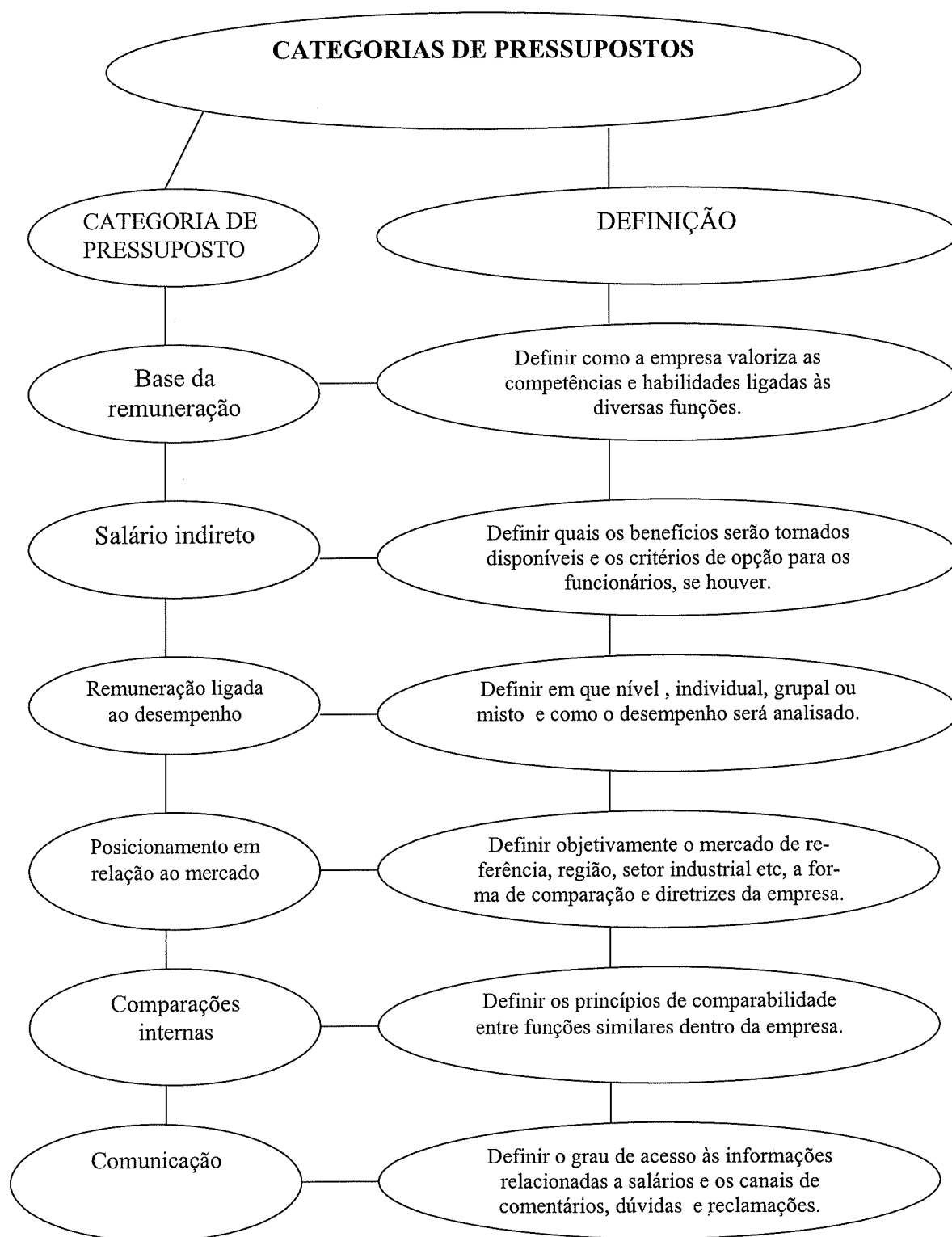


Figura 06 – Categorias de Pressuposto

2.4 – Construção de um Sistema de Remuneração.

Nesse estágio, o trabalho básico é a checagem da consistência entre o modelo ideal de remuneração, já definido, e as características da organização detectando possíveis incoerências de adaptação do sistema. Os pontos a ser analisados neste momento são similares às utilizadas no diagnóstico do sistema em uso:

Existe coerência interna no sistema?

- Qual o grau de organicidade entre o sistema a ser adotado e a estratégia, o estilo gerencial e a estrutura da empresa?
- Qual o grau de organicidade entre o sistema a ser adotado e os demais sistemas de apoio?
- Como o sistema a ser adotado poderia facilitar ou gerar barreiras à realização da estratégia de empresa?
- Como o sistema a ser adotado poderia facilitar ou dificultar processos de mudança organizacional?

Características da empresa	Pressupostos do sistema de remuneração	Características do sistema de remuneração
<p>Atua em ambiente dinâmico, num setor de alta tecnologia.</p> <p>Tem focos na capacidade de inovação, flexibilidade e agilidade.</p> <p>Emprega mão-de-obra de alta capacitação técnica.</p> <p>Possui estrutura flexível, com intensa utilização de times e células.</p>	<p>Deve atender pessoal de alto nível de capacitação.</p> <p>A remuneração deve recompensar os conhecimentos e as habilidades individuais.</p> <p>Existe necessidade de pagar acima do mercado para garantir permanência dos melhores profissionais.</p> <p>O envolvimento e motivação dos funcionários são fundamentais.</p> <p>Deve existir flexibilidade na escolha de benefícios.</p> <p>O sistema deve remunerar pessoas, não cargos.</p>	<p>Operários especializados deve ser remunerados por meio de um sistema de remuneração por habilidade, que estimule o contínuo desenvolvimento.</p> <p>Profissionais de nível superior devem ser recompensados por seu nível de conhecimento.</p> <p>Uma parcela da remuneração deve ser vinculada ao desempenho, por meio de um sistema de remuneração por resultados.</p> <p>Deve ser empregado um sistema de participação acionária, para garantir o vínculo de longo prazo entre funcionário e empresa.</p> <p>Formas simbólicas de reconhecimento devem ser empregadas para destacar desempenhos excepcionais.</p>

Quadro 20 – O caso de uma empresa de gestão avançada³

³WOOD Jr, Thomaz, PICARELLI Filho, Vicente. Remuneração Estratégica – 2. ed – São Paulo : Atlas, 1999.

Características da empresa	Pressupostos do sistema de remuneração	Características do sistema de remuneração
<p>Atua em ambiente estável.</p> <p>Possui uma estrutura organizacional tradicional, baseada na autoridade hierárquica e na divisão funcional do trabalho.</p> <p>Tem preocupação em atrair bons profissionais e mantê-los.</p>	<p>Deve utilizar avaliação sistemática do desempenho individual.</p> <p>Aumentos de remuneração devem ser baseados em melhoria do desempenho individual.</p> <p>Deve haver vínculo entre aumentos de remuneração e evolução dos resultados da empresa.</p> <p>Sistema deve ser transparente.</p>	<p>O maior componente da remuneração deve ser vinculado ao cargo e comparável ao mercado (remuneração funcional).</p> <p>Deve ser aplicado um sistema de participação nos lucros para garantir o ajuste da folha de pagamento aos resultados da empresa.</p> <p>Diferentes níveis hierárquicos podem ter sistemas diferentes de remuneração.</p> <p>Executivos e gerentes devem receber bonificações vinculadas a metas pré-negociadas.</p>

Quadro 21 – O caso de uma empresa de gestão tradicional⁴

3 – VIABILIZAÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO⁵

Um Programa de Remuneração precisa estar calcada em determinadas regras básicas. É fundamental que exista uma cultura, mesmo que pequena de administração por metas e objetivos, e que todos tenham claro conhecimento dessas regras, direção e empregados, sabendo avaliar a importância dessas metas para depois serem avaliados pelos resultados. Todo programa no início deve ser acompanhado de perto para que não haja falhas e mal entendidos, uma definição errada, levará a resultados não pretendidos pela empresa, comparando com a metas previamente definidas.

3.1 - Considerações importantes

- Comprometimento e participação ativa dos empregados e áreas envolvidas

⁴WOOD Jr, Thomaz, PICARELLI Filho, Vicente. Remuneração Estratégica – 2. ed – São Paulo : Atlas, 1999.

⁵XAVIER, Paulo Roberto. SILVA, Mateus de Oliveira. NAKAHARA, Julio Massaaki. Remuneração Variável. São Paulo: Makron Books, 1999.

- Critério transparentes e flexíveis e metodologia de fácil entendimento e assimilação
- Coerência com as metas estratégicas de negócios da empresa. Foco em resultados
- Motivação de Executivos e Empregados
- Inexistência de outros modelos similares e conflitantes
- Integração organizacional. Atitudes e valores compatíveis
- Comunicação e treinamento
- Estabilidade organizacional. Análise crítica da filosofia empresarial
- Especificações técnicas claras
- Simplicidade de cálculo dos prêmios
- Pagamento rápido das recompensas
- Jamais deixar de pagar os prêmios combinados
- Ambiente de trabalho favorável ao reconhecimento e valorização das pessoas
- Flexibilidade e custos definidos
- Facilidade de administração
- Existência de resultados positivos
- Imparcialidade no processo de avaliação, garantia da avaliação objetiva
- Distribuição racional dos objetivos ao longo do ano, para evitar ausência de desafios
- Vínculo entre estratégias de negócios e Remuneração Variável

3.2 – Condições Ideais para a Implantação da Remuneração Variável.

Idéia aceita pela Administração:

-É desejo da Direção.

-Os empregados estão comprometidos.

Estrutura Organizacional Enxuta:

- Sem sobreposição de comando
- Sem duplicidade de responsabilidade

Equilíbrio Interno do Cargos:

- Responsabilidades claramente definidas
- Hierarquização dos cargos coerente

Equilíbrio Salarial Externo:

- Salário e benefícios equilibrados com o mercado

Administração por Metas e Resultados:

- Definição dos resultados
- Direcionamento Estratégico

Sistema de Informação:

- Informações gerenciais adequadas às necessidades do programa.

3.3 – Estabelecimento das Metas.

Os Diretores da empresa decidem sobre os resultados financeiros, qualitativos e quantitativos a ser atingidos, segundo objetivos estratégicos e repassa essa decisão ao nível imediatamente inferior e assim sucessivamente.

As características das metas devem estar vinculadas e alinhadas aos objetivos de negócios da empresa, refletindo os compromissos estratégicos e orçamentários. As metas devem ser estipuladas em um nível suficientemente alto para que as pessoas possam esticar-se para alcançá-las, mas, ao mesmo tempo, suficientemente baixo para que elas, de fato se disponham a empenhar-se para atingir a metas. Todos só se sentirão motivados a empenhar-se, em níveis mais altos de produtividade, se perceberem que as expectativas são realistas e atingíveis. Se essas pessoas forem estimuladas a lutar por objetivos inatingíveis, acabarão desistindo da luta e escolhem objetivos abaixo de sua real capacidade.

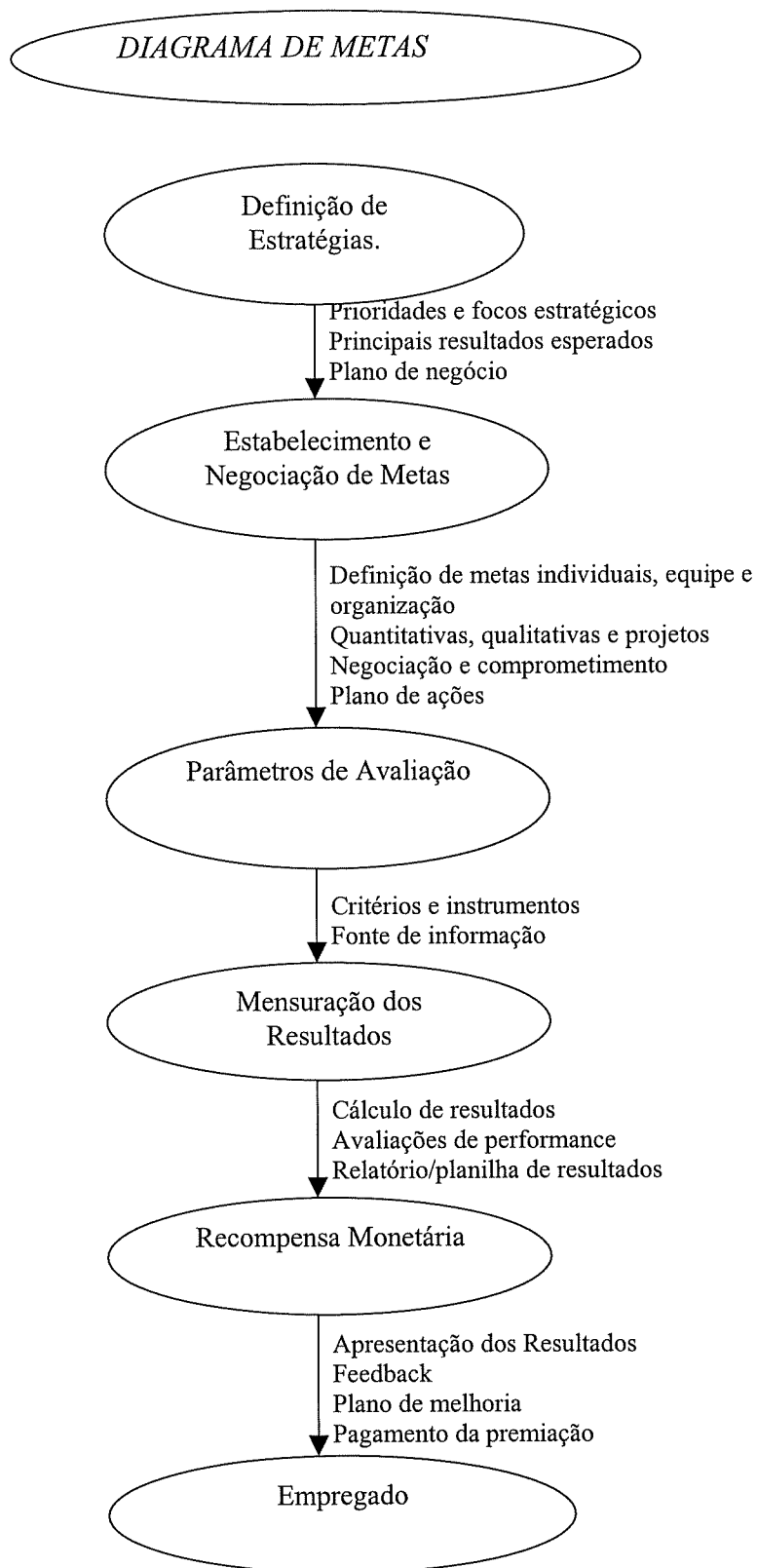


Figura 07 – Diagrama de Metas

4 – IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL⁶

Para implantação de Programas de Remuneração Variável como Participação nos Resultados, há necessidade de se cumprir mais três etapas específicas a seguir:

1ª Etapa: Comissão de Empregados

A empresa deverá constituir uma Comissão formada por empregados eleitos na empresa, para atuar como representante do quadro de trabalhadores, na negociação do Acordo de Participação nos Resultados.

A - A empresa define a quantidade de membros que irá compor a Comissão de Empregados (A medida provisória não estabelece regras):

- Decide ou negocia com representantes internamente ou com o Sindicato a quantidade de membros da Comissão;
- Considera o tamanho da empresa e uma proporcionalidade coerente com o número de empregados por nível(Operacional, Técnico, Administrativo e Comando) ou por unidade industrial ou de negócio;
- Usa de bom senso para que se tenha o mínimo de representatividade reconhecida;
- As Comissões de Empregados possuem, normalmente, de 4 a 7 membros em pequenas e médias empresas e, de 7 a 12 membros em empresas grandes.

B - A empresa prepara processo de eleição dos membros da Comissão

(A medida provisória também não define regras):

- Divulga as regras da eleição e estimula a candidatura;
- Pode utilizar processo semelhante ao da eleição dos membros da CIPA;

⁶XAVIER, Paulo Roberto. SILVA, Mateus de Oliveira. NAKAHARA, Julio Massaaki. Remuneração Variável. São Paulo: Makron Books, 1999.

- Processa a eleição e divulga os ganhadores;
- Solicita ao Sindicato (majoritário) através de ofício, a indicação, dentre os seus empregados, de um membro que o representará, para integrar a Comissão de Empregados.

C) A empresa define os membros da Comissão da Empresa que a representará nas negociações:

Normalmente os membros da Comissão da Empresa são em número de 3 a 5 pertencentes às áreas: Comercial, Financeira, Industrial e Recursos Humanos sendo que o último, na maioria das vezes, assume a coordenação do Processo.

2ª Etapa: Acordo de Participação

A empresa, visando a facilitar a negociação, elabora o instrumento de Acordo de Participação nos Resultados.

A - A empresa prepara minuta do Acordo de Participação dos Resultados:

- Identifica as partes;
- Caracteriza o Acordo;
- Descreve a metodologia do Programa de Participação nos Resultados;
- Descreve os critérios de participação e pagamento;
- Reforça no Acordo as cláusulas legais da Medida Provisória.

3ª Etapa: Negociação do Acordo de Participação nos Resultados.

A empresa, através da sua Comissão, negocia o Acordo de Participação nos Resultados com a Comissão de Empregados.

A - A empresa promove a negociação do Acordo de Participação nos Resultados:

- Convoca as Comissões de Empregados e da Empresa para reunião de negociação;

- Apresenta, em detalhes, o Programa de Participação nos Resultados aos membros das Comissões, nos seus aspectos conceituais e metodológicos;
- Esclarece dúvidas, exemplifica e exercita metodologia;
- Esclarece e negocia o Plano de Metas, quanto aos indicadores e respectivas metas para o período;
- Esclarece e negocia cada cláusula da minuta do Acordo;
- Revisa a redação do Acordo com as alterações negociadas;
- As Comissões aprovam a redação final, e cada membro das Comissões assina o Acordo;
- Reconhece firma das assinaturas;
- Envia o Acordo, oficialmente, ao Sindicato para registro e arquivo.

4.1 Fatores Críticos de Sucesso

O que vai assegurar se o programa vai ou não atingir os objetivos propostos é a convergência de vários fatores sendo que o sucesso do programa aumenta na proporção direta do envolvimento, apoio, comprometimento e credibilidade por parte da direção da empresa e da abrangência da participação de seus empregados.

Entre vários fatores, destacamos:

- Acompanhamento sistemático do programa
 - Resultados parciais
 - Resultados finais
 - Gestão de resultados
- Comunicação/Feedback constante
- Análise, ajuste e correção dos desvios sempre que necessário
- Correção e ajustes das metas

- Adequação do programa à cultura da empresa
- Flexibilidade para mudanças conforme a dinâmica de mercado ou estratégia de negócio da empresa, ou ainda por força de ações governamentais
- Remunerar mais quem produzir mais
- Negociação, consenso, comprometimento e transparências são ações e atitudes imprescindíveis.

Em termos macros, e para ser prático, as empresas podem adotar o mapa de responsabilidade que se segue e adapta-lo à sua realidade:

Responsabilidade:

Da Direção (Presidência/Acionista)

- Responsabilidade total do programa(querer fazer dar certo)
- Sustentação e difusão do programa
- Definição de metas estratégicas
- Definição do foco estratégico por área
- Aprovação dos planos de negócio

Do Comitê (Grupo de Representantes)

- Assessoria na definição de metas
- Assessoria no esclarecimento de dúvidas e difusão do programa
- Monitoramento constante do programa

De Recursos Humanos

- Guardião dos conceitos
- Treinamento dos gerentes no estabelecimento e negociação de metas
- Revisão do programa para ajustes

- Cálculo e processamento do pagamento da remuneração
- Difusão do programa

Das Gerências

- Definição do plano de Ações
- Negociação das metas
- Apuração dos indicadores qualitativos da área
- Apuração dos indicadores quantitativos da área
- Gestão dos resultados

Divulgação sistemática dos resultados

Busca constante do comprometimento dos funcionários

Da área de Controladoria

- Apuração dos indicadores financeiros da organização
- Gestão das informações orçamentária da organização
- Gestão do sistema de informações necessárias ao programa

Dos Participantes

- Apuração dos Resultados da equipe
- Esforçar-se para cumprir metas negociadas
- Visar à qualidade em todas as suas ações/atividades
- Ter pleno entendimento sobre o funcionamento do programa
- Reconhecer no programa condições de ganhos adicionais

4.2 – Fórmula para uma Implantação Bem-Sucedida⁷

O sucesso da implantação de um novo sistema depende da compreensão do que está ocorrendo, da assimilação do que se pretende e do comprometimento de todos os envolvidos. A fórmula a seguir ilustra os fatores críticos de sucesso para uma implantação bem-sucedida:

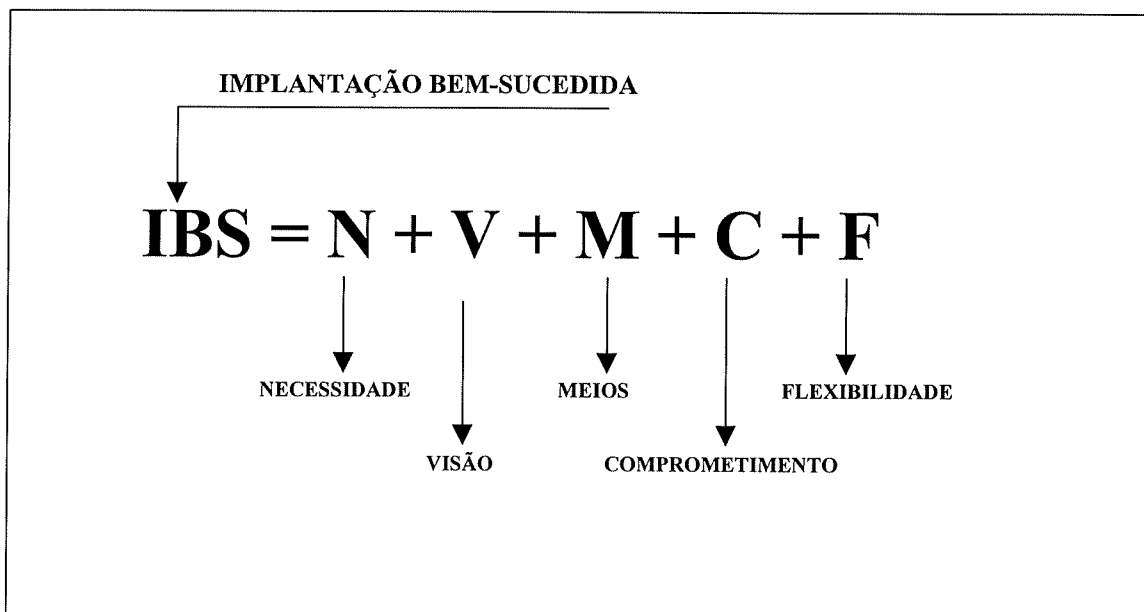


Figura 08 – Implantação Bem Sucedida⁸

Uma implantação bem-sucedida ocorre quando:

N: A necessidade de mudar o sistema de remuneração for compartilhada por todos os envolvidos.

V: Uma visão comum sobre o sistema a ser implantado, seus pressupostos e características

^{7,8}WOOD, Thomaz Jr. PICARELLI, Vicenti Filho. Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999

for compartilhada.

M: A organização tiver os meios para mudar: conhecimento, apoio externo, planejamento etc.

C: Todos os envolvidos estiverem comprometidos com o processo de mudança, ou seja, quando houver identidade de interesses entre indivíduos e organização.

F: Houver a flexibilidade adequada para permitir adaptações durante todo o processo de implantação

5 – Conclusão

Na implantação de um programa de remuneração variável faz-se necessário o diagnóstico da empresa para conhecimento do contexto atual e qual a projeção do futuro da organização. Neste estágio defini-se o modelo a ser adotado, sendo feito a checagem da consistência entre o modelo ideal de remuneração, já definido, e as características da organização identificando possíveis falhas de adaptação do programa.

Estando definido o modelo a ser implantado é criada uma comissão de empregados que representa o quadro de funcionários da empresa, elabora o instrumento de acordo de participação nos resultados pela empresa e faz-se a negociação com a comissão.

O sucesso do programa e o atingimento dos objetivos propostos, está diretamente ligado ao envolvimento, apoio, comprometimento e credibilidade por parte da direção da empresa e do envolvimento de seus empregados..

CAPÍTULO VI

CONCLUSÃO

A Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), através da Remuneração Variável, é uma tendência nos meios empresariais. É questão básica num Programa de Remuneração Variável, que a Controladoria da empresa tenha um sistema de informações gerenciais, integrado com qualidade e quantidade de informações que sejam precisas, segmentadas, confiáveis, fáceis de ser entendidas e, principalmente, rápidas permitindo o gerenciamento de resultado eficiente baseado nos indicadores escolhidos pela empresa, para que seja divulgado aos outros departamentos.

Para a empresa um Programa de Participação nos Resultados através da Remuneração Variável traz vantagens e desvantagens, quando se decide estruturar esse tipo de projeto, exige-se uma total reestruturação da organização, onde o diagnóstico registrará características do velho e do novo sistema da empresa.

Como vantagens, ela irá vincular e direcionar a remuneração para resultados, autofinanciável, maximizar a relação custo/benefício da folha, alternativa para falta de carreira, aumentar o comprometimento e a motivação dos empregados, recompensa proporcional à dedicação e ao esforço, força uma constante revisão de objetivos, indicadores e metas, desenvolve pessoas e equipes auto-geridas.

Como desvantagens, principalmente em empresas com estilo de gestão paternalista, encontrarmos gestores com medo de perder poder, e decidirem por ficar expostos ao ridículo por ver seu desempenho trazido à tona. Os empresários temem pelo fracasso do projeto, gerando conflitos internos e a total desarticulação da empresa.

A Sabesp, Kibon, Randon e Sadia são apenas quatro exemplos descritos de empresas que provam o sucesso da Remuneração Variável, que quando bem estruturada e tendo plena aceitação e entendimento dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos, torna-se uma das estratégias no planejamento da empresa para o alcance de suas metas.

Na implantação de um Programa de Participação nos Resultados através de Remuneração Variável, os indicadores passam a ter papel fundamental, e se tornam referenciais. Por meio deles a empresa identifica o grau de realização de seus planos de ação e efetividade dos resultados, podendo ser criados outros tantos quantos necessários forem, em função do resultado estratégico pretendido, se bem que o importante é o foco adequado e não a quantidade de indicadores.

A tecnologia de informações (TI) tem um papel estratégico na disponibilidade de informações aos envolvidos. Ela apóia e viabiliza as rotinas internas de cálculos de cada componente, o gerenciamento, a melhoria do sistema facilitando a avaliação, a manutenção e, principalmente, a transparência do programa.

Todo processo de reestruturação empresarial consistente necessita de um estilo de gestão apropriado à sua execução, pois envolve: pessoas e seus respectivos comportamentos, sistemas de trabalho, sistemas de informação e estrutura organizacional.

As empresas estão modernizando a Gestão da Remuneração através da Remuneração Variável que é uma tendência nos dias atuais, sendo esse processo uma das ferramentas disponíveis para o alcance de metas empresariais e de motivação para os empregados.

Além do mais, a organização precisa dar lucro, que a irá manter e perpetuá-la. Somente o lucro irá dar condições de investimentos em máquinas, equipamentos, e em

peças. Essa é a premissa para a evolução, crescimento e melhoria da qualidade, produtividade e conseqüentemente a rentabilidade.

APÊNDICE

Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2.000.

Dispões sobre a participação dos trabalhadores

Nos lucros ou resultados da empresa e dá outras

Providências.

Faço saber que o Presidente da República adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, DE 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I – comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II – Convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I – Índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II – programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta lei:

I – a pessoa física;

II – a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

- a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas,
- b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;
- c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;
- d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2.000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I – mediação;

II – arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2.000.

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2.000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente

GLOSSÁRIO

APV	Atendimento Pós Venda
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CS	Contribuição Social
DFD	Diagrama de Fluxo de Dados
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócios Econômicos
DUMPING	Prática Desleal de Comércio
FASB	Financial Accounting Standards Board
ICV	Índice de Custo de Vida
INPC	Índice Nacional de Preço ao Consumidor
IQ	Indicador de Qualidade
IR	Imposto de Renda
MP	Medida Provisória
PED	Pesquisa de Emprego e Desemprego
PLR	Participação no Lucro ou Resultado
RH	Recursos Humanos
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SEADE	Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos
SNAC	Sistema Nacional de Atendimento ao Cliente
TI	Tecnologia de Informação



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRANCO, Hilário. *Contabilidade Geral* - 23ª ed. - São Paulo: Atlas, 1996. 1-pg.6

HENDRIKSEN, Eldon S. BRENDA, Michael F.Van.tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. *Teoria da Contabilidade* - São Paulo : Atlas, 1999. 2-pg 7.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GEBCKE, Ernesto Rubens; *Manual de Contabilidade das Sociedades Por Ações*, 4. ed. São Paulo : Atlas, 1995. 3-pg 8.

DIEESE - *Negociação* - Disponível em <http://www.dieese.org.br/neg/negjun98.html>.
acesso em 04/07/2001. 4-pg 11.

DIEESE - *Negociação* - Disponível em <http://www.dieese.org.br/neg/negjun98.html>.
acesso em 04/07/2001. 5-pg 15.

DIEESE - *Negociação* - Disponível em <http://www.dieese.org.br/neg/negjun98.html>.
acesso em 04/07/2001. 6-pg 17.

DIEESE - *Negociação* - Disponível em <http://www.dieese.org.br/net/negjun98.html>..
acesso em 04/07/2001. 7-pg 19.

DIEESE - *Negociação* - Disponível em <http://www.dieese.org.br/net/negjun98.html>..
acesso em 04/07/2001. 8-pg 21.

Prêmio Ser Humano – Oswaldo Checchia - 2000. “*Participação nos Resultados: uma abordagem de sucesso*”. Disponível em < http://abrnacional.org.br/em_abordsuc.htm> Acesso em 06/06/2001. 1-pg 24.

Prêmio Ser Humano – Oswaldo Checchia – 2000. “*A influência da Remuneração no Aumento da Produtividade*”. Disponível em < http://www.abrnacional.org.br/ac_remprod.htm>. Acesso em 30/05/2001. 2-pg24

Prêmio Ser Humano – Oswaldo Checchia – 2000. “*A influência da Remuneração no Aumento da Produtividade*”. Disponível em <http://www.abrhnacional.org.br/ac_remprod.htm>. Acesso em 30/05/2001. 3-pg25

Gestão & HR Editora - *Tendência: empresas adotam novos modelos de remuneração*. Disponível em http://www.gestaoerh.com.br/artigos/remu_002.shtml. Acesso em 06/06/01. 4-pg 26.

Prêmio Ser Humano - Oswaldo Checchia - 2000. “*Empresa Amiga: Projeto Participação nos Resultados*”. Disponível em http://www.abrhnacional.org.br/em_emamiga.htm. Acesso em 06/06./01. 5-pg 27.

PINTO, Almir Pazzianotto. *Negociação* - Salvador : Casa da Qualidade, 1995. 6-pg 28.

PINTO, Almir Pazzianotto. *Negociação* - Salvador : Casa da Qualidade, 1995. 7-pg 32.

PINTO, Almir Pazzianotto. *Negociação* - Salvador : Casa da Qualidade, 1995. 8-pg 33.

PINTO, Almir Pazzianotto. *Negociação* - Salvador : Casa da Qualidade, 1995. 9-pg 34.

PINTO, Almir Pazzianotto. *Negociação* - Salvador : Casa da Qualidade, 1995. 10,11-pg 35.

PINTO, Almir Pazzianotto. *Negociação* - Salvador : Casa da Qualidade, 1995. 12-pg 37.

Manual sobre Participação no Lucro ou Resultado - Natura - 2001. 13-pg 38.

Manual sobre Participação no Lucro ou Resultado - Natura - 2001. 14-pg 39.

Manual sobre Participação no Lucro ou Resultado - Natura - 2001. 15,16-pg 40.

CATELLI, Armando (coordenador). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica* - GECON. São Paulo : Atlas, 1999.1-pg 50

Galbraith (1967 apud Harrison, 1975:107) 2-pg 51

Guerreiro, Catelli e Dornelles, (1997:3). 3-pg 53.

CATELLI, Armando (coordenador). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica* - GECON. São Paulo : Atlas, 1999.4,5-pg 54.

Guerreiro, Catelli e Dornelles, (1997:3). 6-pg 55.

Jucius & Schelender(1974:196). 7-pg 55.

GIL, Antonio de Loureiro; *Qualidade Total nas Organizações: Indicadores de Qualidade, Gestão Econômica da Qualidade, Sistemas Especialistas de Qualidade*, São Paulo : Atlas, 1992. 9-pg 58.

GIL, Antonio de Loureiro; *Qualidade Total nas Organizações: Indicadores de Qualidade, Gestão Econômica da Qualidade, Sistemas Especialistas de Qualidade*, São Paulo : Atlas, 1992. 10-pg 60.

GIL, Antonio de Loureiro; *Qualidade Total nas Organizações: Indicadores de Qualidade, Gestão Econômica da Qualidade, Sistemas Especialistas de Qualidade*, São Paulo : Atlas, 1992. 11-pg 62.

GIL, Antonio de Loureiro; *Qualidade Total nas Organizações: Indicadores de Qualidade, Gestão Econômica da Qualidade, Sistemas Especialistas de Qualidade*, São Paulo : Atlas, 1992. 12-pg 64.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; *Remuneração Estratégica* - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 13-pg 65.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; *Remuneração Estratégica* - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 14-pg 68.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; *Remuneração Estratégica* - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 15-pg 69.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; *Remuneração Estratégica* - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 16-pg 70.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; *Remuneração Estratégica* - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 17-pg 71.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; *Remuneração Estratégica* - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 1-pg 77.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; *Remuneração Estratégica* - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 2-pg 79.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; *Remuneração Estratégica* - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 3-pg 83.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; *Remuneração Estratégica* - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 4-pg 84.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; Nakahara, Julio Massaaki. *Remuneração Variável*. São Paulo : Makron Books, 1999.5-pg 84

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; Nakahara, Julio Massaaki. *Remuneração Variável*. São Paulo : Makron Books, 1999.6-pg 88

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; *Remuneração Estratégica* - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 7-8-pg 93.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; Remuneração Estratégica - 2.ed - São Paulo : Atlas, 1999. 8-pg 95.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira de, *O Sistema de Recompensa na Empresa do Futuro*, Revista de Administração de Empresas, jan./mar.1991, pg. 49 a 53.

CATELLI, Armando (coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* –GECON. São Paulo Atlas, 1999.

CETTA, *Competência Vinculada ao Salário*, Seminário promovido pela Gestão & RH Editora. www.gestaoerch.com.br/artigos-html - acesso em 06/06/01.

CHECCHIA, Osvaldo. *A Influencia da Remuneração Variável no Aumento da Produtividade*, Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre no MBA em Planejamento e Gestão , da Universidade Autônoma de Madrid/Convênio com a Universidade de Pernambuco. www.abrhnaional.org.br/ac_remprod.htm - acesso em 30/05/01.

CHECCHIA, Osvaldo. *Empresa Amiga, Projeto Participação nos Resultados*, Premio Ser Humano, ABRH. 2000.

CHECCHIA, Osvaldo. *Participação nos Resultados: uma abordagem de sucesso*, Premio Ser Humano, ABRH. 2000.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Código Comercial e Legislação Complementar Anotados*, 4ª ed. São Paulo: Saraiva.2000.

Coopers Lybrand Consultores de Recursos Humanos, *Remuneração Estratégica A Nova Vantagem Competitiva*, São Paulo: Atlas, 1996.

D AMBRÓSIO, Daniela. *Remuneração Variável ganha espaço no mercado*, Gazeta Mercantil, Sexta-feira, 28,29 e 30 de agosto de 1998.

DIEESE, *A Participação do Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas*, Análise dos Acordos dos Sindicatos Metalúrgicos de São Paulo e Osasco, Comerciantes de São Paulo, Vestuário de São Paulo e Osasco, firmados em 1997.

DIEESE, *Participação nos Lucros e Resultados em Quatro Sindicatos de São Paulo e Osasco*, - Índice Boletim Dieese – junho de 1998.

DIEESE, *Produtividade do Trabalho no Setor Bancário*, Índice do Boletim Dieese, junho de 1998.

FAQUIM, Lucilene. *Empresas adotam novos modelos de remuneração*, Revista RH em Síntese, Gestão & RH Editora.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 1997.

GALUPPO, Ricardo. *A Intervenção Flexível*, Revista Exame, 13-09-95, pg. 67 a 70.

GIL, Antonio de Loureiro. *Sistemas de Informações: Contábil, Financeiras*, 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio de Loureiro. *Gestão da Qualidade Empresarial*, São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antonio de Loureiro. *Qualidade Total nas Organizações: Indicadores de Qualidade, Gestão Econômica da Qualidade, Sistemas Especialistas de Qualidade*, São Paulo: Atlas, 1992.

HENDRIKSEN, Eldon S. BRENDA, Michael F. Van. tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. *Teoria da Contabilidade* - São Paulo : Atlas, 1999. 2-pg 7.

- IUDÍCIBUS, Sérgio de. MARTINS, Eliseu. GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de Contabilidade das Sociedades Por Ações*, 4.ed.São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 3.ed.São Paulo: Atlas, 1991.
- LEITE, Yara. *Prática da Nova Lei de Sociedade Anônimas*. São Paulo: Saraiva, 1977.
- LOBOS, Júlio. *Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, Sérgio Pinto. *Participação dos Empregados no Lucros das Empresas*. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2000.
- NETO, Luiz Gonzaga S. *Mercado Estimula Salário Variável*. Revista RH em Síntese, Gestão & RH Editora. www.gestaoerh.com.br/artigos/remu_004.shtml - acesso em 06/06/01.
- PINTO, Almir Pazzianotto. *Negociação*. 1.ed.Salvador: Casa da Qualidade. 1995.
- PEREIRA, Paulo. *Participação nos Lucros e Remuneração Variável: Questão Semântica*. Boletim nº 20/2000.Humanist - Bebedouro SP.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez Editora, 1992.
- SILVA, Américo Luís Martins da. *A Participação dos Empregados nos Lucros, nos Resultados e na Gestão da Empresa*. 1.ed.Rio de Janeiro: Lúmen Júris Ltda, 1996.
- Sindicatos Patronais, Cartilha Orientativa – *Participação nos Lucros ou Resultados*, São Paulo.

XAVIER, Paulo Roberto. SILVA, Mateus de Oliveira. NAKAHARA, Julio Massaaki. *Remuneração Variável*. São Paulo: Makron Books, 1999.

WOOD, Thomaz Jr. PICARELLI, Vicenti Filho. *Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD, Thomaz Jr, PICARELLI, Vicenti Filho. *Remuneração por Habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.