

C759651
R1554298

MARIO NELSON RODRIGUES DE CASTRO

FC-00008485-4

**POLÍTICA DE INCENTIVO SALARIAL :
UMA APLICAÇÃO NA EMPRESA PINHEIRO
SUPERMERCADO**

T331.12
C352p

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Ceará – CAEN/UFC, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, Categoria Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Luís Lemos Marinho

FORTALEZA – CEARÁ

2002

T331.12
C352p
T

N.Cham. 1331.12 C352p 1
Autor: Castro, Mario Nelso
Título: Política de incentivo salarial:



01554298 Ac. 59999
UFCE - BCME

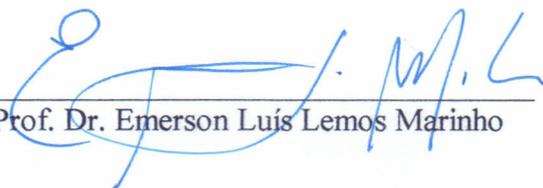
TERMO DE APROVAÇÃO

MARIO NELSON RODRIGUES DE CASTRO

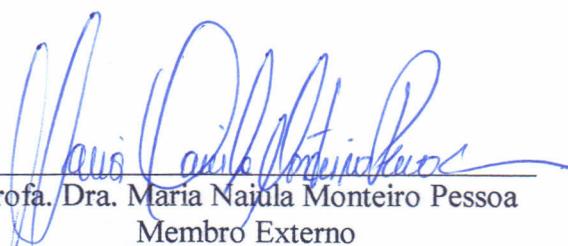
POLÍTICA DE INCENTIVO SALARIAL: UMA APLICAÇÃO NA EMPRESA PINHEIRO SUPERMERCADO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, Categoria Profissional, no Curso de Pós-Graduação em Economia-CAEN da Universidade Federal do Ceará, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:


Prof. Dr. Emerson Luís Lemos Marinho


Prof. Dr. Manoel Bosco de Almeida
Membro Interno


Profa. Dra. Maria Náula Monteiro Pessoa
Membro Externo

Fortaleza, 22 de Julho de 2002

Dedico aos meus pais, Afonso Lima de Castro e Francisca Rodrigues de Castro (*in memoriam*), pelos ensinamentos de perseverança e dedicação aos estudos que sempre transmitiram ao longo de minha vida escolar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me proporcionado esta oportunidade de vida, me iluminando através do Espírito Santo, ao longo dos caminhos trilhados, nesta etapa tão intensa de minha existência.

Agradeço a minha esposa Verônica e a meus filhos Natália e Mikhail e, por extensão, a todos de minha família, por todo o incentivo e compreensão durante todo o período do curso.

Agradeço a todos os amigos da “turma do tênis” do clube Círculo Militar de Fortaleza pela força e motivação recebidas durante a realização desse intento.

Agradeço ao Prof. Emerson Luís Lemos Marinho, pela dedicada e brilhante orientação dada no decorrer da execução desta dissertação.

Agradeço aos professores do mestrado, na pessoa do Prof. Marcos Costa Holanda, coordenador do Mestrado Profissional em Economia, que, como mestres dedicados e capazes, souberam tão bem guiar-nos na profícua trilha do aprendizado da economia.

Agradeço a Empresa Pinheiro Supermercado nas pessoas do Sr. Honório Pinheiro, pela diretoria, e da Sra. Elane Donato, pela administração e colaboradores, por proporcionarem a aplicação prática do resultado deste trabalho.

Agradeço ao CETREDE, na pessoa de seu diretor-adjunto Fernando Menezes Xavier, pela indicação na escolha do tema deste trabalho.

Agradeço aos colegas mestrados, pela motivação gerada pelo companheirismo demonstrado em todo o decorrer do curso.

Agradeço aos funcionários do CAEN/UFC, na pessoa da Sra. Márcia Maria Marinho Russo, pelo apoio administrativo prestado durante todo o período letivo.

E, finalmente, agradeço aos patronos desta iniciativa, que acreditaram na capacidade e dedicação de todos os responsáveis pelo êxito deste Curso de Mestrado Profissional em Economia, Magnífico Reitor da Universidade Federal do Ceará, Prof. Roberto Cláudio Frota Bezerra, e Sr. Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Ceará, Dr. Jorge Parente Frota Jr.

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Formulação do Problema.....	1
1.2 Objetivo Geral.....	1
1.2.1 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Justificativa.....	2
1.4 Metodologia.....	3
CAPÍTULO 2 MODELOS MACROECONÔMICOS DE EQUILÍBRIO AGREGATIVO A CURTO PRAZO.....	4
2.1 Introdução.....	4
2.2 O Modelo Neoclássico.....	4
2.3 Teoria Keynesiana.....	11
2.4 A Hipótese Custos – Margens (Mark-up).....	13
2.5 Conclusões Acerca dos Modelos de Equilíbrio a Curto Prazo.....	15
CAPÍTULO 3 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS – PLR: CONCEITO DE GESTÃO EMPRESARIAL.....	16
3.1 Introdução.....	16
3.2 A PLR no Cenário Brasileiro.....	16
3.3 A Legislação que Regulamenta a PLR.....	17
3.4 Programas de PLR no Brasil.....	20
CAPÍTULO 4 O MÉTODO DE WALDIR EVANGELISTA CORRÊA PARA UM PROGRAMA DE PLR.....	28
4.1 Introdução.....	28
4.2 Apresentação do Método.....	28

4.2.1 Detalhamento das Etapas para Implantação do Programa de PLR.....	30
CAPÍTULO 5 APLICAÇÃO DO MÉTODO DE PLR.....	59
5.1 Introdução.....	59
5.2 Considerações Gerais.....	59
5.2.1 Perfil da Empresa Estudada.....	59
5.2.2 Justificativa da Empresa.....	59
5.3 Aplicação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados.....	61
5.3.1 Generalidades.....	61
5.3.2 Etapas para Implantação do Programa de PLR.....	61
CAPÍTULO 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXOS.....	73
ANEXO I.....	73
ANEXO II.....	76
ANEXO III.....	77
ANEXO IV.....	83
ANEXO V.....	86
ANEXO VI.....	87

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1 Sistema de Equilíbrio a Pleno Emprego.....	6
Figura 2.2 Sistema de Equilíbrio Agregativo Neoclássico.....	8
Figura 2.3 Curva de Oferta Agregada (Equilíbrio de MV/W).....	9
Figura 2.4 Sistema de Equilíbrio com Salários Nominais Rígidos.....	11
Figura 2.5 Modelo Keynesiano de Equilíbrio Agregativo.....	13
Figura 3.1 Gráfico de Participação-Programa Mediar.....	21
Figura 3.2 Gráfico de Impacto da PLR na Produtividade.....	26
Figura 4.1 Ciclo do Programa para 06 Meses.....	31

LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 3.1 Pesquisa URP/ROSSI – Programa Específico.....	22
Quadro 3.2 Pesquisa URP/ROSSI – Tipo de Distribuição.....	22
Quadro 3.3 Pesquisa URP/ROSSI – Forma de Distribuição.....	23
Quadro 3.4 Pesquisa URP/ROSSI – Melhora dos Negócios Devido à PLR.....	23
Quadro 3.5 Pesquisa URP/ROSSI – Perspectivas Frente à PLR.....	24
Quadro 3.6 Pesquisa Towers Perrin – Objetivos de Programas de PLR.....	26
Quadro 4.1 Análise Comparativa do Critério de Lucro.....	33
Quadro 4.2 Análise Comparativa do Critério de Resultado.....	34
Quadro 4.3 Exemplo de Relação dos N. Hierárquicos e C. de Amplitude.....	36
Quadro 4.4 Exemplo de Relação com 6 Níveis Hierárquicos e Amplitude 50%.....	37
Quadro 4.5 Fator Nível Hierárquico.....	37
Quadro 4.6 Fator Experiência Interna.....	37
Quadro 4.7 Fator Desempenho.....	38
Quadro 4.8 Formulário de Objetivos e Metas.....	43
Quadro 4.9 Mecanismo para o Processo de Fixação de Objetivos e Metas.....	45
Quadro 4.10 Formulário do Plano Tático Operacional.....	48
Quadro 4.11 Formulário de Avaliação Final de Desempenho.....	52
Quadro 4.12 Regras para Atribuição das Notas de Desempenho.....	53
Quadro 4.13 Conceito Global de Desempenho.....	54
Quadro 4.14 Roteiro para Avaliação Final de Desempenho.....	56
Quadro 5.1 Categoria de Amplitude Menos Equitativa.....	65
Quadro 5.2 Esquema de Cálculo da Pontuação.....	67

RESUMO

Este trabalho pretende como objetivo geral apresentar o método desenvolvido pelo economista Waldir Evangelista Corrêa (1999), para um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados – PLR, e a aplicação deste na empresa de comércio varejista, Pinheiro Supermercado, visando a adequação das políticas salariais da empresa à nova legislação trabalhista, a partir da Lei nº 10.101, de incentivo à produtividade e competitividade das empresas. Pretende, também, abordar a remuneração variável, analisando-a sob um enfoque macroeconômico, apresentando e analisando os Modelos de Equilíbrio Agregativo a Curto Prazo, Neoclássicos e Keynesiano, e ainda, o Modelo da “Hipótese Custos – Margens” (Mark-up), como justificativa para a adoção de salários nominais flexíveis pelas empresas, através de programas de PLR, como forma de minorar os efeitos de choques negativos da demanda sobre o nível de emprego no mercado de trabalho. É objetivo do trabalho, ainda, discutir a PLR no Brasil e apontar aspectos relevantes da Lei 10.101, que regula a PLR. Com o processo de globalização da economia estabelecido, as empresas brasileiras perceberam que não possuíam competitividade suficiente para concorrer, em pé de igualdade, no mercado globalizado. Com a redução da demanda, a maioria das empresas operando com remuneração tradicional, com salários fixos, preferiram optar pelo desemprego, como forma de manter a empresa funcionando no novo modelo de mercado. Outras empresas, no entanto, de mais visão, adotaram a remuneração variável (bônus, gratificações, participações, etc.), diminuindo, deste modo, parte dos custos fixos. Mas, mesmo assim, os encargos sobre os salários tornavam a carga trabalhista, ainda, muita pesada para estas empresas. Com a publicação, em dez/2000, da Lei nº 10.101, foi dado o sinal verde para uma nova relação capital-trabalho, como um incentivo à produtividade, podendo levar as empresas que a utilizarem à produtividade, necessária ao ganho de competitividade para sua atuação no mercado global. A Lei determina que para as empresas que adotarem a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), não incidirá, sobre esta participação distribuída aos empregados, nenhum encargo trabalhista, e dá outras disposições.

ABSTRACT

It is intended in this work, as a general purpose, to present the method developed by the economist Waldir Evangelista Corrêa (1999) for a Result or Profit-sharing Program [in Portuguese, PLR] and its application to a retailing business, Pinheiro Supermercado, aiming at fitting the wage policies of the company to the new labor law, from Law nr. 10,101, which is designed to boost companies' productivity and competitiveness. This work also intends to discuss the variable wage, analyzing it under a macroeconomic perspective, presenting and analyzing the Short-run Aggregative Balance, Neoclassic and Keynesian Models and also the Mark-up Model, as a justification for the adoption of flexible nominal wages by the companies, through PLR programs, as a way to reduce the results of the negative impacts of demand on employment level in labor market. It is also a purpose of this work to discuss PLR in Brazil and show outstanding aspects of Law nr. 10,101, which regulates PLR. With the establishment of the globalization process of economy, the Brazilian enterprises were aware they lacked enough competitiveness to compete, under the same conditions, in the global market. With the reduction of demand, the majority of enterprises which operated with traditional wages, fixed wages, preferred to opt for unemployment as a way to keep the company functioning according to the new model of market. Other companies, however, of greater breadth of vision, adopted variable wages (bonus, tips, profit sharing, etc.) reducing this way a part of their fixed costs. However, even so, the charges on the wages still render labor burden very heavy for these companies. With the publication, in December/2000, of Law nr. 10,101, an authorization was given for a new capital – work relationship, as an incentive to productivity, that can lead the companies that use it to productivity, which is necessary to obtain competitiveness in its performance in the global market. The Law determines the non-occurrence of labor charges on the sharing to employees to those companies which adopt Result or Profit-sharing (PLR), and give other provisions.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Formulação do Problema

Hoje em dia, em tempos de flexibilização das relações de trabalho, onde em função do processo de globalização, profundas mudanças ocorridas no país desencadearam alterações nas formas de administrar, sobretudo em relação à política de recursos humanos e no âmbito das relações trabalhistas, voltados para os objetivos da empresa.

Essas mudanças trouxeram inovações na política de remuneração, transformando a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionadora de processos de melhoria e aumento da competitividade, lucratividade e produtividade.

É nesse contexto que se dá o estabelecimento da Lei nº 10.101, publicada em 20 de dezembro de 2000, que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, numa política de incentivo salarial. Essa Lei representa um instrumento de regulamentação de um sistema de remuneração variável, constituindo fator de harmonização e integração entre o capital e o trabalho, gerando consensos e atuando como alavanca de resultados e como incentivo à produtividade.

A referida Lei deixou a critério dos envolvidos, empresas e trabalhadores, estabelecer as formas e parâmetros para sua regulação, dispondo que a participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre as partes. Da negociação decorrerá um instrumento de acordo celebrado que será a base de um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados a ser elaborado e implantado nas empresas.

1.2. Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é apresentar o método desenvolvido pelo economista Waldir Evangelista Corrêa para um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados-(PLR), e mostrar sua aplicação, dentro de uma política de incentivo salarial, na empresa do comércio varejista Pinheiro Supermercado, adequando a política salarial da empresa à nova Lei nº 10.101, de incentivo à produtividade das empresas.

1.2.1. Objetivos Específicos

1. Abordar a remuneração variável analisando-a sob um enfoque macroeconômico, através de Modelos de Equilíbrio Agregativo a Curto Prazo e do Modelo da Hipótese Custos - Margens (Mark-up).
2. Apresentar e comentar o crescimento da PLR no Brasil e apontar aspectos relevantes da Lei nº 10.101, que regula a PLR.

1.3. Justificativa

Este trabalho surgiu da necessidade de suprir uma carência na área acadêmica, e mesmo prática, de metodologias que auxiliem as empresas em como pôr em prática um programa de participação em seus lucros ou resultados, dentro do contexto de uma política salarial.

Fruto do interesse de uma empresa local em adequar seus critérios de remuneração variável à legislação atual, esse trabalho visa apresentar uma metodologia que possa ser implementada em qualquer organização, como base para um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, como um instrumento de modernização e integração capital-trabalho, podendo levar distribuição de renda, incentivo ao aumento da produtividade, lucratividade e competitividade da empresa, respaldada nos conceitos macroeconômicos pertinentes à natureza da matéria.

Em tempos de contingências e incertezas, somente a união entre o capital e o trabalho poderia proporcionar a superação das distorções sociais que tanto impedem o crescimento do desenvolvimento nacional. E é nesse sentido o que está proposto na Lei nº 10.101, vindo a ser um grande desafio tornar realidade esta proposição.

Neste contexto, uma metodologia, baseada em obtenção de resultados, para aplicação de um programa de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, surge como uma ferramenta capaz de atender às necessidades operacionais e estratégicas requeridas em uma política de incentivo salarial com foco em remuneração variável, à luz da nova legislação.

1.4. Metodologia

Neste trabalho foi adotada a metodologia de pesquisa do tipo exploratória, visando-se alcançar o objetivo geral proposto.

A pesquisa exploratória objetiva descrever ou caracterizar a natureza das variáveis do problema que se quer estudar, devendo-se, pois, utilizá-la nos casos que não apresentam ainda um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos a respeito do problema, objeto do estudo. (KÖCHE,1997)

Na apresentação das principais contribuições teóricas sobre os métodos propostos por diversos autores e utilizados nas empresas, bem como, na descrição do momento presente do tema estudado, recorreu-se à pesquisa bibliográfica, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros e obras congêneres, como artigos e textos de periódicos, dissertações e teses acadêmicas.

CAPÍTULO 2 – MODELOS MACROECONÔMICOS DE EQUILÍBRIO AGREGATIVO A CURTO PRAZO

2.1. Introdução

A remuneração variável integra o sistema de remuneração estratégica como uma das formas de remuneração que visam aumentar o vínculo entre as empresas e seus empregados, dentro de uma nova realidade na moderna organização do trabalho. Além disso, é um poderoso instrumento para o alcance de metas empresariais e de motivação para os trabalhadores, além de ser uma tendência de modernização das relações entre o capital e o trabalho. Fazem parte desse sistema de remuneração estratégica outras formas de remuneração, como a Remuneração por Habilidades, Remuneração por Competências, Remuneração Funcional, que por suas naturezas não serão abordadas neste trabalho, não sendo objetivo da pesquisa.

Neste sentido, será abordada neste capítulo a remuneração variável sob um enfoque macroeconômico, mostrando porque a flexibilidade do salário nominal pode amenizar os efeitos negativos de choques que ocorrem na economia sobre o nível de emprego no mercado de trabalho.

São apresentados a seguir os modelos de equilíbrios Neoclássicos e Keynesiano a curto prazo. Apresenta-se também um outro modelo que leva em consideração uma economia oligopolizada através da hipótese de que o preço do produto é calculado adicionando-se uma certa margem de lucro sobre os salários.

2.2 - O Modelo Neoclássico

As teorias Neoclássica e Keynesiana do equilíbrio agregativo a curto prazo consideram os seguintes pressupostos:

1º) Uma economia com uma moeda fiduciária e um mercado de títulos produz uma única mercadoria (ficção básica dos modelos macroeconômicos);

2º) São dados, o número de empresas, o estoque de capital e o conhecimento tecnológico de cada uma delas. A mão-de-obra é o único fator variável de produção (conceito de curto prazo);

3º) Todos os mercados funcionam em regime de concorrência perfeita;

4º) A mão-de-obra é homogênea, todos os trabalhadores recebendo assim um mesmo salário por hora de trabalho;

5º) Os agentes econômicos ignoram os riscos, por isso todos os títulos rendem a mesma taxa de juros, independentemente de quem os emita.

Levando em consideração estes pressupostos, o principal teorema da macroeconomia neoclássica afirma: desde que os salários nominais sejam flexíveis, o sistema econômico tende a equilibrar-se a pleno emprego. O sistema econômico se encontra a pleno emprego quando todos os indivíduos dispostos a trabalhar em troca do salário real oferecido pelo mercado encontram emprego. Ou seja, não existe desemprego involuntário. Neste sentido, o equilíbrio a pleno emprego é determinado pela intersecção das curvas de oferta e procura de mão-de-obra.

Assim, considerando \hat{N} o nível de emprego determinado por essa intersecção, e $f(N)$ a função de produção agregada da economia, o produto Y converge para $\hat{Y} = f(\hat{N})$ onde \hat{Y} é o produto no pleno emprego.

Para demonstrar a convergência para o pleno emprego, as seguintes hipóteses são consideradas:

- i) Os salários nominais caem quando há desemprego e sobem quando há hiperemprego;
- ii) A oferta de moeda M mantém-se inalterada no tempo;
- iii) O produto determina-se pela intersecção das curvas de oferta e procura agregada.

Em função destas hipóteses, pode-se mostrar que a oferta agregada será função não decrescente da relação preço/salário, P/W , ou seja, $Y = h(P/W)$, onde $h'(\cdot) > 0$.

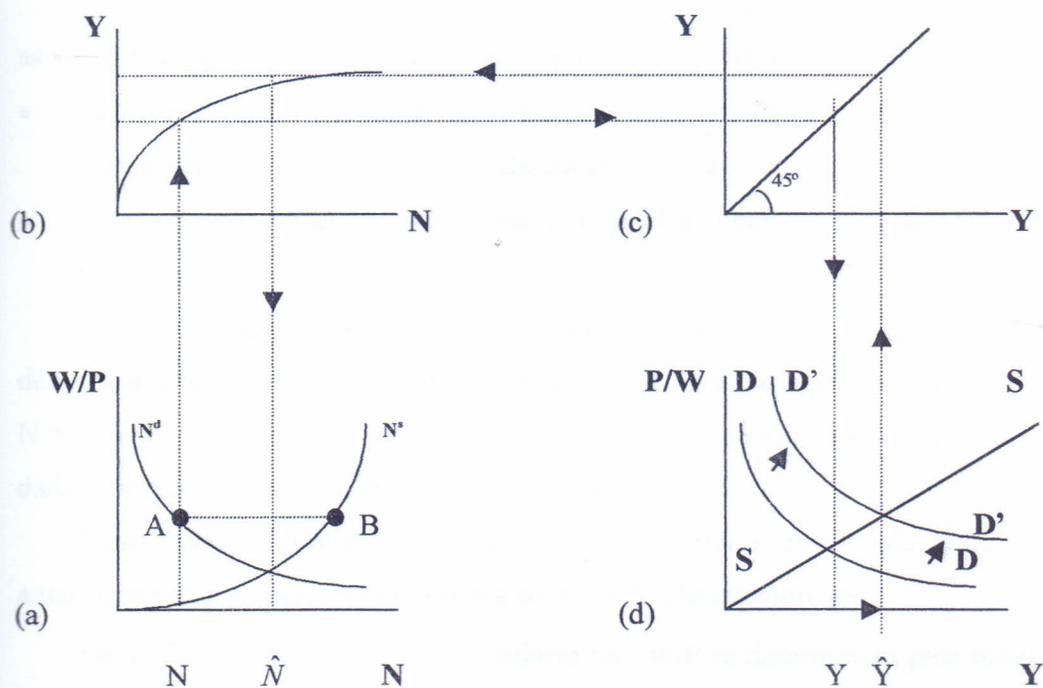
A procura agregada se exprimirá por $PY^d = MV$, onde Y^d representa a procura agregada e V a velocidade renda da moeda suposta constante. Dividindo-se ambos os termos da igualdade pelo salário nominal W , a expressão será equivalente a $(P/W) Y^d = (M/W) V$. Assim, dados M e W , a procura agregada Y^d é inversamente proporcional a P/W . De acordo com a hipótese (iii), pode-se então concluir que o produto Y é determinado pela intersecção

da curva de demanda agregada DD com a curva de oferta agregada SS, como mostra o gráfico (d) da Figura 2.1.

Admitindo-se que o produto Y se situe abaixo do nível \hat{Y} de pleno emprego. Pelas hipóteses (i) e (ii), o salário nominal W cairá e a oferta de moeda M não se alterará.

Pela equação (I) a oferta de moeda em unidades de salários M/W aumentará, deslocando a curva de procura agregada DD para a direita, até que se alcance o pleno emprego, como é mostrado no gráfico (d) da Figura 2.1. A bissetriz do primeiro quadrante do gráfico (c) rebate o produto \hat{Y} de abscissa para ordenada. No gráfico (b) o produto determina o nível de emprego. No gráfico (a) a intersecção das curvas de oferta e procura de mão-de-obra determina o nível de pleno emprego \hat{N} .

FIGURA 2.1 Sistema de Equilíbrio a Pleno Emprego



Fonte: SIMONSEN, (1983)

Pela mesma linha de raciocínio, se as curvas de oferta e procura agregada se interceptassem além do ponto de pleno emprego, os salários nominais subiriam, baixando M/W , e deslocaria, assim, a curva de procura agregada para a esquerda.

A flexibilidade dos salários nominais, em suma, ajusta M/W de modo que a curva de procura agregada intercepte a de oferta agregada ao nível de pleno emprego.

Com salários nominais rígidos, para baixo, o modelo neoclássico contempla a possibilidade de equilíbrio com desemprego. Pode-se ver claramente na figura 2.1 que se M não se altera e se o salário nominal não cai em resposta ao desemprego, não haverá convergência do produto de Y para \hat{Y} , e o desemprego ($N^s - N^d$) será representado pela distância AB , no gráfico 2.1 (a). As seções a seguir descreverão com mais detalhes como se dá a mecânica desta convergência para o equilíbrio.

Equilíbrio Agregativo Neoclássico com Salários Perfeitamente Flexíveis

Considerando uma economia fechada, no modelo neoclássico de equilíbrio agregativo as variáveis que afetam o equilíbrio do emprego e do produto são:

- Variáveis Exógenas: a oferta de moeda, que se supõe fixa no tempo; a despesa pública real e a arrecadação tributária líquida em termos reais.
- Variáveis Endógenas: o produto real Y ; o nível de emprego N ; o salário nominal W ; o nível de preços P .

Dado o estoque e o conhecimento tecnológico de cada empresa, a concorrência determina a função de produção agregada $Y = f(N)$, a curva de procura de mão-de-obra $N = g(W/P)$ e a curva de oferta agregada $Y = h(P/W)$. A velocidade-renda da moeda V é dada. Por hipótese, a oferta de moeda M é fixa no tempo.

Com salários nominais flexíveis e com a oferta de moeda fixa, como visto anteriormente, a economia se equilibra ao nível de pleno emprego.

Desta forma, o emprego \hat{N} e o salário real W/P se determinam pela intersecção das curvas de oferta e procura de mão-de-obra:

$$\hat{N} = G(W/P) = g(W/P) \quad \text{Gráfico (a) da Figura 2.2.}$$

O produto real a pleno emprego \hat{Y} é determinado pela função de produção agregada:

$$\hat{Y} = f(\hat{N}) \quad \text{Gráfico (b) da Figura 2.2.}$$

O nível de preços fica determinado pelo equilíbrio $MV = PY$ no mercado monetário.

Com $Y = \hat{Y}$ (produto de equilíbrio):

$$P = MV / \hat{Y}$$

Gráfico (c) da Figura 2.2.

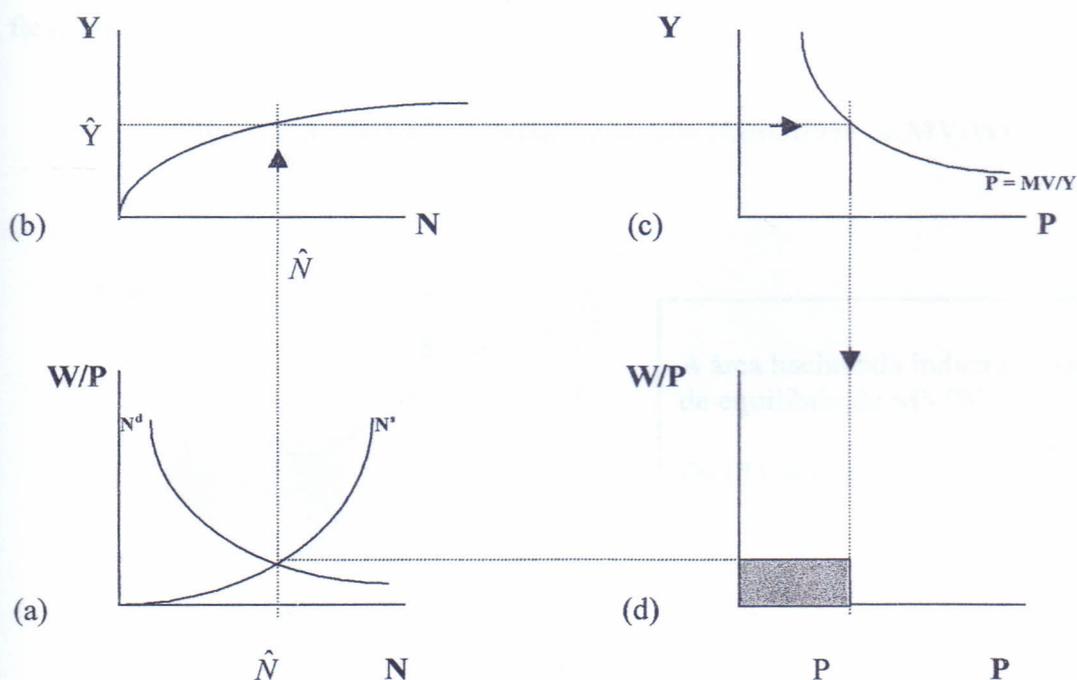
O salário nominal fica automaticamente determinado, conhecidos o salário real W/P e o nível de preços P , por:

$$W = (W/P) P$$

Gráfico (d) da Figura 2.2, área hachurada.

O sistema de equilíbrio apresentado está resumido na Figura 2.2

FIGURA 2.2 Sistema de Equilíbrio Agregativo Neoclássico



Fonte: SIMONSEN (1983)

Neste sistema de equilíbrio, com preços e salários nominais flexíveis, o produto, o emprego e o salário real são determinados exclusivamente pelas relações técnicas de

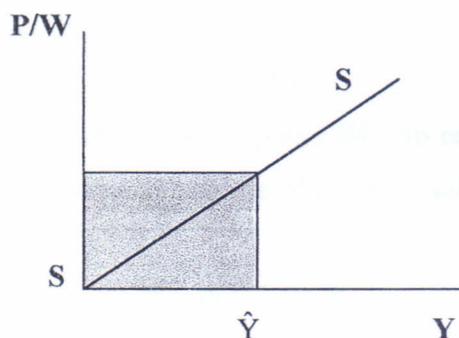
produção e pela oferta de mão-de-obra, independente da oferta de moeda, dos gastos e receitas públicas.

Ainda no modelo neoclássico de equilíbrio agregativo, dada a oferta de moeda M , o salário nominal W se ajusta de modo que a oferta de moeda em unidades de salários M/W se equilibre a um nível crítico determinado pelo salário real e pelo produto a pleno emprego. (Gráficos (a) e (b) da figura 2.2). Para comprovação, basta notar que pela equação quantitativa da moeda:

$$M/W = (P/W) (Y/V) \quad (\text{II})$$

Indicamos na Figura 2.3, a posição de equilíbrio de MV/W com salários nominais flexíveis:

Figura 2.3 Curva de Oferta Agregada (Equilíbrio de MV/W)



A área hachurada indica a posição de equilíbrio de MV/W .

De (II), tem-se: $MV/W = (P/W) \hat{Y}$

Fonte: SIMONSEN, (1983)

Como evidência, basta tomar a curva de oferta agregada $Y = h(P/W)$ e multiplicar a ordenada e a abscissa correspondentes ao ponto \hat{Y} de pleno emprego.

Equilíbrio Agregativo Neoclássico com Salários Nominais Rígidos

Será abordado agora o sistema de equilíbrio com salários nominais rígidos, ou seja, considerando W como variável exógena.

A rigidez dos salários nominais é um empecilho à queda e nunca ao aumento destes e, deste modo, constitui problema relevante se MV/W for inferior à área hachurada da Figura 2.3. Neste caso a economia se equilibra com o desemprego, como visto na Figura 2.2. A taxa natural de juros é estanque na economia e determinada pelas equações da contabilidade nacional.

O produto Y e o salário real W/P ficam determinados pela intersecção das curvas de oferta (SS) e procura agregada (DD):

$$Y = h(P/W) = (MV/W)(W/P) \quad \text{(III) Gráfico (a) da Figura 2.4.}$$

No gráfico (b) a hipérbole eqüilátera determina W/P como o inverso de P/W . E no gráfico (c) a bissetriz do primeiro quadrante rebate o salário real de abscissa para ordenada.

No gráfico (d) o emprego AB fica determinado pela procura de mão-de-obra ao salário real W/P :

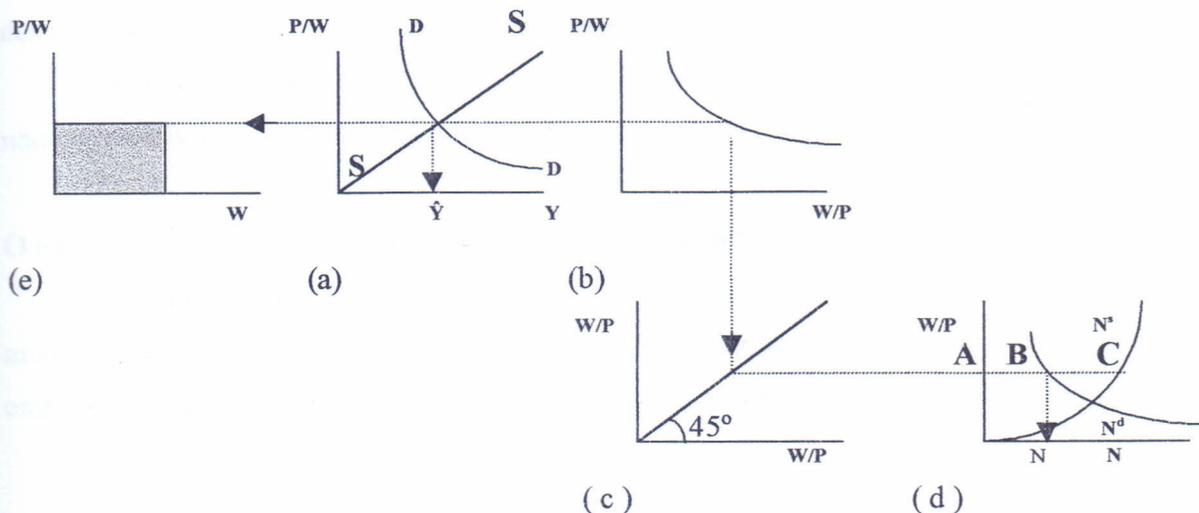
$$N = g(W/P) \quad \text{Gráfico (d) da Figura 2.4.}$$

O volume de desemprego BC , no equilíbrio, fica determinado pelo excesso de oferta sobre a procura de mão-de-obra a esse salário real:

$$N^s - N = G(W/P) - g(W/P) \quad \text{Gráfico (d) da Figura 2.4.}$$

O nível de preços (área hachurada no gráfico (e) da Figura 2.4), fica determinado automaticamente na equação (III), que determina o salário real, com o salário nominal dado. A Figura 2.4 sintetiza o novo sistema de equilíbrio.

Figura 2.4 Sistema de Equilíbrio com Salários Nominais Rígidos



Fonte: SIMONSEN, (1983)

O modelo de equilíbrio neoclássico, com salários nominais rígidos, visto anteriormente, contempla a possibilidade de equilíbrio com desemprego. O mesmo ocorre no modelo keynesiano agregativo a curto prazo, com salários nominais rígidos, como será mostrado adiante.

2.3 - Teoria Keynesiana

Um dos pilares da teoria keynesiana, a rigidez dos salários nominais no sentido descendente, recebeu de Keynes, em seu trabalho "Teoria Geral do Emprego", uma explicação de veras perspicaz para a resistência à queda dos salários nominais. Resistência esta, evidenciada empiricamente nos anos 30, por meio de greves, protestos, redução na eficiência do trabalho, etc., promovidos pelos trabalhadores.

Os trabalhadores, em épocas de desemprego, em geral aceitam alguma compressão nos salários reais, mas os empregados de cada empresa isoladamente resistem ao corte de seus salários relativamente aos que são pagos pelas outras empresas. Estas empresas, numa economia de mercado, não têm como baixar simultaneamente os salários de seus

trabalhadores, sendo que nenhuma desejará assumir a frente dos cortes salariais sob pena de sofrer greves, redução de eficiência do trabalho, etc. E, assim, aumentam as taxas de desemprego sem que caiam os salários nominais.

Keynes entende as negociações salariais entre trabalhadores e empresas como um jogo não cooperativo, sendo este o fundamento da sua teoria da rigidez salarial.

O Modelo Keynesiano de Equilíbrio Agregativo a Curto Prazo

Tal como no modelo neoclássico, com salários nominais rígidos, admite-se nesse modelo que o produto real Y seja função crescente e estritamente côncava do volume de emprego N , e que as empresas maximizam o lucro em regime de concorrência perfeita:

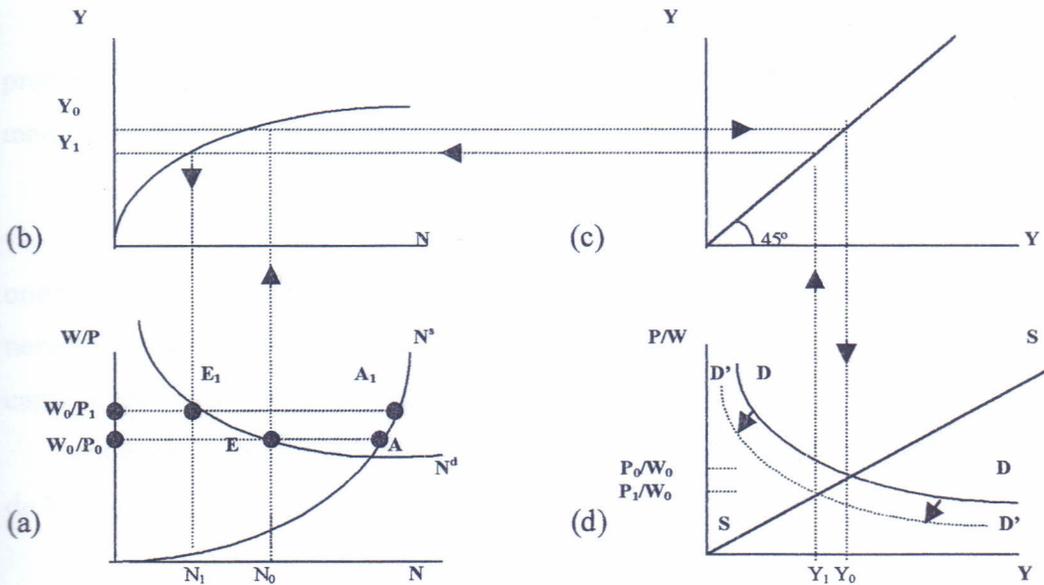
$$Y = f(N)$$

Supondo que a curva de oferta agregada seja crescente em P/W , $Y = h(P/W)$ é a equação que exprime o produto em função da relação preço/salário, P/W .

A hipótese de rigidez dos salários nominais representa-se por $W \geq W_0$, onde o piso salarial W_0 é determinado pelo passado recente da economia. A desigualdade, segundo Keynes, indica que os trabalhadores resistem ao corte dos salários nominais, mas não ao aumento destes.

Desde que o equilíbrio não pode se situar à direita da curva de oferta de mão-de-obra, representada por $G(W/P)$, tem-se necessariamente que ter $N \leq G(W/P)$. Assim, suponha que W_0 seja o salário nominal fixo para um dado nível de preço P_0 , como mostrado no gráfico da figura 2.5. Neste ponto E o nível de emprego é dado por N_0 na curva de demanda por mão-de-obra $g(W/P)$, e o salário real por W_0/P_0 .

Figura 2.5 Modelo Keynesiano de Equilíbrio Agregativo



Fonte: ROMER, (2001)

Assim, há desemprego involuntário: alguns trabalhadores gostariam de trabalhar pelo salário ofertado pelo mercado, mas não conseguem vagas. O montante de desemprego é dado pela diferença entre as curvas de procura e oferta de mão-de-obra ao salário real ofertado e medido pela distância EA no gráfico (a), da figura 2.5.

Flutuações na demanda agregada levam a deslocamentos do nível de emprego e do salário ao longo da curva de procura de mão-de-obra. Uma redução da demanda agregada através do deslocamento da curva DD para $D'D'$, por exemplo, leva a uma queda no nível de preços aumentando assim o salário real e o desemprego medido pela distância E_1A_1 . Isso é mostrado nos gráficos (d) e (a) da Figura 2.5.

2.4 - A Hipótese Custos – Margens (Mark-up)

Na análise teórica feita anteriormente, descreveu-se a produção por um modelo de concorrência perfeita, nos moldes seguidos pelos neoclássicos e por Keynes. Tem-se, porém, que se fazer uma ressalva importante com respeito a esse quadro apresentado. É que

ele não reflete as sociedades industriais modernas, as quais se apresentam dominadas pelos oligopólios e pela concorrência monopolista.

Uma formulação alternativa para esse modelo admite que, no curto prazo, o preço P do produto se determine adicionando aos custos variáveis, isto é, aos salários, uma certa margem de lucro. Nestes termos, tem-se:

$$P = (1/b) W (1 + m)$$

onde b indica a produtividade média do trabalho, isto é, o número de homens-hora necessários à obtenção de uma unidade de produto, e m , a margem de remuneração do capital sobre os custos variáveis.

Isolando-se o termo W/P na equação anterior, tem-se o salário real expresso em função de b e m , ou seja:

$$W/P = b / (1 + m)$$

Como, empiricamente é razoável supor que $b / (1 + m)$ decresça com o aumento do nível de emprego, pode-se concluir que, tal como na análise da economia competitiva, a curva de procura de mão-de-obra é decrescente em relação ao salário real. Uma explicação para isso é que, como no curto prazo o estoque de capital considera-se dado, a produtividade média do trabalho b deve cair com o aumento do emprego N . Assim, o nível de equilíbrio do emprego seria determinado pela intersecção das curvas de oferta e demanda por mão de obra.

No caso de salários nominais rígidos, supondo-se m constante, uma redução da demanda agregada provocaria uma queda nos níveis de preços e de produção com um conseqüente aumento do salário real, o que provocaria a queda do nível de emprego N .

Com salários nominais flexíveis esse efeito da queda do nível de emprego seria certamente amenizado. A adoção da remuneração variável através de programas de PLR seria, neste caso, bastante apropriado ao mercado de trabalho.

2.5. Conclusões Acerca dos Modelos de Equilíbrio a Curto Prazo

Num mercado de concorrência perfeita, com salários nominais flexíveis, constata-se pela Teoria Neoclássica que a economia sempre se equilibra a pleno emprego. Com salários nominais rígidos, para baixo, constata-se que tanto pela Teoria Neoclássica quanto pela Teoria Keynesiana a economia tende ao equilíbrio com desemprego.

Na economia real, onde prevalece a rigidez salarial num mercado imperfeito, com oligopólios e concorrência monopolista, a flexibilidade dos salários nominais pode ser obtida através da adoção da remuneração variável na composição da massa total de salários. Nesse caso os salários seriam compostos por uma parte variável e uma parte fixa, com tendência ao crescimento da relação variável/fixa.

Uma das formas de introdução dos salários nominais flexíveis nas empresas seria através de programas de remuneração variável. No caso específico deste trabalho, através da implantação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados – (PLR), que daria flexibilidade aos salários nominais. E, assim, como pode-se constatar pelo enfoque teórico através do “Modelo de Equilíbrio Agregativo Neoclássico com Salários Perfeitamente Flexíveis” e do “Modelo de Mark up”, para salários nominais flexíveis, os efeitos de choques negativos da demanda sobre o nível de emprego no mercado de trabalho seriam possivelmente amenizados.

Em função destes resultados abordaremos no Capítulo 3 a Participação nos Lucros ou Resultados – PLR, como uma forma de introduzir nas empresas a flexibilização dos salários. Visto ser esta flexibilização salarial, como deduzido pela análise dos modelos macroeconômicos, no Capítulo 2, capaz de minorar os efeitos de choques na economia que venham a influir de forma negativa no nível de emprego do mercado de trabalho.

CAPÍTULO 3 - PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS - PLR : CONCEITO DE GESTÃO EMPRESARIAL

3.1. Introdução

A PLR é a forma de remuneração variável que é vinculada às metas de desempenho dos empregados, individualmente, das equipes ou da organização. Inclui a Participação nos Lucros, a Participação nos Resultados e a Participação nos Lucros e Resultados, fundamentados em um bom sistema de indicadores de desempenho, que ligue o direcionamento estratégico da empresa às atividades operacionais e de apoio.(WOOD Jr.,PICARELLI Filho,1999)

Segundo XAVIER et. al.,(1999), fazem parte da forma de remuneração variável, ainda, os modelos de Participação Acionária, Bônus Institucional, Comissionamento, Ganhos de Produtividade, Plano de Sugestões, Incentivos de Grupo/Campanhas. Não sendo, porém, objetivo deste trabalho a abordagem destes modelos.

Neste capítulo aborda-se a inserção da PLR no cenário nacional, como as empresas brasileiras estão absorvendo estes programas de PLR e lidando com a legislação que os regula, através da análise de alguns dados de pesquisas e comentários de alguns aspectos relevantes da Lei nº 10.101.

3.2. A PLR no Cenário Brasileiro

No Brasil o progresso econômico das últimas cinco décadas não resolveu o problema da desigualdade e da pobreza. O aumento da desigualdade é muitas vezes atribuído ao funcionamento do mercado de trabalho e à política Salarial. (CARDOSO, 2000).

O processo de estabilização no atual cenário econômico do Brasil acontece em meio a abertura dos mercados, seguindo a tendência de globalização da economia mundial. Não se pode, hoje, desvincular o comportamento do emprego e da remuneração do comportamento global da economia.

Mesmo vislumbrando cenários desfavoráveis, em que despontam a recessão e o desemprego, um crescente número de empresas, segundo pesquisas, têm praticado a remuneração variável no Brasil. Isto demonstra que, apesar do número de empresas ser

ainda pequeno e em geral o conteúdo dos programas de remuneração variável não ser dos mais adequados, as organizações começam a ver a remuneração como um poderoso fator de investimento e gestão estratégica e não, apenas, como uma despesa necessária.

Dados têm demonstrado, ainda, que no Brasil a maioria das empresas que adota programas específicos de remuneração variável, opta, de forma crescente, por programas de Participação nos Lucros ou Resultados. Enquanto isso alguns benefícios tradicionais, como o bônus não condicionado, estão sendo menos utilizados. (DELLA ROSA,2000)

3.3. A Legislação que Regulamenta a PLR

A Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) é uma questão antiga no país, sendo deixada de lado por falta de regulamentação. A Constituição Federal de 1946 já tratava deste assunto, tornando-o preceito constitucional. Posteriormente foi modificado na Constituição de 1967 e finalmente, incluso no texto que vigora até hoje no ART. 7º, inciso XI, do Capítulo II dos Direitos Sociais, da Constituição de 1988. Contudo, só à partir da edição da Medida Provisória nº 794 de dezembro de 1994, empresários e trabalhadores passaram realmente a discutir e questionar a PLR como instrumento de mudança na relação capital-trabalho.

Após ser reeditada sucessivas vezes, a MP nº 794/94 foi convertida na Lei nº 10.101 em 19 de dezembro de 2000.

Em um texto que apresenta regras abrangentes, com parâmetros bastantes gerais, a Lei 10.101 procurou estabelecer o menor número de regras, passando às partes envolvidas a responsabilidade de estabelecer a forma e os parâmetros para sua regulação.

Institui a Lei que a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas é um instrumento de integração entre o capital e o trabalho e um incentivo à produtividade. Dispõe que essa participação será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados mediante uma comissão escolhida pelas partes, na qual deverá integrar um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria, ou ainda, por convenção ou acordo coletivo. O procedimento será escolhido de comum acordo pelas partes, entretanto, caso a negociação visando a participação nos lucros ou resultados da empresa

resulte em impasse, empregadores e empregados poderão utilizar-se dos mecanismos de mediação ou arbitragem de ofertas finais, para solução do litígio.

Destaca-se, ainda, mais alguns aspectos relevantes presentes na Lei, que merecem atenção:

- Dos instrumentos decorrentes da negociação entre empresa e empregados 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 critérios e condições, os índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa, além de programas de metas, resultados e prazos, previamente pactuados.
- A participação nos lucros ou resultados distribuída aos trabalhadores não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, não incidindo sobre esta parcela qualquer encargo trabalhista, nem se aplicando o princípio da habitualidade.
- A pessoa jurídica, para efeito de apuração do lucro real, poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, dentro do próprio exercício de sua constituição.
- A Lei estabelece também expressa vedação a que se faça pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil. Além disso, todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser recompensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.
- A Lei não prevê prazo mínimo para que as empresas comecem a praticar a Participação nos Lucros ou Resultados em suas relações de trabalho, bem como não contempla nenhuma sanção para as empresas que não a adotarem.

Atualmente no Brasil a concessão de programas de Participação nos Lucros ou Resultados já representa percentual de até 20% da remuneração total dos empregados. E as empresas, além da possibilidade da redução dos custos fixos, atrelam o desempenho dos funcionários a metas globais, demonstrando ser sua implementação vantajosa, tanto para empresários quanto para trabalhadores, não se resumindo apenas ao cumprimento de um preceito legal ou de uma conquista sob pressão dos sindicatos.

A remuneração tradicional transforma desiguais em iguais, não diferenciando o empregado competente, produtivo e motivado. Ao contrário, a PLR atua transformando o empregado, de simples elemento produtivo na organização para um elemento de fundamental importância para todo o processo, comprometido com as metas estabelecidas. Desta forma, pode a PLR contribuir, pois, significativamente para o aumento da produtividade da empresa, por promover maior interesse por parte dos empregados, representando, também, uma alternativa para a avaliação do desempenho individual em relação às metas estabelecidas e consoante os anseios de integração da equipe.

O empregado participante do programa de PLR tende a ser um profissional muito mais responsável na realização de sua tarefa, valorizando-se, pelo fato de compartilhar resultados, integrando-se na vida e no desenvolvimento da empresa. Desta forma todos podem ganhar, desde que essa participação seja bem estruturada e esclarecida desde o início da nova relação.

Percebe-se que cada vez mais os empresários consideram que o fator humano é muito importante, e mesmo imprescindível, para o crescimento da empresa. O bom empregador busca sustentar um ambiente de trabalho que atraia, retenha, motive e desenvolva funcionários comprometidos e que participem do sucesso de sua empresa.

Com um programa de Participação nos Lucros ou Resultados é possível promover maior comprometimento dos trabalhadores, mantendo-os motivados, em sintonia com os objetivos da organização.

3.4. Programas de PLR no Brasil

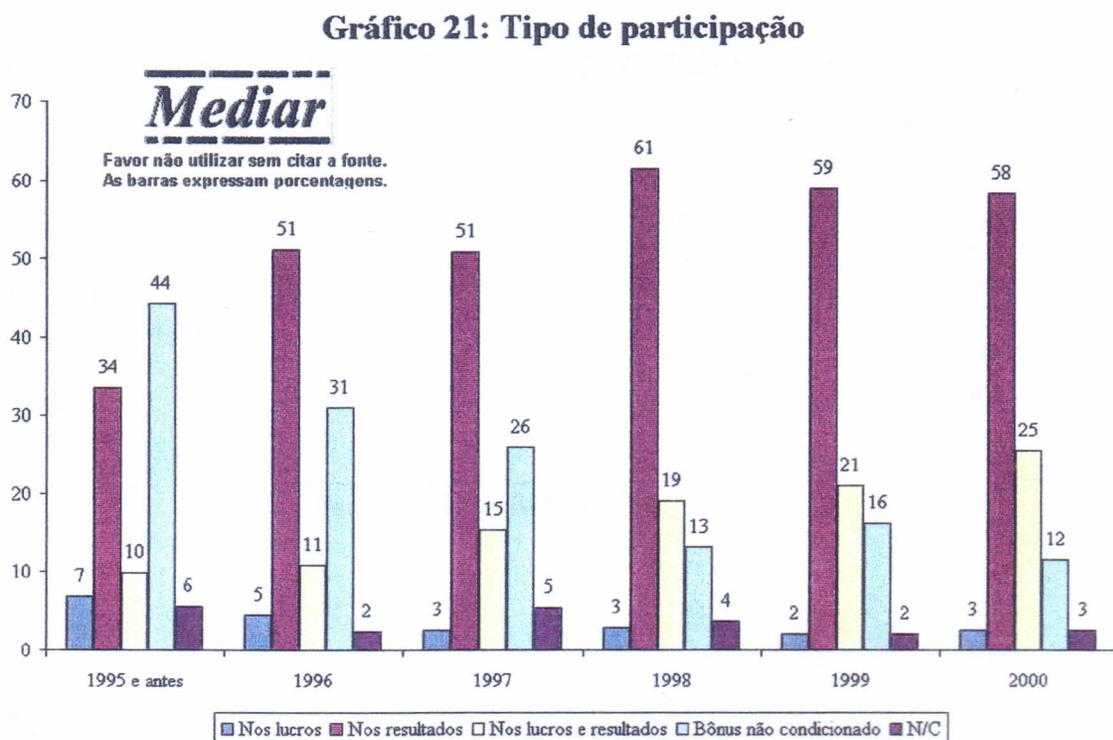
No Brasil cresce a cada dia o número de empresas que está aderindo a programas de PLR como estratégia para a melhorar a produtividade e a lucratividade de seus produtos e visando a redução dos custos, fixos e de processos.

Somente um programa bem elaborado, com acompanhamento de consultoria, poderá garantir maior produtividade para as empresas e, espera-se, devido ao melhor desempenho dos empregados, colaborar para diminuir os custos dos processos, além de tentar manter os custos fixos baixos, dado que existem outros fatores que influenciam o comportamento dos mesmos.

A seguir serão apresentados alguns conjuntos de dados colhidos de pesquisas realizadas no Brasil, por consultorias especializadas, sobre o comportamento das empresas em relação a PLR. Alguns dados estão desatualizados, mas mesmo assim, refletem bem as tendências apresentadas pelas empresas, decorrentes da nova relação capital – trabalho, à partir da edição da Medida Provisória 794/94, posteriormente convertida na Lei 10.101. Para este propósito a análise das pesquisas permanece válida e atual.

A Figura 3.1, mostra o gráfico da pesquisa FIPE – Programa Mediar, sobre a preferência das empresas por formas de participação, demonstra que estas têm optado, em sua maioria, pela participação nos resultados, entre as formas de remuneração variável, como estratégia para melhorar a produtividade e lucratividade de seus processos e produtos. Ainda pela Figura 3.1, pode-se constatar pelos percentuais apresentados que partir do ano de 1995 e antes, por volta da edição da MP 794/94, em 1994, os valores relativos aos “bônus não condicionados” têm decrescido, significativamente, até o ano 2000. Em contrapartida, no mesmo período, os percentuais referentes à “participação nos resultados”, têm aumentado, partindo, como pode se visto no gráfico, de um percentual já expressivo de 34%. A “participação nos lucros e resultados” partindo de um patamar modesto de 10% teve um crescimento gradual atingindo 25%, com tendência a estabilidade. A “participação nos lucros”, demonstra não estar na preferência das empresas, pois, com um percentual de apenas 7%, no início da pesquisa, caiu para insignificantes 3% em 2000.

Figura 3.1 Gráfico de Participação – Programa Mediar



Fonte: Pesquisa FIPE-Mediar (www.fipe.com.br)

Apresenta-se a seguir, dados da pesquisa publicada no jornal O Estado de São Paulo, 21-12-1998, realizada pela Universidade de Ribeirão Preto e Rossi – Consultoria Empresarial, e apresentada nos Quadros 3.1 a 3.5, envolvendo 122 empresas, sendo 83 do interior do Estado e 39 da capital. Participaram empresas dos ramos de alimentação, metalurgia, construção civil, comércio e serviços. (DELLA ROSA, 2000)

Quadro 3.1 Pesquisa URP/ROSSI – Programa Específico

POSSUI PROGRAMA ESPECÍFICO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

	Nº de Empresas	% Sobre o Total
➤ Sim.....	68	56%
➤ Não.....	41	34%
➤ Em Estudo.....	9	7%
➤ Não Responderam.....	4	3%
➤ Total	122	100%

Fonte: DELLA ROSA, 2000.

Quadro 3.2 Pesquisa URP/ROSSI – Tipo de Distribuição

TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

	Nº de Empresas	% Sobre o Total
➤ Participação nos Lucros ou Resultados.....	68	56%
➤ Prêmio.....	48	39%
➤ Bônus.....	24	20%
➤ Gratificações.....	31	25%
➤ Comissões.....	60	49%

NOTA: Empresas pesquisadas: 122. Algumas empresas adotam mais de um tipo de distribuição.

Fonte: DELLA ROSA, 2000.

Quadro 3.3 Pesquisa URP/ROSSI – Forma de Distribuição

FORMA PREDOMINANTE DE DISTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS

	Nº de Empresas	% Sobre o Total
➤ Atingir e superar metas.....	51	75%
➤ Percentual do lucro.....	20	29%
➤ Desempenho/Assiduidade/Qualidade.....	46	68%
➤ Misto.....	22	32%

NOTA: Empresas pesquisadas: 68. Algumas empresas têm mais de uma forma de distribuição de resultados.

Fonte: DELLA ROSA, 2000

Quadro 3.4 Pesquisa URP/ROSSI – Melhora dos Negócios Devido à PLR

A IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE PLR MELHOROU OS NEGÓCIOS

	Nº de Empresas	% Sobre o Total
➤ Sim.....	42	62%
➤ Não.....	20	29%
➤ Não Responderam.....	6	9%

NOTA: Empresas pesquisadas: 68

Fonte: DELLA ROSA, 2000

Quadro 3.5 Pesquisa URP/ROSSI – Perspectivas Frente à PLR

PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS COM RELAÇÃO À PLR

	Nº de Empresas	% Sobre o Total
➤ Manter e melhorar o programa.....	48	71%
➤ Cancelar o programa.....	3	4%
➤ Reavaliar o programa.....	1	1%
➤ Não responderam.....	16	24%

NOTA: Empresas pesquisadas: 68

Fonte: DELLA ROSA, 2000

No Quadro 3.1, constata-se que 56% das empresas pesquisadas, ou seja, a maioria, possuía na ocasião da consulta programas específicos de remuneração variável. Um pequeno percentual das empresas estava com os programas em estudo ou não responderam à consulta. Uma parcela razoável das empresas, 34%, não possuía programa específico. Presume-se que estas empresas adotavam outras formas remuneração variável, como bônus, gratificações, etc., não ligadas a programas específicos.

No Quadro 3.2 pesquisou-se o tipo de distribuição adotada pelas 122 empresas participantes, sendo o programa de PLR, com 56%, o mais utilizado individualmente, vindo em seguida outros tipos de distribuição não vinculados a programas específicos. Como está indicado que algumas empresas adotavam mais de um tipo de distribuição, as dos tipos “prêmios, bônus, gratificações e comissões” ocorrem 163 vezes contra 68 vezes do tipo PLR.

No Quadro 3.3, consultou-se apenas as 68 empresas que adotavam a PLR como forma de distribuição da remuneração variável, conforme o Quadro 3.2. Para a maioria destas empresas, “atingir e superar metas”, era a forma predominante utilizada como critério para a distribuição dos resultados. O segundo critério mais utilizado era a forma de “desempenho/assiduidade/qualidade”, sendo utilizado por 68% das empresas. O

“percentual de lucro” era a forma de distribuição menos utilizada, havendo, ainda, o critério “misto”, que envolvia mais de uma forma de distribuição.

O Quadro 3.4 apresenta a resposta das empresas com relação à melhora dos negócios após a adoção da PLR. A maioria respondeu afirmativamente à consulta se a implantação da PLR melhorou seus negócios, mas, uma parcela de quase um terço respondeu que não houve melhora em seus negócios devido à PLR. Mesmo assim, no Quadro 3.5 constata-se que a grande maioria (71%) pretendia manter e melhorar o programa de PLR, ficando uma parcela muito pequena com a perspectiva de cancelar ou reavaliar o programa.

Denota-se ainda pelos dados apresentados, apesar do levantamento ter envolvido um número reduzido de empresas, que a PLR está sendo valorizada dentre outras formas de distribuição e que há uma tendência de entendimento entre os empresários dos benefícios permanentes trazidos pelo programa.

Segundo dados de outra pesquisa, realizada pela consultoria em recursos humanos Towers Perrin, publicada na Gazeta Mercantil de 26-03-1999, o número de empresas que adotam programas de PLR está crescendo desde 1995, e que de um total de 82 empresas de médio e grande porte, de capital nacional e estrangeiro, 88% praticam algum modelo de PLR. Revela ainda que 53% das empresas relataram melhora significativa nos resultados. (DELLA ROSA, 2000). A pesquisa envolveu empresas dos setores de editoria, têxtil, farmacêutico, papel, material de construção, seguros, autopeças e automóveis, siderurgia/metalurgia, financeiro, comércio, serviços, alimentos e bebidas, químico-petroquímico, alta tecnologia, outros.

Os dados apresentados no Quadro 3.6 identificam os objetivos relatados pelas empresas para adoção de um programa de PLR. Nos objetivos relatados não consta o objetivo principal previsto na Lei nº 10.101, que é o de incentivar a produtividade nas empresas que adotarem a PLR. O objetivo mais relatado na pesquisa é o de “relacionar a filosofia de remuneração à estratégia dos negócios”, sendo considerados outros simultaneamente. O segundo objetivo mais observado é o de “justificar uma forma para alavancar resultados”, com 68% de indicações.

Quadro 3.6 Pesquisa Towers Perrin – Objetivos de Programas de PLR

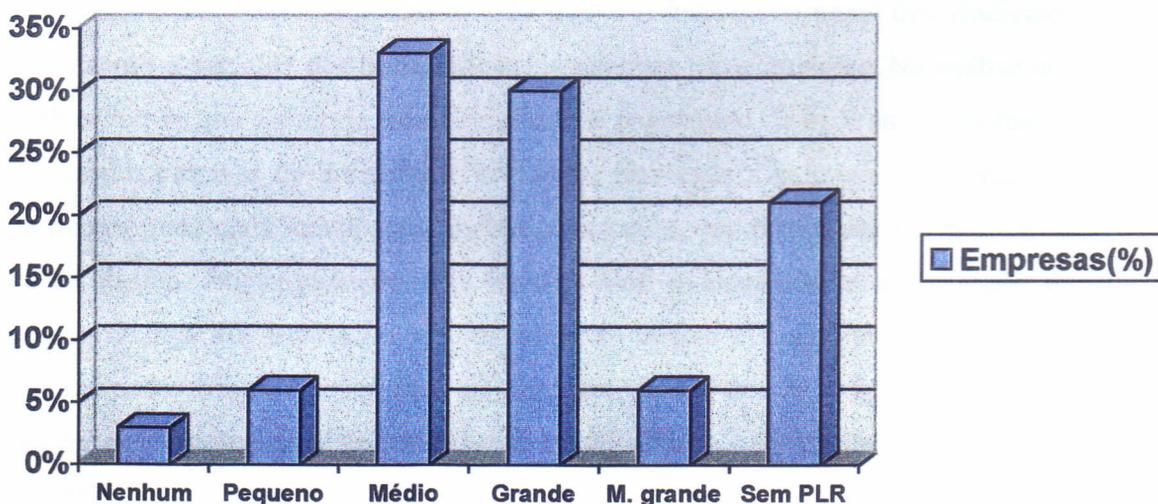
OBJETIVOS PRINCIPAIS DE PROGRAMAS DE PLR

	Nº de Empresas	% Sobre o Total
➤ Relacionar a filosofia de remuneração à estratégia dos negócios.....	65	79%
➤ Justificar uma forma de alavancar resultados.....	56	68%
➤ Necessidade de acompanhar a prática do mercado..	25	30%
➤ Melhorar a comunicação de metas/objetivos.....	25	30%
➤ Substituir ou reduzir aumentos no salário-base.....	14	17%

NOTA: Empresas pesquisadas: 82. Algumas empresas identificaram mais de um objetivo.

Fonte: DELLA ROSA, 2000.

Figura 3.2 Gráfico do Impacto da PLR na Produtividade
Janeiro de 1999



Fonte: Pesquisa FIPE-Mediar, citada por Della Rosa (2000, p. 127)

NOTA: M. grande = Muitíssimo grande

Pelos dados da pesquisa do Projeto FIPE-Mediar, mostrados na Figura 3.2, sobre o impacto da PLR na produtividade das empresas feita em janeiro de 1999, denota-se que o

objetivo principal da Lei 10.101 foi atingido nas empresas pesquisadas. O impacto positivo na produtividade foi de “médio a grande” para 63% destas empresas, dando-lhes uma idéia mais clara dos objetivos a serem pretendidos quando da adoção dos programas de PLR, sendo um dos principais o impacto positivo na produtividade, devido, sobretudo, aos ganhos distribuídos em função dos resultados obtidos no programa, somado à redução dos custos fixos e encargos trabalhistas. Objetivos estes, contidos na Lei 10.101 que disciplinou a matéria, e que visou também a melhoria da qualidade e distribuição de renda, proporcionando às empresas que a adotassem condições de competitividade na atual economia globalizada.

Um levantamento realizado pelo Dieese – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos em 158 acordos de PLR relativos aos trabalhadores das bases dos sindicatos dos Metalúrgicos de São Paulo e Osasco, Vestuário de São Paulo e Osasco e Comerciários de São Paulo, com data de vigência e assinatura relativas a 1997, concluiu que a maioria das negociações ocorreu com a participação de comissões de empresa e foram realizadas com as diretorias das próprias empresas sem a participação dos sindicatos patronais, indicando a descentralização dos acordos e o importante papel dos sindicatos laborais, no apoio e respaldo dos trabalhadores integrantes das comissões. Na análise dos acordos observou-se que a maioria está vinculando o pagamento da PLR ao cumprimento de metas, aferidas através de indicadores coletivos, para toda a empresa ou apenas um setor, ou mesmo para cada trabalhador, individualmente e, em muitas das vezes, de uma combinação destes. Na negociação dos acordos fica evidenciada a necessidade da compreensão técnica dos indicadores e seu contexto dentro das empresas e destas em relação ao mercado, tornando indispensável o preparo técnico dos negociadores, sejam da comissão de negociação, dos empresários e trabalhadores, ou do próprio sindicato. (Dieese, 2002).

As tendências apontadas nas pesquisas apresentadas são confirmadas pelos levantamentos específicos, de caráter permanente, do Programa Mediar - FIPE, que acompanha o tema *Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas* desde sua regulamentação, ainda como MP nº 794/94, no final de 1994.

CAPÍTULO 4 - O MÉTODO DE WALDIR EVANGELISTA CORRÊA PARA UM PROGRAMA DE PLR

4.1 Introdução

Através de pesquisa bibliográfica constatou-se que existem, além do Método de Waldir Evangelista Corrêa, a ser apresentado neste capítulo, vários outros métodos de elaboração de programas de PLR, entre eles o Método de Fernanda Della Rosa (2000), Método Paulo Xavier, Oliveira Silva e Nakahara (1999), Método de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), Método de Kaplan e Norton (1997), baseado no Balanced Scorecard. Estes métodos, estão enquadrados na Lei 10.101, e alguns procuram vincular os ganhos advindos dessa participação ao desempenho apresentado pelas empresas, e outros vinculam também ao desempenho de funcionários e equipes, na busca dos objetivos e metas pré-estabelecidas, sempre levando em conta a estrutura, estratégias e estilo gerencial dessas empresas, não sendo, porém, objetivo do presente trabalho, a discussão, no todo ou em parte, dos citados métodos.

A escolha pelo Método de Corrêa (1999) foi definida pela diretoria da empresa Pinheiro Supermercado e sua equipe gerencial, após este ser indicado pela consultoria do CETREDE, sendo o método considerado quando da escolha, completo e de boa aplicabilidade nas empresas.

4.2. Apresentação do Método

A metodologia, a seguir apresentada, foi desenvolvida pelo economista Waldir Evangelista Corrêa (1999) em seu guia prático e resulta num modelo de participação em que cada etapa vai sendo elaborada numa seqüência lógica, iniciando pela definição das regras de participação, quando são considerados alguns pontos estratégicos e as necessidades prioritárias da empresa e as pretensões dos participantes do programa, seguindo-se da formação da comissão de trabalhadores e negociação das regras, da planificação das diretrizes dos negócios, da fixação dos objetivos, metas e finalizando com as avaliações das performances e fechamento do programa.

Ao final do ciclo do programa haverá uma distribuição monetária adequada e diferenciada aos participantes, baseada em critérios que ponderam a avaliação real de desempenho, ao nível hierárquico do cargo e ao tempo de casa, de cada funcionário. Desta forma, o programa, integrando todos os funcionários da empresa, envolvendo-os e motivando-os, não pode ser comparado a um simples critério de distribuição de numerários.

Preceitos Fundamentais para a Implantação do Programa

A empresa que irá implantar o Programa deve levar em consideração alguns preceitos fundamentais, como:

- A iniciativa das intenções cabe sempre ao empregador.
- O empregador precisa reconhecer seus empregados como verdadeiros parceiros e acreditar em seus potenciais.
- O empregador não pode pretender jamais omitir informações ou divulgar números manipulados.
- Os empregados precisam ter total compreensão das regras do Programa para que todos possam entender como será a participação de cada um.
- O empregador deverá mostrar com clareza que benefícios poderão advir com a implementação do programa de PLR, tanto para a empresa quanto para os empregados.
- A confiança mútua é um fator preponderante para se obter sucesso que deverá estar sempre presente na relação empregado-empregador..

Escopo de um Programa Inteligente

A implantação de um programa de participação nos lucros ou resultados requer um planejamento completo. Deve vincular com precisão o ganho ao desempenho, levando-se em conta a ponderação dos três fatores mais importantes da condição de empregado que são: o cargo hierárquico, a experiência e o desempenho.

O Programa deverá atender a todas as necessidades operacionais e estratégicas da empresa, atingindo, dessa forma, os resultados esperados.

Etapas a serem seguidas na elaboração do programa:

- 1ª Etapa – Escolha e definição das regras de participação.
- 2ª Etapa – Definição da comissão dos trabalhadores, com a formação dos grupos e eleição dos representantes, e negociação das regras.
- 3ª Etapa – Direcionamento dos negócios. Identificação e seleção das prioridades estratégicas e operacionais que nortearão a execução do Programa.
- 4ª Etapa – Objetivos, metas e planos táticos, (individuais e coletivas).
- 5ª Etapa – Avaliações parciais da evolução de cada meta.
- 6ª Etapa – Avaliações finais de desempenho.

4.2.1 Detalhamento das Etapas para a Implantação do Programa de PLR

1ª ETAPA – Escolha e Definição das Regras de Participação

Nesta etapa deverá ser realizado um levantamento das especificidades e necessidades da empresa e dos resultados que se pretende atingir. As regras escolhidas para o programa deverão ser definidas pela Comissão Interna, nomeada pela cúpula dirigente da empresa, de maneira completa, avaliando-se as alternativas para definir se a meta global será baseada em lucro ou resultado e quais serão os indicadores para a formação do montante a ser repartido, se o programa será participativo ou meramente distributivo, o esquema de pontuação e ponderação e o cronograma detalhado de implantação e duração do ciclo completo.

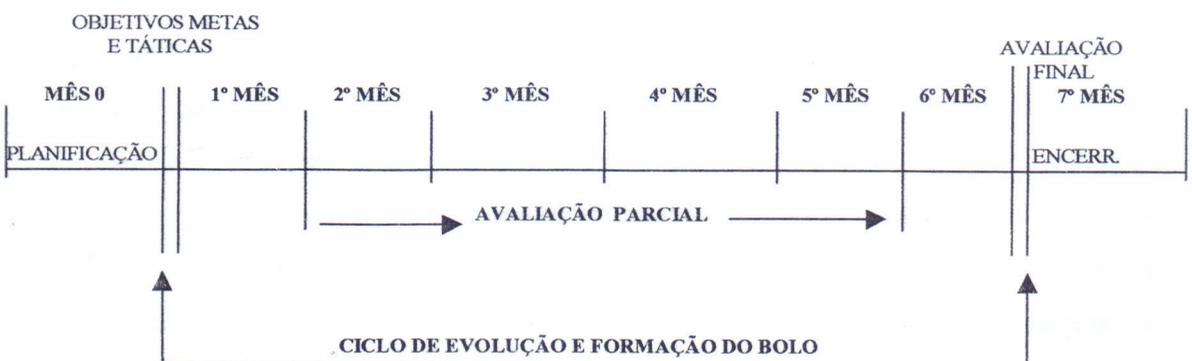
Resumo das Regras de Participação: As regras serão apresentadas e negociadas com os representantes dos grupos de trabalhadores e da entidade sindical a que pertencem.

- **Nomeação da Comissão Interna e do Coordenador Interno do programa:** A Comissão Interna e o Coordenador Interno do programa devem ser nomeados pela cúpula da empresa para gerenciar todo o processo de implantação do programa de PLR. Cabe à Comissão Interna a escolha e definição das regras de participação do

programa. Ao Coordenador Interno cabe-lhe a responsabilidade pela real concretização desta implementação. Sendo, desta forma, responsável por:

- Participar em todas as reuniões e etapas do processo de implantação do programa de forma ativa.
 - Elaborar e divulgar as informações relativas ao programa.
 - Convocar os participantes para os eventos planejados, como reuniões de negociação, treinamento e outros.
 - Treinamento dos colaboradores envolvidos no programa.
 - Exigir rigor de cada responsável na execução das tarefas relativas ao programa com respeito à pontualidade.
 - Centralizar e organizar os documentos gerados pelo programa.
 - Ser o elemento de comunicação entre os colaboradores, participantes do programa, e a Comissão Interna.
- **Definição da periodicidade – Ciclos do programa:** Interpretando a legislação, o período mínimo para o ciclo do programa de PLR é de um semestre civil, podendo ser até um ano civil. Desta forma, o pagamento da participação referente ao período do programa, poderá ser efetuado uma vez a cada ano civil ou no máximo duas vezes no mesmo ano, de acordo com a periodicidade escolhida para os ciclos.

Figura 4.1 Ciclo do Programa para 06 meses



Fonte: Corrêa (1999)

A Figura 4.1 mostra como podem ser organizadas as seis etapas para o ciclo mínimo de seis meses.

O Mês 0 indica que os trabalhos deverão começar um mês antes do início do ciclo, com a planificação das três primeiras etapas que envolvem: a escolha e definição das regras de participação, definição da comissão dos trabalhadores e direcionamento dos negócios. A quarta etapa, definição dos objetivos, metas e planos táticos deverá estar concluída até o final do 1º Mês.

Do 2º ao 5º Mês deverá ser realizada a quinta etapa do programa, que é a de avaliação parcial da evolução de cada meta.

A sexta etapa do programa, avaliações finais de desempenho, deverá ser realizada no primeiro mês após o término do ciclo, ou seja, o 7º Mês, ficando o encerramento dos trabalhos programado para este mesmo mês.

- **Escolha dos indicadores para a formação do bolo (montante):** Esses indicadores poderão ser balizados de duas maneiras distintas, conforme a participação seja nos lucros ou resultados.
- Por participação nos lucros entende-se a participação que tem como indicador o lucro da empresa. O lucro é o saldo contábil verificado num determinado período, depois de deduzidos das despesas operacionais da empresa, todos os custos e despesas decorrentes e necessárias para a obtenção dessas receitas. O saldo poderá ser positivo, lucro, ou negativo, prejuízo. Como indicadores de lucro podem ser recomendados: lucro contábil ou real, receita operacional líquida, lucro bruto, lucro parcial, lucro operacional líquido, lucro final.
- Por participação nos resultados entende-se a participação que tem como indicadores determinados objetivos pertinentes à realidade da empresa, fixados para serem atingidos após um período determinado. Como indicadores de resultado são recomendados: Volume de produção (quantidades), volume de vendas (quantidades), volume global de vendas ou faturamento (R\$), margem de participação no mercado, índices de produtividade, índices de qualidade, margens de lucratividade, reduções de custos variáveis e não variáveis, reduções de custos e

despesas fixas ou semifixas, reduções de refugos, sucatas e desperdícios. É recomendada a escolha de um até três indicadores, sendo importante que sejam do conhecimento dos responsáveis dos setores e áreas, fáceis de serem acompanhados e assimilados pelos participantes do programa e também factíveis de serem atingidos.

- Tanto o indicador de lucro quanto de resultado traz vantagens e desvantagens em sua adoção, num programa de participação.

Os Quadros 4.1 e 4.2, com as análises comparativas entre os critérios de Lucro e Resultados, mostram algumas vantagens e desvantagens de cada critério:

Quadro 4.1 Análise comparativa do critério de lucro.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • CLARA VISÃO DA ATUAÇÃO INDIVIDUAL E DA CONTRIBUIÇÃO DE CADA UM. • ISENTA DE PARTILHA SE APURAR PREJUÍZO NO PERÍODO. • PODE EVITAR DISTRIBUIÇÃO DE CAPITAL EM VEZ DE LUCRO. • GERA MENOR PRESSÃO SOBRE UM DETERMINADO SETOR. • FACILITA O COMPROMETIMENTO DOS PARTICIPANTES. 	<ul style="list-style-type: none"> • MAIOR ABERTURA DE INFORMAÇÕES. • MENOR CREDIBILIDADE DOS NÚMEROS APURADOS. • MAIOR DIFICULDADE NA NEGOCIAÇÃO DAS REGRAS DO PROGRAMA.

Fonte: CORRÊA, (1999)

Quadro 4.2 Análise comparativa do critério de resultado.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • MENOR ABERTURA DE INFORMAÇÕES. • MAIOR FACILIDADE NA APURAÇÃO DOS DADOS. • MAIOR CREDIBILIDADE DOS NÚMEROS APURADOS. • MENOR DIFICULDADE NA NEGOCIAÇÃO DAS REGRAS DO PROGRAMA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NÃO ISENTA DE PARTILHA SE APURAR PREJUÍZO. • PODE HAVER DISTRIBUIÇÃO DE CAPITAL. • GERA MAIOR PRESSÃO SOBRE UM DETERMINADO SETOR. • DIFICULTA O COMPROMETIMENTO DOS PARTICIPANTES. • VISÃO OBSCURA DA ATUAÇÃO DE CADA UM

Fonte: CORRÊA, (1999)

Segundo Corrêa, (1999), a decisão dos indicadores deve ser tomada de forma coletiva entre todos os membros da alta direção da empresa e que essa decisão poderá fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do programa, caso não sejam bem analisados e selecionados.

- **Definição dos índices a serem aplicados aos indicadores:** O passo seguinte à definição dos indicadores é a determinação da forma de cálculo para a formação do bolo (montante) a repartir. Isso poderá ser feito estipulando-se índices que serão aplicados a esses indicadores.

A empresa deve escolher os que mais se adaptam aos seus indicadores, recomendando-se que sejam os mais simples possíveis, pois mais fácil será o entendimento e a aceitação dos participantes do programa. Como sugestão, podem ser estabelecidos os seguintes índices: Percentual, Fórmula, Ponderação de Pesos, Proporcionalidade, Fracionamento e Progressividade.

- **Definição do critério de partilha do bolo:**

Distribuição – é a divisão do bolo em partes iguais ou não. Não leva em consideração o desempenho de cada funcionário ao longo do ciclo. Pode ser um valor fixo para cada funcionário; um valor fixo, porém diferenciado pelo cargo; um valor proporcional ao salário de cada um; um valor em números de salários; um valor proporcional ao tempo de casa.

Participação – Procura dividir o bolo proporcionalmente à real contribuição de cada funcionário, ao longo do ciclo, criando uma competição saudável entre todos, por meio da ponderação de três fatores: Desempenho: caracteriza a efetiva participação através da medição da performance de cada um. De um total de 10, este fator terá peso 6 pela sua importância. Nível Hierárquico: Relativo ao cargo do participante, é considerado fator-base, porque além de ter seu próprio valor, entra no cálculo dos outros dois fatores. Terá sempre o peso 3. Experiência Interna: é determinado pelo tempo de casa na empresa, atingido ao final do ciclo do programa. Possuirá o menor valor dentre os fatores e terá peso 1.

- **Definição do Nível Hierárquico de cada participante e da Amplitude de**

Partilha do bolo: Com base no organograma geral da empresa, cada funcionário será enquadrado no nível hierárquico compatível com o seu cargo, relacionando-se os níveis existentes na organização, em ordem ascendente, desde a presidência até o mais baixo escalão, e deverão ser atribuídas, de cima para baixo, letras em ordem alfabética. A essa mesma relação deverão ser atribuídos índices de amplitude, de acordo com a escolhida, de baixo para cima, para cada nível incluído, começando sempre e obrigatoriamente pelo índice 1,00. A amplitude de partilha é o diferencial entre cada nível hierárquico, e pode variar de 1% até 100%, dependendo da magnitude desejada pela empresa na divisão do montante, podendo ser dividida em quatro categorias: (Ver exemplo no Quadro 4.3 para seis níveis hierárquicos).

- Mais Equitativa – Diferencial de 25%, podendo variar de 1 a 25%.
- Menos Equitativa – Diferencial de 50%, podendo variar de 26 a 50%.
- Menos Ampliada – Diferencial de 75%, podendo variar de 51 a 75%.

- Mais Ampliada – Diferencial de 100%, podendo variar de 76 a 100%.

Quadro 4.3 Exemplo de Relação dos Níveis Hierárquicos e Categorias de Amplitude.

NÍVEL HIERÁRQUICO		MAIS EQÜITATIVA	MENOS EQÜITATIVA	MENOS AMPLIADA	MAIS AMPLIADA
		AMP. = 25%	AMP. = 50%	AMP. = 75%	AMP. = 100%
DIRETOR	A	3,05	7,59	16,41	32,00
GERENTE	B	2,44	5,06	9,38	16,00
CHEFE	C	1,95	3,38	5,36	8,00
SUPERVISOR	D	1,56	2,25	3,06	4,00
ENCARREGADO	E	1,25	1,50	1,75	2,00
OPERADOR	F	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Corrêa (1999)

- **Definição do Esquema de Pontuação:** A participação é caracterizada por três fatores, cujos pontos são calculados da seguinte forma:
- Nível Hierárquico (“NH”) – Peso 3. **Fórmula: $NH \times 3 = \text{Pontos do “NH”}$**
- Experiência Interna (“EI”) – Peso 1. **Fórmula: $NH \times EI \times 1 = \text{Pontos do “EI”}$**
- Desempenho (“D”) – Peso 6. **Fórmula: $NH \times D \times 6 = \text{Pontos do “D”}$**
- **Pontuação Final** – A pontuação final de cada participante do programa é a soma dos pontos obtidos no cálculo de cada um dos três fatores = **$“NH” + “EI” + “D”$**

Através de um exemplo, com níveis hierárquicos e a amplitude menos eqüitativa (50%) retirados do Quadro 4.3, mostrar-se-á, através dos Quadros 4.4, 4.5, 4.6 e 4.7, o esquema de cálculo para cada um dos fatores que caracterizam o critério de participação, e os índices relacionados a esses fatores.

O Quadro 4.4 mostra os níveis hierárquicos de A à F, correspondentes aos 06 cargos que devem obedecer à estrutura do organograma da empresa, e a amplitude de partilha definida, neste caso a menos eqüitativa, (50%).

Quadro 4.4 Exemplo da Relação com 6 Níveis Hierárquicos e Amplitude 50%

Nível Hierárquico:		Índices de Amplitude (AMP. 50%)
A	Diretor	7,59
B	Gerente	5,06
C	Chefe	3,38
D	Supervisor	2,25
E	Encarregado	1,50
F	Operador	1,00

Fonte: Corrêa (1999)

Quadro 4.5 Fator Nível Hierárquico

1) Fator Nível Hierárquico ("NH" com peso 3)		
Nível	Índice	
A	7,59	Fórmula: $NH \times 3 = \text{Pontos do "NH"}$
B	5,06	
C	3,38	
D	2,25	
E	1,50	
F	1,00	

Fonte: Corrêa (1999)

Quadro 4.6 Fator Experiência Interna

2) Fator Experiência Interna ("EI" com peso 1)		
Experiência Interna	Índice	
Até 6 Meses	0.00	Fórmula: $NH \times EI \times 1 = \text{Pontos do "EI"}$
De 6 Meses a 1 Ano	0.33	
De 1 Ano a 2 Anos	0.66	
De 2 Anos a 5 Anos	1.00	
De 5 Anos a 10 Anos	1.33	
De 10 Anos a 15 Anos	1.66	
Acima de 15 Anos	2.00	

Fonte: Corrêa (1999)

Quadro 4.7 Fator Desempenho

3) Fator de Desempenho ("D" com peso 6)		
<u>Conceito Global de Desempenho</u>	<u>Índice</u>	
Insatisfatório	0.00	<u>Fórmula : NH x D x 6 = Pontos do "D"</u>
Aceitável	0.50	
Regular	1.00	
Bom	1.50	
Ótimo	2.00	
Excelente	3.00	

Fonte: Corrêa (1999)

A pontuação final de cada empregado é determinada pela soma dos pontos obtidos em cada um dos três fatores ("NH" + "EI" + "D"), através das fórmulas apresentadas nos Quadros 4.5, 4.6 e 4.7. Os pontos dos fatores "NH" e "EI" de cada empregado poderão ser calculados já no início do ciclo do programa, visto já estarem determinados, nessa data, o cargo ocupado, referente ao nível hierárquico e o tempo de casa, contado até o final do período, referente a experiência interna. Os pontos do fator "D" só poderão ser calculados ao final do ciclo quando serão conhecidos os conceitos globais de cada empregado, de acordo com a performance atingida no cumprimento das metas estabelecidas para o ciclo.

Os índices referentes a cada fator, apesar de apresentarem coerência e lógica em suas ordens de grandeza e nos diferenciais entre os valores, não mereceram uma explicação específica por parte de Corrêa (1999), autor do método. Presume-se que em uma avaliação dos resultados do programa ao final dos ciclos, estes números possam ser revistos, se necessário for, à critério de cada empresa.

- **Definição dos Grupos de Trabalhadores:** Divisão de todos os funcionários, com base na estrutura organizacional, em grupos de trabalhadores, do qual serão escolhidos um representante e um sub-representante que irão representar os integrantes do grupo nas reuniões de negociação e durante todo o ciclo do

programa, perante a alta administração da empresa, a quem compete a definição dos grupos.

- **Definição do Cronograma Geral dos eventos:** Elaboração de um cronograma geral contendo todos os eventos previstos para o ciclo. Caberá ao coordenador interno do programa a observância rigorosa do cumprimento do mesmo.

2ª ETAPA – Comissão dos Trabalhadores e Negociação das Regras

A Lei nº 10.101 em seu ART. 2, faculta às partes interessadas, empresa e seus empregados, a escolha de comum acordo, de um dos procedimentos propostos para a negociação do programa de participação nos lucros ou resultados, os quais são:

- I – Comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato respectivo da categoria;
- II – Convenção ou acordo coletivo.

O presente método sugere a escolha do primeiro procedimento, pois a negociação através da comissão, proporcionará maior compreensão do programa e gerará maior participação e engajamento de todos os envolvidos.

Desta forma, nesta etapa é definida a formação dos grupos de trabalhadores, listados na “Lista de Participantes do Programa”, com a escolha, por meio de eleição ou nomeação pelo coordenador interno, dos representantes e sub-representantes de cada grupo que formarão a comissão dos trabalhadores, com a qual serão negociadas as regras do programa, definidas na etapa anterior. Na reunião serão apresentados os pontos formulados pela Comissão Interna e a alta direção da empresa, com a finalidade de se chegar a um consenso com relação à aplicação do programa ao longo do ciclo. Os pontos que deverão ser apresentados são:

- Apresentação de Coordenador interno, nomeado pela cúpula dirigente da empresa.
- Ciclo completo do programa definido.(06 meses a 01 ano).
- Indicador(es) escolhido(s) para a formação do bolo a ser repartido.(lucro ou resultado).

- Índice(s) a ser(em) aplicado(s) ao(s) indicador(es). (Percentual; Fórmula; Ponderação de Pesos; Proporcionalidade; Fracionamento; Progressividade).
- Critério definido para a partilha do bolo. (Distribuição-partes iguais ou não./ ou Participação- Nível Hierárquico-NH; Experiência Interna-EI; Desempenho-D).
- Estrutura dos Níveis Hierárquicos- Definida a Amplitude. (25%;50%;75%;100%).
- Esquema de pontuação definido e forma para cálculo dos pontos. $((NH \times 3) + (NH \times EI \times 1) + (NH \times D \times 6))$.
- Cronograma Geral dos Eventos, definido para todo o Ciclo.

São determinadas as atribuições dos representantes e sub-representantes que consistem, basicamente, na promoção de articulações entre a direção da empresa e os grupos de trabalhadores, e por exigência da lei esta comissão dos trabalhadores indicará, em sua primeira reunião, um representante da entidade sindical da categoria que participará apenas da reunião de negociação das regras do programa. Por último, é elaborado o acordo coletivo com o conteúdo negociado do programa que, após a assinatura do mesmo, será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores. De acordo com a Lei 10.101, o Acordo Coletivo é documento oficial que dá autenticidade ao programa de PLR implantado na empresa.

3ª ETAPA – Direcionamento dos Negócios

Compete à presidência da empresa a elaboração e divulgação de um documento final, chamado de “Direção dos Negócios”. No documento deverão constar as principais prioridades da empresa para curto e médio prazo, em suas diversas áreas, que servirão para orientar a identificação dos objetivos e metas operacionais a serem propostas por cada participante responsável por cargo de comando.

O documento deverá ser elaborado com as prioridades selecionadas à partir de documentos administrativos e gerenciais, utilizados na empresa, tais como: Orçamento Anual, Planos Estratégicos, Planos de Investimentos, Políticas da Qualidade, Informativo Social da empresa. E, ainda, da análise dos pontos fortes e fracos, reuniões de “brainstorm” e diagnósticos individuais dos colaboradores. Essas prioridades deverão ser listadas na

“lista de prioridades”, não se levando em conta a quantidade e sim a qualidade das prioridades a serem selecionadas.

Nesta etapa, portanto, procura-se identificar e selecionar as prioridades estratégicas e operacionais que deverão nortear a execução do programa, visando um direcionamento de esforços num objetivo comum. Decidem-se, também, as informações que devem e as que não devem ser divulgadas, a fim de preservar o sigilo dos negócios.

4ª ETAPA – Objetivos, Metas e Planos Táticos

Uma das fases mais importantes do programa, quando serão estabelecidos os objetivos e metas individuais e coletivas dos participantes que deverão estar alinhados com as metas corporativas, ou seja, as prioridades da empresa definidas na etapa de direcionamento dos negócios. Os planos táticos indicam os caminhos e formas para que as metas sejam alcançadas.

Essa etapa requer maior tempo e envolvimento de todos os colaboradores com cargo de comando, sendo também uma das mais críticas e trabalhosas do programa. Nesta etapa cada responsável que ocupa um cargo, tendo como comando pessoas ou atividades, fixará seus próprios objetivos, metas e planos táticos (ações), em linha com as prioridades mencionadas no Documento Final de Direção dos Negócios.

As metas traçadas pelos responsáveis, ratificadas pelos seus superiores imediatos, devem representar também a contribuição que cada um pretende realizar, ao longo do período do ciclo, em prol dos resultados, descritos por meio dos indicadores escolhidos para a formação do bolo a ser repartido. Os participantes do programa com cargos de não-comando participarão coletivamente dos objetivos e metas do superior imediato.

Conceituação de alguns termos utilizados nesta etapa para a uniformidade de entendimento por todos os participantes:

- **Objetivo** – É uma visão, um desejo de realização de uma ação, idéia ou sentimento que se quer alcançar, num determinado período de tempo (curto, médio ou longo). No campo profissional esse desejo é voltado para a finalidade ou atividades atribuídas a quem ocupa um cargo de comando na empresa.

- Meta – É um marco, um limite, desafio, algo factível que se pode realizar. É uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no todo ou em parte. A meta deve ser traçada para o mesmo período correspondente ao ciclo do programa, podendo ser individual ou coletiva, devendo, neste caso, os colaboradores com cargos de não-comando contribuir no atingimento das metas de seu superior imediato.
- Plano Tático Operacional – É o plano das ações, dos passos que devem ser trabalhados, para que a meta possa ser alcançada. É o planejamento de tudo que precisa ser feito para que a meta se torne realidade. É um instrumento importante, principalmente quando a meta envolve o trabalho de pessoas de outros setores., sendo também um instrumento de controle, medição e cobrança dos trabalhos planejados.

Fixação de Objetivos e Metas

Os colaboradores com cargos de comando devem ter autonomia e iniciativa, disciplina e criatividade para serem pró-ativos. O processo de fixação de objetivos e metas conduz a um ambiente de trabalho comum, levando à percepção de que todos estão trabalhando numa mesma direção, tentando buscar a melhor performance possível de forma integrada e com o apoio mútuo entre todos.

Mediante metas fixadas, cada participante terá, ao final do processo, um “guia de trabalho” que norteará seus esforços ao longo do ciclo do programa. Para isso, é fundamental que os objetivos e metas fixados pelos colaboradores, estejam em linha com o “Documento Final de Direção dos Negócios”. Estes deverão apoiar, no todo ou em parte, as prioridades determinadas no documento final, válidas para todo o ciclo do programa de participação nos lucros ou resultados.

Quadro 4.8 Formulário de Objetivos e Metas.

EMPRESA: FIXAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS				
AREA:	DEPTO.	RESP.	S. IMED.	
OBJETIVOS	METAS PARA O CICLO	METAS MINIMAS	METAS MAXIMAS	PESO DA META
				100 %
DATA ____ / ____ / ____				
		RESPONSÁVEL	SUPERIOR IMEDIATO	

Fonte: Corrêa (1999)

Preenchimento do Formulário:

No Quadro 4.8, tem-se o formulário de fixação de objetivos e metas. No preenchimento, identifica-se primeiro a Área, o Departamento, o responsável pela fixação dos objetivos e metas e seu superior imediato.

Na primeira coluna, “objetivos”, descreve-se, de forma simplificada, cada um dos objetivos identificados, podendo estes ser de curto, médio ou longo prazo, independente do período do ciclo.

Para um melhor aproveitamento de esforços, aconselha-se fixar um mínimo de três e, um máximo de cinco objetivos, lembrando sempre que os objetivos devem apoiar, direta ou indiretamente, as prioridades listadas no documento “Direção dos Negócios”.

Na segunda coluna “metas para o ciclo”, são descritas, resumidamente, as “metas principais”, extraídas de cada objetivo, e que deverão abranger apenas o período do ciclo.

Deverá ser fixada uma, ou no máximo duas, metas para cada objetivo descrito na coluna anterior.

As metas deverão ser obrigatoriamente quantificadas. Várias maneiras poderão ser estabelecidas nesta quantificação. Consideraremos, a seguir, opções que podem ser utilizadas, numa ordem lógica, para a quantificação :

- 1ª Opção: Valor Monetário – Estabelecer a quantificação em moeda, reais por exemplo, para o ciclo completo do programa.
- 2ª Opção: Unidade Física – Utilizada quando não se pode recorrer à primeira opção.
- 3ª Opção: Porcentagem – Utilizar um percentual para todo o ciclo, estabelecido como média a ser atingida.
- 4ª Opção: Prazo – Estabelecer um prazo para o atingimento da meta, contado à partir do primeiro dia do ciclo.
- 5ª Opção: Tempo-Limite – Refere-se ao tempo exato em que a meta deverá ser atingida. Neste caso o tempo-limite pode ser definido, como média ou tempo absoluto, dentro do ciclo do programa.
- 6ª Opção: No caso de não ser possível a utilização de nenhuma das opções apresentadas, recorre-se a outras formas de quantificação, como: número de clientes, número de reclamações, tipos de fornecedores, número de treinamentos, etc.

Na terceira coluna, “metas mínimas”, descreve-se o mínimo previsto para cada meta principal, que representa o esforço mínimo empreendido pelo colaborador na tentativa de atingi-la.

Na quarta coluna, “metas máximas”, descreve-se o máximo previsto para cada meta principal, representando o esforço máximo potencial a ser empreendido pelo colaborador. Em ambos os casos a quantificação das metas é obrigatória, ficando a meta principal geralmente situada entre a mínima e a máxima.

Na última coluna, “peso da meta”, coloca-se em percentual o peso atribuído a cada meta, segundo sua importância em relação às demais. Deve-se incluir no formulário metas

com peso igual ou superior a 10 (dez) por cento, pois, quanto maior for o peso atribuído maior será a dedicação empreendida pelo colaborador na execução da meta.

Após preenchido e aprovado, o formulário deverá ser datado e assinado pelo responsável pela execução das metas e pelo seu superior imediato. Ao assinar o formulário ocorre a formalização dos objetivos e metas e o comprometimento de responsável perante a empresa e do seu superior imediato, na condição de apóia-lo no cumprimento desses objetivos e metas.

O Quadro 4.9 mostra o mecanismo a ser empregado no processo de fixação dos objetivos e metas, devendo ser seguido por todos os colaboradores:

Quadro 4.9 Mecanismo para o Processo de Fixação de Objetivos e Metas

RESPONSÁVEL PELA FIXAÇÃO INDIVIDUALMENTE	SUPERIOR IMEDIATO INDIVIDUALMENTE	RESPONSÁVEL E SUP. IMEDIATO EM CONJUNTO
<p>Identifica e quantifica seus objetivos e metas.</p> <p>Quantifica o mínimo e o máximo esperado de cada meta.</p> <p>Estabelece os pesos em percentual de importância de cada meta.</p> <p>Rascunha integralmente o formulário próprio de fixação.</p> <p>Organiza os papéis de trabalho numa pasta própria.</p> <p>Entrega o formulário de fixação a seu superior imediato.</p>	<p>Analisa a coerência dos dados apresentados por seu colaborador.</p> <p>Checa se os objetivos e metas estão apoiando as prioridades globais da empresa.</p> <p>Cruza os dados do subordinado com seu formulário próprio.</p> <p>Identifica as responsabilidades conjuntas.</p> <p>Convoca seu colaborador para uma análise em conjunto.</p>	<p>Discutem as dúvidas e as divergências Anotadas.</p> <p>Fazem, de comum acordo, as alterações necessárias.</p> <p>Negociam as responsabilidades conjuntas com os envolvidos.</p> <p>Formalizam o formulário de fixação, datando e assinando.</p> <p>Enviam cópia para o coordenador interno.</p>

Fonte: Corrêa (1999)

Por meio do esquema apresentado acima se pode verificar, passo a passo, o mecanismo completo da fixação dos objetivos e metas. Este processo só estará completo quando a coordenadora interna do programa acusar o recebimento de sua cópia.

Plano Tático Operacional

O Plano Tático Operacional é o planejamento, passo a passo, ação por ação, dos trabalhos operacionais que precisam ser realizados para que uma meta possa ser atingida. Não basta, pois, apenas traçar os objetivos e metas e formaliza-los, é preciso planejar as ações necessárias para que eles possam ser alcançados.

Um plano tático operacional deve responder às seguintes questões:

- O que deve ser feito?
- Como deve ser feito?
- Onde deve ser feito?
- Por quem deve ser feito?
- Quando deve ser feito?

“O plano tático é um documento facilitador que auxilia e complementa os trabalhos voltados à execução das metas”. (Correia, 1999)

Após sua elaboração em formulário próprio, o responsável ou responsáveis, caso haja outras pessoas incluídas, pelas ações e o superior imediato deverão receber cópias do plano para monitoração e acompanhamento dos trabalhos planejados. Não é necessário enviar cópia ao coordenador interno do programa.

Modelo de Formulário para o Plano Tático Operacional

Mostra-se no Quadro 4.10, um exemplo de como pode ser elaborado o formulário para o plano tático. O modelo sugerido é bem simples e de fácil preenchimento. Deve ser utilizado um formulário para cada meta proposta.

Na parte superior deve ser preenchido o nome da empresa, área, departamento, o nome do responsável pelas metas e o de seu superior imediato.

A meta principal para o ciclo deve ser descrita, no espaço próprio, exatamente como foi mencionada no formulário de fixação de objetivos e metas, bem como o seu peso

correspondente. As metas mínimas e máximas devem ser descritas no espaço destinado à performance a alcançar.

Na primeira coluna, devem ser planejados os passos ou ações relacionados diretamente com a meta, representando todas as providências que devem ser tomadas para que esta possa ser atingida.

Na segunda coluna coloca-se o responsável, ou responsáveis, pela execução das ações planejadas.

Na terceira coluna nomeiam-se os departamentos e setores onde as ações serão executadas.

Na última coluna, determina-se a data-limite para a execução de cada passo, tomando-se o cuidado para não criar incompatibilidade entre o tempo necessário para a execução da ação e o tempo exigido pela meta.

O formulário, totalmente preenchido, deverá ser datado e assinado pelo colaborador responsável e pelo seu superior imediato.

Quadro 4.10 Formulário do Plano Tático Operacional

<u>PLANO TÁTICO OPERACIONAL</u>			
EMPRESA:			
ÁREA _____		DEPTO. _____	
RESPONSÁVEL _____		SUP. IMED. _____	
<u>META PARA O CICLO:</u>			
			PESO <input type="text"/>
			% <input type="text"/>
MÍNIMA	PERFORMANCE A ALCANÇAR		MÁXIMA
PASSOS OU AÇÕES	RESPONSÁVEL	DEPTO.	DATA LIMITE
	NOME	SETOR	PARA EXECUÇÃO
O QUE FAZER?	QUEM DEVE FAZER?	ONDE FAZER?	QUANDO FAZER?
COMO FAZER?			
DATA ____/____/____ _____ RESPONSÁVEL _____ SUP. IMEDIATO			

Fonte: Corrêa (1999)

Com essas tarefas conclui-se o primeiro período de implantação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, chamado “período de planificação”, que deverá preencher até o primeiro mês do ciclo.

5ª ETAPA – Avaliações Parciais da Evolução de Cada Meta

Durante o ciclo do programa, periodicamente, é necessário o acompanhamento do grau de evolução de cada meta para que os desvios possam ser corrigidos a tempo, ou mesmo para que seja redirecionada a meta, se necessário.

O segundo período do programa, denominado “período de evolução das metas”, tem seu início logo após a conclusão da planificação. Durante este período é muito importante que haja um acompanhamento constante da evolução dos trabalhos relativos a cada meta, para corrigir os desvios ou redirecionar as ações, evitando que desvios naturais ou acidentes de percurso que possam ocorrer comprometam a realização da meta.

No período de evolução das metas devem ser realizadas várias reuniões rápidas, no mínimo uma vez por mês, entre o responsável pelas metas e seu superior imediato, para posicionar os interessados quanto ao estado de desenvolvimento de cada meta. Como também, para orientar quando, onde e porquê uma meta precisa ser alterada. A iniciativa para a convocação das reuniões deve partir tanto do responsável pelas metas quanto do superior imediato.

Condições para o Redirecionamento das Metas

Algumas condições podem justificar alterações das metas durante o ciclo do programa, como algumas mudanças, redirecionamento e mesmo, reedição de uma nova meta, São elas:

- Condições causadas por fatores conjunturais, de grande profundidade.
- Mudanças na legislação existente ou sanção de novas leis.
- Mudanças significativas na direção dos negócios ou prioridades.
- Percepção de que houve sub ou superquantificação das metas.

Mecanismo para Alteração das Metas

Definido, de comum acordo entre superior imediato e colaborador responsável, que uma ou mais metas necessitam de alteração, redirecionamento ou mesmo reedição, uma série de providências precisa ser tomada a fim de se formalizar essas mudanças. Os passos que compõem o mecanismo de alteração das metas são apresentados a seguir:

- 1º Preencher novo formulário de fixação de objetivos e metas.
- 2º Revisar a quantificação das metas mínima e máxima.
- 3º Revisar o peso da meta alterada.
- 4º Datar e assinar o novo formulário preenchido.
- 5º Enviar o novo formulário ao coordenador interno do programa.

6ª ETAPA – Avaliações Finais de Desempenho

Etapa final do programa, onde são obtidas as pontuações totais de cada um dos participantes que servirão de base para o rateio do montante, proporcional a pontuação obtida, determinando qual será o tamanho da fatia que caberá a cada um.

De duração aproximada de 15 a 20 dias, essa etapa do programa deve ter seu início logo após o término do período do ciclo.

Cada participante com cargo de comando, que fixou objetivos e metas próprios, deverá elaborar sua própria avaliação contra as metas fixadas, que será submetida a seu superior imediato para aprovação. A avaliação determinará seu conceito global de desempenho, em todo o programa, durante o período do ciclo.

Serão aplicados o mesmo critério e raciocínio quando da fixação de objetivos e metas, individual ou coletiva, para as avaliações de desempenho, ficando as avaliações individuais para aqueles que ocupam cargos de comando e coletivas para os cargos de não-comando, na empresa. Sendo estes últimos dispensados da auto-avaliação, visto que trabalham, durante o programa, contribuindo diretamente no atingimento das metas de seus superiores, dentro do conceito de time. Logo, as avaliações coletivas, por estarem vinculadas às avaliações individuais, receberão a mesma performance. Assim como as metas do superior imediato se estendem aos colaboradores a eles subordinados, as avaliações também serão estendidas.

Ao término do ciclo do programa, todos os documentos e informações que possam auxiliar no processo de avaliação e comprovação dos resultados obtidos precisam estar disponíveis para a reunião do colaborador com o seu superior imediato, de preferência numa pasta específica. Cópia dos documentos comprobatórios dos resultados obtidos deverá ser anexada ao formulário final de avaliação de desempenho. Estes documentos e informações podem ser dos tipos listados a seguir:

- Descrição detalhada do que ocorreu na realidade com cada meta.
- Controle e apuração da quantificação real obtida em cada meta.
- Relatórios específicos elaborados durante o ciclo do programa.
- Cartas e memorandos recebidos e enviados, internamente ou externamente.
- Estatísticas realizadas ou históricos pertinentes sobre os trabalhos.
- Outros documentos e informações que possam ajudar na avaliação.

Usar Quadro 4.11, como modelo de formulário de avaliação final de desempenho.

Na primeira coluna coloca-se as metas para o ciclo, exatamente como descritos no “formulário de fixação de objetivos e metas”, usando-se uma linha para cada meta.

Na segunda coluna “comentários sobre a performance”, resume-se o resultado obtido para cada meta, descrevendo-se, obrigatoriamente, a quantificação real obtida na mesma unidade usada quando da fixação da meta principal.

As terceira e quinta colunas estão reservadas para atribuição das notas ponderadas e de desempenho. A terceira coluna é preenchida com o auxílio da quarta coluna “peso da meta”, com os pesos obtidos no “formulário de fixação de objetivos e metas”.

Regras para Atribuição das Notas de Desempenho

As regras para atribuição das notas de desempenho foram estabelecidas buscando-se a adoção de um mesmo critério de julgamento e raciocínio entre todos, procurando-se, deste modo, reduzir ao mínimo a subjetividade no processo. No Quadro 4.12 estão as regras para a atribuição de notas de desempenho:

Quadro 4.12 Regras para Atribuição das Notas de Desempenho

NOTAS DE DESEMPENHO POR META

MÍNIMA			META				MÁXIMA		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

DESEMPENHO →	DESEMPENHO →	DESEMPENHO →	DESEMPENHO →
SEM NOTA	NOTAS DE 1 A 3	NOTAS DE 4 A 7	NOTAS DE 8 A 10
FICOU ABAIXO DA META MÍNIMA PREVISTA	1- QUASE ATINGIU A META MÍNIMA, FICANDO BEM PRÓXIMO 2- ATINGIU A META MÍNIMA 3- ULTRAPASSOU A META MÍNIMA	4- FICOU ENTRE A META MÍNIMA E A META PRINCIPAL 5- QUASE ATINGIU A META PRINCIPAL 6- ATINGIU A META PRINCIPAL 7- ULTRAPASSOU A META PRINCIPAL	8- FICOU ENTRE A META PRINCIPAL E A META MÁXIMA 9- QUASE ATINGIU A META MÁXIMA 10- ATINGIU OU ULTRAPASSOU A META MÁXIMA

Fonte: Corrêa (1999)

As notas de desempenho conforme o quadro , vão da escala de 1 (um) a 10 (dez), onde estes números representam as notas mínimas e máximas, respectivamente. O termo “sem nota” representa o desempenho abaixo do mínimo previsto, e neste caso, atribui-se a nota 0 (zero) para a meta avaliada.

Nos retângulos, abaixo, estão descritas as considerações para nortear a avaliação e as notas correspondentes. Acima, as flechas indicam o posicionamento do grau de desempenho alcançado na execução da meta.

A quantificação é a principal informação contida nos “comentários sobre a performance” do formulário de avaliação final de desempenho de cada meta, que deve ser levado em conta pelo avaliador.

Pelo grau de aproximação entre a quantificação prevista na meta principal, mínima e máxima e a quantificação real atingida, verifica-se a nota a ser atribuída para a meta.

Definição do Conceito Global de Desempenho

O conceito global de desempenho é obtido a partir da Nota Classificatória Total, enquadrando-se esta nota na escala de “notas classificatórias” e verificando-se o conceito correspondente, de acordo com o Quadro 4.13.

Quadro 4.13 Conceito Global de Desempenho

NOTA CLASSIFICATÓRIA	CONCEITO GLOBAL
0 A 1,49	INSATISFATÓRIO
1,50 A 2,99	ACEITÁVEL
3,00 A 5,99	REGULAR
6,00 A 7,99	BOM
8,00 A 8,99	ÓTIMO
9,00 A 10	EXCELENTE

Fonte: Corrêa (1999)

A nota classificatória é a soma das notas ponderadas calculadas para cada meta.

As notas ponderadas são obtidas pela multiplicação dos pesos dados a cada uma das metas, pelas notas de desempenho atribuídas as mesmas, dividida por 100.(Ver Quadro 4.11, de avaliação final de desempenho).

Com o conceito global definido, cada participante, ao final da avaliação, preenche o formulário de forma definitiva, datando e assinando, bem como, o seu superior imediato, caracterizando, desse modo, a formalização da avaliação.

Cópia do formulário deve ser encaminhada ao Coordenador Interno do programa para o cálculo da pontuação final de cada participante.

Mecanismo para o Processo de Avaliação Final de Desempenho

Deverá ser seguido um roteiro de trabalho para facilitar o processo de avaliação de desempenho, de forma que este se desenvolva corretamente, sem atribulações e no tempo certo, conforme descrito no Quadro 4.14.

Quadro 4.14 Roteiro para Avaliação Final de Desempenho

RESPONSÁVEL PELA FIXAÇÃO INDIVIDUALMENTE	SUPERIOR IMEDIATO INDIVIDUALMENTE	RESPONSÁVEL E SUP. IMEDIATO EM CONJUNTO
<p>ELABORA SUA "AUTO-AVALIAÇÃO" COM BASE NOS DOCUMENTOS REUNIDOS.</p> <p>RASCUNHA INTEGRALMENTE O FORMULÁRIO PRÓPRIO DE AVALIAÇÃO.</p> <p>SUGERE A SUA NOTA DE DESEMPENHO PARA CADA META.</p> <p>ANEXA COMPROVANTES DA SUA REAL PERFORMANCE.</p> <p>ENTREGA O FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO AO SEU SUPERIOR IMEDIATO.</p>	<p>ANALISA A CONSISTÊNCIA DAS INFORMAÇÕES APRESENTADAS.</p> <p>CHECA A VERACIDADE DA QUANTIFICAÇÃO REAL OBTIDA.</p> <p>IDENTIFICA E ANOTA AS POSSÍVEIS DIVERGÊNCIAS.</p> <p>CONVOCA SEU COLABORADOR PARA UMA AVALIAÇÃO EM CONJUNTO.</p>	<p>DISCUTEM AS DÚVIDAS E AS DIVERGÊNCIAS ANOTADAS.</p> <p>FAZEM, DE COMUM ACORDO, AS ALTERAÇÕES NECESSÁRIAS.</p> <p>DEFINEM A NOTA DE DESEMPENHO, A NOTA PONDERADA E CLASSIFICATÓRIA E DEFINEM O CONCEITO GLOBAL.</p> <p>FORMALIZAM O FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO, DATANDO E ASSINANDO.</p> <p>ENVIAM CÓPIA PARA O COORDENADOR INTERNO.</p>



Fonte: Corrêa (1999)

Encerramento do Programa e Início do Novo Ciclo

Cálculo da Pontuação Final de Cada Participante

Compete ao Coordenador Interno do programa de participação nos Lucros ou resultados calcular os pontos, obtidos por cada participante, ao final da avaliação de desempenho, com os formulários com o conceito global da cada colaborador, como resultado final dos trabalhos.

Os cálculos são realizados aplicando-se o "Esquema de Pontuação", explicado na 1ª Etapa do programa, dispondo os resultados em uma planilha eletrônica.

Na Planilha com o Fechamento da Lista dos Participantes do Programa (Ver Anexo V-exemplo de uma loja), constarão os nomes dos colaboradores participantes do programa, o cargo exercido, a data de admissão e serão efetuados os cálculos do esquema de pontuação

e do rateio do bolo a ser distribuído. Cada colaborador receberá, do montante a ser distribuído, um valor proporcional à sua pontuação final obtida.

Divulgação Geral dos Resultados do Programa

A direção da empresa, juntamente com a Comissão Interna, deverá promover ampla divulgação dos resultados alcançados, estimulando, assim, os colaboradores para a continuidade do programa de participação nos resultados no novo ciclo.

Terminado o período de implantação, onde percorreram-se todas as etapas de um programa de participação nos lucros ou resultados, ficou encerrado o período designado para o primeiro ciclo. Isso significa que um novo ciclo irá começar, com o desenvolvimento de um novo trabalho, relacionado ao programa, etapa por etapa.

Como visto anteriormente, os trabalhos iniciais do programa de participação devem começar cerca de um mês antes do início do período do ciclo, ou seja, antes do encerramento do ciclo em andamento. Isso faz com que haja uma interseção entre o encerramento de um e o início de um novo ciclo.

Preparação para o Ciclo Seguinte

A empresa deverá tomar algumas providências visando a preparação para o próximo ciclo, entre as quais podem ser destacadas:

- Revisão do período do ciclo, procurando manter o mesmo do anterior, salvo alterações, de natureza estratégica ou operacional, que comprovadamente sejam necessárias;
- Nomeação ou confirmação do Coordenador Interno;
- Revisão das regras do programa, uma a uma, (indicadores, critérios de partilha, níveis hierárquicos, amplitude de partilha e esquema de pontuação);
- Revisão dos grupos de trabalhadores, com a manutenção, ou não, dos existentes;
- Revisão e atualização do cronograma geral de eventos, com novas datas para o novo ciclo.

- Seleção de novos representantes dos grupos de trabalhadores, podendo ser mantido os mesmos do ciclo anterior;
- Revisão e atualização do acordo coletivo para o novo ciclo, a ser arquivado no sindicato da categoria;
- Atualização e seleção de novas prioridades da empresa para o novo documento de direção dos negócios do novo ciclo;
- E, por último, a fixação de objetivos e metas, para cada integrante do programa com cargo de comando, alinhados com as prioridades do documento de direção de negócios do novo ciclo.

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MÉTODO DE PLR

5.1. Introdução

Neste capítulo será descrito o processo de implantação do programa de participação dos empregados nos lucros ou resultados em uma empresa do comércio varejista, desenvolvido por Corrêa (1999), apoiado na Lei 10.101, que regula a nova relação capital-trabalho.

5.2. Considerações Gerais

5.2.1. Perfil da Empresa Estudada

A empresa, Casas Pinheiro Distribuidora de Alimentos Ltda – *Pinheiro Supermercado: O Bom Vizinho*, atua no comércio varejista, do ramo de alimentos e não-alimentos, operando sob a forma de supermercados, de forma consolidada ao longo de mais de vinte e três anos. Atualmente fazem parte do grupo seis pontos de venda nas cidades de Fortaleza e Quixadá, com foco em lojas de vizinhança, prestigiando os bairros mais afastados do centro da cidade, portanto, mais carentes, e oferecendo 354 empregos diretos.

Preserva a excelência no atendimento ao cliente, sendo o primeiro supermercado do Brasil com Garantia de Qualidade ISO 9002.

Tem como Missão, desenvolver e captar mercado no varejo supermercadista, obtendo lucro sustentado para o crescimento da empresa, a partir da satisfação dos colaboradores e fidelização dos clientes, continuamente.

Como Visão de Futuro – Em 2010 ser reconhecido pelos seus clientes, colaboradores e fornecedores como a empresa mais confiável em seu segmento de mercado, na apresentação de soluções para o bem estar das pessoas e famílias em busca de produtos e serviços para a satisfação de suas necessidades e melhoria de sua qualidade de vida.

5.2.2. Justificativa da Empresa

A empresa pesquisada tem como propósito empresarial o elenco de medidas apresentadas a seguir:

- Atender ao cliente com excelência.
- Identificar e garantir o “mix” de produtos desejado pelos clientes.
- Oferecer serviços que agreguem valor aos produtos comercializados.
- Estabelecer um controle de custos e de margem de lucro bem apurados.
- Recursos Humanos capacitados e motivados.
- Tecnologia atualizada.
- Marketing agressivo e contínuo.
- Produtos de boa qualidade.

Buscando a concretização dos propósitos elencados, a empresa tem como tradição o investimento em seu capital intelectual. Além de estar viabilizando há dois anos, os Supletivos 1º e 2º graus, coopera com graduações e pós-graduações de seus colaboradores, que já concluíram o cursos de nível superior em Gestão de Supermercados (CETREDE/UFC), e Universidade do Vale do Paraíba (UNESP/UNIVALE), e Universidade do Vale do Rio Preto (UNIVALE/UNIVALE).

Levando em conta o perfil de sua empresa, e os argumentos apresentados, o Diretor-Presidente da empresa, expressando o desejo da alta direção em satisfazer o cliente interno (colaborador da casa), proporcionando-lhe condições e meios para que este possa desenvolver todo o seu potencial, no ambiente de trabalho e no seu meio social, propôs a elaboração de uma política de incentivo salarial baseada na participação nos lucros ou resultados, e como instrumento para a melhoria da produtividade.

Em parceria com a Universidade Federal do Ceará-UFC, através do CETREDE-CAEN/MPE, foi dado início a estudos sobre Remuneração Variável, através de um projeto para implementação formal pela empresa.

Em reunião, no mês de Junho de 2001, com a participação do Diretor-Presidente da empresa, Sr. Honório Pinheiro, as Gerências de Apoio Administrativo, Finanças e Controle, Desenvolvimento Humano e Marketing, a Psicóloga e o Consultor Externo (UFC), foi definido que o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados a ser implantado, seria baseado na metodologia desenvolvida pelo economista Waldir Evangelista Corrêa, em seu livro, “Participação nos Lucros ou Resultados – Uma Metodologia Inteligente Aplicável a Todas as Empresas”, Editora Atlas – 1999, São Paulo, conjuntamente com a Lei nº 10.101.

5.3. Aplicação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Apenas a 1ª Etapa e parte da 2ª Etapa, do Programa de PLR (Corrêa, 1999), foram definidas para implementação, pela Comissão Interna, para a empresa Pinheiro Supermercado. No estágio atual, de implantação do programa, estão sendo discutidas e definidas as demais etapas que o compõem.

5.3.1. Generalidades

A “*Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa*” é o modelo mais evoluído de relacionamento entre Capital e Trabalho. O sucesso de um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados só será alcançado se houver convicção geral, desde a cúpula dirigente até os empregados, sobre alguns fatores considerados primordiais para o bom entendimento, como:

- Não se trata apenas de mais uma obrigação legal.
- Não se trata apenas de mais um favor da empresa.
- Não se trata apenas de mais uma conquista sindical.

5.3.2. Etapas para Implantação do Programa de PLR

- 1ª Etapa – Escolha e definição das regras de participação.
- 2ª Etapa – Definição da comissão dos trabalhadores, com a formação dos grupos e eleição dos representantes, e negociação das regras.
- 3ª Etapa – Direcionamento dos negócios. Identificação e seleção das prioridades estratégicas e operacionais que nortearão a execução do Programa.
- 4ª Etapa – Objetivos, metas e planos táticos, (individuais e coletivas).
- 5ª Etapa – Avaliações parciais da evolução de cada meta.
- 6ª Etapa – Avaliações finais de desempenho.

1ª Etapa – Escolha e Definição das Regras de Participação

Nomeação da Comissão Interna e do Coordenador Interno do Programa

A cúpula dirigente da empresa, na pessoa do sr. Honório Pinheiro, nomeou a Comissão Interna para elaborar, juntamente com o consultor do CETREDE/CAEN, e gerenciar o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados. Tem a comissão, como membros, os seguintes colaboradores:

- Sr. Honório Pinheiro – Diretor-Presidente da empresa.
- Sra. Elane de Freitas Donato – Psicóloga –DH/MKT – Coordenadora Interna do Programa.
- Sra. Meirijane Anastácio Barata – Gerente de Desenvolvimento Humano e Marketing.
- Sra. Gerivane Apolinário – Gerente de Finanças e Controle.
- Sra. Regina Lúcia P. de Azevedo – Gerente de Apoio Administrativo.
- Sr. Mario Nelson R. de Castro – (Mestrando em Economia) – Consultor Externo – CETREDE-CAEN.

Cabe à Comissão Interna a escolha e definição das regras de participação do programa.

Definição da Periodicidade – Ciclos do Programa.

De acordo com o ART. 3, § 2º, foi escolhida a periodicidade semestral para a duração dos Ciclos do Programa.

Escolha dos Indicadores ou Metas Corporativas para a Formação do “Bolo” (Montante): Lucros ou Resultados.

Conforme a legislação estabelece, esses indicadores poderão ser balizados de duas maneiras distintas, dependendo do programa adotado na empresa: Participação nos Lucros ou Participação nos Resultados.

Tanto o indicador de lucro como o de resultado traz vantagens e desvantagens em sua adoção em um programa de participação.

Devido a menor abertura de informações e a maior facilidade de apuração dos dados, do critério de resultado, foi escolhido pela cúpula da empresa, o Programa de Participação nos Resultados, tendo como indicador de resultado o Faturamento Global, no caso, semestral.

Entre outras vantagens deste programa, podem ser citadas:

- Permite o alcance de objetivos específicos.
- Aumento da credibilidade por parte dos colaboradores.
- Maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados.
- Aumento do espírito de equipe.
- Redução de custos.
- Melhora da qualidade de processos.
- O processo de negociação se torna mais fácil pela melhor compreensão por parte de todos das regras do programa.
- Melhora da produtividade e lucratividade.

Definição do Índice a ser Aplicado ao Indicador

Para a determinação da forma de cálculo para a formação do bolo a repartir, estipula-se um índice que será aplicado ao indicador, definido anteriormente.

Foi escolhido o Índice Percentual, que consiste em aplicar um determinado percentual ao Indicador de Resultado.

Esse percentual foi definido pela Comissão Interna em *0,50% (zero, cinquenta por cento)* sobre o Faturamento Global semestral.

Definição do Critério de Partilha do Bolo

Definição da maneira como o bolo, formado no período do ciclo do programa, será rateado entre cada um dos funcionários da empresa.

Foi definido o Critério de Participação, que consiste na divisão do bolo proporcionalmente à real contribuição de cada colaborador, ao longo do ciclo, por meio da ponderação de três fatores: Desempenho, Nível Hierárquico e Experiência Interna, explicados a seguir:

- Desempenho – A Avaliação de Desempenho fará a efetiva medição da performance de cada colaborador, caracterizando efetivamente sua participação. De um peso total de 10(dez), o fator de desempenho terá o peso 6(seis), por sua maior importância.

- **Nível Hierárquico** – O Nível Hierárquico é um fator-base, pois, entra no cálculo dos outros dois fatores, além de ter seu próprio valor, como será visto adiante. Do peso total de 10(dez), este fator terá peso 3 (três).
- **Experiência Interna** – Este fator é determinado pelo tempo de trabalho na empresa que cada colaborador atingirá ao término do ciclo do programa. Do total de 10(dez), terá peso 1.

O critério de participação, por levar em consideração o conjunto dos três fatores acima, dá oportunidade a cada colaborador mostrar seu valor, sua contribuição, seu potencial, ao mesmo tempo em que lhe remunerará, proporcionalmente aos seus esforços, com a partilha do bolo que ajudou a construir.

Definição do Nível Hierárquico de Cada Participante do Programa

Consiste no enquadramento de cada colaborador no nível hierárquico compatível ao seu cargo na empresa, com base no Organograma Geral e critérios da Gerência de Desenvolvimento Humano e Marketing e Gerência de Apoio Administrativo.

Foram identificados cinco níveis hierárquicos:

- Nível A – Diretoria (Sócios Paritários)
- Nível B – Gerências de Áreas
- Nível C – Gerências de Lojas e Profissionais de Nível Superior
- Nível D – Gerências de Seção e Apoio Administrativo
- Nível E – Cargos Operacionais

Definição da Amplitude de Partilha do Bolo

Por amplitude de partilha entende-se o diferencial entre cada nível hierárquico, representado por índices. Esses índices variam de um nível para outro, de baixo para cima. E assumem valores, começando sempre por 1,00, que variam de acordo com o diferencial, ou amplitude, adotado. A amplitude pode variar de 1% a 100%, dependendo da magnitude desejada pela empresa na divisão do bolo. Podem ser divididas em quatro categorias ou variações, as quais são:

- MAIS EQÜITATIVA – Quando apresenta um diferencial de 25%.
- MENOS EQÜITATIVA – Quando seu diferencial é de 50%.
- MENOS AMPLIADA – Quando seu diferencial é de 75%.
- MAIS AMPLIADA – Quando seu diferencial é de 100%.

A amplitude de partilha é uma característica exclusiva da “metodologia de participação nos lucros ou resultados” do economista Waldir Evangelista Corrêa, aqui adotada, sendo a **amplitude menos eqüitativa**, com diferencial de 50%, a mais utilizada nas empresas que adotaram esta metodologia e, foi a escolhida também, para este programa. Ver Quadro 5.1 com a amplitude de partilha adotada.

Quadro 5.1 Categoria de Amplitude Menos Eqüitativa

NÍVEL HIERÁRQUICO		ÍNDICES DE AMPLITUDE - 50%
DIRETORIA (SÓCIOS PARITÁRIOS)	A	5,06
GERÊNCIAS DE ÁREAS	B	3,38
GERÊNCIAS DE LOJAS E P. NÍVEL SUP.	C	2,25
GERÊNCIAS DE SEÇÃO E APOIO ADMINIST./TÉCNICO	D	1,50
CARGOS OPERACIONAIS	E	1,00

Fonte: Corrêa (1999)

Definição do Esquema de Pontuação

O esquema de cálculo da pontuação de cada um dos três fatores, Desempenho, Nível Hierárquico e Experiência Interna, que caracterizam a participação como critério de partilha do bolo, tem como fator básico o nível hierárquico que além de ter seu próprio valor, também é necessário para o cálculo dos outros dois fatores, de acordo com seus pesos,

como já foi dito anteriormente. No Quadro 5.2 descreve-se de forma detalhada, este esquema de cálculo da pontuação. Com os níveis hierárquicos, a amplitude de partilha e os pesos de cada fator definidos, aplicando-se as fórmulas e os índices, correspondentes a cada fator, obtém-se os pontos relativos aos fatores “NH”, “EI” e “D”. Os pontos dos fatores NH e EI, já no início do ciclo já podem ser calculados, ficando o fator D para após concluída a 6ª Etapa, onde se obtêm os conceitos globais de desempenho de cada colaborador participante do programa de participação nos resultados da empresa. A pontuação final é o somatório dos pontos obtidos nos três fatores.

Quadro 5.2. Esquema de Cálculo da Pontuação

ESQUEMA DE PONTUAÇÃO		
Nível Hierárquico:		Índices de Amplitude(AMP. 50%)
A	Diretoria	5.06
B	Gerência de Áreas	3.38
C	Gerências de Lojas e Prof. de Nível Superior	2.25
D	Gerências de Seção e Apoio Administrativo/Técnico	1.50
E	Cargos Operacionais	1.00
Esquema de Pontuação:		
Fatores		Pesos
Nível Hierárquico (NH)		3
Experiência Interna (EI)		1
Desempenho (D)		6
1) Fator Nível Hierárquico ("NH" com peso 3)		
<u>Nível</u>	<u>Índice</u>	
A	5.06	
B	3.38	
C	2.25	Fórmula: NH x 3 = Pontos do "NH"
D	1.50	
E	1.00	
2) Fator Experiência Interna ("EI" com peso 1)		
<u>Experiência Interna</u>	<u>Índice</u>	
Até 6 Meses	0.00	
De 6 Meses a 1 Ano	0.33	
De 1 Ano a 2 Anos	0.66	
De 2 Anos a 5 Anos	1.00	Fórmula: NH x EI x 1 = Pontos do "EI"
De 5 Anos a 10 Anos	1.33	
De 10 Anos a 15 Anos	1.66	
Acima de 15 Anos	2.00	
3) Fator de Desempenho ("D" com peso 6)		
<u>Conceito Global de Desempenho</u>	<u>Índice</u>	
Insatisfatório	0.00	
Aceitável	0.50	
Regular	1.00	Fórmula : NH x D x 6 = Pontos do "D"
Bom	1.50	
Ótimo	2.00	
Excelente	3.00	
PONTUAÇÃO FINAL: A Pontuação Final de cada funcionário é determinada pelo somatório dos Pontos obtidos em cada um dos três Fatores ("NH" + "EI" + "D").		

Fonte: Corrêa (1999)

Definição dos Grupos de Trabalho e Cronograma Geral dos Eventos

A definição dos grupos poderá ser feita a partir do Organograma Geral, a critério da Comissão Interna, por Unidade, Setor, Departamento, etc, e listados na “Lista de Participantes do Programa” (Anexo III), de modo a simplificar a negociação das regras do programa e promover o envolvimento de todos os funcionários.

Uma vez definidos os Grupos de Trabalhadores a Comissão Interna selecionará duas pessoas (representante e sub-representante), que irão representar, com a anuência do grupo, os seus integrantes nas reuniões de negociação e durante todo o ciclo do programa, perante a Comissão Interna.

A Coordenadora Interna deverá elaborar um Cronograma Geral contendo todos os eventos previstos para o ciclo. Esse cronograma é de vital importância, pois permite agendar previamente, com datas e horários, cada um dos eventos, ficando a Coordenadora Interna do programa responsável pelo cumprimento da agenda, com a estipulação do tempo necessário, revisões de datas e horários das reuniões, treinamentos e demais atividades, se necessárias, visando à implantação com êxito do programa de participação nos resultados, da empresa.

2ª Etapa - Comissão dos Trabalhadores e Negociação das Regras

A Comissão Interna sugere que a Comissão dos Trabalhadores seja formada pelos representantes e sub-representantes nomeados, pela Comissão Interna, dos Grupos de Trabalhadores, definidos anteriormente, mais um representante da entidade sindical da categoria, que deverá participar tão somente das reuniões de negociação das regras do programa. Essa reunião deverá acontecer na etapa referente à planificação do plano.

Prosseguimento da Aplicação do Programa de PLR

As etapas subseqüentes à 2ª Etapa somente serão aplicadas após o início da implantação do programa pela empresa, o que ainda não foi definido. A Comissão Interna está promovendo a apresentação do programa em todos os setores da empresa, divulgando-o e preparando a empresa para sua implantação.

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo sendo o método adotado abrangente e completo, algumas críticas podem ser feitas com relação a alguns de seus pontos referentes às regras definidas.

Com relação à divisão do montante (bolo) a ser repartido, um critério mais racional seria em vez de reparti-lo diretamente com os colaboradores, de acordo com os parâmetros estabelecidos, primeiramente poderia ser dividido por unidade de loja, de acordo com índices de produtividade destas, por exemplo. (ver Anexo VI - Produtividade por Loja: faturamento por horas trabalhadas)

Um dos fatores alegados pela empresa para a não utilização desse critério é que um colaborador pode eventualmente ser locado, por determinado período de tempo, em outra unidade que não a sua de origem, dificultando a apuração da sua participação. Mas isso seria facilmente resolvido, desde que tudo fosse devidamente registrado, fazendo a proporção da participação da unidade pelos dias de serviço cumpridos pelo colaborador, nessa unidade.

Outra crítica ao Método é que o autor considera os indicadores de lucro e os indicadores de resultados distintamente. Mas, na realidade, distintas são as formas de participações: nos lucros ou nos resultados. Estas podem ser apuradas através de quaisquer indicadores. Por exemplo: se o programa é de Participação nos Lucros, o bolo formado pelo lucro apurado no período pode ser distribuído utilizando-se os indicadores de produtividade ou absenteísmo.

Da mesma forma, se o programa é de Participação nos Resultados, o bolo formado pelo faturamento global do período pode ser repartido, segundo critérios estabelecidos, adotando-se como indicador o lucro operacional, determinado como meta corporativa a ser atingida. Notou-se que o programa a ser adotado é que determinará a formação do bolo, a ser distribuído segundo indicadores de lucro ou resultado.

No Esquema de Pontuação alguns índices referentes aos três fatores, Nível Hierárquico, Experiência Interna e Desempenho, não apresentam explicação de origem ou lei de formação, sendo ao que parece, adotados de forma arbitrária, podendo-se, nesses

casos, questionar-se esses números, se realizada uma análise mais aprofundada. Podendo-se, ainda, com o término do ciclo, avaliá-los e se necessário for, modifica-los.

Vale registrar mais uma vez que o programa de PLR ainda está sendo discutido na empresa e que, até a sua aplicação em caráter definitivo, alterações e adequações poderão ser implementadas.

A Lei nº 10.101 vem renovar as relações trabalhistas, promovendo a mediação estratégica entre trabalho e capital, consolidando a negociação como instrumento de regulação da participação dos trabalhadores nos resultados das empresas.

A PLR pelo que foi apresentado neste trabalho é de fato uma importante inovação no novo modelo das Relações de Trabalho que deve ser pesquisada, divulgada e exigida por empresas, trabalhadores e entidades sindicais, como instrumento de melhoria da produtividade, redução de custos e aumento da lucratividade, e como forma de distribuição de renda e melhoria da qualidade de vida de todos os envolvidos com os programas.

Pela abordagem macroeconômica concluiu-se que com salários nominais flexíveis os efeitos negativos de choques na economia no nível de emprego, certamente seriam amenizados. Justificando, assim, a adoção pelas empresas da remuneração variável, com salários nominais flexíveis, através da participação nos lucros ou resultados.

Os programas de PLR possibilitam a adoção de salários nominais flexíveis, mas, como depreende-se dos dados de pesquisas, a parte variável referente a essa participação é somente de aproximadamente 20% da remuneração total. No caso da empresa pesquisada, esse percentual seria de aproximadamente 5%.

A Lei 10.101 deixa a cargo das partes envolvidas a determinação desse percentual, mas não permite que o pagamento seja feito mensalmente, nem como forma de antecipação, o que daria um caráter realmente flexível ao salário nominal, pois, complementaria a remuneração fixa que poderia, assim, decrescer gradualmente na composição salarial.

Espera-se que com a difusão de programas de PLR nas empresas, e conseqüentemente com os ganhos resultantes, o número de empresas a adota-los venha a crescer de forma significativa nos próximos anos.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASTI VERA, Armando. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Porto Alegre: Globo, 1978.

CARDOSO, Eliana A. **A Economia Brasileira ao alcance de todos**. São Paulo: Brasiliense, 2000,

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados – uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. **Pesquisa PLR**. São Paulo, 2002. (www.dieese.org.br)

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **Programa Mediar**. São Paulo, 2002. (www.fipe.com.br)

KAPLAN, Robert e NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

REIS, Robert Vinicius de Melo. **Utilização do Balanced Scorecard para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas**. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2001. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção).

ROMER, David. **Advanced Macroeconomics**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001.

SACHS, Jeffrey e LARRAIN, Felipe. **Macroeconomia em uma Economia Global**. São Paulo: Makron Books, 2000.

SIMONSEN, Mario Henrique. **Dinâmica Macroeconômica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

SIMONSEN, Mario Henrique. e CYSNE, Rubens Penha. **Macroeconomia**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1989.

SOUSA, Renata. **Revista Super Revista**. Abril, 2001.

WOOD Jr, e PICARELLI Filho. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, Paulo Roberto, SILVA, Mateus de Oliveira, NAKAHARA, Júlio Massaaki. **Remuneração Variável – Quando os Resultados Falam Mais Alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ANEXOS

Anexo I

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000. – D.O.U. – 20. 12. 2000.

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

ART. 1 – 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. 7, inciso XI, da Constituição.

ART. 2 – 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. 3 – A participação de que trata o art. 2 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 2000, 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. 4 – 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. 5 – A participação de que trata o art. 1 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. 6 – 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. 7 – Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

ART. 8 – Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO II

PINHEIRO SUPERMERCADO ÁREA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO / MKT

NÍVEIS HIERÁRQUICOS

1º Nível Hierárquico: DIRETORIA (SÓCIOS PARITÁRIOS)

Presidência

Diretoria Comercial

2º Nível Hierárquico: GERÊNCIAS DE ÁREAS

Gerência de Finanças e Controle

Gerência de Categorias e Compras

Gerência de Desenvolvimento Humano e Marketing

Gerência de Apoio Administrativo

Gerência de Operações de Loja

3º Nível Hierárquico: GERÊNCIAS DE LOJA E PROFIS. DE NÍVEL SUPERIOR

Gerência de Loja Unidade Comercial Pan Americano

Gerência de Loja Unidade Comercial Vila Manoel Sátiro

Gerência de Loja Unidade Comercial Maraponga

Gerência de Loja Unidade Comercial Mondubim

Gerência de Loja Unidade Comercial Messejana

Gerência de Loja Unidade Comercial Quixadá

Tesoureiro

Psicólogo

Contador

4º Nível Hierárquico GERÊNCIAS DE SEÇÃO E APOIO ADMINISTRATIVO

Gerência de Seção – Frente de Loja

Gerência de Seção - Salão

Gerência de Seção – Frios e Laticínios

Gerência de Seção - Hortifrutigranjeiros

Gerência de Seção – Depósito

Auxiliar de Contabilidade

Auxiliar Financeiro

Auxiliar de Custos

Operador de Telemarketing

5º Nível Hierárquico: CARGOS OPERACIONAIS

Fiscal de Salão

Cartazista

Motorista

Motoqueiro

Caixa – Repositor

Repositor

Ajudantes de Depósito

ANEXO III

PINHEIRO SUPERMERCADO - CETREDE - CAEN/MPEPROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOSLISTA DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA: Referente a Janeiro de 2002

1 VILA MANOEL SÁTIRO						
	COLABORADOR	FUNÇÃO	ADMISSÃO	Fator NH	Fator EI	Fator D
1	Marcos Roberto Pinheiro	Gerência	15/07/97	2.25	1	
2	Tarcísio Júnior Sousa Coelho	Gerência	1/12/00	2.25	0.66	
3	Maria Tereza Brito Reis	Frente de Loja	14/02/97	1.5	1	
4	Nilsa Cláudia Teixeira Martins	Frente de Loja	1/4/97	1.5	1	
5	Ana Angélica N. de Araújo	Op. de Caixa	21/08/99	1	1	
6	Hibernon Flor Cândido	Op. de Caixa	2/5/01	1	0.33	
7	Maria Ismênia Lemos	Op. de Caixa	1/3/00	1	0.66	
8	Maricilda de Oliveira Pineo	Op. de Caixa	20/10/99	1	1	
9	Solange Fernandes da Costa	Op. de Caixa	2/5/01	1	0.33	
10	Joaci Pereira Lima	Salão	24/04/98	1.5	1	
11	Antônio Aurivan Lima Júnior	Salão	1/10/01	1	0	
12	Francisco Iran de Araújo	Hortifruti	17/09/98	1	1	
13	Paulo Sérgio de Abreu Amaral	Padaria	16/07/99	1	1	
14	Jair de Sousa Martins	Frios	4/10/00	1	0.66	
15	José Maria Ferreira Diogo	Frios	21/06/00	1	0.66	
16	Fabiano da Silva Pinheiro	Frigorífico	17/04/01	1	0.33	
17	André Luís Saraiva da Silva	Frigorífico	31/10/01	1	0	
18	Wellington Neres da Costa	Fiscal	15/09/00	1.5	0.66	
19	Antônio Nildo Teixeira de Abreu	Depósito	11/7/01	1	0	
20	Reginaldo Almeida Nogueira	Depósito	31/10/01	1	0	
21	Josenir Eugênio da Silva	Depósito	1/4/00	1	0.66	
22	Aldênio Menezes Freire	Motorista	16/07/01	1.5	0.33	
23	Ednardo Leite da Silva	Motorista	2/8/98	1.5	1	
2 MARAPONGA						
	COLABORADOR	FUNÇÃO	ADMISSÃO	Fator NH	Fator EI	Fator D
24	José Cândido de Oliveira	Gerência	28/04/01	2.25	0.33	
25	Susy Maria Bezerra Lopes	Gerência	14/12/97	2.25	1	
26	Claudiana Maria de Moraes	Fiscal F. de Loja	2/8/99	1.5	1	
27	Maria Jirlene Melo de Lima	Fiscal F. de Loja	11/9/98	1.5	1	
28	Maria Mirian Nogueira Pinheiro	Fiscal F. de Loja	1/6/99	1.5	1	
29	Antônio Jorge Lima Nobre	Op. De Caixa	31/10/01	1	0	
30	Edneusa Gomes Ferreira	Op. De Caixa	2/5/01	1	0.33	

31	Fábio Pires Filomeno	Op. De Caixa	2/5/94	1	1.33
32	Alice Lacerda	Op. De Caixa	1/6/01	1	0.33
33	Fco. Jodenilson Matias de Sousa	Op. De Caixa	14/07/01	1	0
34	Edilson Barreto Solon Jr.	Op. De Caixa	1/11/01	1	0
35	Gilvan Rodrigues Pereira	Op. De Caixa	16/01/01	1	0.33
36	Jovina Neta	Op. De Caixa	13/12/00	1	0.66
37	Jorge Brasilino de O. Filho	Op. De Caixa	21/11/01	1	0
38	Lindomar Braga de souza	Op. De Caixa	1/9/00	1	0.66
39	Marcos Antônio da Silva	Op. De Caixa	1/7/01	1	0
40	Marcus Antônio Lobo dos Santos	Op. De Caixa	1/12/99	1	1
41	Maria do Socorro dos Santos	Op. De Caixa	12/4/01	1	0.33
42	Meirelene Correia de Lima	Op. De Caixa	15/02/01	1	0.33
43	Emmanuel Santiago de Pinho	Op. De Caixa	5/11/01	1	0
44	Rafaela Martins Muiz Lourenço	Op. De Caixa	6/6/01	1	0.33
45	Patrícia Maria Soares Lima	Op. De Caixa	22/03/99	1	1
46	Rosimar Mendes de Sousa	Op. De Caixa	24/04/01	1	0.33
47	Rogério Fernandes dos Santos	Op. De Caixa	19/08/99	1	1
48	Vagner Sousa Lopes	Op. De Caixa	31/10/01	1	0
49	John Maia da Silva	Salão	4/10/00	1	0.66
50	Carlos Henrique Soares Matias	Salão	6/12/00	1.5	0.66
51	Fco. Carlos B. da Silva	Salão	22/02/96	1	1.33
52	Demontier de Deus da Silva	Salão	2/11/01	1	0
53	Manuel André Ferreira de Lima	Salão	22/01/95	1	1.33
54	Maria Leiliana Ferreira Lopes	Salão	18/10/99	1	1
55	Fco. Gilderlan R. Oliveira	Hortifruti	1/9/00	1	0.66
56	Paulo César dos Santos Batista	Hortifruti	24/05/99	1	1
57	Antônio George da S. Cláudio	Hortifruti	4/10/01	1	0
58	Mesac Aguiar	Hortifruti	17/01/97	1.5	1
59	Francisco Tadeu Sales Mota	Padaria	24/04/01	1	0.33
60	Jucienio Freitas Santos	Padaria	1/3/01	1	0.33
61	Fábio Guedes Victor	Padaria	2/5/01	1	0.33
62	Ana Ceres Rosalve de Sousa	Frios	3/5/99	1.5	1
63	José Aristôniado N. Barroso	Frios	16/11/00	1	0.66
64	Ricardo Nascimento dos Santos	Frios	15/06/00	1	0.66
65	Reginaldo Sousa dos Santos	Frios	15/03/99	1	1
66	Mario Hudson de Freitas Araújo	Frios	2/5/01	1	0.33
67	Luciano Santana da Silva	Frigorífico	16/09/96	1	1.33
68	Fco. Antônio Vieira da Silva	Frigorífico	2/12/96	1.5	1.33
69	Gleyse Maria Oliveira de Sousa	Frigorífico	3/12/96	1	1.33
70	Marcos Aurélio de O. Moreira	Frigorífico	20/10/01	1	0
71	José Braz Filho	Frigorífico	16/02/00	1	0.66
72	Christian Franklin Lima	Fiscal	20/08/98	1.5	1
73	Raimundo Claver P. de Andrade	Fiscal	19/07/00	1.5	0.66
74	José Narcélio Silva Lima	Motoqueiro	6/1/00	1.5	0.66
75	Antônio Márcio Barbosa	Motoqueiro	9/1/98	1.5	1

76	Alexandre Kilberg de Oliveira	Motoqueiro	23/04/01	1.5	0.33
77	Antônio Rodrigues Neto	Motoqueiro	8/9/01	1.05	0
78	Francisco de Assis de Sousa	Manutenção	6/3/01	1	0.33
79	Francisco Raimundo da S. Cruz	Manutenção	5/1/99	1	1
80	José Gerardo Cândido	Manutenção	1/3/97	1	1
81	José Reginaldo R. Alexandre	Manutenção	23/08/01	1.5	0
82	Francisco Valcivan Pinheiro	Depósito	2/5/00	2.25	0.66
83	Antônio Alexasndre Machado	Depósito	2/8/99	1	1
84	Francisco das Chagas Rocha	Depósito	6/12/00	1	0.66
85	Francisco Sismades R. de Sousa	Depósito	10/5/01	1	0.33
86	José Eriberto Lourenço	Depósito	17/01/97	1	1
87	Márcio Sousa Nascimento	Depósito	4/2/00	1	0.66
88	Marcos Aurélio Pinheiro Lima	Depósito	23/04/01	1	0.33
89	Paulo Rogério Rodrigues Pinto	Depósito	2/8/99	1	1
90	Luiz Eduardo Rocha Pereira	Depósito	1/11/01	1	0
91	Pedro Pereira dos Santos	Depósito	8/12/00	1	0.66
92	Antônio Raimundo G. Sousa	Depósito	18/01/00	1	0.66
93	Robson Magela Vieira Viana	Depósito	14/08/98	1	1
94	João Viana de França Filho	Depósito	10/5/01	1	0.33
95	Edinaldo Carlos S. Sindaek	Depósito	04/09/01	1	0
96	Antônio Bartolomeu dos Santos	Portaria	1/7/96	1.5	1.33
97	José Moreira Bezerra	Portaria	15/04/96	1.5	1.33
98	Fábio José Marques Moreira	Cartazista	1/8/01	1	0
99	Armando Façanha de O. Sobrinho	Motorista	6/7/98	1.5	1
100	Francisco Bezerra de Sousa	Motorista	11/8/97	1.5	1
101	João Rodrigues Vieira	Motorista	1/9/97	1.5	1
102	Paulo Wilton Gomes Pinheiro	Motorista	21/02/01	1.5	0.33

3 MONDUBIM

	COLABORADOR	FUNÇÃO	ADMISSÃO	Fator NH	Fator EI	Fator D
103	Juvenal Cardoso de Araújo	Gerência	12/3/01	2.25	0.33	
104	Ana Paula Santos da Silva	Fiscal F. de Loja	6/3/98	1.5	1	
105	Regina Lúcia Lima da Silva	Fiscal F. de Loja	13/08/99	1.5	1	
106	Francisco Alexandre de Oliveira	Op. de Caixa	13/07/01	1	0	
107	Francineuda Jorge da Silva	Op. de Caixa	23/09/99	1	1	
108	Jociane de Sousa Lima	Op. de Caixa	22/12/99	1	1	
109	Maria Daniele C. de Andrade	Op. de Caixa	1/10/98	1	1	
110	Maria Rosicleide de Holanda	Op. de Caixa	2/7/01	1	0	
111	Alessandro Cunha Gomes	Salão	22/08/96	1	1.33	
112	Jarbas Carneiro de Carvalho	Salão	1/4/99	1.5	1	
113	Francisco Willy Ricarte	Salão	10/9/01	1	0	
114	Alcicleide Normando da Silva	Recepcionista	9/7/99	1	1	
115	Antônio Fernandes do N. Júnior	Hortifruti	1/8/00	1	0.66	
116	Luís Elton Ferreira Vieira	Hortifruti	17/09/98	1	1	
117	Carlos Eduardo dos S. Barbosa	Padaria	1/10/01	1	0	

118	Christiano Felipe de L. Correia	Frios	3/5/99	1.5	1
119	Wladson de Lima Freitas	Frios	14/11/01	1	0
120	Leonardo Diorio Lima	Frios	5/7/00	1	0.66
121	Fco. Benito Silva dos Santos	Frios	22/09/00	1	0.66
122	Jean Ferreira Fraga	Frigorífico	16/01/00	1	0.66
123	João Paulo Maia	Frigorífico	2/5/00	1	0.66
124	Fco. Alexandre Nunes	Frigorífico	3/3/00	1	0.66
125	Cláudio Paulo barbosa	Fiscal	26/07/97	1.5	1
126	Fco. Aduino Oliveira Viana	Depósito	1/2/97	1.5	1
127	José Carlos R. de Almeida	Depósito	1/11/96	1	1.33

4 PAN AMERICANO

	COLABORADOR	FUNÇÃO	ADMISSÃO	Fator NH	Fator EI	Fator D
128	Clécia	Gerência	4/10/96	2.25	1.33	
129	Ivânio	Gerência	2/1/98	2.25	1	
130	Cláudia Pereira	Fiscal F. de Loja	7/5/99	1.5	1	
131	Ana Maria	Fiscal F. de Loja	16/07/98	1.5	1	
132	Evandro	Op. De Caixa	1/8/01	1	0	
133	Carla Néri	Op. De Caixa	22/02/99	1	1	
134	Ednilson	Op. De Caixa	1/10/01	1	0	
135	Cristina Kelly	Op. De Caixa	4/8/00	1	0.66	
136	Gardênea	Op. De Caixa	4/8/00	1	0.66	
137	Robson	Op. De Caixa	4/10/01	1	0	
138	Joana Paula	Op. De Caixa	23/04/01	1	0.33	
139	Fco. Henrique Rêgo	Salão	1/3/01	1	0.33	
140	Paulo Henrique	Salão	2/11/00	1	0	
141	Marigéssilo	Salão	1/2/00	1.5	0.66	
142	Maria Jaíla	Recepcionista	2/7/99	1	1	
143	Antônio Ivanilton	Hortifruti	24/10/01	1	0	
144	Nailson Cabral	Hortifruti	20/09/96	1.5	1.33	
145	Edson Dantas	Padaria	8/11/00	1	0.66	
146	Otávio Sousa	Padaria	4/10/01	1	0	
147	Newton César	Frios	16/11/00	1	0.66	
148	Juacy Medeiros	Frios	1/8/98	1	1	
149	Sílvia Estela	Frios	1/10/98	1.5	1	
150	José Valdir Costa	Frigorífico	27/10/01	1	0	
151	Márcio Félix	Frigorífico	25/10/01	1.5	0	
152						
153	Edvaldo Freitas	Frigorífico	4/9/01	1	0	
154	Valdir	Fiscal	2/10/00	1.5	0.66	

5 MESSEJANA

	COLABORADOR	FUNÇÃO	ADMISSÃO	Fator NH	Fator EI	Fator D
155	Carlos Alan	Gerência	2/1/98	2.25	1	
156	Francisco Samuel	Gerência	1/4/00	2.25	0.66	
157	Marcos Aurélio	Fiscal F. de Loja	2/9/96	1.5	1.33	
158	Sandra Maria Alves Bernardim	Fiscal F. de Loja	3/5/99	1.5	1	

159	Cleyton de Sousa Silvino	Op. de Caixa	28/11/01	1	0
160	Fco. Irandi F. Queiroz	Op. de Caixa	12/4/01	1	0.33
161	Jonias Cadete Nobre	Op. de Caixa	14/11/01	1	0
162	Maria Josenilce de Oliveira	Op. de Caixa	12/4/01	1	0.33
163	Ladyane Feitosa da Costa	Op. de Caixa	23/04/01	1	0.33
164	Maria Socorro Vasconcelos	Op. de Caixa	12/4/01	1	0.33
165	José Rodrigues Frota	Salão	12/4/01	1	0.33
166	Márcio Araújo da Silva	Salão	4/2/00	1.5	0.66
167	Norberto Albuquerque Oliveira	Salão	12/4/01	1	0.33
168	Saldária Ferreira da Silva	Salão	12/4/01	1	0.33
169	Antônio Fábio de Sousa Alves	Hortifruti	12/4/01	1	0.33
170	Helano Castro	Hortifruti	1/8/01	1	0
171	Jussê Ferreira de Carvalho	Padaria	24/04/01	1	0.33
172	Fco. Antônio Soares Pereira	Frios	2/5/01	1	0.33
173	Érico do N. Tavares Rodrigues	Frios	14/08/01	1	0
174	Paulo André Arruda	Fiscal	2/5/01	1.5	0.33
175	Raimundo Rodrigues da Silva	Depósito	12/4/01	1	0.33
176	Luíza Maria Sales Alves	Depósito	1/3/01	1.5	0.33

6 QUIXADÁ

	COLABORADOR	FUNÇÃO	ADMISSÃO	Fator NH	Fator EI	Fator D
177	Regina Célis Pinheiro Bezerra	Gerência	2/9/01	2.25	0	
178	Fco. Dirlys de L. Teixeira	Fiscal F. de Loja	16/02/01	1.5	0.33	
179	Maria Rocilda Ferreira	Fiscal F. de Loja	2/2/01	1.5	0.33	
180	Antônia Kátia F. da Silva	Op. De Caixa	2/2/01	1	0.33	
181	Maria das Candeas Brito Leandro	Op. De Caixa	2/1/01	1	0.33	
182	Maria Letícia Iana da Silva	Op. De Caixa	16/02/01	1	0.33	
183	Maria Escolástica S. Nascimento	Op. De Caixa	1/12/00	1	0.66	
184	Maria Joziane dantas da Silva	Op. De Caixa	2/7/01	1	0	
185	Maria Luíza Bezerra	Recepcionista	2/3/01	1	0.33	
186	Fco. Antônio Alves de Sousa	Hortifruti	2/1/01	1	0.33	
187	Cristiano Alves Brito	Frios	17/03/01	1.5	0.33	
188	Francisco Martins de Sousa	Frios	2/1/01	1	0.33	
189	Josué Soares de Lima	Depósito	1/12/00	1	0.66	
190	Gideilson	Salão	1/4/01	1	0.33	
191	Francisco Eder	Salão	6/11/01	1	0	
192	Everton	Fiscal	2/1/01	1.5	0.33	

7 ADMINISTRAÇÃO

	COLABORADOR	FUNÇÃO	ADMISSÃO	Fator NH	Fator EI	Fator D
193	Magna Maria Medeiros Maia	Recepcionista	1/2/00	1.5	0.66	
194	Elieuda Alves Araújo	Tesouraria	12/4/97	1.5	1	
195	Erbênia M ^a . Mendes de Oliveira	Tesouraria	14/02/97	1.5	1	
196	Leda Maria da Silva Pinheiro	Tesouraria	14/02/97	2.25	1	
197	Adilea M ^a . Carneiro de Andrade	Compras(G. Ár.)	12/7/96	3.38	1.33	
198	Alexandre Mesquita Pinheiro	Compras	17/01/97	2.25	1	

199	Lusilandio da Silva Pinheiro	Compras(G. Ár.)	2/4/97	3.38	1
200	Rafaella Lopes Ferreira	Compras	1/12/99	1.5	1
201	Antônia Lídiade L. Araújo	Contabilidade	2/4/98	1.5	1
202	Aurilúcia Andrade Magalhães	Contabilidade	8/3/01	1.5	0.33
203	Diógenes Aguiar Cajano	Contabilidade	14/05/01	2.25	0.33
204	Eronildes José Durano	Contabilidade	1/8/00	1.5	0.66
205	Fco. Everaldo R. Pereira	Contabilidade	1/8/93	1.5	1.33
206	Frederico Siqueira Pinheiro	Contabilidade	13/11/00	2.25	0.66
207	Gerivane Apolinário	Contabilidade(G.Ár.)	1/2/96	3.38	1.33
208	João Pinto Neto Segundo	Contabilidade	26/03/01	1.5	0.33
209	José Nilton Macedo	Contabilidade	1/1/01	2.25	0.33
210	Xênia Machado Pinheiro Alves	Contabilidade	17/01/97	2.25	1
211	Zenilton Cabral de Freitas	Contabilidade	2/10/98	1.5	1
212	Erivanda Pereira Bastos	Telemarketing	7/7/00	1.5	0.66
213	Liana Maria C. de andrade	Telemarketing	1/1/01	2.25	0.33
214	Luíza Sueli Araújo Gonçalves	Telemarketing	9/7/99	1.5	1
215	Elane de Freitas Donato	DH/MKT	1/5/01	2.25	0.33
216	Flávia Roberta B. da Silva	DH/MKT	2/6/00	1.5	0.66
217	Marcelo Glayson S. dos Santos	DH/MKT	8/9/99	1.5	1
218	Meirijane Anastácio Barata	DH/MKT(G. Área)	2/1/97	3.38	1
219	Moisés Alves Rosa Júnior	DH/MKT	22/02/01	1.5	0.33
220	Rafaela dos Santos Cortez	DH/MKT	1/9/99	1.5	1
221	Regina Cláudia Ferreira Muniz	Administrativo	15/07/97	1.5	1
222	Regina Lúcia P. de Azevedo	Administrativo(G.Ár)	17/01/97	3.38	1
223	Rogivânia Rebouças Rocha	Administrativo	16/06/98	1.5	1
224	Vânia Maria Melo Fialho	Administrativo	1/6/99	1.5	1
225	Ítalo Campos Chaves	CPD	17/04/00	2.25	0.66
226	Miguel Célio Pinheiro	Supervisão	2/7/96	3.38	1.33
227	Tarcísio Leite Leão	Supervisão	7/7/95	3.38	1.33
228	Honório Pinheiro	Diretoria	1/1/90	5.06	1.66
229	Bosco Pinheiro	Diretoria	1/1/90	5.06	1.66

ANEXO IV

**INSTRUMENTO DE ACORDO DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES
NOS RESULTADOS DA EMPRESA
(MINUTA)**

Pelo presente instrumento particular, as partes a seguir nomeadas,

- a) Razão social da empresa *PINHEIRO SUPERMERCADO*, sociedade com sede em Fortaleza, Estado do Ceará, à Rua _____, inscrita no CGC/MF sob o número _____-_____, Inscrição Estadual _____, com Contrato Social arquivado na Junta Comercial do Estado do Ceará sob o nº _____, em ___/___/___, representada pelo Sr. _____, RG _____ e CPF _____, doravante denominada simplesmente **EMPRESA**; e
- b) Os colaboradores da EMPRESA, representados pela Comissão dos Trabalhadores, doravante denominados simplesmente **COLABORADORES**;

Considerando que a EMPRESA, visa desenvolver um *Programa de Participação nos Resultados*, fundamentado em normas e regras negociadas e aceitas entre as partes, nos termos da legislação vigente, resolvem celebrar o presente **Instrumento de Acordo de Participação dos Trabalhadores nos Resultados da Empresa**, e que se regerá pelas cláusulas e condições, que mutuamente outorgam e aceitam, e que são:

Cláusula Primeira: As partes assinam este Acordo com fulcro nas disposições da Lei nº 10.101 de 19/12/2000, publicada no Diário Oficial da União em 20/12/2000.

Cláusula Segunda: A EMPRESA e os COLABORADORES estabelecem neste Acordo um Programa de Participação nos Resultados para o período de ___/___/___ a ___/___/___, ao qual fica subordinado o pagamento da Participação dos Empregados.

Cláusula Terceira: A EMPRESA e os COLABORADORES acordam que o Programa a que alude a Cláusula 2ª será implementado conforme o documento “Implantação de Programa de Participação nos Lucros ou Resultados”, anexo a este Instrumento.

Cláusula Quarta: Os Representantes e Subrepresentantes dos empregados, selecionados para a Comissão dos Trabalhadores, terão mandato até o encerramento do programa referente ao período citado na Cláusula 2ª.

Cláusula Quinta: Para fins de acompanhamento do desenvolvimento do Programa, será divulgado aos Representantes e Subrepresentantes, todo mês, um informativo contendo a evolução dos resultados (indicador de resultado) até aquele mês.

Parágrafo Primeiro: Todas as informações comerciais, financeiras e contábeis da EMPRESA são estritamente confidenciais e assim deverão ser mantidas pelos COLABORADORES, só podendo ser reveladas a terceiros mediante prévio consentimento, por escrito, da EMPRESA.

Parágrafo Segundo: Caso a revelação de qualquer informação venha a causar prejuízo à EMPRESA, o responsável ou responsáveis pela revelação deverá indenizar a EMPRESA pelas perdas e danos sofridos, inclusive lucros cessantes.

Cláusula Sexta: O valor da participação dos Colaboradores nos Resultados, apurado conforme disposto neste Acordo e nos Anexos, será pago em 1 (uma) única parcela, no prazo de até 45 (quarenta e cinco) dias contados do final do período de apuração previsto na Cláusula 2ª.

Cláusula Sétima: Os COLABORADORES admitidos no decorrer do período de evolução do Programa, mencionado na Cláusula 2ª, receberão o valor da participação proporcionalmente ao tempo em que trabalharam efetivamente no período, na base de 1/6 (um sexto) do valor do mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias, cabendo a eles a continuidade das metas individuais específicas ao cargo, a serem cumpridas no restante do período ou das metas coletivas, desde que tenham integrado grupo com metas específicas a serem cumpridas no restante do período.

Cláusula Oitava: Os COLABORADORES que se desligarem da EMPRESA no decorrer do período do Programa, mencionado na Cláusula 2ª, por pedirem demissão ou por serem demitidos, por justa causa ou não, não terão direito ao recebimento de qualquer valor a título de Participação nos Resultados, do período em que ocorrer seu desligamento, o mesmo ocorrendo com os COLABORADORES que, por qualquer outra razão, exceto férias, ficarem afastados do trabalho na EMPRESA por mais de 30 (trinta) dias, corridos ou não, durante o período do Programa.

Cláusula Nona: O pagamento da Participação nos Resultados da EMPRESA não constitui base de incidência para qualquer encargo trabalhista, de acordo com o ART. 3º da Lei citada na Cláusula 1ª, nem constitui remuneração do trabalho para qualquer efeito de direito, não se integrando à remuneração dos COLABORADORES.

Parágrafo Único: No caso de alteração da legislação vigente quanto à incidência de encargos trabalhistas, as partes deverão acordar a redução da Participação nos Resultados, proporcionalmente aos encargos que vierem a incidir sobre ela.

Cláusula Décima: Serão devidamente compensados os valores pagos aos Colaboradores a título de Participação nos Resultados, conforme previsto neste Acordo, se esses valores vierem a sofrer, posteriormente, qualquer alteração devido a mudança na legislação, determinação do Judiciário ou em decorrência de Convenção Coletiva de Trabalho.

Cláusula Décima Primeira: Os COLABORADORES se comprometem a não reivindicar, seja diretamente ou através de sindicato, qualquer pagamento adicional, seja a que título ou pretexto for, por conta de Participação nos Resultados relativa ao período constante na Cláusula 2ª, que se encontra inteiramente regido por este Instrumento de Acordo.

Cláusula Décima Segunda: Este Instrumento tem caráter irrevogável e irretratável, somente podendo ser alterado, por escrito, de comum acordo entre as partes, inclusive por ocasião do início do novo período do Programa seguinte.

Cláusula Décima Terceira: A eventual nulidade de qualquer cláusula deste Acordo, quando declarada judicialmente, não implicará anulação automática das demais disposições aqui estabelecidas, obrigando-se as partes, nessa hipótese, a renegociar de boa-fé os termos deste Acordo eventualmente afetados pela declaração de nulidade.

Cláusula Décima Quarta: As partes elegem o foro da Comarca de _____, para dirimir qualquer dúvida oriunda do presente Acordo que não puder ser solucionada amigavelmente, renunciando a qualquer outro por mais privilegiado que seja.

E, por estarem assim justas e contratadas, na presença de duas testemunhas, assinam o presente Acordo em 3 (três) vias de igual teor, uma das quais será arquivada junto ao sindicato da categoria, conforme o Parágrafo 2º do ART. 2º da Lei citada na Cláusula 1ª.

Local e data:

Assinaturas do representante da Empresa, dos Empregados e do Sindicato da categoria.

ANEXO V

PINHEIRO SUPERMERCADO - CETREDE - CAEN/MPE

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS**PLANILHA DA PONTUAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO PROGRAMA:**

1 VILA MANOEL SÁTIRO												
COLABORADOR	FUNÇÃO	ADMISSÃO	Fator NH	Fator EI	Fator D	Pontos do "NH"	Pontos do "EI"	Pontos do "D"	Pontuação Final	Partic. %	Partic. R\$	
1	Marcos Roberto Pinheiro	Gerência	15/07/97	2.25	1	3	6.75	2.25	40.5	49.5	1.07%	649.84
2	Tarcísio Júnior Sousa Coelho	Gerência	1/12/00	2.25	0.66	3	6.75	1.485	40.5	48.735	1.06%	639.79
3	Maria Tereza Brito Reis	Frente de Loja	14/02/97	1.5	1	2	4.5	1.5	18	24	0.52%	315.07
4	Nilsa Cláudia Teixeira Martins	Frente de Loja	1/4/97	1.5	1	2	4.5	1.5	18	24	0.52%	315.07
5	Ana Angélica N. de Araújo	Op. de Caixa	21/08/99	1	1	1.5	3	1	9	13	0.28%	170.66
6	Hibernon Flor Cândido	Op. de Caixa	2/5/01	1	0.33	1	3	0.33	6	9.33	0.20%	122.48
7	Maria Ismênia Lemos	Op. de Caixa	1/3/00	1	0.66	1.5	3	0.66	9	12.66	0.27%	166.20
8	Maricilda de Oliveira Pineo	Op. de Caixa	20/10/99	1	1	1.5	3	1	9	13	0.28%	170.66
9	Solange Fernandes da Costa	Op. de Caixa	2/5/01	1	0.33	1	3	0.33	6	9.33	0.20%	122.48
10	Joaci Pereira Lima	Salão	24/04/98	1.5	1	1.5	4.5	1.5	13.5	19.5	0.42%	256.00
11	Antônio Aurivan Lima Júnior	Salão	1/10/01	1	0	1.5	3	0	9	12	0.26%	157.54
12	Francisco Iran de Araújo	Hortifruti	17/09/98	1	1	2	3	1	12	16	0.35%	210.05
13	Paulo Sérgio de Abreu Amaral	Padaria	16/07/99	1	1	2	3	1	12	16	0.35%	210.05
14	Jair de Sousa Martins	Frios	4/10/00	1	0.66	1	3	0.66	6	9.66	0.21%	126.82
15	José Maria Ferreira Diogo	Frios	21/06/00	1	0.66	2	3	0.66	12	15.66	0.34%	205.58
16	Fabiano da Silva Pinheiro	Frigorífico	17/04/01	1	0.33	2	3	0.33	12	15.33	0.33%	201.25
17	André Luís Saraiva da Silva	Frigorífico	31/10/01	1	0	1.5	3	0	9	12	0.26%	157.54
18	Wellington Neres da Costa	Fiscal	15/09/00	1.5	0.66	2	4.5	0.99	18	23.49	0.51%	308.38
19	Antônio Nildo Teixeira de Abreu	Depósito	11/7/01	1	0	2	3	0	12	15	0.33%	196.92
20	Reginaldo Almeida Nogueira	Depósito	31/10/01	1	0	1.5	3	0	9	12	0.26%	157.54
21	Josenir Eugênio da Silva	Depósito	1/4/00	1	0.66	2	3	0.66	12	15.66	0.34%	205.58
22	Aldênio Menezes Freire	Motorista	16/07/01	1.5	0.33	1.5	4.5	0.495	13.5	18.495	0.40%	242.80
23	Ednardo Leite da Silva	Motorista	2/8/98	1.5	1	1.5	4.5	1.5	13.5	19.5	0.42%	256.00

Exemplo para Resultado do Período

TOTAL DA PONTUAÇÃO DOS COLABORADORES	4609.6633		
PARTICIPAÇÃO EM R\$	0.50% (FG)	=	68,898.00
FATURAMENTO GLOBAL		ANUAL =	13,780,000.0

ANEXO VI**PINHEIRO SUPERMERCADO – CETREDE - UFC/CAEN/MPE**

Produtividade:Faturamento em Reais por Horas Trabalhadas (Fatur./Hs.)
Quanto maior o Índice melhor o Desempenho.

ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE MENSAL POR LOJA
 Ano 2001

JAN	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	30	8	26	1	4	26	133,522	21.04697
VIL	27	8	26	0	4	26	105,613	18.80573
MAR	67	8	26	9	4	26	433,512	29.14954
MON	30	8	26	1	4	26	190,634	30.0495
MÊS	0	0	0	0	0	0	0	0
QUI	21	8	26	0	4	26	135,014	30.9098

FEV	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	29	8	24	1	4	24	126,613	22.35399
VIL	28	8	24	0	4	24	95,426	17.75037
MAR	67	8	24	9	4	24	397,521	28.95695
MON	27	8	24	1	4	24	182,783	34.61799
MÊS	0	0	0	0	0	0	0	0
QUI	21	8	24	0	4	24	153,974	38.188

MAR	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	28	8	27	1	4	27	132,458	21.51689
VIL	27	8	27	0	4	27	102,635	17.59859
MAR	74	8	27	9	4	27	437,655	25.81122
MON	30	8	27	1	4	27	200,346	30.41075
MÊS	0	0	0	0	0	0	0	0
QUI	17	8	27	0	4	27	154,231	42.00191

ABR	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	27	8	25	1	4	25	139,691	25.39836
VIL	27	8	25	0	4	25	98,295	18.20278
MAR	65	8	25	9	4	25	445,703	32.06496
MON	30	8	25	1	4	25	195,096	31.98295
MÊS	24	8	25	0	4	25	72,857	15.17854
QUI	19	8	25	0	4	25	150,079	39.49447

MAI	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	27	8	26	1	4	26	138,799	24.26556
VIL	26	8	26	0	4	26	101,940	18.84985
MAR	70	8	26	9	4	26	426,279	27.50897
MON	33	8	26	1	4	26	194,751	27.94934
MÊS	24	8	26	0	4	26	152,692	30.58734
QUI	19	8	26	0	4	26	139,212	35.22571

JUN	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	27	8	26	1	4	26	139,364	24.36434
VIL	26	8	26	0	4	26	102,072	18.87426
MAR	67	8	26	9	4	26	437,796	29.4376
MON	32	8	26	1	4	26	197,764	29.25503
MÊS	24	8	26	0	4	26	159,441	31.9393
QUI	19	8	26	0	4	26	141,091	35.70116

JUL	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	27	8	26	1	4	26	139,216	24.33846
VIL	26	8	26	0	4	26	103,300	19.10133
MAR	67	8	26	9	4	26	455,570	30.63273
MON	32	8	26	1	4	26	193,651	28.6466
MÊS	24	8	26	0	4	26	158,794	31.8097
QUI	19	8	26	0	4	26	138,903	35.14752

AGO	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	26	8	27	1	4	27	133,764	23.36897
VIL	23	8	27	0	4	27	108,491	21.83796
MAR	73	8	27	9	4	27	451,094	26.94707
MON	27	8	27	1	4	27	192,416	32.39327
MÊS	18	8	27	0	4	27	145,955	37.53987
QUI	17	8	27	0	4	27	139,078	37.87527

SET	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	24	8	25	1	4	25	142,448	29.07102
VIL	24	8	25	0	4	25	101,613	21.16938
MAR	72	8	25	9	4	25	451,991	29.5419
MON	28	8	25	1	4	25	193,420	33.93333
MÊS	17	8	25	0	4	25	151,920	44.68235
QUI	18	8	25	0	4	25	133,526	37.09056

OUT	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	28	8	27	1	4	27	139,984	22.73944
VIL	24	8	27	0	4	27	104,804	20.21682
MAR	75	8	27	9	4	27	451,032	26.26555
MON	27	8	27	1	4	27	187,857	31.62576
MÊS	17	8	27	0	4	27	154,911	42.18709
QUI	16	8	27	0	4	27	138,794	40.1603

NOV	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	25	8	27	1	4	27	142,280	25.83152
VIL	22	8	27	0	4	27	107,248	22.56902
MAR	81	8	27	9	4	27	445,781	24.13802
MON	27	8	27	1	4	27	181,344	30.52929
MÊS	18	8	27	0	4	27	157,296	40.45679
QUI	17	8	27	0	4	27	143,716	39.13834

DEZ	Integral	C.Horária	Dias Trab.	Part-Time	C. Horária	Dias Trab.	Fatur. R\$	Fatur./Hs.
PAN	26	8	26	1	4	26	180,673	32.77812
VIL	19	8	26	0	4	26	131,097	33.17232
MAR	77	8	26	11	4	26	538,446	31.37797
MON	24	8	26	1	4	26	239,988	47.09341
MÊS	19	8	26	0	4	26	215,242	54.46407
QUI	15	8	26	0	4	26	169,078	54.19167