

TATIANNE DE BONA

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS  
UM ESTUDO DE CASOS NAS ORGANIZAÇÕES ELETROSUL E INTELBRAS

FLORIANÓPOLIS

2002

TATIANNE DE BONA

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS  
UM ESTUDO DE CASOS NAS ORGANIZAÇÕES ELETROSUL E INTELBRAS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Eloíse H. L. Dellagnelo

FLORIANÓPOLIS

2002

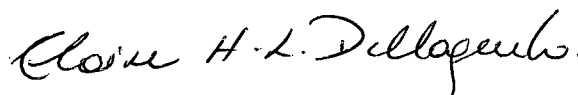
TATIANNE DE BONA

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS:  
UM ESTUDO DE CASOS NAS ORGANIZAÇÕES ELETROSUL E INTELBRAS**


Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 06 de setembro de 2002.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

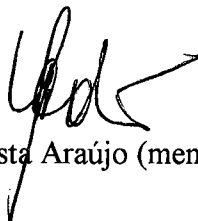
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Eloíse H. L. Dellagnelo (orientadora)



Dante Marciano Girardi (membro)



Pedro da Costa Araújo (membro)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as oportunidades que me deu, pelas pessoas maravilhosas que colocou no meu caminho, por nunca ter me deixado nos momentos difíceis, e por ter me dado a oportunidade de chegar até aqui.

Ao meu Pai e à minha mãe, por serem a base e o pilar de tudo o que sou e por tudo o que me proporcionaram, principalmente pelas oportunidades que me deixaram viver fora do nosso lar;

À Jaqueline, à Vanessa e ao João por serem meus companheiros e por terem me ajudado a trilhar meu caminho.

Às empresas Eletrosul e Intelbras por terem-me aberto suas portas para a realização deste trabalho; a todos que me receberam e em especial ao Sr. Cássio e ao Sr. Leones.

À Cida e, principalmente ao Marciel, por ter sido meu amigo nos momentos em que eu mais precisei e por fazer parte da minha vida.

Ao Luiz, ao Horácio e a Janete pela força e confiança que depositaram em mim.

À minha professora e orientadora Eloíse por sua atenção, ajuda, paciência e compartilhamento de conhecimento que foi despendido a mim.

Aos professores que contribuíram na minha formação, e que sem dúvida ajudaram-me a crescer.

“Um povo não é grande só por seu espírito  
trabalhador,  
mas também, principalmente, por sua cultura.  
Daí a necessidade de se chegar às massas,  
a possibilidade de ir além da alfabetização,  
que é muito, mas não é tudo”.

Antonieta de Barros (1901 – 1952)

## RESUMO

BONA, Tatianne de. **Participação nos lucros ou resultados**: um estudo de casos nas organizações Eletrosul e Intelbras. 2002. (123F.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho tem como objetivo **identificar as características dos programas de remuneração variável de duas empresas localizadas na região da Grande Florianópolis, SC, destacando seus indicadores de desempenho.**

A pesquisa é de natureza exploratória analítica (estudo de caso), onde os dados foram coletados através de revisão de literatura, análises documentais, entrevistas com os responsáveis pela área de recursos humanos das empresas e pela aplicação de um questionário a uma amostra de funcionários de uma das empresas estudadas. O estudo é ainda comparativo já que foram analisados os programas de duas empresas distintas com o objetivo de obter as possíveis relações – semelhanças e diferenças - existentes entre os programas.

Este trabalho, portanto, apresenta um estudo de casos efetuado nas organizações Eletrosul e Intelbras.

As organizações estudadas pertencem a setores diferentes da economia e apresentam em comum o fato de estarem utilizando programas de remuneração variável.

A escolha do tema e sua viabilidade são pela importância que a RV vem assumindo atualmente, apresentado-se com uma grande vantagem competitiva e, inclusive, como alternativa para aumentar a produtividade das empresas.

No trabalho são apresentados os modelos de remuneração variável atualmente utilizados pelas empresas Eletrosul e Intelbras, para isso foram observadas as seguintes características: período de vigência, abrangência do programa, as metas dos programas e seus indicadores de desempenho, o cálculo para a distribuição e os meios de comunicação utilizados para divulgar as informações pertinentes aos programas.

Foram levantadas, ainda, como se dá o processo de negociação nas empresas, as vantagens trazidas com a implantação dos programas de remuneração variável e o que levou as empresas a implantá-los.

É consenso dos representantes da Eletrosul e Intelbras que os programas de remuneração variável adotados pelas empresas estimulam o comprometimento dos funcionários com as metas da empresa e que somente benefícios foram trazidos com a implantação dos mesmos.

Ambas as empresas através de seus representantes concordam que melhorias precisam ser feitas para que as empresas usufruam todos os benefícios que um programa bem planejado pode trazer tanto para ela como para seus colaboradores, melhorando dessa forma a relação de capital e trabalho.

Por fim, são apresentadas a análise comparativa dos programas estudados e as conclusões, que procuram responder as perguntas da pesquisa.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	14
2.1	Objetivo geral	14
2.2	Objetivos específicos	14
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	15
3.1	O processo de mudança organizacional	15
3.2	Modelos tradicionais de remuneração frente às organizações flexíveis	16
3.3	Remuneração variável	18
3.4	Formas de remuneração variável	19
3.5	Sistemas de remuneração mistos - participação nos lucros + participação nos resultados	21
3.6	Distorções no uso da remuneração variável	22
3.7	Remuneração de risco	23
3.8	Proposta para a construção de um programa de remuneração variável	24
3.9	Recomendações para a implantação	24
3.10	A seleção dos indicadores de desempenho	27
3.11	A PLR no Brasil	29
3.12	LEI 10101/02	30
3.13	A legislação que regulamenta as estatais	33
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	36
4.1	Tipo de estudo	36
4.2	Técnicas para coleta de dados	37
4.3	Limitações do estudo	40
<b>5</b>	<b>O CASO ELETROSUL</b>	41
5.1	O setor de energia elétrica brasileiro	41



5.2	Mudanças no setor de energia brasileiro _____	42
5.3	O programa nacional de desestatização _____	43
5.4	História da empresa. _____	44
5.5	A nova forma de gestão _____	45
5.6	O programa de participação nos lucros e Resultados _____	46
5.6.1	Processo de negociação _____	49
5.6.2	Abrangência do programa ✓ _____	50
5.6.3	Período de vigência ✓ _____	51
5.6.4	Periodicidade da distribuição _____	51
5.6.5	Metas do Programa ✓ _____	52
5.6.6	O cálculo para distribuição dos lucros ✓ _____	52
5.6.7	Comunicação ✓ _____	56
5.6.8	Decisão de implantar o programa de participação nos lucros e resultados ____	57
5.6.9	Os resultados do programa _____	57
5.6.10	Vantagens e Desvantagens _____	58
5.6.11	Melhorias no programa _____	59
<b>6</b>	<b>O CASO INTELBRAS _____</b>	<b>62</b>
6.1	História da empresa _____	62
6.2	A crise e uma nova política de gestão _____	65
6.3	Remuneração variável _____	66
6.3.1	Processo de negociação _____	67
6.3.2	Abrangência do programa _____	68
6.3.3	Período de vigência _____	69
6.3.4	Periodicidade da distribuição _____	69
6.3.5	Metas do programa _____	70
6.3.6	O cálculo para distribuição dos lucros _____	71
6.3.7	Comunicação _____	72
6.3.8	Decisão de implantar o programa de participação nos lucros e resultados ____	73
6.3.9	Os resultados do programa _____	74
6.3.10	Vantagens e desvantagens _____	74
6.3.11	Melhorias no programa _____	74

<b>7</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÕES FINAIS</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>86</b>
	Anexo 1 – Lei 10101/02 de Dezembro de 2000	86
	Anexo 2 - A legislação que regulamenta as estatais	89
	Anexo 3 – Termo de Pactuação da PLR – Eletrosul – Ano 1998	91
	Anexo 4 – Termo de Pactuação da PLR – Eletrosul – Ano 1999	97
	Anexo 5 – Termo de Pactuação da PLR – Eletrosul – Ano 2000	103
	Anexo 6 – Termo de Pactuação da PLR – Eletrosul – Ano 2001	109
	Anexo 7 – Instrumento de Participação nos lucros – 1º semestre de 2002	116
	Anexo 8 – Questionário aplicado aos funcionários da Eletrosul	119

## 1 INTRODUÇÃO

Estamos vivendo uma época de muitas mudanças e imprevisibilidade. A todo o momento tudo muda: a economia, a tecnologia, a legislação, as decisões políticas e, até mesmo, as condições sociais da população.

Neste contexto, podemos dizer que as organizações estão vivendo na era das incertezas e para se adaptar a esse ambiente, buscam ser extremamente flexíveis. Para isso, muitas delas estão tendo que rever seus conceitos, seus produtos, seus processos de produção e, principalmente, as práticas de gestão das pessoas que trabalham nas empresas. Para muitos autores, a valorização e o investimento nas pessoas tornou-se primordial para a sobrevivência das organizações.

Programas que valorizem e elevem o grau de participação e comprometimento dos funcionários no aumento de produtividade, qualidade e flexibilidade vêm ganhando cada vez mais importância para as organizações. A remuneração variável, dentro deste contexto, está sendo considerada por muitos autores de administração, uma alavanca e um fator de sustentação nesse processo.

Diante disso, percebe-se um aumento da utilização da remuneração variável nas empresas brasileiras, tendo a legislação brasileira como incentivadora do seu uso.

Tendo em vista a relevância da remuneração variável, para as empresas e para os empregados de maneira geral, o presente trabalho tem o seguinte **objetivo geral: identificar as características dos programas de remuneração variável de duas empresas localizadas na região da Grande Florianópolis, SC, destacando seus indicadores de desempenho.**

Este trabalho, portanto, apresenta um estudo de casos efetuado nas organizações Eletrosul e Intelbras.

As organizações estudadas pertencem a setores diferentes da economia e apresentam em comum o fato de estarem utilizando programas de remuneração variável.

A primeira empresa estudada é a ELETROSUL – Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A. A Eletrosul é uma empresa subsidiária do Sistema Eletrobrás e foi constituída em 1968, com sede localizada em Florianópolis, SC. Suas atividades são

voltadas para a prestação do serviço público de transmissão de energia elétrica e, para tanto, a empresa detém larga experiência e capacitação técnica nas áreas de estudos, projetos, construção, operação e manutenção de sistemas de potência em alta e extra alta tensão.

A Eletrosul possui todo o seu investimento em transmissão localizado na Região Geoeletrica Sul, formada pelos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul. Atualmente, a empresa conta com um quadro de pessoal composto por aproximadamente 1321 funcionários.

A Eletrosul implantou, em 1996, o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados.

A política de remuneração da empresa é centrada no nível de participação de cada colaborador nos resultados finais da empresa. A remuneração fixa, mensal, tem como referencial os valores praticados no mercado de trabalho e é definida com base no nível de complexidade das funções desempenhadas pelo colaborador. Complementarmente, a empresa mantém um programa de participação nos lucros ou resultados que bonifica os colaboradores de acordo com o atingimento de metas previamente negociadas.

A segunda empresa estudada é a Intelbras. A Intelbras iniciou suas atividades em 1976. Atualmente, é considerada a empresa líder na América Latina na Fabricação de Centrais e Aparelhos Telefônicos. Localizada em Santa Catarina, na região metropolitana de Florianópolis, a empresa possui cerca de 1000 funcionários e, além disso, dispõe de escritórios nas principais cidades do Brasil. Seu capital é 100% nacional e possui tecnologia própria.

Em 1992, a empresa implantou uma nova filosofia administrativa: o Programa de Qualidade e Gestão Participativa, objetivando maior produtividade e competitividade no mercado.

Entre os programas mais importantes na Gestão Participativa, está o programa de Participação dos Resultados, implantado em 1996, onde semestralmente a Intelbras distribui parte de seu lucro aos colaboradores, buscando maior participação e envolvimento das pessoas nos objetivos e metas da empresa.

A apresentação deste trabalho possui a seguinte seqüência: introdução ao tema e às empresas objetos deste estudo; descrição dos objetivos geral e específicos, permitindo assim uma visão clara do que se deseja alcançar com a realização deste trabalho; em seguida a apresentação da fundamentação teórica onde foi feita uma revisão bibliográfica da literatura especializada, a qual objetiva um maior entendimento do assunto tratado; logo após são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização dos estudos e as suas limitações; posteriormente a descrição dos programas de remuneração variável utilizados pelas empresas Eletrosul e Intelbras, respectivamente, seguidos da análise comparativa destes programas; e por fim, as conclusões finais, a bibliografia consultada e os anexos.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Identificar as características dos programas de remuneração variável em duas empresas localizadas na região da Grande Florianópolis, SC, dando destaque para seus indicadores de desempenho.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar a forma de remuneração variável utilizada pelas organizações em estudo.
2. Descrever o modelo atual de remuneração variável utilizado pelas organizações em estudo.
3. Relatar a evolução dos sistemas de remuneração variável nas organizações em estudo.
4. Analisar os indicadores de desempenho utilizados nos programas de remuneração variável.
5. Apresentar uma análise comparativa dos programas de remuneração variável utilizados pelas organizações.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 O Processo de mudança organizacional

De acordo com vários autores, o mundo dos negócios tem passado por uma série de transformações em virtude dos avanços tecnológicos, da globalização dos mercados e da produção de bens e serviços, do aumento da competição internacional e, principalmente, do aumento das exigências dos consumidores. Essas transformações têm levado as empresas a rever seus conceitos, redefinir fronteiras e repensar seus modelos de organização.

Segundo Wood e Picarelli (1996), a forma como essas mudanças tem se comportado, tem definido uma nova realidade para as organizações. Conforme os autores, as mudanças, nos dias de hoje, são totalmente imprevisíveis, incontroláveis, e incessantes. A velocidade com que ocorrem, impede que consigamos prever o futuro; as mudanças são incontroláveis, pois nenhum indivíduo em particular pode efetivamente controlar seu ritmo, suas causas ou seus efeitos.

Conduzir uma organização em tempos tão turbulentos como o atual é um desafio que exige cada vez mais habilidade. É forte o pensamento na literatura de quem quiser sobreviver em um mercado onde os desafios tornam-se cada vez maiores, onde os mercados estão cada vez mais seletivos e competitivos, tem obrigatoriamente, que se tornar flexível.

Neste cenário, a Gerência de Recursos Humanos tem ganhado cada vez mais importância dentro das empresas. Ela está sendo considerada por vários autores uma base importante para as empresas, pois tem exercido papel fundamental nas estratégias corporativas. O verdadeiro papel da Gerência de Recursos Humanos, nestes tempos de turbulências, além de selecionar, treinar, intermediar conflitos, passa a ser o de preparar os colaboradores para essas constantes mudanças.

A nova organização flexível exige um perfil de profissional diferente daquele, meramente treinado, adestrado, ou no máximo, acumulador de conhecimentos. O profissional da organização flexível, precisa estar preparado para aprender a construir novos conhecimentos, compartilhar esses conhecimentos e a participar ativamente do processo de mudança.

PERFIL

Neste sentido, a Gerência de Recursos Humanos na organização moderna passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização da organização como um todo. Seu maior desafio passa a ser o de desenvolver a capacidade das pessoas a aprender a lidar como as mudanças. Outro desafio da Gerência de Recursos Humanos é levar as pessoas, através das mais variadas ações, a contribuir com o máximo de seus esforços, com a organização.

Acredita-se que as <sup>PERFIL</sup> organizações que estão fazendo a diferença e alcançado os melhores resultados são justamente as que apresentam uma Gestão de Recursos Humanos ativa, que implementa planos e políticas de gestão de recursos humanos inovadoras que garantam melhor desempenho de seus colaboradores frente ao ambiente no qual as organizações estão inseridas.

### 3.2 Modelos tradicionais de remuneração frente às organizações flexíveis

Segundo Wood e Picarelli (1996), nos últimos anos, diante das pressões competitivas crescentes, os executivos foram procurando modernizar suas empresas. As organizações burocráticas, com pesadas estruturas hierárquicas, estão cedendo lugar às organizações com estruturas mais flexíveis, em que cresce a autonomia dos grupos e dos indivíduos.

Neste contexto de mudanças, um componente fundamental, a remuneração, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. A maiorias das empresas, entre elas aquelas mais inovadoras, continuam utilizando sistemas tradicionais de remuneração baseados em cargos e funções (WOOD e PICARELLI, 1996, p. 36).

Para Pereira (1996), as tradicionais estruturas de cargos e salários, já há muito tempo não vêm conseguindo dar respostas às mais diversas necessidades das empresas, no que diz respeito às questões da remuneração dos empregados. Elas têm conseguido desagradar a todos os envolvidos, ao mesmo tempo. Não satisfazem as empresas porque são extremamente inflexíveis e onerosas. Não satisfazem aos empregados porque não permitem o reconhecimento da contribuição individual.

[...] formas tradicionais de gestão só servem para contextos tradicionais de negócios, que estão praticamente em extinção. [...] a forma burocrática de organização também parece estar superada, em um mundo em que cada vez mais é a agilidade e a adaptabilidade, e não a estruturação complexa, que determinam a sobrevivência das organizações (WOOD e PICARELLI, 1996, p. 32).



É notório que uma organização para sobreviver neste ambiente de profundas e marcantes mudanças, precisa ter como objetivos, tornar-se competitiva, flexível e perseguir incansavelmente a qualidade.

Diante desta realidade, Pontes (1995) afirma que uma organização só alcançará estes objetivos se as pessoas que nela trabalham estiverem dispostas a participar e a contribuir para a incorporação de novos métodos de produção, para o incremento de produtividade e qualidade. Assim sendo, o homem assume, mais do que nunca, importância vital para as organizações.

Por tudo isso, as organizações começaram a desenvolver e a valorizar outro tipo profissional; o profissional com alta capacidade de aprendizagem e, principalmente, com extrema facilidade em se adaptar a novos contextos e idéias. Conseqüentemente, para atrair, reter e desenvolver esse profissional, as organizações precisam mudar também a forma de remunerá-los que, com certeza, deve ser diferente da remuneração tradicional, cujo objetivo era somente compensar pessoas (WOOD & PICARELLI, 1996).

Nos planos salariais tradicionais, cada cargo está associado a um nível salarial que permanece constante, independentemente da forma como o trabalho é desempenhado ou do valor desse desempenho para a organização (KANTER, 1997, p.144).

Conforme os autores pesquisados, os modelos tradicionais de remuneração são extremamente inflexíveis, pouco ágeis e bastante trabalhosos. Nos métodos tradicionais criam-se fórmulas e planos de carreiras mirabolantes que não agregam nenhum valor e nem motivam os empregados, sua maior defesa é a antigüidade.

Para Wood e Picarelli (1996), os sistemas tradicionais de remuneração tendem a tratar diferentes de forma homogênea. Não diferenciam adequadamente o desempenho individual, não diferenciam os regulares dos excelentes, não diferenciam aqueles que realmente geram resultados para a organização daqueles que não geram, ou pouco geram. Para os autores, os sistemas de remuneração tradicionais reforçam a estrutura burocrática, e são verdadeiros entraves ao processo de mudanças, pois seus pressupostos entram em choque com estas tendências de mudanças.

“Os novos modelos de organização de trabalho, organizações mais flexíveis e menos burocráticas, tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas” (WOOD & PICARELLI, 1996, p.17). Isso porque, muitos modelos de remuneração têm se mostrados

incapazes de dar flexibilidade às organizações e de fazer frente ao novo ambiente de negócio. “Num ambiente competitivo em que se pede para a empresa ser flexível como bambu, os salários são rígidos como carvalho” (WOOD e PICARELLI, 1996, p.37).

### 3.3 Remuneração Variável

Há alguns anos, as empresas vêm utilizando a remuneração variável, só que antes essa forma de remuneração era restrita às áreas de vendas ou aos níveis de executivos, normalmente diretorias e gerências. Hoje, a remuneração variável começa a descer o nível hierárquico, ganhando dimensão maior nas empresas, abrangendo também os níveis administrativos e operacionais.

Segundo Dellagnelo e Dellagnelo (1993, p.15), a remuneração variável está sendo considerada por muitos autores “como umas das grandes tendências da administração de recursos humanos para o futuro”. Para os autores, a remuneração variável é uma das modalidades de remuneração mais consistentes com os processos de transformação pelos quais as empresas estão passando. Neste contexto, a remuneração variável aparece como uma alternativa coerente para as empresas que estão adotando estruturas mais flexíveis.

Para Pontes (1995, p. 69), a remuneração variável “é, sem dúvida, a forma mais inteligente de propiciar a participação efetiva do funcionário na busca da competitividade da empresa e com forma de remuneração”.

A remuneração variável é uma estratégia de remuneração que visa um maior comprometimento dos empregados através da participação nos lucros e resultados da organização, atrelando a remuneração à competência e ao desempenho dos funcionários (DELLAGNELO e DELLAGNELO, 1993).

Segundo PONTES (1995, p.65), “Remuneração variável é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma parte móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais e a parte móvel advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente, levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa”.

Existe uma forte tendência das empresas adotarem, cada vez mais, a remuneração variável. Isso se deve pelos seguintes motivos: trata-se de uma forma de remunerar que não

compromete os custos fixos da empresa - em muitos casos a incorporação deste tipo de remuneração tem trazido às empresas a redução do custo fixo na composição do salário; as empresas atrelam o desempenho dos funcionários às metas organizacionais o que reforça a cultura participativa e impulsiona os resultados da organização e; muitos profissionais talentosos identificam-se muito bem com a remuneração variável.

### **3.4 Formas de remuneração variável**

Segundo Dellagnelo e Dellagnelo (1993), existem diferentes formas de se praticar a remuneração variável: a participação nos lucros, a participação acionária ou a participação nos resultados. A participação nos lucros tem por base o resultado global da empresa, enquanto a participação acionária e a participação nos resultados têm por base a distribuição de recompensas pela empresa, mediante o alcance de metas e objetivos negociados entre empresas e funcionários e, geralmente obtidas a partir do trabalho participativo e em grupo.

Pontes (1995), define três formas principais de estipular o ganho variável dos trabalhadores: a participação através de sugestões, a participação acionária e a participação nos lucros ou resultados.

O programa de participação através de sugestões visa estimular a criatividade do empregado, fazer com que este avalie os processos e procure através de suas próprias idéias obter melhorias. O objetivo deste programa é fazer com que o empregado dê sugestões que reduza os custos ou aumente a produtividade e por conseqüência melhore os resultados da empresa. O autor da idéia que efetivamente gerou melhorias nos processos será recompensado mediante o pagamento de prêmios, senão em dinheiro em alguma outra forma, como viagens, cursos, folgas, etc. Pontes (1995).

Quanto ao programa de participação acionária, Pontes (1995) considera ser esta a forma mais autêntica de participação dos funcionários. De acordo com este autor, quando a empresa oferece a possibilidade do funcionário tornar-se um acionista da empresa, ela está permitindo que o funcionário passe a ser um co-responsável pelos sucessos ou fracassos da empresa. Além disso, como acionista o funcionário passa a colher a parte de sucesso que lhe cabe ou passa a amargar os fracassos da empresa.

O programa de remuneração acionária distingue-se de um programa de participação nos lucros pelo seguinte aspecto:

[...] enquanto este último dá ao funcionário uma recompensa caso o desempenho da empresa no curto prazo supere determinado patamar, o segundo oferece a este mesmo funcionário a co-propriedade da empresa, focando uma relação de longo prazo (WOOD e PICARELLI, 1996, p.93).

Segundo Wood e Picarelli (1996), o programa de participação acionária tem como objetivo promover o fortalecimento do interesse dos funcionários pelos resultados da empresa, por sua gestão e seu futuro, já que neste caso o funcionário passa a ser um sócio da empresa.

A remuneração por resultados sempre foi muito utilizada para remunerar equipes de vendas. No entanto, nos últimos anos, a remuneração variável tem sido mais utilizada devido a sua capacidade de apoiar e reforçar algumas práticas recentes, como a administração participativa, a orientação para resultados e o trabalho em equipe (WOOD e PICARELLI, 1996).

Wood e Picarelli (1996, p. 85) dizem que a remuneração por resultados “costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento do bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas”.

Na remuneração por resultados o recebimento de bônus, ou benefícios está associado ao atingimento de metas que, não são necessariamente contábeis. Essas metas podem apresentar-se de diversas formas, tais como: índices de qualidade e produtividade, índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho. O plano de participação com base nos resultados permite que a empresa o direcione para o atingimento de suas necessidades (BECKER E RUAS, 1997).

Na remuneração por participação nos lucros, os montantes oferecidos estão vinculados com o lucro da empresa. Para Chiavenato (1992), os planos de participação nos lucros visam proporcionar a distribuição de um valor proporcional ao lucro obtido pela empresa, aos que colaboraram para o seu alcance. O objetivo é que o empregado perceba que seus ganhos dependem do sucesso global da empresa. Assim, o autor acredita que os empregados estarão dispostos a aumentar sua eficácia.

Na participação nos lucros, como os benefícios oferecidos ao funcionário estão atrelados à lucratividade da empresa, considera-se que essa forma de remuneração propicia

uma grande vantagem para a empresa, pois se não houver lucro no final do exercício contábil, não haverá a distribuição de recursos.

O que é vantagem para a empresa acaba sendo uma grande desvantagem para o funcionário, pois mesmo que ele tenha se esforçado para melhorar seus resultados, a não obtenção de lucro por parte da empresa implica no não recebimento dos benefícios. Esse fato pode gerar desmotivação para o indivíduo.

É notório que a lucratividade de uma empresa não está relacionada somente ao desempenho de seus empregados ou grupos. Ela também é condicionada por outros fatores que não podem ser controlados pela organização, tais como: situação econômica do país, políticas governamentais, influências da concorrência. Sob este aspecto, muitas vezes, a eficácia dos modelos de remuneração com participação nos lucros pode ser comprometida.

Para Chiavenato (1992, p.228), “a inclusão dos funcionários na repartição do bolo é um importante passo na administração participativa”.

Wood e Picarelli (1997) mencionam dois aspectos que diferenciam a participação nos lucros da remuneração por resultados:

[...] primeiro, não costuma utilizar fórmulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salários; e segundo, não está necessariamente ligada a práticas de administração participativa. O recebimento das bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa. Idealmente, estabelece-se uma fórmula que determina a divisão de lucros após terem atingido certo nível (WOOD e PICARELLI, 1997, p. 85).

### **3.5 Sistemas de remuneração mistos - participação lucros e participação nos resultados**

Praticamente todos autores pesquisados concordam que em breve, as empresas estarão utilizando, simultaneamente, vários modelos de remuneração para administrar seus salários. Utilizarão, por exemplo, planos tradicionais de salários para funções não estratégicas, remuneração por habilidades para atividades técnicas e operacionais importantes e remuneração por competências para funções de liderança.

Existe uma forte tendência pela adoção de sistemas mistos, sendo este uma combinação da remuneração por resultados atrelado ao atingimento de padrões de lucratividade. Neste caso, embora os requisitos para a distribuição dos benefícios de

participação estejam baseados no atingimento de metas específicas (índices de produtividade, qualidade, índices satisfação dos clientes, de absenteísmo, etc.), a existência de lucro no final do exercício atua como condicionante financeira para que haja distribuição da quantia aos profissionais, caso as metas tenham sido atingidas. A defesa da adoção deste sistema misto de remuneração variável considera ser ilógico distribuir resultados quando a empresa opera no vermelho (BECKER E RUAS, 1997).

### **3.6 Distorções no uso da remuneração variável**

Muito se tem falado sobre as novas estratégias de remuneração. O fato é que, quando mal aplicadas, geram uma distorção, desvirtuando consideravelmente os propósitos de melhoria nas relações de capital e trabalho. É o caso, por exemplo, dos programas de participação nos lucros e nos resultados.

Muitas pessoas não conseguem estabelecer, claramente, a diferença entre esses dois programas. É importante, nesse caso, esclarecer a diferença entre lucros e resultados, pois caso o entendimento não corresponda ao que efetivamente é aceito pelos trabalhadores e sindicatos, pela justiça do trabalho, poderá gerar grandes problemas para as organizações.

Para Amad Costa, professor da Fundação Getúlio Vargas, Lucro é “o que se verifica realmente em termos de balanço, enquanto resultado, neste caso, específico, são metas, objetivos, indicadores de qualidade, índices de produtividade” (JORNAL DA TARDE (SP), 1998).

Esclarecida a diferença entre lucro e resultado, é possível elaborar um programa de participação fundamentado em metas, objetivos, indicadores, selecionando o que estrategicamente é mais importante para empresa.

Outro aspecto que deve ser bem observado, sendo esse considerado o ponto de apoio dos programas de remuneração variável, diz respeito ao estabelecimento das metas. A escolha de muitas metas, ou de muitos indicadores, acabam confundindo os colaboradores (CORRÊAS, 1999).

De acordo com Wood e Picarelli (1996), outros cuidados precisam ser tomados no momento do planejamento dos programas de remuneração variável. A empresa precisa definir

o quando será distribuído na forma de remuneração variável, como e quando esse valor será distribuído, quem participará do programa e como poderá fazê-lo, como será negociado com os funcionários. Faz-se necessário estabelecer uma estratégia de comunicação com os participantes do programa, como também de que forma serão aferidos os indicadores. Deixar claro para os colaboradores se a existência de lucro será um condicionante para a distribuição da quantia caso atinjam as metas, também é extremamente importante.

Tendo claro os conceitos e tomados os devidos cuidados, é possível fazer dos programas de remuneração variável uma eficaz ferramenta de gestão, pois se as metas selecionadas, caso alcançadas, podem gerar a auto-sustentação financeira do programa e, como consequência, a empresa estará tendo mais ganhos e com certeza seus colaboradores também.

Um outro aspecto que deve ser muito bem observado no momento de se optar pela participação nos lucros e resultados como forma de remuneração, é o perfil das pessoas que irão participar do programa. Um esquema de remuneração variável só produzirá os resultados desejados se existir na empresa um número suficiente de pessoas empreendedoras, independentes, que valorizem o sucesso obtido pelo esforço pessoal (AMAD COSTA, 1997).

A colaboração das pessoas na elaboração das diretrizes do programa de remuneração variável é extremamente importante para conseguir sua efetiva participação.

Pois bem, se tais programas forem bem compreendidos, sem dúvida podem servir como uma ferramenta de gestão, baseada numa relação "ganha-ganha" entre empregados e empregadores.

### **3.7 Remuneração de risco**

Alguns autores classificam a remuneração variável que dependa da obtenção de resultados, como um esquema de remuneração de risco já que a parte variável não é garantida. Neste caso, o empregado só receberá sua parcela de remuneração se seu desempenho e o desempenho da empresa corresponderem às expectativas.

Segundo Silva (2002, p. 1-2), poucas pessoas fora das áreas de vendas têm uma percepção favorável de um esquema em que parte da sua remuneração dependa do desempenho delas. [...] a passagem para um esquema de remuneração variável, de

risco, mesmo que envolvendo apenas uma parte da remuneração, é difícil para algumas pessoas.

Normalmente, nas empresas jovens e em crescimento, existe uma maior disposição das pessoas que nela trabalham para correr riscos. Já nas empresas mais conservadoras, a remuneração de risco pode não ser muito bem aceita pelos funcionários.

### **3.8 Proposta para construção de um programa**

Wood e Picarelli (1996), propõem um modelo para a implantação de um sistema de remuneração variável. Os componentes essenciais segundo esse modelo, são os seguintes:

- os fatores determinantes - são as condições que levam as organizações a atingir seus objetivos - os fatores determinantes devem definir o que será medido e o que a organização deseja melhorar (qualidade, processos, o trabalho em equipe, metas de produtividade, a satisfação do cliente, etc.);
- quais os indicadores de desempenho - são os sinais vitais da organização. Este componente deve definir como será medido o desempenho e, qual a ferramenta utilizada para efetuar a medição; e
- quais as ferramentas de remuneração utilizadas - como o desempenho será recompensado (remuneração por resultados e participação nos lucros).

De acordo com Wood e Picarelli (1996), não é aconselhável a uma empresa copiar um sistema de remuneração de outra, por mais semelhante que as coisas pareçam ser, pois uma empresa é sempre diferente da outra. É preciso observar a diversidade das empresas em termos de tamanho, tecnologia utilizada, estágio de evolução, cultura gerencial, grau de qualificação dos funcionários, entre outros aspectos.

### **3.9 Recomendações para a implantação**



Wood e Picarelli (1996) listam uma série de recomendações e pontos estratégicos relacionados que devem ser seguidos quando da implantação de um sistema de remuneração variável:

- O plano de remuneração variável pode ser aplicado em apenas algumas áreas ou setores específicos da empresa, ou ainda na sua totalidade.
- Cada empresa é uma realidade única. O sistema de remuneração deve refletir a realidade e o momento específico da organização.
- A escolha de indicadores é um dos aspectos mais importantes a ser observado na construção do sistema, pois indicadores mal escolhidos levam a focos distorcidos e comprometem os processos decisórios.
- Os níveis de desempenhos a serem atingidos devem ser sempre negociados entre a empresa e seus funcionários.
- As formas de cálculos que irão definir os valores a serem distribuídos como recompensa pelo desempenho também devem ser estabelecidas de forma participativa entre empresa e funcionários.
- As formas de recompensa devem ser definidas em função das possibilidades da empresa e das expectativas dos funcionários.

De acordo com Corrêa (apud CERICATO, 2000), para que um programa de participação nos lucros ou resultados seja implantado com sucesso, se faz necessário um planejamento completo, onde sejam observadas todas as etapas de execução.

Corrêa (1999) descreve as etapas que devem ser seguidas para que os resultados esperados no programa de PLR sejam alcançados.

1ª Etapa – Consiste no levantamento das necessidades da empresa e os resultados ou metas que a empresa pretende atingir. Nesta etapa são definidas as regras do programa como o estabelecimento das metas e dos indicadores de desempenho a serem alcançados, o prêmio a

ser distribuído caso as metas sejam atingidas, e o cronograma detalhado para a implantação do programa.

2ª Etapa – Defini-se nesta etapa os sujeitos que participaram do processo de negociação da PLR e do seu acompanhamento.

3ª Etapa – Identificação e seleção das prioridades estratégicas e operacionais que deverão nortear a execução do programa.

4ª Etapa – Nesta etapa são definidos os objetivos e as metas individuais dos participantes do programa que serão inter-relacionados com as prioridades da empresa.

5ª Etapa – Medição do grau de evolução e atingimento parcial das metas, e correções dos desvios.

6ª Etapa – Avaliações finais de desempenho.

O processo de avaliação final é considerado por Corrêa (apud CERICATO, 2000) a etapa mais importante do programa. Nesta etapa se faz necessário o preparo adequado das pessoas que elaboraram as avaliações.

Pontes (1995, p.74) também propõe um programa para subsidiar a Participação nos resultados. O programa sugerido pelo autor é “baseado em fatores relevantes e abrangentes que não levem em conta exclusivamente lucros”. Pontes denomina como fatores relevantes os objetivos -grandes alvos desejados pela empresa; os indicadores - medidas a serem definidas para o controle do progresso; e os padrões de desempenho - metas a serem alcançadas.

Ainda, segundo Pontes (1995), o programa deve ser aplicado de forma coletiva e nunca de forma individual, pois as empresas de hoje necessitam que as pessoas saibam trabalhar em equipe. O autor destaca também a importância da participação de todos os envolvidos no processo. Para ele, é através da participação efetiva que todos podem compreender melhor o programa, dividir os resultados e debater sobre os problemas da empresa.

De acordo com Pontes a avaliação de resultados deve ser um processo contínuo, ou seja, deve ser realizada durante todo o programa. Com essa avaliação é possível promover melhorias que permitam tomar decisões acerca da qualidade dos resultados.

A definição clara dos objetivos, indicadores, e padrões de desempenho também é de extrema relevância para estimular o trabalho em equipe, e propiciar melhores resultados Pontes (1995).

### **3.10 A seleção dos indicadores de desempenho**

Como já citado anteriormente, uma das etapas mais importantes dos programas de participação nos lucros, diz respeito à definição dos indicadores de desempenho. De acordo com Wood e Picarelli e seus colaboradores (1999), os indicadores de desempenho são os sinais vitais da empresa, os quais demonstram para os colaboradores da empresa como que suas ações estão gerando impactos sobre a mesma. Segundo esses autores, os indicadores de desempenho devem comunicar para toda a organização o que é importante, além de dar uma orientação sobre os grandes objetivos da empresa. Além disso, os indicadores de desempenho são uma forma de manter a convergência de propósitos e a coerência de esforços da organização.

Para Wood e Picarelli, os indicadores de desempenho podem ser classificados em quantitativos, qualitativos e comportamentais. Os indicadores quantitativos são aqueles traduzidos diretamente em números e os qualitativos são aqueles que retratam resultados mais subjetivos, que precisam ser medidos em escalas comparativas para serem analisados. Já os indicadores comportamentais: são os indicadores utilizados para analisar as atitudes e posturas dos indivíduos e grupos.

Corrêa (apud CERICATO 2000) destaca que se deve ter muito cuidado na definição de indicadores como critério de avaliação. De acordo com o autor, os indicadores precisam estar alinhados com as novas tendências, devem ser sistêmicos, visualizando a empresa na sua totalidade, ou seja, devem ser desvinculados da visão departamental, porém atrelados aos resultados dos processos administrativos em relação às metas corporativas.

Quanto ao número de indicadores, Corrêa (apud CERICATO 2000) recomenda a escolha de um, dois ou três indicadores. De acordo com o autor, a escolha de muitos indicadores pode acabar confundindo os colaboradores. Além disso, tais indicadores precisam ser factíveis, ou seja, possíveis de serem atingidos.

Segundo Della Rosa (2000), os indicadores poderão ser globais para toda empresa ou por departamento, unidade ou filial. A seguir seguem alguns exemplos possíveis de indicadores que poderão ser adotadas para cada setor:

Tabela 1: Exemplos de indicadores de desempenho por função:

<b>Função</b>	<b>Indicador</b>
<b>Geral</b>	1. Lucratividade 2. Retorno sobre o capital investido 3. Margem de contribuição
<b>Comercial</b>	4. Volume de vendas 5. Participação de mercado 6. Mix de produtos 7. Precisão da previsão de vendas 8. Nível de atendimento dos pedidos 9. Satisfação dos clientes
<b>Logística</b>	10. Nível de atendimento dos pedidos 11. Pontualidade na entrega 12. Giro do inventário 13. Precisão da informação de estoques
<b>Produção</b>	14. Produtividade 15. Rendimento de matérias primas 16. Nível de refugo 17. Nível de reprocesso 18. Nível de qualidade
<b>Desenvolvimento</b>	19. Introdução de novos produtos 20. Introdução de novos serviços

	21. Inovações em processos
<b>Finanças</b>	22. Índices de clientes inadimplentes 23. Índices de ganho financeiro
<b>Compras</b>	24. Custo de matérias primas 25. Qualidade das matérias primas

Fonte: Coopers e Librand (apud DELLA ROSA, 2000, p.58).

### 3.11 A PLR no Brasil

De acordo com Lobos (apud CERICATO, 2000), a primeira tentativa de instituir na legislação a participação nos lucros ou resultados data de 1919, por intermédio de um projeto defendido pelo deputado Deodato Maia. O projeto não obteve sucesso e acabou sendo esquecido.

Ainda segundo Lobos (apud FLEITH, 1996), a participação nos lucros foi prevista efetivamente pela primeira vez na constituição de 1946 (art. 157º, IV).

Nas constituições de 1967 e 1969, a participação nos lucros aparecia novamente. A constituição de 1967 determinava a “integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento na gestão empresarial”, por meio da participação dos empregados nos lucros e na gestão da empresa. Esta lei, no entanto, nunca foi posta em vigor - Lobos (apud CERICATO, p. 62, 2000).

Na constituição de 1988, no artigo 7º, XI, o tema voltou a merecer destaque: “são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem á melhoria de sua condição social: Participação nos Lucros, ou Resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei” Pontes (apud CLASEN, p.32, 1997).

Foi na constituição de 1988, portanto, que a participação dos lucros foi desvinculada do salário, constituindo-se em um pagamento não salarial (FLEITH, 1996).

Com o intuito de regular a participação nos lucros, alguns projetos foram encaminhados ao Congresso Nacional, mas nenhum obteve sucesso.

Em 1994, o governo Itamar Franco editou a Medida Provisória 794/94 que isenta quem concede participação nos lucros e resultados de encargos trabalhistas. Este fato contribuiu sensivelmente para o aumento das organizações que utilizam esses tipos de remuneração variável. Muitas das empresas que, atualmente, oferecem tal programa de remuneração fizeram isso exclusivamente em função dessa medida provisória.

Em virtude de não ter sido convertida em lei, a MP 794/94 foi sendo reavaliada, periodicamente, por outras medidas provisórias. Em dezembro de 2000, depois de mais de um século de discussões, de dezenas de projetos de lei e de uma seqüência de medidas provisórias editadas pelo Governo Federal, foi editada a Lei 10.101/00 que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. Trata-se de mais uma tentativa de aperfeiçoar o que já estava previsto na constituinte de 1946.

De acordo com Della Rosa (2000), depois da publicação da Lei 10.101 aumentaram consideravelmente as discussões sobre o assunto tanto pelo empresariado brasileiro quanto pelas entidades sindicais.

A autora declara que mesmo não sendo a aplicação da Lei obrigatória, a pressão por parte dos trabalhadores no sentido de inserir cláusulas da PLR dentro das convenções coletivas de trabalho é muito grande, tanto que a cada dia aumenta o número de organizações que estão recebendo circulares de sindicatos de trabalhadores, intimando-as a executar o programa de participação nos resultados. Isso porque existe uma tendência dos trabalhadores em pensar que as empresas devem, a qualquer custo, pagar a PLR.

### **3.12 A Lei 10.101/02**

Para Carneiro (2001), a Lei 10.101/02<sup>1</sup> revela uma tendência progressista da não interferência do Estado nas relações capital/trabalho. Isso pode ser facilmente observado já nos primeiros artigos da Lei 10.101/00, vide anexo 1.

---

<sup>1</sup> Lei que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, publicada em 19 de dezembro de 2002.

“Os artigos primeiro e segunda da lei, dispõem que a participação nos lucros será objeto de negociação direta entre a empresa e seus empregados...” (CARNEIRO, agosto/2001).

Ainda de acordo com os artigos supracitados, a lei 10101/02 estabelece, que a PLR deverá ser objeto de negociação entre as partes, empresa e empregado, mediante um dos dois procedimentos descritos a seguir descritos:

1. Por meio de uma **comissão** escolhida pelas partes e integrada também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria.
2. Por meio de **convenção coletiva** ou **acordo coletivo**.

De acordo com Della Rosa (2000), a Convenção Coletiva é a negociação realizada entre o Sindicato Patronal e o Sindicato dos Trabalhadores.

Já o Acordo Coletivo envolve a Empresa e o Sindicato dos Trabalhadores da categoria. Neste caso, a empresa negocia diretamente com o sindicato dos empregados, podendo ainda estar acompanhado por trabalhadores da empresa que são representativos. Os empregados são representados pelo sindicato da respectiva categoria.

Na comissão de negociação farão parte a empresa, representantes dos trabalhadores e representantes do sindicato da categoria. O representante dos trabalhadores deverá ser escolhido por eles, de forma democrática.

Caso falhem as negociações, o quarto artigo prevê que as partes ainda poderão utilizar da mediação e da arbitragem, devendo o árbitro, eleito pelas partes, após analisar as propostas, decidir a melhor opção para ambos os interessados. Diante disso, Carneiro declara que mesmo que a aplicação da participação nos lucros e resultados das empresas não seja obrigatória, ela está diretamente ligada à democratização nas relações sociais e, dentro destas, a democratização nas relações capital - trabalho, já que fica evidente a necessidade da negociação entre as partes interessadas, empregado e empregador, para que a PLR possa ser colocada em prática.

Conforme o segundo parágrafo da Lei 10.101, a pessoa física, empregador individual, bem como entidades sem fins lucrativos não podem utilizar a forma participativa de remuneração, sendo esta aplicável somente às pessoas jurídicas e com fins lucrativos.

De acordo com o terceiro artigo da lei, poderá o empregador deduzir do seu lucro real as despesas atribuídas aos empregados nos lucros e resultados, permitindo a utilização do instituto sem qualquer aumento no custo indireto de cada trabalhador.

Esse aspecto observado na lei é considerado por Della Rosa (2000), gerador das principais vantagens que a lei proporciona, entre elas, a isenção fiscal de encargos sociais e a dedução como despesas no Imposto de Renda e ainda a não integralização ao salário.

Assim sendo, a Lei assegura aos trabalhadores o direito de participar dos lucros ou resultados das empresas, estabelecendo ainda que essa participação não se integra a remuneração, desde que não seja aplicado o princípio da habitualidade.

O parágrafo 2º do artigo 3º da Lei 10.101/02 deixa claro que a periodicidade mínima para o pagamento de qualquer valor a título de participação nos lucros e resultados da empresa, é de seis meses. Isso equivale a dizer que uma empresa não poderá distribuir mais que duas vezes no mesmo ano civil, valores sob a forma de participação nos lucros e resultados.

Como o adicional correspondente à participação nos lucros ou resultados é desvinculado da remuneração, a constituição deixa claro que a concessão da referida participação está, rigorosamente, atrelada ao atingimento das metas acertadas pelas partes. A PLR é, portanto, um sistema de gratificação integrado a metas atingidas, ou seja, quando as metas negociadas forem alcançadas, haverá participação; caso contrário, não. Diante disso, Pastore (1990), afirma que a sistemática da lei não cria obrigatoriedade nem habitualidade dessa participação por parte da empresa.

Para Pastore (1990), uma das virtudes de grande valor apresentadas pela MD provisória 794/94, mantida na Lei 10101/00, diz respeito ao uso da palavra "resultados", além de lucros. Ao usar este termo, a Constituição deu uma grande flexibilidade ao sistema, pois possibilitou aos empregados e empregadores acertarem participações com base no alcance dos mais variados tipos de indicadores; indicadores físicos (produtividade física, quantidade produzida, economias de insumos etc.); indicadores econômicos (produtividade econômica, faturamento, acréscimo de vendas, velocidade de vendas etc.); indicadores qualitativos (melhoria de qualidade do produto ou do serviço, melhoria da pontualidade, conquista de novos mercados, relacionamento com clientes etc.).



Pastore (1990, p.1) descreve, ainda, uma das grandes vantagens do uso de indicadores de desempenho no sistema da PLR. Para ele, “ao escolher tais indicadores, empregados e empregadores não precisam esperar o fechamento do balanço no fim do ano para saberem o quê e quanto distribuir: as metas podem ser fixadas semestral, trimestral ou até mesmo mensalmente. Além do mais, indicadores como esses são visíveis e de fácil mensuração”.

### **3.13 A legislação que regulamenta as estatais**

O Art. 5º da Lei 10.101/02 (Anexo 1) estabelece que a participação nos lucros dos trabalhadores em empresas estatais “observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo”. O parágrafo único da referida lei define o conceito de empresas estatais como sendo “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”.

Portanto, por meio deste artigo, o governo reserva-se o direito de enquadrar os funcionários de empresas estatais em regras específicas, ou seja, permite que as empresas estatais sigam outras regras que não essas citadas na Lei 10101/02. Tais regras são explicitadas na Resolução nº 10, de 30-05-95, do Conselho de Coordenação e Controle de Estatais (Anexo 2).

Os aspectos mais importantes de tal resolução serão descritos a seguir.

O artigo 2º desta resolução estabelece algumas regras para a distribuição de lucros nas empresas estatais. Segundo esse artigo, a empresa estatal, antes da apuração da parcela referente aos lucros ou resultados a ser distribuída a seus empregados, deverá deduzir desse valor os recursos necessários para atender:

1. ao pagamento de suas obrigações fiscais e parafiscais;
2. às suas reservas legais;
3. às outras reservas necessárias à manutenção do seu nível de investimentos e a preservação de seu nível de capitalização;
4. ao pagamento dos dividendos aos acionistas.

Ainda de acordo com a resolução nº 10 do CCEE, artigo 2º, parágrafo único, a parcela da participação nos lucros ou resultados não poderá ser superior a 25% dos dividendos a serem pagos aos acionistas.

O artigo 3º faz algumas restrições quanto à distribuição da parcela dos lucros ou resultados apurados nas demonstrações contábeis e financeiras. Tais restrições têm como finalidade a prevenção e seguridade da empresa.

Já o artigo 4º salienta a importância e a autoridade do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais, nas negociações da PLR das estatais. De acordo com este artigo, para que as empresas estatais possam firmar acordo com vistas a estabelecer a participação nos lucros ou resultados, deverá submeter previamente a respectiva proposta ao Conselho de Coordenação das Empresas Estatais, encaminhada por meio do Ministério setorial ao qual esteja vinculada, devendo indicar claramente:

1. a origem dos resultados ou lucros que dão margem à proposta de participação;
2. o valor total que se pretende distribuir;
3. os ganhos nos índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa no período, que ensejaram a participação;
4. a avaliação das metas, resultados e prazos pactuados previamente para o período;
5. a evolução dos índices de segurança no trabalho;
6. a evolução dos índices de assiduidade ; e
7. os critérios e pré-condições definidos de acordo com as características e atividades da empresa estatal.

O parágrafo único do artigo 4º demonstra o poder do Conselho sobre a aprovação ou não da PLR. De acordo com o artigo em questão o CCE poderá aprovar ou não a proposta da PLR, podendo, inclusive, realizar algumas alterações nas suas condições, visando, segundo o artigo, a execução da política econômica e social do governo e a política para as empresas estatais.

O artigo 5º dá destaque a forma e ao período de pagamento da participação. A participação dar-se-á mediante o pagamento, de uma só vez, em moeda corrente nacional ou em ações representativas do capital social da empresa estatal, ou um misto destas, no mês

imediatamente posterior à realização da assembleia geral ordinária, condicionado ao efetivo pagamento dos dividendos aos acionistas.

Por fim, o 6º parágrafo, diz que o empregado somente fará jus à participação convencionada com a empresa à qual está vinculada por meio de contrato de trabalho, vedada qualquer participação nos lucros ou resultados de mais de uma empresa.

## 4 METODOLOGIA

O ser humano, diante da complexidade dos fatos e fenômenos com que se depara, procura, continuamente, desenvolver esforços no sentido de entender o porquê das coisas e ganhar conhecimento sobre o universo em que vive.

Segundo Gil (1987), existem razões intelectuais e práticas para essa busca incessante de conhecimentos. Para o autor, as razões intelectuais advêm do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. Já as razões de ordem prática advêm do desejo de conhecer com vistas a encontrar uma maneira mais eficaz, ou melhor, de se fazer as coisas.

De acordo com Demo (1992, p.11), metodologia científica “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”.

A apresentação a seguir, permitirá a compreensão dos caminhos que viabilizaram a operacionalização do trabalho, com vistas ao cumprimento dos objetivos propostos.

### 4.1 Tipo de estudo

Neste trabalho foi realizado um estudo de casos o qual é caracterizado por uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1987).

O estudo é, ainda, comparativo. Para Martins (1994, p.113) o estudo comparativo refere-se a um “procedimento científico e controlado que examina os vários casos, fenômenos ou coisas análogas de séries, para descobrir o que é comum, isto é, as regularidades, princípios, ou leis que são válidas e significativas”.

Segundo Fachim (1993), o objeto de investigação pode ser reduzido a um elemento “caso” ou abranger vários elementos “casos” como empresas, comunidades, instituições, etc. A análise detalhada desses casos pode contribuir para a obtenção de idéias ou possíveis relações.

O método de estudo comparativo consiste em investigar fatos e explicá-los segundo semelhanças e diferenças, que apresentam duas séries de igual natureza e tomadas de meios sociais diferentes, a fim de detectar o que é comum a ambos (FACHIM, 1993).

No estudo em questão foram investigados os programas de remuneração variável implantados em duas empresas distintas. Dessa forma, pode-se obter as possíveis relações – semelhanças e diferenças - existentes entre esses dois programas.

O estudo teve uma abordagem predominantemente qualitativa, já que este tipo de abordagem não se baseia no critério numérico para representar uma pesquisa (DESLANDES, 1994).

A pesquisa apresenta características da pesquisa de campo. Este tipo de pesquisa se apresenta como a forma mais indicada de conhecer, estudar e criar um conhecimento a partir de uma realidade presente no campo. Segundo Deslandes (1994, p.54), “o campo de pesquisa representa um palco de manifestações de intersubjetividade e interações entre pesquisador e grupo estudados, propiciando a criação de novos conhecimentos”.

Para Ruiz (1978), a pesquisa de campo “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises”.

#### **4.2 Técnicas de coleta de dados**

Dentre as várias técnicas de coleta de dados cita-se as seguintes: entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, observação participante ou não participante, questionários, e análise documental.

Para esta pesquisa foram utilizados entrevistas semi-estruturadas, questionários e análise documental.

Como fonte de dados secundários foi realizado um levantamento bibliográfico e documental. O levantamento bibliográfico é aquele baseado em trabalhos já realizados por outras pessoas. O trabalho, em questão, envolveu pesquisas em literaturas, artigos em revistas especializadas, jornais e materiais distribuídos em seminários. A pesquisa documental muito

se assemelha a pesquisa bibliográfica, porém a diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. A pesquisa documental vale-se de materiais que receberam ou não algum tipo de tratamento analítico e que podem, ainda ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Por exemplo: memorandos, relatórios, fotografias, entre outros (GIL, 1987).

A análise documental pode ser, ainda, baseada na análise de documentos da própria organização, como organogramas, manuais de procedimentos e outros documentos que contenham informações a respeito da empresa analisada, bem como do programa em estudo. Nesta pesquisa, os dados obtidos por análise documental foram retirados de documentos disponibilizados pela própria organização, tais como: acordos sindicais, jornais internos, documentos que regularizam os programas de participação nos lucros ou resultados, relatórios diversos disponíveis na página oficial das empresas estudadas na internet, entre outros.

A entrevista consiste no diálogo com o objetivo de colher dados relevantes para a pesquisa, assim sendo, é extremamente relevante a seleção precisa das questões a serem levantadas como também a seleção do entrevistado, de modo que possa garantir à pesquisa um maior grau de confiabilidade (RUIZ, 1996). A entrevista caracteriza-se por ser uma técnica bastante versátil, pois está baseada no contato pessoal. Este contato permite que, em caso de dúvidas ou em questões mais complexas, o entrevistador possa solicitar esclarecimentos até o completo entendimento da resposta do entrevistado (GIL, 1987).

As entrevistas podem ser estruturadas ou semi-estruturadas. O tipo de entrevista que utilizamos neste estudo foi do tipo semi-estruturada, já que o tema proposto foi abordado livremente. Para a realização da entrevista foi utilizado um gravador para que as respostas fossem registradas e um documento onde estavam relacionadas as perguntas que deveriam ser feitas. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, cabe dizer, que as perguntas não seguiram a seqüência do documento já que as mesmas eram realizadas levando-se em consideração o andamento da entrevista, as respostas dadas pelo respondente e as dúvidas que iam surgindo no decorrer na entrevista.

As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas às gerências de recursos humanos das empresas estudadas com o objetivo de captar como essas estão utilizando os programas de remuneração variável, quais os resultados que estão obtendo com a implementação destes programas e como estes evoluíram ao longo do tempo.

O questionário é um documento onde é levantada uma série de questões sucessivamente ordenadas e relacionadas com o objetivo do estudo. No questionário, as informações coletadas são obtidas por meio de respostas escritas ou preenchidas pelo próprio pesquisado (FACHIM, 1993).

Para Sâmara e Barros (1997), alguns cuidados precisam ser tomados na elaboração das perguntas presentes no questionário de forma que seus resultados não sejam comprometidos por falhas, entre eles: deve-se listar todos os aspectos importantes e verificar se as perguntas formuladas estão voltadas para os objetivos da pesquisa; deve-se também utilizar a linguagem do entrevistado; e por fim, simular as possíveis respostas para cada pergunta para verificar se não há ambigüidades ou falta de alternativas.

As questões do questionário podem ser elaboradas de duas maneiras: questões abertas e questões fechadas (FACHIM, 1993). Nas perguntas fechadas são fornecidas as possíveis respostas ao entrevistado, sendo possível apenas uma única alternativa de resposta. Nas perguntas abertas o entrevistado responde livremente o que pensa sobre o assunto (SÂMARA & BARROS, 1997).

No estudo em questão, foi dada a preferência por um questionário com perguntas fechadas, isso porque, perguntas fechadas são geralmente, mais facilmente compreendidas pelo entrevistado, além disso, são mais práticas quanto ao preenchimento das respostas (SÂMARA & BARROS, 1997).

O questionário foi aplicado nos funcionários que participam do programa de remuneração variável da empresa Eletrosul, a qual permitiu a consulta. O objetivo desta fase foi coletar informações sobre a visão dos empregados com relação aos reflexos do programa de remuneração sobre eles.

O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados (Anexo 8) continha 27 questões distribuídas em duas partes. A primeira contemplou as questões de origem investigativa como a opinião sobre o tema em estudo, e a segunda parte visou a obtenção de dados que caracterizam o respondente. O questionário foi enviado a 47 funcionários da empresa Eletrosul por meio de correio eletrônico e esperou-se por 16 dias para que os questionários retornassem devidamente preenchidos. Dos questionários enviados, obteve-se um retorno de 12, ou seja, 25,5 %.

### 4.3 Limitações do Estudo

Cabe salientar que, em função da natureza dos dados obtidos, o presente trabalho teve as seguintes limitações:

Quanto à pesquisa realizada com os funcionários da Eletrosul, ressalta-se que como se teve o retorno de 12 questionários dos 47 que foram enviados, representando um retorno de apenas 25,5%, deve-se levar em consideração a não resposta dos 74,5% da amostra, podendo-se pensar que vários motivos os levaram a não responder, entre eles a falta de conhecimento sobre o assunto tratado na pesquisa.

Outro fator limitante da pesquisa foi o número reduzido de questionários enviados, 47 ao todo, representando uma amostra muito pequena considerando-se o tamanho da população, cerca de 1321 funcionários. Convém salientar que a definição da amostra a ser pesquisada foi definida pelo gerente de recursos humanos da Eletrosul, não se sabendo qual o critério adotado para tal definição. O tamanho da amostra também ficou limitado ao número de e-mails disponibilizados pela empresa para a pesquisa.

No presente trabalho não foi possível comparar os resultados relacionados à visão que os funcionários apresentavam com relação ao programa de participação nos lucros ou resultados, tendo em vista que apenas uma das empresas estudadas autorizou a realização da pesquisa.

Diante das limitações, cabe salientar que os resultados da pesquisa realizada com funcionários foram utilizados somente para complementar e/ou confrontar os dados obtidos através da entrevista realizada com o gerente de recursos humanos da Eletrosul.

Outra limitação do presente estudo diz respeito à não disponibilidade de documentos relacionados a todos os programas de participação nos lucros utilizados pela Intelbras desde a implantação do programa de remuneração variável na empresa. Dessa forma, o estudo sobre a evolução dos programas se ateve ao relato dado em entrevista pelo gerente de Recursos Humanos da referida empresa.

Contudo, acredita-se que essas limitações não invalidam os resultados obtidos neste estudo, visto que os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados.



## 5 ELETROSUL

### 5.1 O Setor de Energia Elétrica Brasileiro

De acordo com Francescutti e Castro (1998), até 1950, o controle do setor de energia elétrico brasileiro era dominado por dois grupos estrangeiros: grupo americano *Electric Bond & Share Corporation* e o grupo *Brazilian Traction, Light and Power Company*.

A empresa *Amforp (American & Foreign Power Co.)*, pertencente ao grupo americano *Electric Bond & Share Corporation*, começou a atuar no Brasil em 1927, e já em 1930, por meio de uma série de incorporações, detinha a concessão da geração e distribuição de energia nas principais capitais do país, com exceção do Rio e São Paulo, e nas mais importantes cidades do interior do Estado de São Paulo (FRANCESCUTTI E CASTRO, 1998).

O segundo e mais importante grupo estrangeiro, que atuava no Brasil desde o início do século, era a *Brazilian Traction, Light and Power Company*, mais conhecida simplesmente como *Light*. Esta empresa detinha a concessão para as duas mais importantes regiões do país, que englobam as cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Para Francescutti e Castro (1998), com o término da Segunda Grande Guerra, em 1945, criou-se um sério desequilíbrio entre o ritmo de crescimento da demanda e a capacidade geradora instalada, ou seja, entre a demanda e a oferta. Esse desajuste determinou um período de crise no Setor de Energia Elétrica - SEE, principalmente nos grandes centros consumidores, o qual se prolongou praticamente por toda a década de 1950.

Em 1952, o capital privado respondia por 82,5% da capacidade geradora instalada, enquanto o capital estatal detinha somente 6,8 % da capacidade total do país.

No entanto, os investimentos das empresas estrangeiras não eram suficientes para romper com a crise do SEE, obrigando o Estado a realizar investimentos maciços no setor de energia. Como resultado desses investimentos, em 1962, o capital privado já respondia por 31,3 % da capacidade instalada e o capital estatal por 55,5 %. Neste período, as empresas públicas foram responsáveis por um incremento 1.221,5 % na capacidade geradora instalada, o segmento das concessionárias de capital estrangeiro cresceu somente 93,3 %. Estes números indicam que a taxa média de crescimento foi de 29,5 % a.a. e de 6,8 % a.a., respectivamente.

Em 1965, pouco mais da metade da capacidade geradora instalada era de propriedade do Estado (ELETROBRÁS, 1992 apud FRANCESCUTTI E CASTRO, 1998).

De acordo com Francescutti e Castro (1998), no período de 1945 a 1964, o total de investimentos das empresas estrangeiras, mostrou-se inferior às necessidades impostas pelo processo de industrialização. A partir de 1965, pode-se afirmar que, concretamente, os investimentos privados foram substituídos pelos recursos públicos. Nesse sentido, as causas da intervenção do Estado estavam associadas, por um lado, ao desinteresse do capital privado em arcar com vultosos investimentos de baixa rentabilidade, e, por outro, ao processo de industrialização que passou a receber prioridade da política econômica, principalmente a partir do Segundo Governo Vargas (1950).

Para Francescutti e Castro (1998), o marco consolidador dessa nova fase do processo de desenvolvimento do SEE foi a constituição da Eletrobrás, em 1962. Esta nova fase foi resultante, em parte, do projeto elaborado durante o Segundo Governo Vargas por sua equipe econômica, denominado Plano Nacional de Eletrificação. A posição e a atuação da Eletrobrás foi decisiva para a consolidação da nova estrutura produtiva e financeira do SEE. O papel da Eletrobrás foi reforçado com o advento de uma nova política econômica, imposta pelo regime militar a partir de 1964, que reforçou a posição do Estado nesse setor de infra-estrutura, e o principal instrumento para o SEE foi a Eletrobrás.

## **5.2 Mudanças recentes no Setor de Energia Brasileiro (SEE)**

A partir dos anos 80, o setor de energia elétrica teve que passar por mudanças radicais, em sua estrutura, devido a uma nova crise atribuída às variáveis internas e externas ao setor. A principal característica dessa nova estrutura foi a privatização das empresas distribuidoras e geradoras existentes e a permissão para a participação da iniciativa privada na ampliação da capacidade instalada, por intermédio de licitações (FRANCESCUTTI E CASTRO, 1998).

Segundo Francescutti e Castro (1998), o papel do Estado no SEE deixou de ter uma ação direta e intervencionista para ser o agente regulador. Nesse novo modelo, o capital privado estrangeiro voltou a atuar no país e novos grupos nacionais acabaram surgindo, enquanto as pequenas empresas nacionais que não foram absorvidas pelo Estado nos anos 50 e 60 ampliaram sua esfera de atuação.

Ainda conforme Francescutti e Castro (1998), o setor de energia elétrica brasileiro (SEE), formado por empresas concessionárias de geração, transmissão e distribuição, vem passando por profundas transformações nos últimos quinze anos. A principal e marcante característica destas mudanças é a composição e controle da propriedade do capital: o Estado vem sendo substituído pelo capital privado nacional e internacional.

Essa mudança de propriedade, denominada de processo de privatização do SEE, teve como marco inicial a promulgação em 1988 da Constituição do Brasil. A Carta Magna abriu a possibilidade de novas licitações para empresas de capital privado, desregulamentando o acesso do capital privado a um setor produtivo que estava marcado por forte controle e planejamento do Estado, por intermédio da Eletrobrás (FRANCESCUTTI E CASTRO, 1998).

O processo de transferência do capital acionário do Estado para o capital privado efetivamente se iniciou em 1995 mediante a venda em leilão de uma empresa concessionária de distribuição de energia elétrica, a Escelsa, controlada pela Eletrobrás. Desde então, o governo central e vários governos estaduais vêm realizando um esforço para vender o controle de empresas concessionárias, além de adotarem diferentes ações no sentido de possibilitar novas transferências.

### **5.3 O Programa Nacional de Desestatização (PND)**

Em 12 de abril de 1990, foi instituído o Programa Nacional de Desestatização (PND), para “*privatização*” das empresas controladas direta ou indiretamente pela União e instituídas por lei ou ato do Poder Executivo; ou criadas pelo setor privado e que, por qualquer motivo, passaram ao controle, direto ou indireto, da União (FRANCESCUTTI E CASTRO, 1998).

Considera-se “privatização a alienação por parte da União de direitos que assegurem, diretamente ou através de outras empresas controladas, a preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores da sociedade” (FRANCESCUTTI E CASTRO, p. 6, 1998). E estende seus dispositivos, no que couber, à alienação das participações minoritárias diretas e indiretas da União. O PND define os seguintes objetivos:

- 1- reordenar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público;

2 - contribuir para a redução da dívida pública, concorrendo para o saneamento das finanças do setor público;

3 - permitir a retomada de investimentos nas empresas e atividades que vierem a ser transferidas à iniciativa privada;

4 - contribuir para a modernização do parque industrial do País, ampliando sua competitividade e reforçando a capacidade empresarial nos diversos setores da economia;

5 - permitir que a Administração Pública concentre seus esforços nas atividades em que a presença do Estado seja fundamental para a consecução das prioridades nacionais;

6 - contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais, através do acréscimo da oferta de valores mobiliários e da democratização da propriedade do capital das empresas que integrem o Programa.

#### **5.4 História da empresa**

Fundada em 1968, a Eletrosul é uma concessionária da Eletrobrás, e, portanto, vinculada ao Ministério de Minas e Energia.

Até 1997, a Eletrosul, até então denominada, Centrais Elétricas do Sul do Brasil, tinha como função suprir com energia elétrica as concessionárias distribuidoras da Região Sul e Mato Grosso do Sul, cabendo-lhe ainda, planejar e construir usinas hidrelétricas e termelétricas, subestações e linhas de transmissão.

Em 1997, a Eletrobrás, dando prosseguimento ao Plano Nacional de Desestatização, atuou na divisão da Eletrosul em duas empresas, uma de geração e outra de transmissão.

Para isso, foi realizada a cisão dos ativos e passivos relativos às atividades de produção de energia elétrica, vertidos para a constituição de uma nova empresa, denominada Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A - Gerasul, cujos ativos representavam cerca de 72% da Eletrosul.

A partir do último mês do ano de 1997, a Eletrosul transformou-se numa empresa de transmissão, com cerca de 30% da sua dimensão empresarial original.

Atualmente, a Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A - ELETROSUL, com sede em Florianópolis, e com um quadro de pessoal composto por 1321 funcionários, tem como atividade a transmissão de energia elétrica para os Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso do Sul, região responsável por mais de 16% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e com uma população de 28 milhões de habitantes.

A Eletrosul adotou como missão “prestar serviços integrados e associados à transmissão de energia elétrica, com qualidade e competitividade”. Como visão, a empresa pretende “ser a Empresa referência na prestação do serviço público de transmissão de energia elétrica”<sup>2</sup>.

### **5.5 A nova forma de gestão**

Já, em 1996, a Eletrosul ciente do cenário que se configurava para o setor elétrico brasileiro, optou por adotar um novo padrão de gestão empresarial, pautado na agilidade das decisões e na prática do conceito de valor adicionado ao cliente, ao produto e ao acionista.

Estes novos conceitos de gestão contribuíram decididamente para que a Eletrosul obtivesse, em 1996, resultados superiores ao seu padrão de desempenho. O lucro de R\$87,8 milhões, obtido neste ano, foi considerado pelos acionistas da empresa como consequência da capacidade da Eletrosul em responder aos desafios do mercado. Após 15 anos, a empresa voltou a distribuir dividendos aos seus acionistas, no valor de R\$20,9 milhões.

Além de garantir o suprimento de energia elétrica à área de atuação, a Eletrosul realizou suprimento complementar à Região Sudeste, que atravessou por um período crítico de estiagem e esteve sob risco de racionamento. No exercício social findo, registrou-se a maior geração própria de energia da história da Empresa - 19.748 GWh, superando em 20% o recorde obtido em 1990.

A energia gerada permitiu que a Eletrosul elevasse sua participação no atendimento ao mercado nacional para 14%, enquanto, em 1995, essa participação foi de 12%. A melhoria

---

<sup>2</sup> Fonte: [www.eletrosul.gov.br](http://www.eletrosul.gov.br)

do desempenho da empresa resultou na diminuição das perdas de transmissão de energia que caíram para 3,7%, contra os 4,7% verificados no ano anterior.

Em resposta à crescente demanda por energia elétrica e à incerteza quanto aos suprimentos futuros, em quantidade e qualidade, foram concentrados esforços que resultaram na ampliação do parque gerador de energia através da construção de novas usinas hidrelétricas de energia como a UHE Machadinho (1.140MW), o reinício das obras da UHE Itá (1.450MW) e na entrada em operação da UTE Jorge Lacerda IV (350MW). Além disso, o Plano de Recapacitação de Usinas permitiu agregar mais 144MW de potência ao parque gerador.

Ainda dentro do esforço de tornar a Empresa mais competitiva, a Eletrosul contratou a Fundação Getúlio Vargas para rastrear e descrever seus processos administrativos, objetivando a racionalização e melhoria das estruturas internas de trabalho.

No ano de 1997, antes da cisão, a empresa começou a dar os primeiros passos para a implantação de um programa de participação nos lucros ou resultados, para isso a gestão de recursos humanos da Eletrosul definiu critérios e procedimentos para viabilizar a PLR, como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade.

A implantação de um programa de participação nos lucros e resultados foi uma das tentativas de se adaptar ao novo contexto que se apresentava, onde as novas regras de funcionamento do setor energético brasileiro procuravam, de forma crescente, viabilizar a presença do capital privado nas atividades do Setor e, conseqüentemente, do aumento da concorrência.

## **5.6 Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PPLR)**

Em 1996, a Eletrosul obteve um lucro líquido de R\$87,8 milhões e chegou a distribuir dividendos aos seus acionistas, no valor de R\$20,9 milhões. Como uma forma de incentivar a produtividade dos trabalhadores e premiá-los pelo bom desempenho da empresa, a Eletrosul, assim como várias outras empresas do sistema Eletrobrás, foram autorizadas pelo Ministério

de Minas e Energia, a efetuarem o pagamento a título de Participação nos Lucros ou Resultados.

Neste ano, a Eletrosul distribuiu para todos os seus empregados, com exceção daqueles que integram o Setor de Licenciados (SELIC), o valor correspondente a 97,5% do total da remuneração a título de participação nos lucros ou resultados.

O pagamento da distribuição de lucros, em 1996, foi um ato excepcional do Ministério das Minas e Energia, aprovado pelo Conselho de Coordenação e Controle das Estatais, pois a Eletrosul, assim como as demais empresas do sistema Eletrobrás, não haviam pactuado com as entidades sindicais um Plano de Metas para o ano de 1996.

No ano seguinte, em 1997, a empresa elaborou formalmente um Plano de Metas, cujo atingimento das diretrizes especificadas neste plano era essencial para que houvesse distribuição nos lucros ou resultados.

O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Eletrosul foi implantado em 1997, tendo como objetivo promover a aplicação de um plano complementar à remuneração funcional, tratando da valorização das contribuições coletivas no alcance dos objetivos empresarias.

Desde o primeiro programa de Participação nos Lucros ou Resultados, os mesmos sempre estiveram fundamentados nos seguintes princípios:

1. Ser um instrumento de integração entre o capital e o trabalho e incentivo a incrementos de qualidade, produtividade e lucratividade, e melhorias contínuas.
2. Definir um termo de pactuação decorrente de acordo coletivo de trabalho onde são observadas as disposições da Resolução nº 10 do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - CCE, de 30.05.95.
3. O termo de Pactuação deve estabelecer as regras de participação nos resultados a serem distribuídos aos funcionários pela Eletrosul, ficando o programa condicionado ao cumprimento de metas coletivas e individuais preestabelecidas.

Do primeiro programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Eletrosul, implantado em 1997, até o Programa de 2001, verifica-se que todos eles sempre estiveram condicionados à:

- a. obtenção pela empresa de resultado positivo no exercício corrente;
- b. ao grau de cumprimento de metas e/ou resultados e grau de contribuição individual, resultado do avaliação do Plano de Metas estabelecido pela empresa.

Ao pesquisar os Planos de Metas da Eletrosul estabelecidos nos Termos de Pactuação de 1997, 1998, 1999, 2000 e 2001, pode-se analisar que as metas sofreram poucas alterações.

Em todos os termos de pactuação, a participação dos funcionários nos lucros ou resultados da Eletrosul esteve condicionada ao atingimento, dentro do período de vigência do referido plano, das metas coletivas e individuais definidas no plano de metas da empresa.

Todos os planos estabelecem metas coletivas de produtividade, lucratividade, qualidade e rentabilidade. Os planos de 1997, 1998 e 1999 estabeleciam, ainda uma meta de rotatividade, onde a Eletrosul deveria obter uma rotação do Ativo Operacional de 0,4 vezes.

Outra diferença apontada ao analisar os Termos de Pactuação da Eletrosul, diz respeito à forma de cálculo do valor a ser distribuído aos funcionários na forma de participação nos lucros. De 1997 até 2000, os termos estabeleciam que o montante máximo a ser distribuído seria limitado à uma folha salarial de dezembro do ano corrente, multiplicada pelo grau de cumprimento do Plano de metas, ficando entendido que a referida folha correspondia à soma dos valores de salários, honorários, adicionais e vantagens de caráter permanente, *excluindo* os valores referentes as horas extraordinárias eventuais e a periculosidade não permanente, os benefícios, os encargos e as contribuições de qualquer espécie recolhidas pela empresa.

Em 2001, o cálculo do montante a ser distribuído também foi equivalente ao valor de uma folha salarial do mês de dezembro de 2001, multiplicado pelo grau de cumprimento do Plano de Metas, só que incluía os valores referentes às horas extras incorporadas, acrescida dos dispêndios com encargos sociais e com a previdência privada, referente à contribuição normal.



Para que o leitor possa melhor compreender as diretrizes do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados utilizado pela Eletrosul, abordaremos nos capítulos seguintes o Termo de Pactuação acordado no ano de 2001.

### **5.6.1 Processo de Negociação**

A Eletrosul, como empresa pública, tem que passar por uma série de tramites para a aprovação do Termo de Pactuação que regula a participação dos funcionários na distribuição dos lucros ou resultados da empresa, configurando-se num processo bastante complexo e moroso.

A primeira etapa do processo de negociação consiste na apresentação de uma proposta do Termo de Pactuação, pela Eletrosul, a DEST<sup>3</sup> (Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais) para aprovação. Esta aprovação é obrigatória devido ao fato da mesma ser prevista na Resolução 10 do CCE, de 30 de maio de 1995, publicada no Diário Oficial da União em 09.06.95.

Após a aprovação da proposta do Termo de Pactuação pela DEST, inicia-se a segunda etapa do processo onde a empresa encaminha a proposta para os sindicatos vinculados a Eletrosul. Cabe aos sindicatos realizar a análise da proposta e posicionar-se sobre a mesma.

De acordo com Cássio Kretzer de Souza, gerente de Recursos Humanos da Eletrosul, em entrevista concedida, a negociação com os sindicatos é um pouco mais simples. Nesta etapa, os sindicatos comparecem na empresa, estudam o histórico de desempenho das metas realizadas, visando identificar se as metas definidas na proposta do Termo de Pactuação para o ano são viáveis de serem atingidas.

No processo de negociação, os empregados da Eletrosul não apresentam grande envolvimento já que a negociação é realizada apenas com os sindicatos das categorias.

---

<sup>3</sup> DEST é o órgão responsável pela elaboração do Programa de Dispêndios Globais e da proposta do Orçamento de Investimento das empresas estatais, e pelo acompanhamento da execução orçamentária.

Esta informação também foi constatada em recente pesquisa realizada com os funcionários da Eletrosul, onde 50 % dos respondentes consideram que a elaboração do programa não é realizada de forma democrática.

Para Kretzer, a etapa mais difícil da negociação se dá com a DEST que exige o estabelecimento de metas ousadas.

Caso os sindicatos não concordem em algum aspecto com a proposta, cabe aos mesmos, em conjunto, elaborar e encaminhar uma contra proposta para a empresa.

A Eletrosul examina a contra proposta dos sindicatos e elabora as alterações que julgar necessárias. Assim, inicia-se novamente todo o processo. A empresa submete a DEST a nova proposta, se aprovada encaminha aos sindicatos para análise e posicionamento e assim por diante.

Assim que todos as partes interessadas Eletrosul, sindicatos das categorias e DEST, entrarem em acordo, concordando com todas as cláusulas da proposta do Termo de Pactuação dá-se, então, por encerrada a última etapa do processo de negociação que consiste na assinatura do referido termo.

### **5.6.2 A abrangência do programa**

Participam do programa de participação nos lucros ou resultados da Eletrosul todos os funcionários efetivos da Empresa em 01/01 do ano corrente. Os funcionários que venham a ser admitidos posteriormente a esta data, bem como os empregados desligados sem justa causa e licenciados, durante o ano, receberão na proporção aos meses efetivamente trabalhados, e com base na última remuneração recebida.

Os empregados cedidos com ônus para a ELETROSUL receberão o disposto acima desde que não recebam a este título qualquer pagamento pela empresa cessionária.

Não terão direito a receber o pagamento a título de participação nos lucros ou resultados os empregados cedidos para exercer o cargo de Diretor junto à Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social – ELOS e os empregados demitidos por justa causa.

Os empregados cedidos sem ônus para a ELETROSUL durante o ano corrente, receberão na proporção em que tenham trabalhado no período trabalhado para a Empresa, desde que não recebam a este título qualquer pagamento que venha a englobar o período retro mencionado.

### **5.6.3 Período de Vigência**

O prazo de vigência do acordo da PLR da Eletrosul, desde a sua implantação, em 1997, tem sido de um ano, ou seja, a cada ano ocorre uma nova negociação. Nesta ocasião, a Eletrosul aproveita para rever as metas estabelecidas, os critérios adotados, os valores pagos, enfim todas as variáveis. Dessa forma, o programa de participação dos funcionários da Eletrosul nos lucros da empresa se torna mais dinâmico e versátil, já que a cada ano, a Eletrosul pode determinar novos objetivos para a empresa e modificar algumas das diretrizes do acordo que julgar necessárias.

É importante observar que o resultado da negociação é expresso nos Termos de Pactuação da PLR.

### **5.6.4 Periodicidade da distribuição**

Em referência ao artigo 3º da Lei 10.101/02, para ratificar a não incidência de quaisquer encargos trabalhistas ou previdenciário, não aplicando a este tipo de remuneração o princípio da não habitualidade, a Eletrosul define que o termo de pactuação terá vigência de doze meses, e que o pagamento da parcela referente à participação dos funcionários da Eletrosul dar-se-á no mês seguinte a sua aprovação na Assembléia Geral Ordinária e depois de iniciado o pagamento dos dividendos aos acionistas.

### 5.6.5 Metas do programa

Como já mencionado anteriormente, a Eletrosul apresenta anualmente um Plano de Metas. Dentro deste plano as metas são divididas em dois grupos; metas coletivas e metas individuais.

De acordo com Kretzer, as metas coletivas estabelecidas no plano de metas da empresa são definidas, em conjunto, pelas áreas de recursos humanos, financeira e contabilidade. Um dos critérios adotados para a definição é a análise do histórico dos índices alcançados por essas metas nos anos anteriores.

As metas definidas no plano são metas de produtividade, lucratividade, rentabilidade, rotatividade e qualidade, enquanto que a única meta estabelecida como contribuição individual é a assiduidade ou absenteísmo do funcionário.

### 5.6.6 O cálculo para a distribuição dos lucros

Como os resultados apurados poderão ser superiores ou inferiores às metas estabelecidas, a Eletrosul criou um sistema para atenuar esses desvios e tornar os critérios de pagamentos mais justos. Para isso, a empresa adotou limites máximos e mínimos em relação ao pagamento da premiação, que atuariam como ampliadores ou redutores de benefícios.

Desta forma, mesmo que a empresa não atinja plenamente as metas, os funcionários continuam a receber o benefício, embora não o valor que receberiam se as metas fossem alcançadas na sua totalidade.

Portanto, para efeito de aferição do grau de cumprimento de cada uma das metas coletivas, são considerados os seguintes parâmetros:

<b>% de Cumprimento da Meta</b>	<b>Pontos</b>
Acima de 95%	10
Entre 95% e 90%	9
Entre 90% e 85%	8
Entre 85% e 80%	7
Entre 80% e 60%	5
Abaixo de 60%	Zero

Assim, cada meta será avaliada por meio de um sistema de pontuação. A pontuação máxima é de 10 pontos e cada meta possui seis níveis de avaliação: 10,9,8,7,5 e 0.

A Eletrosul estabeleceu um ponto mínimo abaixo do qual não haverá pagamento. Por exemplo, se a empresa alcançar índice inferior a 60% em cada uma das metas, não haverá participação dos empregados nos lucros da empresa.

Para a determinação do grau de cumprimento do Plano de metas, a Eletrosul adotou alguns critérios. Dentre eles, destaca-se o sistema de pesos, no qual as metas coletivas apresentam-se de forma combinada, já que a empresa atribuiu a cada uma delas um peso específico.

1º Critério - A cada meta do Plano corresponderá um peso, conforme tabela abaixo:

	META	PESO
<b>Produtividade</b>		
1.	Obter receita pelo uso da rede elétrica de R\$ 170.000,00/empregado	1,5
2.	Obter custeio máximo R\$ 3.500,00/MVA	1,5
<b>Lucratividade</b>		
3.	Obter margem operacional líquida de 8,0%.	2,0
<b>Rentabilidade</b>		
4.	Obter taxa de remuneração do Patrimônio Líquido de 5,0%	2,0
<b>Qualidade</b>		
5.	Alcançar índice de DREC inferior a 8 minutos	1,5
6.	Alcançar índice de FREQ inferior a 0,40	1,5

Fonte: Termo de pactuação para o exercício de 2001

2º Critério - O grau de cumprimento do Plano de Metas (RE) será determinado conforme a expressão

$$RE = (\sum Mc.Pc / \sum Pc) / 10$$

RE = Grau de cumprimento do Plano de Metas  
 $\sum Mc.Pc$  = Somatório dos produtos da pontuação obtida em cada meta coletiva pelo seu respectivo peso  
 $\sum Pc$  = Somatório dos pesos das metas coletivas

Segundo o termo de pactuação, tomado como exemplo, o montante distribuído, a título de participação nos lucros e resultados foi equivalente ao valor de uma folha salarial do mês de dezembro de 2001, multiplicada pelo grau de cumprimento do Plano de Metas calculado

conforme acima, sendo que a referida folha corresponde à soma dos valores de salários, honorários, adicionais e vantagens de caráter permanente, inclusive horas extras incorporadas, que será acrescida dos dispêndios com encargos sociais e com a previdência privada, referente à contribuição normal, mais os valores da proporcionalidade referente àqueles empregados que receberão a parcela relativa à participação nos lucros e resultados proporcionalmente aos dias trabalhados (aposentados, desligados, demitidos sem justa causa e cedidos sem ônus durante o exercício), excluindo-se o 13º salário, as horas extras e os demais benefícios. Para a determinação da distribuição acima indicada, o termo de pactuação de 2001 adotou os seguintes conceitos:

Sendo que:

**ENCARGOS SOCIAIS** = INSS (20,0%) + SAT(3,0%) + INCRA(0,2%) + SEBRAE(0,6%) + SESI(1,5%) + SENAI(1,0%) + SALÁRIO EDUCAÇÃO (2,5%) + FGTS (8,5), totalizando 37,3%.

**PREVIDÊNCIA PRIVADA** = 9,86% relativo ao encargos da Patrocinadora para com a Fundação Eletrosul de Assistência e Previdência Social – ELOS, sobre a folha de Dezembro/2001.

O valor pago ao empregado foi multiplicado pelo percentual resultante de sua frequência efetivamente apurada em relação à meta individual.

#### **O cálculo do valor básico individual:**

O valor básico dos resultados pagos a cada empregado, de acordo com o termo de Pactuação de 2001, foi constituído de três parcelas, conforme abaixo discriminado:

**1ª Parcela:** correspondente ao rateio, pelo número de empregados, de 30% (trinta por cento) do montante resultante da soma de salários, honorários, adicionais e vantagens de caráter permanente, inclusive horas extraordinárias incorporadas, e das proporcionalidades multiplicado pelo grau de cumprimento do Plano de Metas.

Para o cálculo do número de empregados, foram consideradas as frações correspondentes aos empregados aposentados, desligados e demitidos sem justa causa antes de

31.12.2001, bem como as frações correspondentes aos empregados admitidos após 01.01.2001.

**2ª Parcela:** correspondente a 70% (setenta por cento) da remuneração fixa do empregado no mês de dezembro de 2001, multiplicada pelo grau de cumprimento do Plano de Metas.

**3ª Parcela:** correspondente ao valor obtido através da distribuição proporcional à remuneração fixa do empregado no mês de dezembro de 2001, do montante resultante da soma dos dispêndios com encargos sociais e dos dispêndios com a previdência privada multiplicado pelo grau de cumprimento do Plano de Metas.

Do valor básico dos resultados, o termo de pactuação de 2001, previa ainda o desconto, quando foi o caso (FCI menor que 95%), o percentual correspondente à diferença entre o valor meta do FCI (95%) e o FCI apurado para o empregado.

Conforme o exposto acima, a Eletrosul utilizou um sistema misto para dividir, entre os funcionários, o montante pago pela empresa a título de participação nos lucros ou resultados. De acordo com esse sistema, 30% do montante - primeira parcela - deveria ser dividido em partes iguais entre todos os funcionários da empresa e os outros 70% do montante - segunda parcela - distribuído seguindo o critério de proporcionalidade do salário. Desta forma, pode-se afirmar que a primeira parcela favorece a distribuição de renda, pois os que ganham menos recebem o mesmo valor de quem ganha mais. Já a segunda parcela não favorece a distribuição de renda, pois aqueles que tem maiores salários ganham mais.

No quadro abaixo é possível verificar a evolução das metas estabelecidas nos planos de metas de 1997 até 2001.

<b>METAS</b>	<b>Ano 1997</b>	<b>Ano 1998</b>	<b>Ano 1999</b>	<b>Ano 2000</b>	<b>Ano 2001</b>
<b>Produtividade</b>					
Obter receita líquida por empregado de:	R\$ 350.000,00	R\$ 450.000,00	R\$500.000,00	-	-
Obter receita pelo uso da rede elétrica por empregado de:	-	-	-	R\$140.000,00	R\$170.000,00
Obter um custeio máximo por MVA de:	R\$ 1,35	R\$ 2,50	R\$ 2,50	R\$ 2,5	R\$ 3,5
<b>Lucratividade</b>					
Obter uma margem operacional líquida de:	3,5 %	4,0%	5,0 %	7,0%	8,0%

<b>Rentabilidade</b>					
Obter taxa de remuneração do PL de:	1,0%	1,0 %	1,5%	3,0%	5,0%
<b>Rotatividade</b>					
Obter uma rotação do ativo operacional de:	0,3 vezes	0,4 vezes	0,5 vezes	-	-
<b>Qualidade</b>					
Alcançar índice de DREC inferior a:	29,85 minutos	15,43 minutos	15,43	15,43 minutos	8 minutos
Alcançar índice de FREQ inferior a:	0,54	0,46	0,46	0,46	0,40

Fonte: Eletrosul (www.eletrosul.gov.br)

### 5.6.7 Comunicação

De acordo com Kretzer, a empresa divulga através de um formulário para todos os funcionários da empresa, todo o processo de negociação com os sindicatos; tudo o que está sendo negociado, os resultados da negociação, quais as metas definidas, como será a forma de pagamento, entre outros aspectos pertinentes ao programa de participação nos lucros ou resultados.

Este instrumento de divulgação é disponibilizado para os funcionários através do próprio sistema da Eletrosul, através da intranet. Além disso, a empresa distribui um jornalzinho interno sobre os principais acontecimentos da empresa, incluindo o pacto da PLR.

No entanto, foi possível constatar em pesquisa realizada com os funcionários da Eletrosul que as informações difundidas pela empresa parecem não estar sendo capazes de esclarecer todas as dúvidas dos funcionários em relação ao programa, já que 58,33% dos respondentes, responderam que não apresentam condições de explicar como funciona ao programa, contra 16,67% que responderam que sim. Dos funcionários que responderam a pesquisa, 25% acreditam ser capazes de explicar em parte como funciona o programa de participação nos lucros e resultados da empresa.



### **5.6.8 Decisão de implantar o programa de participação nos lucros ou resultados**

De acordo com Kretzer, a idéia de implantar a PLR na Eletrosul surgiu a partir da edição da Medida Provisória nº 794, em 1994, que regulamentava a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas. Naquela época, muito embora não houvesse punições para aqueles que não tivessem implantado o programa, certamente sua conversão em lei seria apenas uma questão de tempo e as penalidades para aqueles que não cumprissem a lei, mais cedo ou mais tarde, seriam previstas.

Diante deste fato, em 1996, antes mesmo da medida provisória ser convertida em lei, a empresa resolveu dar os primeiros passos em direção a PLR. Desta forma, a Eletrosul procurou se precaver das conseqüências indesejáveis, evitando que num futuro a empresa acabasse por ter que elaborar um programa de participação às pressas, comprometendo a empresa com sérios problemas somente para cumprir a lei.

Ainda segundo o entrevistado, os benefícios que o programa poderia trazer para empresa através da melhoria de seus resultados, do aumento da motivação, de uma maior participação e satisfação dos empregados foram fatores decisivos para a implantação da PLR na Eletrosul.

### **5.6.9 Os resultados do programa**

De acordo com Kretzer desde que foi implantado, em 1996, o programa de participação dos funcionários da Eletrosul nos lucros da empresa, sempre obteve ótimos resultados, já que as metas estabelecidas ano a ano foram sempre alcançadas.

Segundo o entrevistado, a Eletrosul sempre procurou estabelecer para o programa seguinte, metas superiores ao que foi realizado efetivamente. Diante deste fato, o entrevistado conclui que o programa de participação tem contribuído para incentivar seus funcionários na superação das metas definidas pela empresa.

Kretzer considera que o valor distribuído para os funcionários da Eletrosul sob o título de participação nos lucros ou resultados foi considerado satisfatório pelos empregados.

Evolução do valor da participação dos empregados e administradores nos Lucros da Eletrosul:

Valores distribuídos (R\$ milhões)	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Participação no Lucro</b>	<b>5.5</b>	<b>4.1</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>	<b>4,8</b>

Fonte: [www.eletrosul.gov.br](http://www.eletrosul.gov.br)

Conforme a pesquisa realizada com os funcionários da Eletrosul, foi possível constatar que a grande maioria dos respondentes, cerca de 58%, consideram a remuneração alcançada até hoje no programa de participação nos lucros e resultados como satisfatória.

Outro aspecto interessante destacado pelo entrevistado diz respeito a contribuição que a PLR tem dado para a motivação do empregado, além de ajudar a empresa a mantê-lo no seu quadro de funcionários, já que não é comum para as empresas brasileiras a prática de distribuir uma folha de pagamento a mais para seus empregados. Este aspecto é confirmado na pesquisa realizada com os funcionários, onde 58% dos entrevistados demonstram ter orgulho de trabalhar em uma empresa que utiliza um programa de Participação nos Lucros e Resultados.

O entrevistado considera a PLR importante na empresa, e com certeza, segundo ele, tem atingido os objetivos propostos pelo programa.

Kretzer acredita que a PLR tem contribuído para aumentar o grau de comprometimento dos funcionários para com a empresa. No entanto, o comprometimento é mais visível naquele funcionário que tem a vinculação direta com a meta definida no plano de metas, que é a área fim da empresa, neste caso, o electricista, o operador e o técnico.

#### **5.6.10 Vantagens e Desvantagens**

Kretzer acredita que a implantação da PLR só trouxe vantagens para a empresa e para seus funcionários.

Para a empresa serve como uma estratégia inteligente para melhorar seu desempenho através da promoção de um maior comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa. Além disso, reduz custos. Isto ocorre em função dos benefícios fiscais que são concedidos sobre o pagamento.

Para os funcionários, o programa tem possibilitado ganhos reais, já que os funcionários da empresa chegam a receber até dois salários extras por ano na forma de participação nos lucros. Desta forma, os resultados obtidos desde a implantação da PLR foram significativamente motivadores para ambos os lados.

#### **5.6.11 Melhorias no Programa**

Até o ano de 2001, o programa de participação nos lucros foi voltado apenas para as metas coletivas como produtividade, lucratividade, qualidade e rentabilidade e a única contribuição do funcionário dizia respeito à limitação do absenteísmo em 5%.

Neste ano, 2002, a Eletrosul está passando por uma fase de transição. A empresa tem a intenção de incluir mais metas de desempenho individuais através de um sistema de avaliação de desempenho individual.

Para isso, no período de setembro a dezembro de 2001, a Eletrosul realizou sua primeira avaliação de desempenho individual que serviu como uma espécie de teste. Para 2002, a empresa pretende realizar a avaliação de desempenho para fins da PLR.

Desta forma, a empresa vai estabelecer metas empresariais ou coletivas, metas individuais por empregado e metas por área ou departamento. Assim sendo, a proposta do programa de participação dos lucros para 2002 inclui quatro metas empresariais, metas departamentais onde cada área terá que definir a sua. De acordo com a proposta, as metas individuais serão definidas pelo gerente de cada área em conjunto com cada empregado através de um programa de avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é feita em conjunto com o chefe do setor e o gerente da divisão.

Ainda, segundo Kretzer, a inclusão das metas individuais neste ano está seguindo uma tendência das grandes organizações, principalmente as multinacionais. De acordo com essa tendência, as empresas estão começando a remunerar seu funcionário por aquilo que ele efetivamente vale ou contribui para o desempenho organizacional. Neste caso, o estabelecimento de metas individuais e a avaliação de desempenho aparecem como ferramentas utilizadas para medir o grau de comprometimento de cada funcionário.

Na Eletrosul, a intenção é a inclusão de metas individuais e por área, e o objetivo é premiar aqueles que atingirem além dos 100% das metas e, os funcionários que se saírem bem serão elegíveis ao mérito, ou seja, terão direito à participação nos lucros da empresa.

Para Kretzer, existe uma expectativa de oposição de alguns empregados em relação à inclusão das metas individuais e, por conseguinte, da avaliação de desempenho, mas para ele, isso de dará apenas no início. De acordo com o entrevistado “toda mudança gera uma certa resistência e, neste caso, não será diferente, mesmo porque a média de idade do funcionário da empresa é de cerca de 40 anos e nesta faixa de idade as pessoas tendem a apresentar certa dificuldade em aceitar mudanças”.

Entretanto, o entrevistado acredita que a longo prazo o programa de avaliação de desempenho e a inclusão das metas individuais servirá para aumentar a motivação e o grau de comprometimento dos funcionários da Eletrosul.

Outra grande mudança proposta para a PLR de 2002, será o fim do sistema de pontuação das metas, onde a distribuição dos lucros ficará condicionada ao atingimento das metas em 100%.

Neste ano, a Eletrosul também pretende alterar a fórmula de cálculo do valor a ser recebido por cada funcionário. Até 2001, a empresa utilizava um sistema misto, ou seja, do montante a ser distribuído a título de participação nos lucros, 30% eram distribuídos igualmente entre todos os funcionários e os outros 70% distribuídos proporcionalmente de acordo com o salário de cada um. Para 2002, a Eletrosul deseja apresentar uma proposta de alteração deste cálculo, onde o montante relativo a participação será dividido de forma

proporcional à remuneração, e de acordo com a avaliação de desempenho individual de cada empregado.

## 6 EMPRESA INTELBRAS

### 6.1 História da empresa

A Intelbras conta com parque fabril com mais de 36.000 metros quadrados, onde atuam mais de 1000 funcionários. A sede da empresa está localizada em Santa Catarina, na região metropolitana de Florianópolis e dispõe de escritórios, nas principais cidades do Brasil. Sua missão consiste em “prover soluções em telefonia para atender necessidades e aumentar conveniência na comunicação interpessoal de voz e dados, superando expectativas nos diversos segmentos de mercado” (INTELBRAS, 2002).

A história da empresa teve início em 1976, quando o Grupo Diomício Freitas, um grande conglomerado industrial de Santa Catarina, fundou a Intelbras S.A – Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira. O grupo, que atuava em vários segmentos como carvão e cerâmica, pensava em diversificar seu negócio. A Intelbras é fruto da compra da empresa Ematic, que fabricava centrais telefônicas de PBX de pegas e chaves.

O grupo de Diomício Freitas assumiu a empresa dando continuidade à fabricação das centrais de PBX. Centrados na estratégia de desenvolvimento de produtos e de mercados, os dirigentes introduziram as centrais de portarias na linha de produtos, que funcionavam com tecnologia manual, para serem usados em hotéis.

No entanto, até 1980 a Intelbras dava prejuízos. O Grupo Diomício Freitas, então, começou a cogitar a idéia de fechar o negócio, caso a empresa não apresentasse resultados positivos no prazo de um ano.

Foi então, que a Intelbras lançou um desafio: buscar o crescimento da empresa. Embora crescer tenha sido sempre o seu objetivo, neste momento o contexto caracterizava-se por um forte e decisivo impulso para o crescimento do setor de telecomunicações.

A instauração do monopólio das estatais e a influência do Estado configuravam definitivamente o contexto do ambiente do setor de telecomunicações brasileiro. Concentrando-se nas oportunidades do mercado nacional das estatais, os dirigentes da Intelbras tomaram conhecimento de uma concorrência, lançada pela Telebrás, que objetivava

definir três fabricantes para o fornecimento de pinos e tomadas de telefones no padrão Telebrás. As empresas que ganhassem a concorrência estariam habilitadas a fornecer os produtos a todas as companhias telefônicas do Brasil, por meio de processos licitatórios que classificariam uma entre as três empresas.

Assim, a Intelbras tomou a decisão de desenvolver um novo produto que atendesse as especificações previstas na licitação. Para isso, a empresa montou um projeto, o enviou para Brasília, e foi uma das três empresas classificadas para fabricar o pino e a tomada no padrão Telebrás. A participação em um novo mercado, o mercado das companhias telefônicas estatais, e o desenvolvimento de um novo produto foram, sem dúvida, um passo importante para o crescimento da empresa.

A partir de 1988, a Intelbras recebeu a concessão para participar das concorrências promovidas pelas companhias telefônicas, iniciando a partir de então a fabricação de aparelhos telefônicos no padrão Telebrás.

Apesar de experimentar um período de grande crescimento no decorrer da década de oitenta, em 1990, profundas mudanças no setor de telecomunicações fizeram com que a Intelbras passasse por mais uma crise. Dentre os fatores que contribuíram para a crise na empresa, destacam-se:

1. Abertura do mercado interno brasileiro às exportações.
2. O mercado de pinos e tomadas no padrão Telebrás foi aberto a todos os concorrentes.
3. Alto índice de inadimplência de seus principais clientes, as concessionárias.
4. Os preços da empresa não eram competitivos.
5. Praticamente todas as estratégias da empresa estavam direcionadas ao setor público, mas com o fim do monopólio no fornecimento dos produtos concedido às três empresas habilitadas pela Telebrás, incluindo a Intelbras, o foco agora deveria ser o mercado privado.
6. Mesmo com um grande faturamento na década de 80, a empresa não reinvestiu parte de seus lucros na melhoria do processo produtivo e na competitividade, visto que haviam sido canalizados para outros negócios do Grupo Freitas.

Diante da crise, os dirigentes da Intelbras chegaram a conclusão de que a única estratégia que poderia garantir sua sobrevivência no mercado seria a adequação da empresa ao novo ambiente que se delineava, através de uma participação mais competitiva.

Num primeiro momento a empresa se viu obrigada a reduzir seu quadro de funcionários.

A concorrência com competidores nacionais e internacionais exigiu que a empresa operasse melhorias substanciais em seus custos, concentrando seus esforços no desenvolvimento de produtos com qualidade, e na resposta aos clientes.

Em 1990, a Intelbras adotou uma nova estratégia direcionando sua atuação para a iniciativa privada.

Para isso, a empresa intensificou o desenvolvimento de uma nova linha de produtos, entre eles, centrais telefônicas PABX de pequeno porte com capacidade para concentrar uma ou duas linhas telefônicas para dez ou mais ramais. Essa estratégia foi resultado de uma pesquisa onde a Intelbras descobriu que 85% das empresas com mais de uma linha telefônica utilizam menos de doze ramais.

Essa estratégia permitiu a empresa vender um produto de alta qualidade com um preço compatível com o mercado a um significativo número de clientes.

Em 1992, ressurgiu o Ministério das Comunicações, que havia sido extinto no Governo Collor. Este ministério editou a Portaria nº 647, com o objetivo de disciplinar as aquisições da Telebrás feitas em regime de parceria mútua. Para conter os efeitos da abertura do mercado brasileiro concedida no Governo Collor, esta portaria propôs a prioridade de compra para artigos brasileiros, admitindo a aquisição de importados apenas quando não houvesse similar nacional ou quando o produto não apresentasse preço, qualidade e condições de financiamento compatíveis com os do mercado internacional.

Com isso, havia estímulo para a produção local, e foi assim, que a Intelbras resolveu adotar mais uma estratégia: apostar na produção em massa de aparelhos telefônicos, isso porque produzir telefones não exige muita tecnologia, mas sim criatividade e produtividade. Assim, a empresa optou por acreditar na sua capacidade de competir em custos e qualidade.



Também em 1992, a empresa implanta uma nova filosofia administrativa: o Programa de Qualidade e Gestão Participativa, objetivando maior produtividade e competitividade no mercado. Ainda, dentro do programa de qualidade, em 1996 abrem-se novos mercados. A certificação ISO 9001 atesta o Sistema de Qualidade Intelbras iniciando o processo de exportação.

Hoje, a Intelbras, consolida sua liderança no mercado. Estrategicamente, a empresa passa por um processo de reestruturação, dividindo-se em duas unidades de negócio independentes – uma de telefones e outra de Centrais telefônicas, dando mais objetividade e aproximando a empresa ao cliente.

O aparelho telefônico Intelbras é exportado por oito dólares, mais competitivo que os produtos de qualidade dos países asiáticos.

Atualmente, constata-se que o negócio da empresa não é desenvolver tecnologia de ponta, mas adaptar e melhorar tecnologias já consagradas e entrar no mercado com o produto certo, no tempo certo.

## **6.2 A crise e uma nova política de gestão**

A crise no final da década de 90 foi uma oportunidade para que a Intelbras percebesse a importância da criação de um contexto interno em que as pessoas pudessem participar, sugerir, criar e aprender. Assim, a cultura que favorecia a passividade e a obediência, baseada na intimidação e ameaças, foi, no curso da mudança, substituída pela participação e pela valorização das pessoas.

A empresa implantou um novo arranjo estrutural, diminuindo níveis hierárquicos e delineando um novo modelo de gestão mais flexível e mais ágil.

Em 1992, a Intelbras partiu para implantação de uma política de administração participativa com o objetivo dos colaboradores participarem ativamente como profissionais e como pessoas no desenvolvimento e crescimento da empresa.

Enquanto a Intelbras mudava gradativamente a política de gestão das pessoas o governo Federal lançou em 1994 por meio de medida provisória, um Programa de Participação nos lucros, incentivando sua implementação na empresas pela redução de encargos sociais. Para coroar o processo de gestão participativa, em 1996 a Intelbras implementou o Programa de Participação nos Lucros, permitindo a todos os seus colaboradores usufruir o resultado de seu esforço.

Dentro na nova política de gestão, a Intelbras que conta com mais de 1.000 colaboradores, criou uma série de programas com o objetivo de valorizar seus Recursos Humanos e assegurar qualidade de vida a seus profissionais. Dentre esses programas destacam-se o programa de ginástica no ambiente de trabalho, o programa de acompanhamento às gestantes, convênios com farmácias, assistência médica e odontológica, transporte seletivo, associação dos colaboradores e o programa de empréstimo pessoal. Para garantir um ambiente seguro, através da prevenção, minimização e eliminação de acidentes no ambiente de trabalho, a empresa criou o SESMT (Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho) que atua junto com a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

Entre os programas mais importantes na Gestão Participativa é o de Participação dos Resultados, implantado em 1996, onde semestralmente a Intelbras distribui parte de seu lucro aos colaboradores, buscando maior participação e envolvimento das pessoas nos objetivos e metas da empresa.

### **6.3 Remuneração Variável**

A forma de remuneração variável utilizada pela empresa Intelbras é a participação nos lucros, isso porque os benefícios oferecidos aos funcionários estão vinculados a lucratividade da empresa. Na Intelbras, o valor a ser distribuído aos funcionários é proporcional ao lucro obtido pela empresa, portanto se a empresa não obter lucro no final do exercício contábil, não haverá distribuição de recursos.

### 6.3.1. Processo de Negociação

Segundo Leones Antônio Mônico, supervisor de Recursos Humanos da Intelbras, a empresa começou a utilizar o programa de participação nos lucros no ano de 1996. Desde que foi criado, o programa sofreu algumas modificações na tentativa de aperfeiçoá-lo e torná-lo mais apropriado às necessidades da empresa e de seus funcionários.

A negociação da PLR na Intelbras se dá por meio de uma Comissão de Negociação, já que nela participam a empresa, representantes dos trabalhadores e representantes do sindicato da categoria.

Desta forma, duas vezes por ano, uma comissão formada por empregados da Intelbras, representantes do sindicato da respectiva categoria e a empresa, representada por seus diretores na forma do seu Estatuto Social, e por seus respectivos procuradores, se reúnem para definir o instrumento de participação nos lucros. Este instrumento trata-se de um documento que regula a participação dos funcionários da Intelbras na participação dos lucros da empresa. Neste documento constam as regras sobre o quanto será distribuído na forma de remuneração variável, como e quando esse valor será distribuído, quem participará do programa e qual a meta a ser atingida para que haja distribuição dos lucros. No instrumento de participação dos lucros também consta a forma de cálculo que irá definir os valores a serem distribuídos como recompensa pelo alcance da meta estabelecida no instrumento.

Este instrumento é decorrente de negociação entre os representantes das duas partes interessadas, empresa e empregado. Após celebrado o instrumento de acordo, o mesmo deve é arquivado na entidade sindical dos trabalhadores da empresa, estando de acordo com a Lei Nº 10101/00.

A comissão de empregados da empresa que participa do processo de negociação é composta dos representantes de todas as áreas e departamentos que apresentam mais de 50 colaboradores. Segundo Mônico, a empresa procura colocar na comissão, um representante para cada 50 funcionários. Por exemplo: em um departamento que possui 200 colaboradores, serão definidas quatro pessoas para representarem seus colegas no processo de negociação do programa de participação nos lucros.

### 6.3.2 Abrangência do programa

A abrangência do programa define quem participa do programa de participação nos lucros da empresa. Para Wood e Picarelli (1996), o plano de remuneração variável pode ser aplicado em apenas algumas áreas ou setores específicos da empresa, ou ainda na sua totalidade.

Segundo Mônico, supervisor de recursos humanos da empresa, a abrangência do programa de participação nos lucros da Intelbras é total, ou seja, atinge todos aqueles que têm mais de 90 dias de empresa.

De acordo com entrevistado, todos os colaboradores, incluindo funcionários e diretores, participam do programa de participação nos lucros. No entanto, as normas coletivas presentes no instrumento de participação nos lucros estabelecem que:

1. Só terão direito à participação na distribuição dos lucros os funcionários que foram admitidos há pelo menos três meses, mesmo que admitidos no semestre anterior;
2. Os funcionários que pediram demissão e aqueles que foram demitidos sem justa causa durante o período de apuração estabelecido no instrumento de participação nos lucros, receberão valor proporcional ao período trabalhado;
3. Os empregados que estiverem afastados do trabalho por qualquer motivo durante o semestre, receberão a participação conforme a seguinte regra:
  - Até 3 dias de afastamento: recebimento integral;
  - Acima de 3 dias: desconto proporcional de 1/180 (um cento e oitenta avos) para cada dia de afastamento;
  - Os valores descontados serão rateados proporcionalmente para todos os colaboradores.

Para Mônico, quando um funcionário se afasta da empresa por qualquer motivo, ele deixa de produzir e deixando de produzir ele deixa de colaborar para o atingimento das metas. Partindo desse pressuposto, ficou definido no processo de negociação do programa que o funcionário que se afastar por mais de três dias da empresa deixa de participar integralmente da distribuição dos lucros. Quando ele apresenta número de faltas superior a três dias ele recebe um desconto proporcional de 1/180 para cada dia em que ele se ausentar.

O instrumento de participação nos lucros também estabelece que não terão direito a participação nos lucros os empregados que foram demitidos com justa causa.

De acordo com Mônego “Ninguém fica de fora do programa” e o critério utilizado para a distribuição dos lucros é igual para todos, ou seja, tanto diretores, quanto o pessoal da limpeza, ou qualquer colaborador da empresa, até mesmo àquele que ingressou recentemente na empresa, recebem sua parcela na distribuição dos lucros seguindo o mesmo critério. Segundo Mônego, “do menor ao maior cargo da empresa, o critério utilizado para participação e distribuição nos lucros é o mesmo”.

### **6.3.3 Período de vigência**

O período de vigência do instrumento de participação nos lucros da Intelbras é de seis meses, ou seja, por ano são acordados dois instrumentos, o primeiro válido para o primeiro semestre do ano, cujo período de apuração se inicia em 01 de Janeiro e termina em 30 de Junho, e o outro válido para o segundo semestre, com período de apuração iniciando em 01 de julho e terminando em 31 de dezembro.

### **6.3.4 Periodicidade da distribuição**

Segundo Mônego, a distribuição dos lucros é feita duas vezes por ano, uma a cada semestre. Assim sendo, são realizadas duas apurações de resultados por ano, a primeira em Julho e a segunda em Janeiro. O pagamento da participação nos lucros referente à primeira apuração do ano deve ocorrer após o término do semestre, entre os dias 31 de julho a 30 de setembro e o pagamento da segunda apuração entre 31 de Janeiro a 31 de março.

Esse prazo para o pagamento corresponde a uma proteção para não comprometer o caixa da empresa. Por exemplo, o pagamento ocorrerá em 31 de julho, se o valor total a ser

pago não comprometer em até 30% (trinta por cento) do saldo existente em caixa. Se for maior de 30%, ficará adiado para 31 de Agosto ou para 30 de Setembro<sup>4</sup>.

A distribuição dos lucros está em conformidade com art. 3º, parágrafo 2º da Lei 10101 de 2000, que veda o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa com periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

### **6.3.5 Metas do programa**

Segundo Mônego, para que haja distribuição dos lucros da Intelbras se faz necessário que seja atingida, exclusivamente, uma única meta de desempenho, a do Lucro Líquido após o IR. Esta meta é definida pelo orçamento semestral da empresa, e os empregados participaram dos lucros, proporcionalmente ao atingimento da meta.

O supervisor de RH esclarece que a estabelecimento de uma única meta global vem ao encontro ao principal objetivo do programa de participação nos lucros da Intelbras que “é conseguir o envolvimento de todos nos compromissos da empresa”.

Para Mônego, quando as metas são estabelecidas por departamento, muitas vezes fica difícil mensurá-las. Além disso, quando se estabelece uma meta global, todos os funcionários acabam se preocupando com todos os processos da empresa que possam estar impedindo ou dificultando o seu alcance. Por exemplo, um cliente não efetuou o pagamento de uma compra. Quando isso ocorre todo mundo quer saber a causa dessa inadimplência. Querem saber se teve um problema no pedido, se foi uma venda mal feita, se o produto estava com algum defeito.

Por que isso? Quando um cliente deixa de pagar dentro de um prazo de 90 dias, isso configura como inadimplência e esse valor correspondente ao crédito de clientes vencidos é deduzido do lucro líquido após o IR que é a base de cálculo para apuração dos lucros obtidos pela empresa.

---

<sup>4</sup> O exemplo foi obtido do instrumento de participação nos lucros válido para o primeiro semestre de 2002.

### 6.3.6 O cálculo para a distribuição dos lucros

Como já colocado anteriormente, o orçamento da empresa é realizado semestralmente. Então, no final do semestre há a apuração do valor do lucro líquido da empresa após o imposto de renda, desse valor serão deduzidos: o valor correspondente ao crédito de clientes que não pagaram dentro de um prazo de 90 dias, o valor das perdas e extravios de materiais e equipamentos, inclusive diferenças negativas apuradas nos inventários, as perdas por danificação decorrentes de mau uso de materiais e equipamentos, obsolescência de materiais (sucateamento), obsolescência de equipamentos com menos de 1 ano de uso, e o valor correspondente a matérias-primas estocadas a mais de 90 dias sem movimentação.

Segundo Mônego, essas deduções se fazem necessárias, pois apresentam um reflexo na lucratividade da empresa. São valores prejudiciais à empresa e que são resultados de falhas nos processos da empresa.

Mônego cita como exemplo, as perdas com matérias-primas estocadas a mais de 90 dias dentro da empresa. . Neste caso, a empresa perde dinheiro ao estocar. Esse problema é possivelmente ocasionado por uma falha em um ou mais processos da empresa. Pode ser uma falha do setor de compras que errou na sua programação de compras, do setor de produção que errou na sua programação de produção, do setor de vendas que retirou um pedido resultante de uma venda mal feita ou que não chegou a se concretizar.

Conforme Mônego, mesmo que a meta definida para o Lucro Líquido após o IR não seja alcançada, fica assegurada a distribuição dos lucros desde que o valor alcançado não seja inferior a 10% da meta definida no estatuto de participação nos lucros. Portanto, pode-se dizer que existe uma margem de 10% para que haja distribuição nos lucros, mesmo que a empresa não alcance a meta.

O valor da participação nos lucros a ser distribuído aos empregados será de 10% (dez por cento) do Lucro Líquido após o I.R., calculado antes do seu lançamento na despesa dedutível, ajustado pelas deduções supracitadas.

Assim estabelece-se uma fórmula que determina o quanto será distribuído aos colaboradores da Intelbras, caso a meta mínima definida no estatuto de participação nos lucros seja alcançada.

- (+) Lucro Líquido após o IR
- (-) Créditos de clientes vencidos a mais de 90 dias;
- (-) Perdas e extravios de materiais e equipamentos;
- (-) Perdas por danificação decorrentes de mau uso de materiais e equipamentos;
- (-) Obsolescência de materiais (sucateamento);
- (-) Obsolescência de equipamentos com menos de 1 ano de uso;
- (-) Matérias-primas estocadas a mais de 90 dias sem movimentação;
- (=) Lucro Líquido Ajustado

Do Lucro Líquido após o imposto de renda serão realizadas todas as deduções já comentadas, resultando no Lucro Líquido Ajustado (LLA). Do LLA, a empresa distribuirá 10%, dos quais 70% serão distribuídos proporcionalmente de acordo com o salário dos funcionários e 30% distribuídos em partes iguais, ou seja, distribuídos igualmente entre todos os funcionários da empresa.

Para Mônego, os 30% distribuídos em partes iguais acabam favorecendo quem tem salários mais baixos porque representa um valor percentualmente maior do que aqueles que tem salários mais altos. No entanto, os 70% favorecem mais aqueles que apresentam salários mais elevados, já que são distribuídos de acordo com os salários, ou seja, quem ganha mais recebe mais, quem ganha menos recebe menos.

### **6.3.7 Comunicação**

A Intelbras utiliza vários meios para que as informações pertinentes ao programa de participação nos lucros cheguem a todos os seus colaboradores. Dentre os meios mais utilizados estão a intranet, o jornalzinho interno da empresa, o painel eletrônico e o mural de cada departamento.

No entanto, o mural e o painel eletrônico são mais utilizados para divulgar o resultado da participação no final de cada semestre. Eventualmente, usa-se um desses dois meios de comunicação para chamar a atenção para algum fato importante do programa relacionado com os resultados parciais da meta.



De acordo com Wood e Picarelli (1996), a compreensão e a assimilação do que se pretende com o programa e o comprometimento de todos os envolvidos, são extremamente importantes para que esse programa alcance o sucesso desejado.

Entretanto, para que haja compreensão é imprescindível realizar a divulgação das decisões tomadas no processo de negociação, da meta que precisa ser alcançada para que haja distribuição dos lucros e assim por diante.

Outra forma comumente utilizada para divulgar as informações na Intelbras, principalmente às relacionadas com o desempenho das metas, são as reuniões mensais realizadas em cada departamento da empresa.

Como já citado anteriormente, no instrumento de participação nos lucros está definida uma meta para o lucro líquido. No entanto, a cada mês tem-se uma meta de lucro a ser atingida para que no final do semestre a meta final seja alcançada. Assim sendo, se num determinado mês a meta mensal não foi atingida, a comissão de acompanhamento vai procurar identificar o motivo pelo qual não foi possível o alcance da meta, e a partir daí tentar sanar o problema e procurar recuperar a diferença nos meses seguintes. Essa avaliação é comunicada aos funcionários nas reuniões mensais pelos seus representantes que também fazem parte da comunicação de avaliação.

### **6.3.8 Decisão de implantar o programa de participação nos lucros**

A empresa implantou o programa de participação nos lucros em 1996. Até, aproximadamente, 1990 a Intelbras vendia exclusivamente para as companhias telefônicas, ela não vendia para seu cliente final, ou seja, aquele que realmente iria consumir seus produtos. De acordo com Mônico, com a abertura do mercado, em 1990, a empresa passou por uma crise séria e quase fechou suas portas. A partir daí, a Intelbras resolveu mudar sua estratégia, deixando de ser uma empresa autoritária e passando a ser mais flexível, com uma administração mais participativa.

Para Mônico, a decisão de implantar a participação nos lucros foi um reflexo dessa nova forma de gestão, pois quando se solicitou aos funcionários que todos participassem mais ativamente da empresa, que vestissem a camisa, etc se fez necessário que a empresa desse

algo em troca, e a participação nos lucros veio para atender essa necessidade de recompensar o funcionário pelo seu maior comprometimento com os resultados da empresa.

### **6.3.9 Os resultados do programa**

Desde a sua implantação, em 1996, os objetivos do programa sempre foram alcançados. De 1996 até o 2º semestre de 2001 a empresa sempre distribuiu lucros, assim pode-se afirmar que desde o início as metas do programa foram sempre atingidas. No entanto, o segundo semestre de 2001 foi o ano em que a empresa menos distribuiu lucros. Segundo Mônico, este fato foi um reflexo de uma retração no mercado de telecomunicações provocada pela crise Argentina, pela crise no setor de energia – apagão e, pelo problema dos atentados nos EUA, que fizeram com que os lucros da empresa caíssem muito, embora a meta definida para o exercício tenha sido plenamente alcançada.

### **6.3.10 Vantagens e desvantagens**

Na visão do supervisor de recursos humanos da Intelbras, a participação nos lucros só trouxe vantagens tanto para a empresa como para seus colaboradores.

Segundo ele a maior vantagem do programa é o envolvimento de todos nos resultados da empresa “a empresa deixa de ter um funcionário para ter um sócio na empresa”.

### **6.3.11 Melhorias no programa**

Para o supervisor de RH se ele tivesse que fazer alguma melhoria no plano, ele atrelaria o programa mais aos resultados do departamento, a índices de produtividade, de desempenho, de qualidade. Dessa forma, o programa seria mais mensurável a nível individual.

Hoje, da forma como o programa foi elaborado, a mensuração que se faz é a nível coletivo/global. Assim, mesmo que um departamento esteja funcionando 100% como, por exemplo, a produção, sem nenhum tipo de perda, etc, se o nível de inadimplência está alto sendo este um problema do departamento de vendas e do financeiro, todos acabam deixando de ganhar, pois o que se analisa é o desempenho global da empresa (Mônico, março/2002).

## 7 ANÁLISE COMPARATIVA

As organizações estudadas no presente trabalho pertencem a setores diferentes da economia, e apresentam características distintas.

A Eletrosul - Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil - é uma empresa estatal, subsidiária do Sistema Eletrobrás. Suas atividades são voltadas para a prestação do serviço público de transmissão de energia elétrica. Atualmente, a empresa domina o mercado na região em que atua, não apresenta concorrência que possa ameaçá-la. Além disso, detém larga experiência e capacitação técnica nas áreas de estudos, projetos, construção, operação e manutenção de sistemas de potência em alta tensão<sup>5</sup>. Sua administração é caracterizada por ser relativamente burocrática.

Já a Intelbras é uma empresa privada, sendo a primeira empresa com capital 100% nacional e tecnologia própria a atuar no mercado de telecomunicações brasileiro. Atualmente, a Intelbras é líder na América Latina na Fabricação de Centrais e Aparelhos Telefônicos.

A Intelbras atua num mercado bastante turbulento e competitivo; onde estão empresas nacionais e internacionais. Essa concorrência exige que a empresa procure, constantemente, implementar melhorias no desenvolvimento de produtos com qualidade, na resposta aos clientes, além de concentrar esforços da redução de seus custos. Sua administração apresenta-se mais flexível e participativa.

Diante destes fatos, a primeira e mais importante constatação obtida através da análise das características dos programas utilizados por estas duas empresas, foi a seguinte: cada empresa tem sua própria realidade e seus programas de participação nos resultados refletem esta realidade e o momento específico da organização.

A seguir serão apresentadas as constatações a que se chegou através do estudo comparativo dos programas de participação nos lucros implantados pelas empresas Eletrosul e Intelbras.

---

<sup>5</sup> Informações retiradas do site oficial da empresa Eletrosul - [www.eletrosul.gov.br](http://www.eletrosul.gov.br).

### *Quanto à forma de remuneração variável utilizada*

A Eletrosul optou por adotar um sistema misto de remuneração variável, sendo este uma combinação da participação nos lucros atrelada ao atingimento de metas específicas, tais como índices de lucratividade, produtividade, qualidade, rentabilidade e absenteísmo. Neste caso, embora os requisitos para a distribuição dos benefícios de participação estejam baseados no atingimento desses índices, a existência de lucro no final do exercício atua como condicionante para que haja a distribuição.

Já a forma de remuneração variável utilizada pela empresa Intelbras é a participação nos lucros, isso porque os benefícios oferecidos aos seus funcionários estão vinculados a lucratividade da empresa. No caso da Intelbras, o valor a ser distribuído aos funcionários é proporcional ao lucro obtido pela empresa, portanto se a empresa não obter lucro no final do exercício contábil, não haverá distribuição de recursos e quanto maior o lucro, maior o valor do montante distribuído entre todos os funcionários.

Entretanto é importante salientar que muito embora a Intelbras não estabeleça no seu programa de participação nos lucros metas específicas a serem atingidas, indiretamente estas metas existem já que do montante a ser distribuído na forma de participação dos lucros são deduzidos valores correspondentes às perdas e extravios de materiais e equipamentos, às perdas com danificação decorrentes de mau uso de materiais e equipamentos, perdas com estoques, obsolescência de máquinas e equipamentos, entre outros. Quanto maior forem essas perdas, menor o valor recebido por cada funcionário.

### *Processo de negociação*

Em conformidade com a Lei 10101/02, a participação nos lucros ou resultados das empresas Eletrosul e Intelbras é objeto de negociação entre empresa e empregados. No entanto, os procedimentos adotados por cada uma delas, apresentam-se bastante diferentes.

Na Intelbras, o acordo se dá por meio de uma comissão de negociação, onde fazem parte a empresa, representantes dos sindicatos e representantes dos trabalhadores escolhidos pelos mesmos.

Diante deste fato, pode-se concluir que o modelo de negociação da Intelbras parece ser bastante democrático, já que a empresa abre um canal direto de discussão com o trabalhador. Na negociação realizada na Intelbras, os empregados que integram a comissão têm a oportunidade de argumentar e apresentar suas opiniões e sugestões.

Na Eletrosul, a negociação se dá por meio de acordo coletivo que envolve a empresa e o sindicato dos trabalhadores de cada categoria. Neste caso, a empresa não fala diretamente com os trabalhadores, já que os empregados são representados pelos sindicatos das respectivas categorias.

Além disso, a Eletrosul, como empresa pública, tem que passar por uma série de trâmites para a aprovação do Termo de Pactuação que regula a participação dos seus funcionários na distribuição dos lucros ou resultados, configurando-se num processo bastante complexo e moroso. Antes de ser apresentado aos sindicatos dos trabalhadores de cada categoria, a Eletrosul precisa apresentar a proposta do Termo de Pactuação à DEST (Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais) para aprovação. Esta aprovação é obrigatória devido ao fato da mesma ser prevista na Resolução 10 de 30-05-95, do Conselho de Coordenação e Controle de Estatais.

Assim chega-se a conclusão de que o processo de negociação da Eletrosul apresenta-se bem mais complexo e demorado, já que além de ter que atender a Lei 10101/02 deverá, também, estar em conformidade com a legislação própria das estatais, a resolução nº 10 do Conselho de Coordenação e Controle de Estatais.

### *Período de vigência*

O prazo de vigência do acordo da PLR da Eletrosul é de um ano, ou seja, a cada ano ocorre uma nova negociação.

Já o período de vigência do instrumento de participação nos lucros da Intelbras é válido por seis meses, ou seja, por ano são acordados dois instrumentos, o primeiro válido para o primeiro semestre do ano, e o outro válido para o segundo semestre.

Esta prática pode incorporar maior flexibilidade ao programa, acarretando, entretanto mais trabalho para todos os envolvidos.

### *Abrangência do Programa*

Quanto à abrangência do programa, ambos os programas das empresas estudadas apresentam muitas semelhanças:

- O programa de participação nos lucros da Intelbras abrange todos os funcionários que apresentam mais de 90 dias de empresa. Na Eletrosul, participam do programa de participação nos lucros ou resultados todos os funcionários efetivos na Empresa em 01/01 do ano corrente.
- Tanto na Intelbras quanto na Eletrosul, os funcionários que pediram demissão e aqueles que foram demitidos sem justa causa durante o período de apuração estabelecido no instrumento de participação nos lucros, receberão valor proporcional ao período trabalhado.
- Os programas das duas empresas estabelecem que não terão direito a participação nos lucros os empregados que foram demitidos com justa causa.
- Na Eletrosul os funcionários que venham a ser admitidos posteriormente a 01 de janeiro, bem como os empregados desligados sem justa causa e licenciados, durante o ano, receberão na proporção aos meses efetivamente trabalhados, e com base na última remuneração recebida. Não participam do programa os empregados cedidos para exercer o cargo de Diretor junto à Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social – ELOS e os empregados demitidos por justa causa. Já na Intelbras, quando o funcionário apresentar número de faltas superior a três dias ele recebe um desconto proporcional de 1/180 para cada dia em que ele se ausentar.

### *Metas do programa*

Na Intelbras para que haja distribuição dos lucros se faz necessário que seja atingida, exclusivamente, uma única meta de desempenho, a do Lucro Líquido após o IR. Esta meta é definida pelo orçamento semestral da empresa, e os empregados participarão dos lucros, proporcionalmente ao atingimento da meta.

Na Eletrosul, são estabelecidas metas coletivas e individuais dentro da PLR. As metas coletivas são: produtividade, lucratividade, rentabilidade, rotatividade e qualidade, enquanto

que a única meta estabelecida como contribuição individual é a assiduidade ou absenteísmo do funcionário.

### *O cálculo para a distribuição dos lucros*

Como o programa de remuneração variável utilizado pela Intelbras é a participação nos lucros, o cálculo do montante a ser distribuído é bastante simples. É utilizada uma fórmula que determina a divisão dos lucros após terem atingido certo patamar.

Na Eletrosul o programa de remuneração variável utilizado pela empresa é o sistema misto: participação nos lucros atrelados a resultados específicos. Nesta forma de remuneração variável, o cálculo do montante a ser distribuído e da parte que cabe a cada trabalhador caracteriza-se por ser mais complexo, já que utiliza uma combinação de indicadores e resultados, cada um com seu peso específico.

Nos dois programas, embora o cálculo da distribuição seja um processo aparentemente simples, ele não contempla um fator extremamente importante, que é o desempenho do funcionário ao longo do programa. O simples fato de não contemplar o desempenho pode criar nos funcionários uma grande probabilidade de acomodação e desmotivação.

### *Comunicação*

As duas empresas apresentam um sistema de comunicação bastante intensivo.

A Eletrosul divulga todas as informações pertinentes a PLR por meio da intranet e através da distribuição de um jornalzinho interno.

A Intelbras também utiliza vários meios para que as informações relacionadas ao programa de participação nos lucros cheguem a todos os seus colaboradores. Dentre os meios mais utilizados estão a intranet, o jornalzinho interno da empresa, o painel eletrônico e o mural de cada departamento.

Percebe-se, no entanto, que embora as duas empresas estudadas apresentem vários meios para divulgar as informações sobre a PLR, as informações que são difundidas parecem não ser capazes de esclarecer todas as dúvidas dos funcionários sobre o programa. Desta

forma, a comunicação utilizada pelas empresas parece não ser capaz de atingir e sensibilizar todos os envolvidos no programa.

### *Decisão de implantar o programa de participação nos lucros*

Os programas de remuneração variável utilizados pelas empresas analisadas foram implantados em 1996, apresentando, portanto, o mesmo tempo de vida.

A decisão de implantar a PLR na Eletrosul teve como motivo principal estar em conformidade com a medida provisória nº 794, de 1994 que regulamentava a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados. No entanto, a empresa destacou que os benefícios que o programa poderia trazer para empresa através da melhoria de seus resultados, do aumento da motivação, de uma maior participação e satisfação dos empregados também foram fatores decisivos para a implantação da PLR na Eletrosul.

Na Intelbras, a decisão de implantar a participação nos lucros foi um reflexo da implantação da gestão participativa na empresa. Neste caso, a participação nos lucros veio para atender a necessidade de recompensar o funcionário pelo seu maior comprometimento com os resultados da empresa.

### *Resultados do programa*

Ambas as empresas estudadas consideram-se satisfeitas com os resultados de seus programas de remuneração variável. Desde que os mesmos foram implantados, as empresas sempre distribuíram a participação nos lucros, assim pode-se afirmar que desde o início as metas ou objetivos propostos pelos programas foram sempre atingidos.

### *Melhorias no programa*

Para o programa de participação nos lucros 2002, a Eletrosul pretende incluir novas metas individuais através de sistema de avaliação de desempenho individual. Dessa forma, a



empresa acredita que os empregados se sentirão muito mais comprometidos com os resultados da empresa, já que suas metas estarão mais claras e associadas diretamente com sua atividade. Atualmente, como as metas são globais, acreditam que acaba ocorrendo uma certa indefinição, ou seja, o empregado vê o objetivo mas não sabe como contribuir para que o objetivo seja alcançado.

Já a Intelbras, no futuro, pretende implantar além de metas globais, metas para cada departamento. Dessa forma, o programa estará baseado parte na apuração do Lucro e parte do desempenho de cada departamento. Caso determinado departamento não atinja suas metas, o mesmo será penalizado com a redução do pagamento da PLR. Neste caso, o valor que o departamento deixou de receber, por não ter alcançado os resultados desejados é redistribuído aos demais departamentos. Dessa forma, o bom desempenho de um departamento não é comprometido pelo mau desempenho do outro.

No programa atual da Intelbras, como o que é avaliado é o desempenho global da empresa, se um departamento foi mal todos acabam deixando de ganhar.

## 8 CONCLUSÕES FINAIS

Tendo em vista o aumento progressivo das empresas interessadas em implantar programas de remuneração variável e considerando que grande parte delas ainda desconhece a maneira de como pôr em prática estes programas, demonstrando insegurança em relação aos benefícios trazidos e muita confusão a respeito, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar as características dos programas de remuneração variável de duas empresas localizadas na região da Grande Florianópolis, SC, destacando seus indicadores de desempenho. Desta forma, espera-se que os resultados deste trabalho possam ter contribuído positivamente para que a idéia de implantar a participação nos lucros ou resultados não enfraqueça pela falta de conhecimento e de mecanismos que possam trazer orientação para a sua implementação.

Este trabalho, portanto, apresentou um estudo de casos efetuado nas organizações Eletrosul e Intelbras. Certamente, esta é apenas uma amostra, principalmente considerando-se que cresce a cada dia o número de empresas que estão aderindo aos programas de participação nos lucros ou resultados. Desta forma, recomenda-se que mais pesquisas sobre o assunto sejam realizadas, tendo em vista a forte tendência para os próximos anos de crescimento do número de empresas utilizando a PLR, o que representa um trabalho de grande valor, pois podem servir para nortear as ações de muitos empresários.

Tomando-se como referência a análise comparativa do programa de remuneração variável utilizados pela empresas Eletrosul e Intelbras, pode-se inferir algumas considerações relevantes quanto ao objetivos específicos que nortearam este estudo.

Quanto à forma de remuneração variável adotada pelas organizações estudadas, identificou-se que a Eletrosul utiliza um sistema misto de remuneração, sendo este uma combinação de participação nos lucros atrelada ao atingimento de metas específicas – participação nos resultados. Já a Intelbras utiliza somente a participação nos lucros, embora, indiretamente, o desempenho de alguns indicadores influencie no valor a ser recebido pelos funcionários na forma de participação nos lucros, já que da base de cálculo utilizada para definir o montante a ser distribuído são deduzidos valores correspondentes às perdas

provocadas pelo mau desempenho de algumas áreas, tais como: produção, compras, controladoria, comercial e financeiro.

Quanto ao modelo adotado pelas organizações estudadas, verificou-se que ambas empresas demonstraram muita preocupação em atender a lei 10101/00, que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa no Brasil.

Esta preocupação se reflete na forma de negociação dos programas de participação nos lucros ou resultados das empresas Eletrosul e Intelbras, e na redação do documento que torna válido os programas das referidas empresas.

Neste documento as empresas procuraram deixar claras as regras quanto à fixação dos direitos, frutos de negociação entre empresários, sindicatos e funcionários, assim como, o período em que se dará o pagamento, o período de vigência do referido acordo e as metas que devem ser atingidas pela empresa e por seus funcionários para que os mesmos tenham direitos a participação nos lucros ou resultados.

Para descrever os modelos de remuneração variável atualmente utilizados pelas empresas, foram observadas as seguintes características: período de vigência, abrangência do programa, as metas dos programas e seus indicadores de desempenho, o cálculo para a distribuição e os meios de comunicação utilizados para divulgar os programas.

Levando-se em consideração essas características foi possível identificar as diferenças e semelhanças existentes nos programas utilizados pela Eletrosul e Intelbras, a saber:

O programa utilizado pela Eletrosul tem vigência de um ano; abrange todos os funcionários efetivos na empresa em 01 de Janeiro, excetuando-se os funcionários demitidos por justa-causa e os cedidos para exercer o cargo de Diretor junto à Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social, os funcionários admitidos posteriormente a 01 de Janeiro e os demitidos sem justa-causa recebem valor proporcional ao período trabalhado; apresenta metas coletivas de produtividade, lucratividade, rentabilidade, rotatividade e qualidade e a meta individual de absenteísmo; o cálculo para a distribuição dos lucros caracteriza-se por ser relativamente complexo, utilizando uma combinação de indicadores e resultados, cada um com seu peso específico.

O programa utilizado pela Intelbras caracteriza-se por apresentar a vigência de seis meses, abranger todos os funcionários admitidos a mais de noventa dias da data em que começa a vigorar o programa, excetuando-se os funcionários admitidos com justa-causa, os funcionários que pediram demissão recebem valor proporcional ao período trabalhado e os que obtiverem faltas superiores a três dias recebem um desconto proporcional 1/180 para cada dia em que ele se ausentar; a única meta definida para que haja distribuição dos lucros e a do Lucro Líquido após o imposto de renda; para o cálculo do montante a ser distribuído na forma de participação nos lucros, a empresa utiliza uma fórmula onde, do Lucro Líquido após o IR, são deduzidos valores correspondentes às perdas e extravios de materiais e equipamentos, às perdas com danificações decorrentes de mau uso de materiais e equipamentos, perdas com estoques, obsolescência de máquinas e equipamentos, entre outros.

Quanto à forma de comunicação ambas as empresas utilizam um sistema bastante intensivo para divulgar as informações pertinentes ao programa. No entanto, percebe-se que as informações difundidas parecem não estar sendo capazes de esclarecer todas as dúvidas dos funcionários em relação ao programa, principalmente quanto ao valor recebido por cada funcionário.

Quanto à evolução dos sistemas de remuneração variável nas organizações estudadas, pode-se observar que poucas alterações foram feitas desde a sua implantação em cada uma das organizações. A única alteração representativa na Intelbras foi a inclusão de uma meta individual denominada absenteísmo, a qual visa reduzir o índice de faltas ao trabalho.

No caso da Eletrosul, houve uma mudança no cálculo do montante a ser distribuído, a título de participação nos lucros e resultados, onde de 1997 até 2000, o montante máximo a ser distribuído era limitado a uma folha salarial de dezembro do ano corrente, multiplicada pelo grau de cumprimento do Plano de metas, ficando entendido que a referida folha correspondia à soma dos valores de salários, honorários, adicionais e vantagens de caráter permanente, *excluindo* os valores referentes às horas extraordinárias eventuais e à periculosidade não permanente, aos benefícios, aos encargos e às contribuições de qualquer espécie recolhidas pela empresa. Em 2001, o cálculo do montante a ser distribuído também foi equivalente ao valor de uma folha salarial do mês de dezembro de 2001, multiplicado pelo grau de cumprimento do Plano de Metas, só que *incluía* os valores referentes às horas extras

incorporadas, acrescidas dos dispêndios com encargos sociais e com a previdência privada, referente à contribuição normal.

Quanto às vantagens e desvantagens do uso da remuneração variável do ponto de vista da empresa, identificou-se através deste estudo que ambas as empresas percebem apenas vantagens em relação ao programa. Para a empresa Intelbras a maior vantagem do programa é o aumento do grau de envolvimento de todos os funcionários nos resultados da empresa.

A Eletrosul considera seu programa de participação nos lucros ou resultados como uma estratégia inteligente para melhorar o desempenho da empresa através da promoção de um maior comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa. Além disso, a empresa percebe a redução dos seus custos em função dos benefícios fiscais que são concedidos sobre o pagamento da participação.

De acordo com a Eletrosul, o programa também traz vantagens para os funcionários, já que os mesmos chegam a receber até dois salários extras por ano na forma de participação nos lucros e resultados. Desta forma, os resultados obtidos desde a implantação da PLR foram significativamente motivadores para ambos os lados.

### *Recomendações*

Dentre os pontos mais delicados dos programas de remuneração variável utilizados atualmente pela empresas estudadas, recomenda-se que se dê especial atenção à sua forma de comunicação, de modo que o mesmo possa ser bem entendido pelos funcionários da empresa, caso contrário o pagamento do valor distribuído será visto pelos funcionários apenas como um abono, ou seja, um valor pago no final de cada ano, não proporcionando o estímulo aos envolvidos no programa, fazendo com que seu objetivo se perca.

Dessa forma, pode-se concluir que as formas de comunicação utilizadas pelas empresas devem ser repensadas. Talvez uma participação mais efetiva dos funcionários na negociação dos programas, principalmente no caso da Eletrosul, seja a forma mais adequada para garantir um maior entendimento do programa.

Diante do que foi exposto, acredita-se que o estudo comparativo realizado entre as empresas Eletrosul e Intelbras serviu para demonstrar que um programa de remuneração

variável deve ser implantado levando-se em consideração a cultura, a história e as particularidades de cada empresa.

Portanto, antes de implantar um programa de remuneração variável é preciso estudar as diversas características da empresas como tamanho, tecnologia utilizada, estágio de evolução, cultura gerencial, grau de qualificação dos funcionários, entre outros aspectos.

Assim sendo, espera-se que este trabalho tenha servido para amadurecer conceitos sobre a PLR, e os benefícios que um programa bem planejado pode trazer para as empresas assim como para a melhoria da relação Capital e Trabalho.

## REFERÊNCIAS

BECKER, GRACE V. E, RUAS, R. L. Estratégias de Comprometimento e Planos de Participação nos Lucros: Tendências Recentes. **Revista de Administração Contemporânea** - v.1, n.3, Set./Dez. 1997.

CARNEIRO, C. A nova lei para participação nos lucros. 09 fev. 2001. Disponível em: <<http://www.subjudeonline.com.br/sub11/artigo1.htm>>. Acesso em: 16 fev. 2002.

CERICATO, A. Programa de Remuneração variável: O caso da Dimon do Brasil Tabacos Ltda. Florianópolis, 2000. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CLASSEN, E. Estudo sobre remuneração variável e acompanhamento de implantação na Eletrosul. Florianópolis, 1997. Monografia. (Departamento de Ciências da Administração) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

CORRÊA, W. E. Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos. São Paulo: Atlas, 1999.

DELLAGNELO, E. H. L., DELLAGNELO, J. R. G. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. *Revista de Negócios*. v. 2, n. 1, Out./Dez. - 1996.

DELLA ROSA, F. Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar e reduzir os custos das empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ELETROSUL. Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil. Disponível em: <http://www.eletrosul.gov.br>

FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEITH, L. A participação dos trabalhadores nos lucros da Weg S/A.:Um estudo de caso. Florianópolis, 1996. Monografia. (Departamento de Ciências da Administração) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

FRANCESULTI, F. G., CASTRO J. N. III Encontro de economistas da língua portuguesa: Algumas considerações sobre as transformações recentes do setor de energia elétrica. Macau,1998.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

INTELBRAS. Disponível em: <<http://www.intelbras.com.br>>

KOHN, A. Por que os planos de incentivos não funcionam. Revista de Administração de Empresas. v. 35, n. 6, p. 12-19, Nov./Dez. 1995.

KRETZER, C. Cássio Kretzer: depoimento [abr. 2002]. Entrevistadora: Tatianne de Bona. Florianópolis. 1 fita cassete (60 min).

MARTINS, S. P. Participação dos empregados nos lucros das Empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MÔNEGO, L. A. Leones Antônio Mônico - supervisor de Recursos Humanos da Intelbras: depoimento [mar. 2002]. Entrevistadora: Tatianne de Bona. Florianópolis. 1 fita cassete (60 min).

PASTORE, J. Participação nos lucros. O Estado de São Paulo, publicado em 26 de julho de 1990. Disponível em:

<<http://josepastore.com.br/artigos/relacoestrabalhistas/030.htm>>. Acesso em: 16 fev. 2002.

PONTES, B. R. A competitividade e a remuneração flexível. São Paulo: LTr, 1995.



RESENDE, Ê. Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo, Summus, 1991.

RUIZ, J. A. Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SALOMON, D. V. Como fazer uma monografia: elementos de metodologia do trabalho científico. 5 ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1977.

SILVA, V. Remuneração variável como remuneração de risco. Disponível em: <[www.promerito.com.br/artigos/artigo2.html](http://www.promerito.com.br/artigos/artigo2.html)>. Acesso em: 16 fev. 2002.

WOOD E PICARELLI. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – Lei 10101 de dezembro de 2000

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000

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

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

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

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

II – convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto a 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 fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II – a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

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

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

§ 1º Para efeito de apuração de lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional às 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. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução de litígio:

I - mediação;

II – arbitragem de ofertas finais.

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

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

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

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

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

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

Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição. Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1982-76, de 26 de outubro de 2000.

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

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000. 179º da Independência e 112º da República

Fonte : DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO (20 de dezembro de 2000).

## ANEXO 3 – A legislação que regulamenta as empresas estatais

### Resolução nº10, de 30 de maio de 1995 do CONSELHO DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS EMPRESAS ESTATAIS

O CONSELHO DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS EMPRESAS ESTATAIS – CCE, instituído por intermédio de art. 29, inciso II, da Medida Provisória n.º 994, de 11 de maio de 1995, e tendo em vista as conclusões a que chegou o Grupo de Trabalho constituído através da Resolução CCE nº01, de 20 de fevereiro de 1995, publicada no D.O.U. de 21 de fevereiro de 1995 resolve:

**Art. 1º** A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas estatais, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição Federal e conforme as disposições do art. 5º da Medida Provisória n.º 980, de 25 de abril de 1995, deverá observar as diretrizes fixadas nesta Resolução.

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

**Art. 2º** A empresa estatal, anteriormente à apuração da parcela dos lucros ou resultados a ser distribuída aos seus empregados, deverá deduzir desses mesmos lucros ou resultados os recursos necessários para atender, no que couber:

- I – ao pagamento das suas obrigações fiscais e parafiscais;
- II – às suas reservas legais;
- III – às outras reservas necessárias à manutenção do seu nível de investimentos e à preservação de seu nível de capitalização; e
- IV – ao pagamento dos dividendos aos acionistas.

Parágrafo único. A parcela de que trata o caput desde artigo não poderá ser superior a 25% (vinte e cinco por cento) dos dividendos a serem pagos aos acionistas.

**Art. 3º** Fica a empresa estatal impedida de distribuir aos seus empregados qualquer parcelas dos lucros ou resultados apurados nas demonstrações contábeis e financeiras, que servirem de suporte para cálculo, se :

- I – houver registro de recebimento, a título de pagamento de despesas correntes ou de capital, de quaisquer transferências, diretas ou indiretas, de recursos do Tesouro Nacional;
- II – possuir dívida vencida, de qualquer natureza ou valor, com órgão e entidades da Administração Pública Federal direta ou indireta, com fundos criados por Lei ou com empresas estatais, mesmo que em fase de negociação administrativa ou cobrança judicial;
- III – tiver registrado prejuízos de períodos anteriores, ainda não totalmente amortizados por resultados posteriores;
- IV – os resultados positivos apurados decorrerem de medidas de excepcionalização autorizadas pelo Governo;
- V – houver pago aos seus empregados, a qualquer título, valores por conta de lucros ou resultados.

**Art. 4º** A empresa estatal, para firmar acordo com vistas à participação dos seus empregados nos lucros ou resultados, deverá submeter previamente ao CCE a respectiva proposta, encaminhada através do Ministério Setorial ao qual esteja vinculada, indicando claramente:

- I – a origem dos resultados ou lucros que dão margem à proposta de participação;
- II – o valor total que pretende distribuir;
- III – os ganhos nos índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa no período, que ensejaram a participação;
- IV – a avaliação das metas, resultados e prazos pactuados previamente para o período;

V – a evolução dos índices de segurança no trabalho;

VI – a evolução dos índices de assiduidade;

VII – outros critérios e pré-condições definidos de acordo com as características e atividades da empresa estatal.

Parágrafo único. O CCE poderá aprovar ou não, no todo ou em parte, a proposta de que trata este artigo, inclusive alterando suas condições, tendo em vista a execução da política econômica social do Governo e da política para as empresas estatais.

**Art. 5º** A participação se dará mediante o pagamento, de uma só vez, em moeda corrente nacional ou em ações representativas do capital social da empresa estatal, ou um misto destas.

§ 1º O pagamento se dará no mês imediatamente posterior à realização da Assembléia Geral Ordinária, condicionado ao efetivo pagamento dos dividendos aos acionistas.

§ 2º No caso das empresas públicas a distribuição de resultados se dará após a aprovação das contas pelo Conselho de Administração ou órgão equivalente.

**Art. 6º** O empregado somente fará jus à participação convencionada com a empresa à qual está vinculado através do contrato de trabalho, independentemente da sua lotação, vedada qualquer participação nos lucros ou resultados de mais de uma empresa estatal, pertencente ou não ao mesmo grupo ou conglomerado.

**Art. 7º** Os membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal, da Auditoria Interna das empresas estatais, os demais órgãos correlatos e os órgãos de controle e fiscalização de Administração Federal deverão incluir no escopo dos seus trabalhos, no que couber, a verificação quanto à observância pelas empresas das presentes normas.

**Art. 8º** Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

José Serra Pedro Sampaio Malan

Ministro de Estado do Ministro de Estado da Fazenda

Planejamento e Orçamento

Clóvis de Barros Carvalho Raimundo Mendes de Brito

Ministro de Estado Chefe da Casa Civil Ministro de Estado de Minas e Energia

da Presidência da República

### ANEXO 3 – Termo de pactuação da PLR – Eletrosul – Ano 1997/1998

**TERMO ADITIVO À CLÁUSULA 14ª DO ACORDO COLETIVO DE TRABALHO - COMPLEMENTAR 1997/1998**, que entre si firmam, de um lado Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. - ELETROSUL e, de outro, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Florianópolis, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica do Sul de Santa Catarina, Sindicato dos Trabalhadores Eletricitários do Vale do Itajaí, Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina, Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Elétrica de Lages, Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Geradoras, ou Distribuidoras, ou Transmissoras, ou Afins de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná, Sindicato dos Trabalhadores nas Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região, Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Curitiba e Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina, em cumprimento ao estabelecido na Cláusula 14ª do ACT 97/98, firmado em **09.01.98**, com o objetivo de estabelecer as condições de participação dos empregados da ELETROSUL nos resultados do **exercício de 1998**, como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e incentivo à incrementos de qualidade, produtividade, e lucratividade, nos termos do Art. 7º, Inciso XI da Constituição Federal, e das disposições da Medida Provisória nº 1698-50, de 27/10/98, e em estrita observância aos termos da Resolução 10 do CCE, de 30.05.95, publicada no Diário Oficial da União em 09.06.95.

**Cláusula 1ª** - Pelo presente Termo Aditivo, fica estabelecido que o Plano de Metas para o exercício de 1998, é o seguinte:

#### I - Metas Coletivas:

Para efeito de aferição do grau de cumprimento de cada uma das metas coletivas definidas abaixo, serão considerados os seguintes parâmetros de pontuação:

<b>% de Cumprimento da Meta</b>	<b>Pontos</b>
Acima de 95%	10
Entre 95% e 90%	9
Entre 90% e 85%	8
Entre 85% e 80%	7
Entre 80% e 60%	5
Abaixo de 60%	Zero

- **Produtividade**

a) **Obter uma receita líquida de R\$ 450.000,00 por empregado.**

*Conceito: Receita líquida é o faturamento total deduzidos os impostos diretamente incidentes sobre o mesmo.*

**Quantificação do Indicador de Aferição**

<b>Atingimento da Meta (R\$)</b>	<b>Pontos</b>
acima de 427.500,00	10
de 427.500,00 a 405.000,00	09
de 405.000,00 a 382.500,00	08
de 382.500,00 a 360.000,00	07
de 360.000,00 a 270.000,00	05
abaixo de 270.000,00	00

**b) Obter um custeio máximo de R\$ 2,50 por energia transportada em MWh.**

*Conceito:* Custeio é o total das despesas operacionais (PMSO), excluídas a compra de energia e a depreciação das instalações.

#### **Quantificação do Indicador de Aferição**

<b>Atingimento da Meta</b>	<b>Pontos</b>
até 2,63	10
De 2,63 a 2,78	09
De 2,78 a 2,94	08
De 2,94 a 3,13	07
De 3,13 a 4,17	05
acima de 4,17	00

- **Lucratividade**

**a) Obter uma margem operacional líquida de 4,0 %.**

*Conceito:* É a taxa que representa a participação do lucro operacional em relação ao volume monetário das receitas líquidas.

#### **Quantificação do Indicador de Aferição**

<b>Atingimento da Meta</b>	<b>Pontos</b>
até 3,80	10
de 3,80 – 3,60	09
de 3,60 – 3,40	08
de 3,40 a 3,20	07
de 3,20 a 2,40	05
abaixo de 2,40	00

- **Rentabilidade**

**a) Obter uma taxa de remuneração do Patrimônio Líquido de 1,0 %.**

*Conceito:* Representa quanto o lucro líquido remunerou o Patrimônio Líquido no período.

#### **Quantificação do Indicador de Aferição**

<b>Atingimento da Meta</b>	<b>Pontos</b>
até 0,95	10
de 0,95 a 0,90	09
de 0,90 a 0,85	08
de 0,85 a 0,80	07
de 0,80 a 0,60	05
abaixo de 0,60	00

- **Rotatividade**

**a) Obter uma rotação do Ativo Operacional de 0,4 vezes.**



*Conceito:* Este indicador expressa o número de vezes em que as receitas líquidas no período, reproduzem os recursos aplicados no ativo operacional.

#### Quantificação do Indicador de Aferição

Atendimento da Meta	Pontos
até 0,38	10
de 0,38 a 0,36	09
de 0,36 a 0,34	08
de 0,34 a 0,32	07
de 0,32 a 0,24	05
Abaixo de 0,24	00

- **Qualidade**

#### a) Alcançar índice de DREQ inferior a 15,43 minutos.

*Conceito:* É a relação entre a energia não suprida e a demanda máxima no período considerado. Expressa o tempo total em que esteve interrompido um montante de carga igual à demanda máxima do sistema ou à duração de interrupções do consumidor na área de atuação da Empresa.

$$\text{Indicador: DREQ} = \frac{\sum_{i=1}^N (P_i * t_i)}{D_m}, \text{ onde:}$$

**DREQ:** representa o espaço de tempo que em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado ficou privado do suprimento de energia elétrica, no período em observação;

**n:** número de interrupções de longa duração, ocorridas no período de observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a Lei;

**i:** contador do número de interrupções variando de 1 a n;

**P<sub>i</sub>:** potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupção MW);

**D<sub>m</sub>:** demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou MWh/h);

**t<sub>i</sub>:** duração da i-ésima interrupção ocorrida no período de observação, que afetou o concessionário (minutos).

#### Quantificação do Indicador de Aferição

Atendimento da Meta	Pontos
até 16,24	10
de 16,24 a 17,14	09
de 17,14 a 18,15	08
de 18,15 a 19,29	07
de 19,29 a 25,72	05
acima de 25,72	00

#### b) Alcançar índice de FREQ inferior a 0,46

*Conceito:* É a razão entre a soma das potências interrompidas nos eventos e a demanda máxima registrada no sistema no período considerado. Expressa o número de interrupções originadas no sistema de T que, em média, um consumidor genérico sofreu em consequência de distúrbios na Empresa.

$$\text{Indicador: } \text{FREQ} = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{D_m}, \text{ onde:}$$

**FREQ:** exprime o número de interrupções que, em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado sofreu no período em observação;

**n:** número de interrupções de longa duração, ocorridas no período em observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a Lei;

**i:** contador do número de interrupções, variando de 1 a n;

**Pi:** potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupção (MW);

**Dm:** demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou (MWh/h).

#### Quantificação do Indicador de Aferição

Atingimento da Meta	Pontos
Até 0,48	10
0,48 a 0,51	09
0,51 a 0,54	08
0,54 a 0,58	07
0,58 a 0,77	05
Acima de 0,77	00

#### II - Meta Individual:

Fator de Contribuição Individual (FCI) mínimo de 95%, correspondente à relação entre os dias (ou horas) efetivamente trabalhados pelo empregado em 1998 e o total de dias (ou horas) exigidos no mesmo período para o seu posto de trabalho, excluídas do cálculo do mesmo as horas não trabalhadas correspondentes às férias anuais e licença maternidade, bem como a afastamentos por doença ocupacional e a acidentes de trabalho, inclusive os de trajeto.

- **Atingir índice de absenteísmo individual máximo de 5 %;**

Obs.: Fica estabelecido, em função da data de assinatura deste Termo Aditivo e do seu conhecimento pelos empregados que, excepcionalmente, esta meta será aferida alternativamente conforme uma das situações abaixo:

a) Período de 01.01.98 à 31.12.98:

#### Quantificação do Indicador de Aferição

Dias de Ausência	FCI
até 12,5	100 %
Acima de 12,5	(Nº de dias trabalhados/250 dias úteis x 100)

b) Período de 01.11.98 à 31.12.98:

#### Quantificação do Indicador de Aferição

<b>Dias de Ausência</b>	<b>FCI</b>
até 2	100 %
acima de 2	(Nº de dias trabalhados/42 dias úteis x 100)

FCI = Fator de Contribuição Individual.

**Cláusula 2ª** - Todos os indicadores das metas aqui definidos serão aferidos no período compreendido entre 01.01.98 e 31.12.98.

**Cláusula 3ª** - Para a determinação do grau de cumprimento do Plano de Metas Coletivas estabelecido na Cláusula 1ª, serão adotados os seguintes critérios:

I - À cada meta do Plano corresponderá um peso, conforme tabela abaixo:

<b>META</b>	<b>PESO</b>
<b>Produtividade</b>	
• obter receita líquida de R\$ 450 milhões por empregado.	1,5
• obter um custeio máximo de R\$ 2,50 por energia transportada em MWh.	1,5
<b>Lucratividade</b>	
• obter uma margem operacional líquida de 4,5 %.	2,0
<b>Rentabilidade</b>	
• obter taxa de remuneração do patrimônio líquido de 1 %.	2,0
<b>Rotatividade</b>	
• obter uma rotação operacional de 0,4 vezes.	1,0
<b>Qualidade</b>	
• Alcançar índice de DREC inferior a 15,43 minutos.	1,0
• Alcançar índice de FREQ inferior a 0,46	1,0
	1,0

II - O grau de cumprimento do Plano de Metas (RE) será determinado conforme a expressão abaixo:

$$RE = ( Mc.Pc / Pc ) / 10$$

Onde:

RE = Grau de cumprimento do Plano de Metas

Mc.Pc = Somatório dos produtos da pontuação obtida em cada meta coletiva pelo seu respectivo peso

Pc = Somatório dos pesos das metas coletivas

**Cláusula 4ª** - O montante máximo a ser distribuído será limitado à uma folha salarial de dezembro de 1998, multiplicada pelo grau de cumprimento - RE - do Plano de Metas - calculado conforme acima, ficando entendido que a referida corresponde à soma dos valores de salários, honorários, adicionais e vantagens de caráter permanente dos seus empregados, e dos valores decorrentes da proporcionalidade prevista nas letras "b" e "c" do Item VI da Cláusula citada no preâmbulo deste Termo Aditivo, exclusive o 13º salário, as horas extraordinárias, os benefícios, os encargos e as contribuições de qualquer espécie recolhidas pela Empresa.

**Cláusula 5ª** - Será pago à cada empregado o valor correspondente ao rateio de 30% (trinta por cento) do montante determinado conforme o item anterior pelo número de empregados em 31.12.98, acrescido das frações correspondentes aos empregados aposentados, desligados e demitidos sem justa causa até àquela data, e aos admitidos após 01.01.98, mais 70% (setenta por cento) de sua remuneração fixa do mês de dezembro/98, multiplicada pelo grau de cumprimento do Plano de Metas - RE - apurado conforme a Cláusula 4ª.

**Cláusula 6ª** - O valor a ser pago ao empregado será multiplicado, quando for o caso, pelo percentual resultante de sua frequência efetivamente apurada em relação à meta individual estabelecida na Cláusula 1ª Item II deste Termo.

**Cláusula 7ª** - Para os empregados aposentados, desligados e demitidos sem justa causa, durante o ano de 1998, bem como para os empregados admitidos após 01.01.98, a parcela fixa definida na Cláusula 5ª será proporcional aos meses efetivamente trabalhados, e a parcela de 70% (setenta por cento) será calculada com base na última remuneração recebida, cabendo-lhes, também, a incidência do redutor estabelecido na Cláusula 6ª, relativo ao período de trabalho na Empresa, além da proporcionalidade dos respectivos Contratos de Trabalho.

**Cláusula 8ª** - As condições aqui ajustadas complementam, integralmente, a Cláusula 14ª do Acordo Coletivo de Trabalho Complementar 1997/1998.

Florianópolis, 03 de novembro de 1998.

**P/ELETROSUL**

**P/SINDICATOS**

Diretor Presidente	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Florianópolis
Diretor Administrativo	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica do Sul de Santa Catarina
	Sindicato dos Trabalhadores Eletricitários do Vale do Itajaí
	Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina
	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Elétrica de Lages
	Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Geradoras, ou Distribuidoras, ou Transmissoras, ou Afins de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul
	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul
	Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná
	Sindicato dos Trabalhadores nas Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região
	Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Curitiba
	Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina.

## ANEXO 4 – Termo de pactuação da PLR – Eletrosul – Ano 1999

**TERMO DE PACTUAÇÃO**, que entre si firmam, de um lado Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. - ELETROSUL e, de outro, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Florianópolis, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica do Sul de Santa Catarina, Sindicato dos Trabalhadores Eletricitários do Vale do Itajaí, Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina, Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Elétrica de Lages, Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Geradoras, ou Distribuidoras, ou Transmissoras, ou Afins de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná, Sindicato dos Trabalhadores nas Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região, Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Curitiba e Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina, com o objetivo de estabelecer as condições de participação dos empregados da ELETROSUL nos resultados do **exercício de 1999**, como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e incentivo à incrementos de qualidade, produtividade, e lucratividade, nos termos do Art. 7º, Inciso XI da Constituição Federal, e das disposições da Medida Provisória nº 1.878-61, de 26/08/99, e em estrita observância aos termos da Resolução 10 do CCE, de 30.05.95, publicada no Diário Oficial da União em 09.06.95.

**Cláusula 1ª** - Pelo presente Termo de Pactuação, fica estabelecido que o Plano de Metas para o exercício de 1999, é o seguinte:

### I - Metas Coletivas:

Para efeito de aferição do grau de cumprimento de cada uma das metas coletivas definidas abaixo, serão considerados os seguintes parâmetros de pontuação:

% de Cumprimento da Meta	Pontos
Acima de 95%	10
Entre 95% e 90%	9
Entre 90% e 85%	8
Entre 85% e 80%	7
Entre 80% e 60%	5
Abaixo de 60%	Zero

#### • *Produtividade*

a) **Obter uma receita líquida de R\$ 500.000,00 por empregado.**

Conceito: *Receita líquida é o faturamento total deduzidos os impostos diretamente incidentes sobre o mesmo.*

#### Quantificação do Indicador de Aferição

Atingimento da Meta (R\$)	Pontos
acima de 475.000,00	10
de 475.000,00 a 450.000,00	09
de 450.000,00 a 425.000,00	08
de 425.000,00 a 400.000,00	07
de 400.000,00 a 300.000,00	05
abaixo de 300.000,00	00

b) **Obter um custeio máximo de R\$ 2,50 por energia transportada em MWh.**

Conceito: Custeio é o total das despesas operacionais (PMSO), excluídas a compra de energia e a depreciação das instalações.

Quantificação do Indicador de Aferição	
Atingimento da Meta	Pontos
até 2,63	10
de 2,63 a 2,78	09
de 2,78 a 2,94	08
de 2,94 a 3,13	07
de 3,13 a 4,17	05
acima de 4,17	00

- **Lucratividade**

a) Obter uma margem operacional líquida de 5,0 %.

Conceito: É a taxa que representa a participação do lucro operacional em relação ao volume monetário das receitas líquidas.

Quantificação do Indicador de Aferição	
Atingimento da Meta	Pontos
até 4,75	10
de 4,75 - 4,50	09
de 4,50 - 4,25	08
de 4,25 a 4,00	07
de 4,00 a 3,00	05
abaixo de 3,00	00

- **Rentabilidade**

a) Obter uma taxa de remuneração do Patrimônio Líquido superior a 1,5%.

Conceito: Representa quanto o lucro líquido remunerou o Patrimônio Líquido no período.

Quantificação do Indicador de Aferição	
Atingimento da Meta	Pontos
até 1,42	10
de 1,42 a 1,35	09
de 1,35 a 1,27	08
de 1,27 a 1,20	07
de 1,20 a 0,90	05
abaixo de 0,90	00

- **Rotatividade**

a) Obter uma rotação do Ativo Operacional de 0,5 vezes.

Conceito: Este indicador expressa o número de vezes em que as receitas líquidas no período, reproduzem os recursos aplicados no ativo operacional.

### Quantificação do Indicador de Aferição

Atingimento da Meta	Pontos
até 0,47	10
de 0,47 a 0,45	09
de 0,45 a 0,42	08
de 0,42 a 0,40	07
de 0,40 a 0,30	05
abaixo de 0,30	00

- **Qualidade**

#### a) Alcançar índice de DREQ inferior a 15,43 minutos.

**Conceito:** É a relação entre a energia não suprida e a demanda máxima no período considerado. Expressa o tempo total em que esteve interrompido um montante de carga igual à demanda máxima do sistema ou à duração de interrupções do consumidor na área de atuação da Empresa.

$$\text{Indicador: DREQ} = \frac{\sum_{i=1}^N (P_i * t_i)}{D_m}, \text{ onde:}$$

**DREQ:** representa o espaço de tempo que em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado ficou privado do suprimento de energia elétrica, no período em observação;

**n:** número de interrupções de longa duração, ocorridas no período de observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a Lei;

**i:** contador do número de interrupções variando de 1 a n;

**P<sub>i</sub>:** potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupção MW);

**D<sub>m</sub>:** demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou MWh/h);

**t<sub>i</sub>:** duração da i-ésima interrupção ocorrida no período de observação, que afetou o concessionário (minutos).

### Quantificação do Indicador de Aferição

Atingimento da Meta	Pontos
até 16,24	10
de 16,24 a 17,14	09
de 17,14 a 18,15	08
de 18,15 a 19,29	07
de 19,29 a 25,72	05
acima de 25,72	00

#### b) Alcançar índice de FREQ inferior a 0,46

**Conceito:** É a razão entre a soma das potências interrompidas nos eventos e a demanda máxima registrada no sistema no período considerado. Expressa o número de interrupções originadas no sistema de T que, em média, um consumidor genérico sofreu em consequência de distúrbios na Empresa.

$$\text{Indicador: FREQ} = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{D_m}, \text{ onde:}$$

**FREQ:** exprime o número de interrupções que, em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado sofreu no período em observação;

**n:** número de interrupções de longa duração, ocorridas no período em observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a Lei;

**i:** contador do número de interrupções, variando de 1 a n;

**Pi:** potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupção (MW);

**Dm:** demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou (MWh/h).

#### Quantificação do Indicador de Aferição

Atingimento da Meta	Pontos
até 0,48	10
0,48 a 0,51	09
0,51 a 0,54	08
0,54 a 0,58	07
0,58 a 0,77	05
acima de 0,77	00

#### II - Meta Individual:

Fica estabelecido que o fator de Contribuição Individual (FCI) será no mínimo de 95% (o qual implica num absenteísmo máximo de 5%) correspondente à relação entre os dias (ou horas) efetivamente trabalhados pelo empregado em 1999 e o total de dias (ou horas) exigidos no mesmo período para o seu posto de trabalho, excluídas do cálculo do mesmo as horas não trabalhadas correspondentes às férias anuais e licença maternidade, bem como a afastamentos por doença ocupacional e a acidentes de trabalho, inclusive os de trajeto.

**Observação:** para o empregado cujo absenteísmo vier a ultrapassar a 5%, o percentual excedente a este valor implicará num correspondente redutor da parte fixa e da parte variável da Participação nos Resultados de que trata este instrumento.

#### Quantificação do Indicador de Aferição

Dias de Ausência	FCI
até 12,5	100 %
acima de 12,5	$(N^{\circ} \text{ de dias trabalhados} / 250 \text{ dias \u00fateis} \times 100)$

**Cl\u00e1usula 2<sup>a</sup>** - Todos os indicadores das metas aqui definidos ser\u00e3o aferidos no per\u00edodo compreendido entre 01.01.99 e 31.12.99.

**Cl\u00e1usula 3<sup>a</sup>** - Para a determina\u00e7\u00e3o do grau de cumprimento do Plano de Metas Coletivas estabelecido na Cl\u00e1usula 1<sup>a</sup>, ser\u00e3o adotados os seguintes crit\u00e9rios:

I - \u00c0 cada meta do Plano corresponder\u00e1 um peso, conforme tabela abaixo:

META	PESO
<b>Produtividade</b> obter receita l\u00edquida de R\$ 500 milh\u00f5es por empregado.	1,5
obter um custeio m\u00e1ximo de R\$ 2,50 por energia transportada em MWh.	1,5



**Lucratividade**

obter uma margem operacional líquida de 5%.

2,0

**Rentabilidade**

obter taxa de remuneração do patrimônio líquido de 2%.

2,0

**Rotatividade**

obter uma rotação operacional de 0,5 vezes.

1,0

**Qualidade**

Alcançar índice de DREC inferior a 15,43 minutos.

Alcançar índice de FREQ inferior a 0,46

1,0

1,0

II - O grau de cumprimento do Plano de Metas (RE) será determinado conforme a expressão abaixo:

$$RE = (\sum Mc.Pc / \sum Pc) / 10$$

Onde:

RE = Grau de cumprimento do Plano de Metas

$\sum Mc.Pc$  = Somatório dos produtos da pontuação obtida em cada meta coletiva pelo seu respectivo peso

$\sum Pc$  = Somatório dos pesos das metas coletivas

**Cláusula 4ª** - O montante máximo a ser distribuído será limitado à uma folha salarial de dezembro de 1999, multiplicada pelo grau de cumprimento - RE - do Plano de Metas - calculado conforme acima, ficando entendido que a referida folha corresponde à soma dos valores de salários, honorários, adicionais e vantagens de caráter permanente, exclusive as horas extraordinárias eventuais e a periculosidade não permanente, os benefícios, os encargos e as contribuições de qualquer espécie recolhidas pela Empresa, acrescido das frações correspondentes aos empregados aposentados, desligados, demitidos sem justa causa e cedidos sem ônus até àquela data, e aos admitidos após 01.01.99.

**Parágrafo primeiro** - Será pago à cada empregado o valor correspondente ao rateio de 30% (trinta por cento) do montante determinado conforme acima pelo número de empregados em 31.12.99, mais 70% (setenta por cento) de sua remuneração fixa do mês de dezembro/99, multiplicada pelo grau de cumprimento do Plano de Metas - RE - apurado conforme a Cláusula 3ª, e aplicado o disposto no Parágrafo Terceiro desta Cláusula.

**Parágrafo Segundo** - Os empregados cedidos com ônus para a ELETROSUL receberão o disposto acima desde que não recebam a este título qualquer pagamento pela empresa cessionária.

**Parágrafo Terceiro** - O valor a ser pago ao empregado será multiplicado, quando for o caso, pelo percentual resultante de sua frequência efetivamente apurada em relação à meta individual estabelecida na Cláusula 1ª, Item II, deste Termo.

**Parágrafo Quarto** - Para os empregados aposentados, desligados, demitidos sem justa causa e licenciados sem remuneração, durante o ano de 1999, bem como para os empregados admitidos após 01.01.99, a parcela fixa definida no Parágrafo Primeiro desta Cláusula, será proporcional aos meses efetivamente trabalhados, e a parcela de 70% (setenta por cento) será calculada com base na última remuneração recebida, cabendo-lhes, também, a aplicação do estabelecido no Parágrafo Terceiro, desta Cláusula relativo ao período de trabalho na Empresa, além da proporcionalidade dos respectivos Contratos de Trabalho.

**Parágrafo Quinto** - Para os empregados cedidos sem ônus para a Empresa durante o ano de 1999, o pagamento será proporcional ao período trabalhado para a ELETROSUL, desde que não recebam a este título qualquer pagamento que venha a englobar o período retro mencionado.

**Parágrafo Sexto** - Os empregados demitidos por justa causa não farão jus ao recebimento da Participação nos Resultados.

Florianópolis, 09 de dezembro de 1999.

**P/ELETROSUL**

**P/SINDICATOS**

Diretor Presidente                      Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Florianópolis

Diretor de Gestão Administrativa e Financeira                      Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica do Sul de Santa Catarina

Sindicato dos Trabalhadores Eletricitários do Vale do Itajaí

Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina

Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Elétrica de Lages

Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Geradoras, ou Distribuidoras, ou Transmissoras, ou Afins de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul

Sindicato dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul

Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná

Sindicato dos Trabalhadores nas Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região

Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Curitiba

Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina

## ANEXO 5 – Termo de pactuação da PLR – Eletrosul – Ano 2000

**TERMO DE PACTUAÇÃO**, que entre si firmam, de um lado Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. - ELETROSUL neste ato representada por seu Diretor Presidente e pelo seu Diretor de Gestão Administrativa e Financeira e, de outro, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Florianópolis, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica do Sul de Santa Catarina, Sindicato dos Trabalhadores Eletricitários do Vale do Itajaí, Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina, Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Elétrica de Lages, Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Geradoras, ou Distribuidoras, ou Transmissoras, ou Afins de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul, Sindicato dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná, Sindicato dos Trabalhadores nas Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região, Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Curitiba e Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina, com o objetivo de estabelecer as condições de participação dos empregados da ELETROSUL nos resultados do **exercício de 2000**, como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e incentivo à incrementos de qualidade, produtividade, e lucratividade, nos termos do Art. 7º, Inciso XI da Constituição Federal, e das disposições da Medida Provisória nº 1.982-77, de 23/11/2000, e em estrita observância aos termos da Resolução 10 do CCE, de 30.05.95, publicada no Diário Oficial da União em 09.06.95.

**Cláusula 1ª** - Pelo presente Termo de Pactuação, fica estabelecido que o Plano de Metas para o exercício de 2000, é o seguinte:

### I - Metas Coletivas:

Para efeito de aferição do grau de cumprimento de cada uma das metas coletivas definidas abaixo, serão considerados os seguintes parâmetros de pontuação:

<b>% de Cumprimento da Meta</b>	<b>Pontos</b>
acima de 95%	10
de 95% a 90%	09
de 90% a 85%	08
de 85% a 80%	07
de 80% a 60%	05
abaixo de 60%	Zero

- **Produtividade**

a) **Obter receita pelo uso da rede elétrica de R\$ 140.000,00 por empregado.**

Conceito: É a Receita de Transmissão de Energia Elétrica por empregado.

#### Quantificação do Indicador de Aferição

<b>Atingimento da Meta (R\$)</b>	<b>Pontos</b>
acima de 133.000,00	10
de 133.000,00 a 126.000,00	09
de 126.000,00 a 119.000,00	08
de 119.000,00 a 112.000,00	07
de 112.000,00 a 84.000,00	05
abaixo de 84.000,00	00

**b) Obter custeio máximo de R\$ 2.500,00 por MVA.**

*Conceito: É o custo (despesa operacional) por MVA da Capacidade Nominal dos Equipamentos da Rede Básica, expurgado os valores da Energia Comprada e Depreciação.*

**Quantificação do Indicador de Aferição**

Atingimento da Meta	Pontos
até 2.625,00	10
de 2.625,00 a 2.750,00	09
de 2.750,00 a 2.875,00	08
de 2.875,00 a 3.000,00	07
de 3.000,00 a 3.500,00	05
acima de 3.500,00	00

• **Lucratividade**

**a) Obter margem operacional líquida de 7,0%.**

*Conceito: É a taxa que representa a participação do lucro operacional em relação ao volume monetário das receitas líquidas.*

**Quantificação do Indicador de Aferição**

Atingimento da Meta	Pontos
acima de 6,65	10
de 6,65 a 6,30	09
de 6,30 a 5,95	08
de 5,95 a 5,60	07
de 5,60 a 4,20	05
abaixo de 4,20	00

• **Rentabilidade**

**a) Obter taxa de remuneração do Patrimônio Líquido de 3,0%.**

*Conceito: Representa quanto o Lucro Líquido remunerou o Patrimônio Líquido em um determinado período.*

**Quantificação do Indicador de Aferição**

Atingimento da Meta	Pontos
acima de 2,85	10
de 2,85 a 2,70	09
de 2,70 a 2,55	08
de 2,55 a 2,40	07
de 2,40 a 1,80	05
abaixo de 1,80	00

• **Qualidade**

**a) Alcançar índice de DREQ inferior a 15,43 minutos.**

*Conceito: É a relação entre a energia não suprida e a demanda máxima no período considerado. Expressa o tempo total em que esteve interrompido um montante de carga igual à demanda máxima do sistema ou à duração de interrupções do consumidor na área de atuação da Empresa.*

$$\text{Indicador: DREQ} = \frac{\sum_{i=1}^N (P_i * t_i)}{D_m}, \text{ onde:}$$

**DREQ:** representa o espaço de tempo que em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado ficou privado do suprimento de energia elétrica, no período em observação;

**n:** número de interrupções de longa duração, ocorridas no período de observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a Lei;

**i:** contador do número de interrupções variando de 1 a n;

**Pi:** potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupção (MW);

**Dm:** demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou MWh/h);

**ti:** duração da i-ésima interrupção ocorrida no período de observação, que afetou o concessionário (minutos).

#### Quantificação do Indicador de Aferição

Atendimento da Meta	Pontos
até 16,20	10
de 16,20 a 16,97	09
de 16,97 a 17,74	08
de 17,74 a 18,52	07
de 18,52 a 21,60	05
acima de 21,60	00

#### b) Alcançar índice de FREQ inferior a 0,46

**Conceito:** É a razão entre a soma das potências interrompidas nos eventos e a demanda máxima registrada no sistema no período considerado. Expressa o número de interrupções originadas no sistema de T que, em média, um consumidor genérico sofreu em consequência de distúrbios na Empresa.

$$\text{Indicador: FREQ} = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{D_m}, \text{ onde:}$$

**FREQ:** exprime o número de interrupções que, em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado sofreu no período em observação;

**n:** número de interrupções de longa duração, ocorridas no período em observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a Lei;

**i:** contador do número de interrupções, variando de 1 a n;

**Pi:** potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupção (MW);

**Dm:** demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou (MWh/h).

#### Quantificação do Indicador de Aferição

Atingimento da Meta	Pontos
até 0,48	10
0,48 a 0,51	09
0,51 a 0,53	08
0,53 a 0,55	07
0,55 a 0,64	05
acima de 0,64	00

## II - Meta Individual:

Fica estabelecido que o fator de Contribuição Individual (FCI) será no mínimo de 95% (o qual implica num absenteísmo máximo de 5%) correspondente à relação entre os dias (ou horas) efetivamente trabalhados pelo empregado em 2000 e o total de dias (ou horas) exigidos no mesmo período para o seu posto de trabalho, excluídas do cálculo do mesmo as horas não trabalhadas correspondentes às férias anuais e licença maternidade, bem como a afastamentos por doença ocupacional e a acidentes de trabalho, inclusive os de trajeto.

**Observação:** para o empregado cujo absenteísmo vier a ultrapassar a 5,0%, o percentual excedente a este valor implicará num correspondente redutor da parte fixa e da parte variável da Participação nos Resultados de que trata este instrumento.

### Quantificação do Indicador de Aferição

Dias de Ausência	FCI
até 12,5	100 %
acima de 12,5	(Nº de dias trabalhados/250 dias úteis x 100)

**Cláusula 2ª** - Todos os indicadores das metas aqui definidos serão aferidos no período compreendido entre 01.01.2000 e 31.12.2000.

**Cláusula 3ª** - Para a determinação do grau de cumprimento do Plano de Metas Coletivas estabelecido na Cláusula 1ª, serão adotados os seguintes critérios:

I - A cada meta do Plano corresponderá um peso, conforme tabela abaixo:

META	PESO
<b>Produtividade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obter receita pelo uso da rede elétrica de R\$ 140.000,00 por empregado.</li> </ul>	1,5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obter custeio máximo R\$ 2.500,00 por MVA.</li> </ul>	1,5
<b>Lucratividade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obter margem operacional líquida de 7,0%.</li> </ul>	2,0
<b>Rentabilidade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obter taxa de remuneração do Patrimônio Líquido de 3,0%.</li> </ul>	2,0
<b>Qualidade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcançar índice de DREC inferior a 15,43 minutos.</li> </ul>	1,5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcançar índice de FREQ inferior a 0,46</li> </ul>	1,5

II - O grau de cumprimento do Plano de Metas (RE) será determinado conforme a expressão abaixo:

$$RE = ( Mc.Pc / Pc ) / 10$$

Onde:

RE = Grau de cumprimento do Plano de Metas

Mc.Pc = Somatório dos produtos da pontuação obtida em cada meta coletiva pelo seu respectivo peso

Pc = Somatório dos pesos das metas coletivas

**Cláusula 4ª** - O montante máximo a ser distribuído será limitado à uma folha salarial de dezembro de 2000, multiplicada pelo grau de cumprimento - RE - do Plano de Metas - calculado conforme acima, ficando entendido que a referida folha corresponde à soma dos valores de salários, honorários, adicionais e vantagens de caráter permanente, exclusive as horas extraordinárias eventuais e a periculosidade não permanente, os benefícios, os encargos e as contribuições de qualquer espécie recolhidas pela Empresa, acrescido das frações correspondentes aos empregados aposentados, desligados, demitidos sem justa causa e cedidos sem ônus até aquela data, e aos admitidos após 01.01.2000.

**Parágrafo primeiro** - Será pago à cada empregado o valor correspondente ao rateio de 30% (trinta por cento) do montante determinado conforme acima pelo número de empregados em 31.12.2000, mais 70% (setenta por cento) de sua remuneração fixa do mês de dezembro/2000, multiplicada pelo grau de cumprimento do Plano de Metas - RE - apurado conforme a Cláusula 3ª, e aplicado o disposto no Parágrafo Terceiro desta Cláusula.

**Parágrafo Segundo** - Os empregados cedidos com ônus para a ELETROSUL receberão o disposto acima desde que não recebam a este título qualquer pagamento pela empresa cessionária.

**Parágrafo Terceiro** - O valor a ser pago ao empregado será multiplicado, quando for o caso, pelo percentual resultante de sua frequência efetivamente apurada em relação à meta individual estabelecida na Cláusula 1ª, Item II, deste Termo.

**Parágrafo Quarto** - Para os empregados aposentados, desligados, demitidos sem justa causa e licenciados sem remuneração, durante o ano de 2000, bem como para os empregados admitidos após 01.01.2000, a parcela fixa definida no Parágrafo Primeiro desta Cláusula, será proporcional aos meses efetivamente trabalhados, e a parcela de 70% (setenta por cento) será calculada com base na última remuneração recebida, cabendo-lhes, também, a aplicação do estabelecido no Parágrafo Terceiro, desta Cláusula relativo ao período de trabalho na Empresa, além da proporcionalidade dos respectivos Contratos de Trabalho.

**Parágrafo Quinto** - Para os empregados cedidos sem ônus para a Empresa durante o ano de 2000, o pagamento será proporcional ao período trabalhado para a ELETROSUL, desde que não recebam a este título qualquer pagamento que venha a englobar o período retro mencionado.

**Parágrafo Sexto** - Os empregados demitidos por justa causa não farão jus ao recebimento da Participação nos Resultados.

Florianópolis, 30 de novembro de 2000.

**P/ELETROSUL**

**P/SINDICATOS**

Diretor Presidente                      Sindicato dos Trabalhadores na Indústria  
de Energia Elétrica de Florianópolis

Diretor de Gestão                      Sindicato dos Trabalhadores na Indústria  
Administrativa e                      de Energia Elétrica do Sul de Santa  
Financeira                                  Catarina  
Sindicato dos Trabalhadores Eletricitários  
do Vale do Itajaí

Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina

Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Elétrica de Lages

Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Geradoras, ou Distribuidoras, ou Transmissoras, ou Afins de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul

Sindicato dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul

Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná

Sindicato dos Trabalhadores nas Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região

Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Curitiba

Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina



## ANEXO 6 – Termo de pactuação da PLR – Eletrosul – Ano 2001

**TERMO DE PACTUAÇÃO**, que entre si firmam, de um lado, Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. - ELETROSUL e, de outro os Sindicatos *in fine* especificados.

### Cláusula 1ª - DO OBJETO

O objeto do presente Termo de Pactuação é o de estabelecer o Plano de Metas para o **exercício de 2001** e as condições de participação dos empregados da ELETROSUL no resultado empresarial obtido, como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e incentivo a incrementos de qualidade, produtividade e lucratividade, e melhorias contínuas nos termos do Artigo 7º, Inciso XI da Constituição Federal, e das disposições da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, e em estrita observância aos termos da Resolução 10 do CCE, de 30.05.95, publicada no Diário Oficial da União em 09.06.95.

### Cláusula 2ª - DAS CONDIÇÕES FUNDAMENTAIS

Fica acordado entre as partes que a Participação nos Lucros e Resultados do exercício de 2001 estará condicionada à obtenção pela Empresa de resultado positivo no exercício de 2001, configurado como lucro contábil, após excluídos os valores vinculados a gastos/provisões extraordinárias.

Esta distribuição será efetuada com metodologia que considera o grau de cumprimento de metas e/ou resultados e grau de contribuição individual, resultado de avaliação do Plano de Metas estabelecido pela Empresa.

### Cláusula 3ª - DO PLANO DE METAS COLETIVO E INDIVIDUAL

Pelo presente Termo de Pactuação, fica estabelecido que o Plano de Metas para o exercício de 2001, é o seguinte:

#### I - Metas Coletivas:

Para efeito de aferição do grau de cumprimento de cada uma das metas coletivas definidas abaixo, serão considerados os seguintes parâmetros de pontuação:

Atingimento da Meta	Pontos	Atingimento da Meta	Pontos
acima de 95%	10	de 84% a 80%	07
de 95% a 90%	09	de 79% a 60%	05
de 89% a 85%	08	abaixo de 60%	zero

### PRODUTIVIDADE

**a) Obter receita pelo uso da rede elétrica de R\$ 170.000,00 por empregado**

**Conceito:** É a Receita de Transmissão de Energia Elétrica por empregado.

Quantificação do Indicador de Aferição

Atendimento da Meta	Pontos	Atendimento da Meta	Pontos
acima de 161.500,00	10	de 144.499,00 a 136.000,00	07
de 161.500,00 a 153.000,00	09	de 135.999,00 a 102.000,00	05
de 152.999,00 a 144.500,00	08	abaixo de 102.000,00	zero

**b) Obter custeio máximo de R\$ 3.500,00 por MVA.**

**Conceito:** É o custo (despesa operacional) por MVA da Capacidade Nominal dos Equipamentos da Rede Básica, expurgado os valores da Energia Comprada e Depreciação.

Quantificação do Indicador de Aferição

Atendimento da Meta	Pontos	Atendimento da Meta	Pontos
até 3.675,00	10	de 4.026,00 a 4.200,00	07
de 3.675,00 a 3.850,00	09	de 4.201,00 a 4.900,00	05
de 3.851,00 a 4.025,00	08	acima de 4.900,00	zero

### LUCRATIVIDADE

**Obter margem operacional líquida de 8,0%.**

**Conceito:** É a taxa que representa a participação do lucro operacional em relação ao volume monetário das receitas líquidas.

Quantificação do Indicador de Aferição

Atendimento da Meta	Pontos	Atendimento da Meta	Pontos
acima de 7,60	10	de 6,79 a 6,40	07
de 7,60 a 7,20	09	de 6,39 a 4,80	05
de 7,19 a 6,80	08	abaixo de 4,80	zero

### RENTABILIDADE

**Obter taxa de remuneração do Patrimônio Líquido de 5,0%.**

**Conceito:** Representa quanto o Lucro Líquido remunerou o Patrimônio Líquido em um determinado período.

Quantificação do Indicador de Aferição

Atendimento da Meta	Pontos	Atendimento da Meta	Pontos
acima de 4,75	10	de 4,24 a 4,00	07
de 4,75 a 4,50	09	de 3,99 a 3,00	05
de 4,49 a 4,25	08	abaixo de 3,00	zero

## QUALIDADE

a) **Alcançar índice de DREQ inferior a 8 minutos.**

*Conceito: É a relação entre a energia não suprida e a demanda máxima no período considerado. Expressa o tempo total em que esteve interrompido um montante de carga igual à demanda máxima do sistema ou à duração de interrupções do consumidor na área de atuação da Empresa.*

*DREQ: representa o espaço de tempo que em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado ficou privado do suprimento de energia elétrica, no período em observação;*

Indicador:  $DREQ = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i * t_i)}{D_m}$ , onde: *n: número de interrupções de longa duração, ocorridas no período de observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com a Lei;*

$D_m$

*P<sub>i</sub>: potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupção MW);*

*t<sub>i</sub>: duração da i-ésima interrupção ocorrida no período de observação, que afetou o concessionário (minutos).*

*D<sub>m</sub>: demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou MWh/h);*

## Quantificação do Indicador de Aferição

Atingimento da Meta	Pontos	Atingimento da Meta	Pontos
até 8,40	10	de 9,21 a 9,60	07
de 8,40 a 8,80	09	de 9,61 a 11,20	05
de 8,81 a 9,20	08	acima 11,20	zero

## QUALIDADE

b) **Alcançar índice de FREQ inferior a 0,40**

*Conceito: É a razão entre a soma das potências interrompidas nos eventos e a demanda máxima registrada no sistema no período considerado. Expressa o número de interrupções originadas no sistema de T que, em média, um consumidor genérico sofreu em consequência de distúrbios na Empresa.*

*FREQ: exprime o número de interrupções que, em média, a demanda máxima verificada do conjunto considerado sofreu no período em observação;*

Indicador:  $FREQ = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{D_m}$ , onde: *n: número de interrupções de longa duração, ocorridas no período de observação, consideradas nos intervalos maiores ou iguais a 1 (um) minuto, exceto decorrentes de racionamento de acordo com*

a Lei;

**Pi:** potência interrompida - refere-se à potência que estava sendo suprida ao concessionário, imediatamente antes da i-ésima interrupções variando de 1 a n;

**Dm:** demanda máxima verificada no período - refere-se à máxima demanda verificada no concessionário, durante o período de observação (MW) ou MWh/h);

Quantificação do Indicador de Aferição

Atendimento da Meta	Pontos	Atendimento da Meta	Pontos
até 0,42	10	de 0,47 a 0,48	07
de 0,42 a 0,44	09	de 0,49 a 0,56	05
de 0,45 a 0,46	08	acima de 0,56	zero

## II - Meta Individual:

Fica estabelecido que o Fator de Contribuição Individual (FCI) será no mínimo de 95% (ou seja um absenteísmo máximo de 5%) correspondente à relação entre os dias (ou horas) efetivamente trabalhados pelo empregado em 2001 e o total de dias (ou horas) exigidos no mesmo período para o seu posto de trabalho, excluídas do cálculo as horas não trabalhadas correspondentes às férias anuais, licença maternidade, afastamentos por doença ocupacional e acidentes de trabalho, inclusive os de trajeto. O empregado cujo absenteísmo vier a ultrapassar a 5%, o percentual excedente a este valor implicará num correspondente redutor da parte fixa e da parte variável da Participação nos Resultados de que trata este instrumento.

Quantificação do Indicador de Aferição	
Dias de Ausência	FCI
até 12,5	100 %
acima de 12,5	(Nº de dias trabalhados/250 dias úteis x 100)

**Cláusula 4ª** - Todos os indicadores das metas aqui definidos serão aferidos no período compreendido entre 01.01.2001 e 31.12.2001.

**Cláusula 5ª** - Para a determinação do grau de cumprimento do Plano de Metas Coletivas estabelecido na Cláusula Terceira, serão adotados os seguintes critérios:

I - A cada meta do Plano corresponderá um peso, conforme tabela abaixo:

META	PESO	META	PESO
Obter receita pelo uso da rede elétrica de R\$ 170.000,00/empregado	1,5	Obter taxa de remuneração do Patrimônio Líquido de 5,0%	2,0
Obter custeio máximo R\$ 3.500,00/MVA	1,5	Alcançar índice de DREC inferior a 8 minutos	1,5
Obter margem operacional líquida de 8,0%.	2,0	Alcançar índice de FREQ inferior a 0,40	1,5

II - O grau de cumprimento do Plano de Metas (RE) será determinado conforme a expressão

$RE = \left( \frac{\sum Mc.Pc}{\sum Pc} \right) / 10$	<p>RE = Grau de cumprimento do Plano de Metas</p> <p><math>\sum Mc.Pc</math> = Somatório dos produtos da pontuação obtida em cada meta coletiva pelo seu respectivo peso</p> <p><math>\sum Pc</math> = Somatório dos pesos das metas coletivas</p>
---	--

#### **Cláusula 6ª - DO MONTANTE A SER DISTRIBUÍDO**

O montante a ser distribuído, a título de participação nos lucros e resultados será equivalente ao valor de uma folha salarial do mês de dezembro de 2001, multiplicada pelo grau de cumprimento do Plano de Metas calculado conforme acima, sendo que a referida folha corresponde à soma dos valores de salários, honorários, adicionais e vantagens de caráter permanente, inclusive horas extras incorporadas, que será acrescida dos dispêndios com encargos sociais e com a previdência privada, referente à contribuição normal, mais os valores da proporcionalidade referente àqueles empregados que receberão a parcela relativa à participação nos lucros e resultados proporcionalmente aos dias trabalhados (aposentados, desligados, demitidos sem justa causa e cedidos sem ônus durante o exercício), excluindo-se o 13º salário, as horas extras e os demais benefícios.

**Parágrafo Primeiro** - Para a determinação da distribuição acima indicada, adotar-se-á os seguintes conceitos:

ENCARGOS SOCIAIS = INSS (20,0%) + SAT(3,0%) + INCRA(0,2%) +  
SEBRAE(0,6%) + SESI(1,5%) + SENAI(1,0%) + SALÁRIO EDUCAÇÃO  
(2,5%) + FGTS (8,5), totalizando 37,3%.

PREVIDÊNCIA PRIVADA = 9,86% relativo ao encargos da Patrocinadora para com a Fundação Eletrosul de Assistência e Previdência Social – ELOS, sobre a folha de Dezembro/2001.

**Parágrafo Segundo** - O valor a ser pago ao empregado será multiplicado, quando for o caso, pelo percentual resultante de sua frequência efetivamente apurada em relação à meta individual estabelecida na Cláusula Terceira, item II, deste Termo.

#### **Cláusula 7ª - DO VALOR BÁSICO INDIVIDUAL**

**O valor básico dos resultados a ser pago a cada empregado, será constituído de três parcelas, A, B e C, conforme abaixo discriminado:**

- **Parcela A:** corresponde ao rateio, pelo número de empregados, de 30% (trinta por cento) do montante resultante da soma de salários, honorários, adicionais e vantagens de caráter permanente, inclusive horas extraordinárias incorporadas, conforme descrito na Cláusula Sexta, e das proporcionalidades previstas nos Parágrafos Primeiro, Segundo e Terceiro da Cláusula 8ª deste Termo, multiplicado pelo grau de cumprimento do Plano de Metas, apurado conforme a Cláusula Quinta.

Para o cálculo do número de empregados, deverão ser consideradas as frações correspondentes aos empregados aposentados, desligados e demitidos sem justa causa antes de 31.12.2001, bem como as frações correspondentes aos empregados admitidos após 01.01.2001.

- **Parcela B:** corresponde a 70% (setenta por cento) da remuneração fixa do empregado no mês de dezembro de 2001, multiplicada pelo grau de cumprimento do Plano de Metas apurado conforme Cláusula Quinta.
- **Parcela C:** corresponde ao valor obtido através da distribuição proporcional à remuneração fixa do empregado no mês de dezembro de 2001, do montante resultante da soma dos dispêndios com encargos sociais e dos dispêndios com a previdência privada, conforme descrito na Cláusula Sexta, multiplicado pelo grau de cumprimento do Plano de Metas.

**Parágrafo Primeiro** - Do valor básico dos resultados, será descontado, quando for o caso (FCI menor que 95%), o percentual correspondente à diferença entre o valor meta do FCI (95%) e o FCI apurado para o empregado.

#### **Cláusula 8º – DA HABILITAÇÃO AO RECEBIMENTO**

Farão jus ao pagamento da participação nos lucros e resultados de 2001 os empregados efetivos da Empresa em 01/01/2001;

**Parágrafo Primeiro** – Os empregados cedidos com ônus para a ELETROSUL receberão o disposto acima desde que não recebam a este título qualquer pagamento pela empresa cessionária.

**Parágrafo Segundo** – Excetuando-se os empregados cedidos para exercer o cargo de Diretor junto à Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social – ELOS, para os empregados cedidos sem ônus para a ELETROSUL durante o ano de 2001, o pagamento será proporcional ao período trabalhado para a Empresa, desde que não recebam a este título qualquer pagamento que venha a englobar o período retro mencionado.

**Parágrafo Terceiro** - Para os empregados aposentados, desligados, demitidos sem justa causa e licenciados sem remuneração, durante o ano de 2001, bem como para os empregados admitidos após 01.01.2001, as parcelas definidas na Cláusula 7ª, serão proporcionais aos meses efetivamente trabalhados, e com base na última remuneração recebida, cabendo-lhes, também, a aplicação do estabelecido no Parágrafo Segundo, da Cláusula Sexta, relativo ao período de trabalho na Empresa.

**Parágrafo Quarto** - Os empregados demitidos por justa causa não farão jus ao recebimento da Participação nos Resultados.

#### **Cláusula 9ª – DO PAGAMENTO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS**

O pagamento da parcela da Participação nos Lucros e Resultados será aprovado pela Assembléia Geral Ordinária dos e efetivado no mês imediatamente após a sua aprovação, depois de iniciado o pagamento dos dividendos aos acionistas e de acordo com os parágrafos 1º e 2º do Artigo 5º da Resolução CCE nº 10/95.

**Parágrafo Único** – Nos termos da legislação vigente, a parcela de Participação nos Lucros ou Resultados paga ao empregado não terá caráter remuneratório e não gerará encargos de qualquer espécie, exceto a tributação na fonte.

**Cláusula 10ª – DA ABRANGÊNCIA**

Todas as disposições do presente Termo abrangem, exclusivamente, o exercício de 2001.

Florianópolis, 07 de fevereiro de 2002.

**Pela ELETROSUL**

<b>Diretor Presidente</b>	Diretor de Gestão Administrativa e Financeira	Diretor Técnico

**Pelos SINDICATOS**

Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Florianópolis	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica do Sul de Santa Catarina	Sindicato dos Trabalhadores Eletricitários do Vale do Itajaí
Sindicato dos Eletricitários do Norte de Santa Catarina	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Elétrica de Lages	Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina
Sindicato dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul	Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná	Sindicato dos Trabalhadores nas Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região
<b>Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Curitiba</b>	Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Geradoras, ou Distribuidoras, ou Transmissoras, ou Afins de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul	

**ANEXO 7 – Instrumento de participação nos lucros – 1º semestre de 2002.****INSTRUMENTO DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS  
1º SEMESTRE DE 2002**

Pelo presente instrumento, de um lado, COMISSÃO DOS EMPREGADOS DA EMPERSA eleita e estabelecida nos termos da Lei Nº 10.101 de 20/12/00, e os REPRESENTANTES DO SINDICATO DA RESPECTIVA CATEGORIA, Sra. xxxxxxxx, brasileira, casada, inscrita no CPF sob nº. 111.111.111-11. e Sra yyyyyyyy, brasileira, casada, inscrita no CPF sob nº 222.222.222-22, devidamente designadas conforme determina o artigo 2º, inciso I, da referida Lei, e de outro, a EMPRESA., representada neste ato através de seus diretores na forma do seu Estatuto Social, e por seus respectivos procuradores, estabelecem e firmam o presente Instrumento para fins de instituir Participação nos Lucros na forma da Lei nº 10.101/2000, conforme as cláusulas e condições seguintes:

**CLÁUSULA 1ª - ABRANGÊNCIA**

As normas coletivas do presente instrumento abrangem todos os empregados e diretores da empresa, observando o seguinte:

- a) Só terão direito a participação estabelecida neste instrumento os empregados que tiverem cumprido uma carência de 90 dias após a data de admissão, mesmo que admitidos no semestre anterior;
- b) Os empregados que solicitarem demissão e os demitidos sem justa causa durante o período de apuração estabelecido pelo presente instrumento, receberão valor proporcional ao período trabalhado, que será liquidado na data de pagamento prevista ao término do semestre. Os demitidos com justa causa não terão direito a participação proporcional;
- c) Os empregados que estiverem afastados do trabalho por qualquer motivo durante o semestre, receberão a participação estabelecida neste instrumento conforme a seguinte regra:
  - Até 3 dias de afastamento: recebimento integral;
  - Acima de 3 dias: desconto proporcional de 1/180 (um cento e oitenta avos) para cada dia de afastamento;
  - Os valores descontados serão rateados proporcionalmente para todos os colaboradores.

**CLÁUSULA 2ª - PERÍODO DE VIGÊNCIA**

O presente instrumento é válido para o primeiro semestre do ano de 2002, iniciando o período de apuração em 01 de Janeiro e terminando em 30 de Junho de 2002.



### **CLÁUSULA 3ª - FORMA DE PARTICIPAÇÃO**

• Os empregados participarão dos lucros, proporcionalmente ao atingimento do objetivo, que será fixado pelo Orçamento Semestral para o Lucro Líquido. Do objetivo fixado para o primeiro semestre de 2002 serão deduzidos:

- a) Créditos de clientes vencidos a mais de 90 dias;
- b) Perdas e extravios de materiais e equipamentos, inclusive diferenças negativas apuradas nos inventários;
- c) Perdas por danificação decorrentes de mau uso de materiais e equipamentos;
- d) Obsolescência de materiais (sucateamento);
- e) Obsolescência de equipamentos com menos de 1 ano de uso;
- f) Matérias-primas estocadas a mais de 90 dias sem movimentação;

2. Todas as deduções acima mencionadas serão apresentadas e discutidas mensalmente com a COMISSÃO, nas reuniões previstas conforme cláusula 8ª.

3. As deduções já abatidas no resultado dos semestres anteriores poderão ser revertidas, caso haja recuperação de créditos ou valores.

### **CLÁUSULA 4ª - FORMA DE APURAÇÃO**

O Lucro Líquido após o I.R., base de cálculo para a apuração dos lucros, será determinado pelo balancete contábil emitido pela área de Controladoria.

### **CLÁUSULA 5ª - ORÇAMENTO DE LUCRO LÍQUIDO PARA 2002**

O Lucro Líquido após o I.R. orçado para o primeiro semestre de 2002 mencionado na cláusula 3ª fica fixado em R\$ 1.111.111,11.

### **CLÁUSULA 6ª - VALOR DA PARTICIPAÇÃO**

O valor da participação nos lucros a ser distribuído aos empregados será de 10,% (dez por cento) do Lucro Líquido após o I.R., calculado antes do seu lançamento na despesa dedutível, ajustado pelas deduções estabelecidas na cláusula 3ª,

4. Se o limite mínimo for atingido, o valor da participação será distribuído da seguinte forma:

- a) 30% (trinta por cento) de forma linear, dividido pelo número de empregados existentes em 30 de junho de 2002, excetuando-se os colaboradores afastados conforme cláusula 1ª item c.
- b) 70% (setenta por cento) proporcional ao salário nominal individual de Junho de 2002.

c) Para os empregados admitidos durante o segundo semestre de 2001, o cálculo mencionado nos itens a e b acima será proporcional ao período trabalhado, com a dedução da carência mencionada na cláusula 1ª, letra a.

#### **CLÁUSULA 7ª - PAGAMENTO DA DISTRIBUIÇÃO**

d) O pagamento da participação ocorrerá após o término do semestre, em folha de pagamento especial e separada, devendo a data ser comunicada até 20 de Julho de 2002.

e) O pagamento será efetuado em única parcela, devendo ocorrer no intervalo entre 31 de Julho e 30 de Setembro de 2002.

f) O pagamento ocorrerá no dia 31 de Julho de 2002, se o valor total não comprometer até 30% (trinta por cento) do saldo existente em caixa. Se for maior de 30%, ficará adiado para 31 de Agosto ou para 30 de Setembro de 2002.

#### **CLÁUSULA 8ª - PAGAMENTO DA DISTRIBUIÇÃO**

Serão efetuadas reuniões mensais de avaliação entre a Diretoria da e a COMISSÃO, visando debater e acompanhar a evolução dos resultados alcançados em comparação como o Orçamento.

#### **CLÁUSULA 9ª - REVISÃO DO INSTRUMENTO**

O presente instrumento poderá ser revisto a qualquer tempo, desde que de comum acordo entre as partes.

E, por estarem, assim, justos e acordados, os representantes da COMISSÃO e da EMPRESA assinam este documento em 3 (três) vias de igual teor, devendo a primeira ser encaminhada ao Sindicato da categoria para fins de arquivo conforme previsto no § 2º do artigo 2º da Lei nº 10.101, de 20/12/00.

Florianópolis, SC, 01 de Janeiro de 2002.

Graduação em Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

**ANEXO 8**

Aluna: Tatianne de Bona

Prezado colega:

Venho por meio desta pedir sua importante contribuição para que eu possa viabilizar o trabalho de conclusão no curso de graduação pela UFSC.

É importante ressaltar que a realização desta pesquisa foi autorizada pelo departamento de Recursos Humanos da Eletrosul, sendo a primeira parte deste estudo realizada com o Sr. Cássio Kretzer de Souza (DG/DRI/DIBP).

O tema em estudo é sobre Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da empresa Eletrosul.

O trabalho em questão tem caráter meramente acadêmico, buscando ampliar e complementar os estudos já realizados sobre este assunto.

Você não precisará se identificar, portanto, será preservado o sigilo da informação.

É de grande importância sua colaboração, sendo essencial sua sinceridade nas respostas para o melhor desenvolvimento do trabalho.

Solicita-se o preenchimento e a devolução do questionário com a maior previdade possível.

## Questionário

1. Departamento que pertence / Cargo que ocupa:

2. Quantas empresas você conhece que utilizam Participação nos Lucros e Resultados (PLR):

- uma  
 duas  
 mais de duas  
 nenhuma

3. Na sua opinião o programa de Participação nos Lucros e Resultados é importante para a empresa?

- sempre  
 quase sempre  
 às vezes  
 raramente  
 nunca

4. As informações que chegam até você sobre o Programa de Participação nos Lucros são suficientes para que você possa entendê-lo?

- sempre
  - quase sempre
  - às vezes
  - raramente
  - nunca
- 

120

5. Você concorda com as diretrizes/políticas estabelecidas no programa de Participação nos Lucros e Resultados da empresa?

- sim
  - não
  - em parte
- 

6. De quantas reuniões sobre o Programa de Participação nos Lucros e Resultados você já participou?

- nenhuma
  - de 1 a 3
  - 4 a 6
  - 7 ou mais
- 

7. Você considera que a elaboração do programa de Participação nos Lucros e Resultados é realizada de forma democrática, ou seja, o programa é um reflexo do que a maioria dos colaboradores acredita/pensa?

- sim
  - não
  - em parte
- 

8. Você considera que as metas estabelecidas no programa de Participação nos Lucros e Resultados são facilmente atingidas?

- sempre
  - quase sempre
  - às vezes
  - raramente
- 

9. Você acha que o programa de Participação nos Lucros e Resultados é uma forma de evitar aumentos salariais no salário fixo?

- sim
  - não
  - em parte
- 

10. Na sua opinião qualquer aumento de salário deveria ser na forma:

- variável
- fixo
- independe

---

11. O resultado obtido na Participação nos Lucros e Resultados é justo pelo esforço que você realizou para que as metas fossem atingidas?

- sempre
- quase sempre
- às vezes
- raramente
- nunca

---

12. Você tem condições de explicar como funciona o Programa de Participação nos Lucros da empresa?

- sim
- não
- em parte

---

13. Há clareza e objetividade nos itens estabelecidos no Programa de Participação nos Lucros?

- sim
- não
- em parte

---

14. Com relação à remuneração que você alcançou até hoje no programa de participação nos lucros, você considera?

- insatisfeito
- pouco satisfeito
- satisfeito
- muito satisfeito

---

15. Você se sente motivado em relação ao valor monetário que pode receber no programa de participação nos lucros?

- sempre
- quase sempre
- às vezes
- raramente
- nunca

---

16. Existe acompanhamento da empresa ou de seu superior no atingimento das metas traçadas no programa de Participação nos Lucros ou Resultados?

- sempre
- quase sempre
- às vezes
- raramente
- nunca

---

17. Há **orientação** da empresa ou de seu superior no atingimento das metas estabelecidas no programa de Participação nos Lucros ou Resultados?

- sempre
  - quase sempre
  - às vezes
  - raramente
  - nunca
- 

18. Você pode contar com seus colegas para que a metas definidas pela empresa possam ser atingidas?

- sempre
  - quase sempre
  - às vezes
  - raramente
  - nunca
- 

19. Você considera que o programa de Participação nos Lucros e Resultados faz com que se incentive o trabalho em equipe?

- sempre
  - quase sempre
  - às vezes
  - raramente
  - nunca
- 

20. A empresa reconhece (valoriza, elogia) o atingimento das metas definidas no programa de participação nos lucros?

- sempre
  - quase sempre
  - às vezes
  - raramente
  - nunca
- 

21. Você tem orgulho de trabalhar em uma empresa que utiliza um programa de Participação nos Lucros?

- sempre
  - quase sempre
  - às vezes
  - raramente
  - nunca
- 

22. São feitas reuniões/avaliações para apresentação dos resultados finais do Programa de Participação nos lucros e Resultados?

- sempre

- quase sempre  
 às vezes  
 raramente  
 nunca
- 

123

23. O programa de Participação nos Lucros e Resultados tem contribuído para a melhoria de seu desempenho dentro da empresa?

- sempre  
 quase sempre  
 às vezes  
 raramente  
 nunca
- 

24. Numa escala de 0 a 10, que nota você atribui ao Programa de Participação nos Lucros da empresa?

- 0  3  6  9  
 1  4  7  10  
 2  5  8

Utilize os espaço abaixo para fazer seus comentários ou observações:

---

#### CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

1. Idade:

- menos de 20 anos  de 30 a 35 anos  de 50 a 55 anos  
 de 20 a 25 anos  de 40 a 45 anos  mais de 55 anos  
 de 25 a 30 anos  de 45 a 50 anos
- 

2. Sexo:

- masculino  
 feminino
- 

3. Escolaridade:

- 1º Grau incompleto  2º Grau completo  especialização  
 1º Grau completo  Superior incompleto  mestrado  
 2º Grau incompleto  Superior completo  doutorado
- 

4. Tempo em que trabalha na Eletrosul:

- menos de 2 anos  de 10 à 15 anos  de 25 à 30 anos

de 2 à 5 anos  de 15 à 20 anos  de 30 à 35 anos  
 de 5 à 10 anos  de 20 à 25 anos  mais de 35 anos

Enviar