

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONOMICO – CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

PRISCILA CRISTINA GONÇALVES

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

FLORIANÓPOLIS – SC

2009

PRISCILA CRISTINA GONÇALVES

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio Econômico – CSE, como pré-requisito para a obtenção de título de Bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Marina Keiko Nakayama

**FLORIANOPOLIS – SC
2009**

Dedico este trabalho a minha filha Thuany,
razão de ser de todos os meus projetos de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e por ter me guiado, fazendo com que eu não desistisse do meu sonho.

Um agradecimento especial a professora Marina Keiko Nakayama que foi fundamental na realização deste trabalho. Obrigada professora por sua disposição em me auxiliar e pela dedicação e competência de sua orientação.

Aos meus Familiares, pelo apoio durante essa caminhada acadêmica.

A todos os professores que, contribuíram para minha formação acadêmica.

Todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“É preciso, de uma vez por todas, entender que o homem é o centro e o motivo maior de todo o universo, pois é por meio dele e com ele que tudo se transforma. É pelo homem que o empresário consegue modificar o perfil do seu lucro; mas é também pelo homem e para o homem que o mundo deve mudar. Para melhor”.

Jean Pierre Marras

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVO.....	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
1.4	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	14
1.4.1	Classificação da pesquisa.....	14
1.4.2	Amostra.....	15
1.4.3	Procedimento de coleta de dados	15
1.4.4	Análise dos dados.....	16
1.5	LIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.6	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.2	REMUNERAÇÃO.....	19
2.3	REMUNERAÇÃO FUNCIONAL.....	20
2.4	REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	21
2.4.1	Salário indireto.....	22
2.4.2	Remuneração por habilidade.....	22
2.4.3	Remuneração por competência	23
2.4.4	Previdência complementar	24
2.4.5	Participação acionária	24
2.4.6	Alternativas criativas.....	25
2.4.7	Remuneração variável.....	26
2.4.7.1	Histórico da participação nos lucros	27
2.4.7.2	Lei nº 10.101, de 19 dezembro 2000	28
2.4.7.3	Resolução nº10 de 30/05/1995	29
2.4.7.4	Participação no lucro e participação no resultado	30
2.4.7.5	Implantação da participação nos lucros e resultados.....	33
3	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
3.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	37

3.2	PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADO DA ECT .	39
3.2.1	Indicadores que aferirão resultado da ECT	40
3.2.2	Período de apuração	42
3.2.3	Empregados elegíveis.....	42
3.2.4	Pagamento da PLR/2008.....	42
3.2.5	Forma de distribuição da PLR/2008	42
3.2.6	Remuneração Média	43
3.2.7	Classificação do grupo dos empregados	43
3.2.8	Cálculo da PLR.....	44
3.3	OPINIÃO DOS COLABORADORES DA ECT A RESPEITO DO PPLR EMPRESA	45
3.3.1	Resultado da entrevista realizada com os colaboradores	46
3.3.2	Análise da entrevista com os colaboradores	52
3.4	OPINIÃO DO REPRESENTANTE DO SINDICATO A RESPEITO DO PLR DA EMPRESA.....	53
3.4.1	Análise da entrevista com o representante do sindicato a respeito do PPLR da ECT	54
4	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	55
4.1	CONCLUSÕES	55
4.2	SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	55
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (COLABORADORES).....	61
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (REPRESENTANTE DO SINDICATO)	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.....	41
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?.....	17
Quadro 2: Classificação da competência de gestão de pessoas	18
Quadro 3: Vantagens do plano de previdência complementar.....	24
Quadro 4: Reforçadores de comportamento utilizados pelas empresas.....	25
Quadro 5: Indicadores de lucro na participação nos lucros	32
Quadro 6: Análise comparativa do critério de lucro	33
Quadro 7: Indicadores de desempenho	35
Quadro 8: Descrição dos indicadores coletivos do PPLR/2008.....	40
Quadro 9: Indicadores e metas PPLR/2008	41
Quadro 10: Descrição do indicador individual do PPLR/2008.....	41
Quadro 11: Faltas injustificadas X Redutores.....	41
Quadro 12: modelo de cálculo do PPLR/2008.....	44
Quadro 13: Roteiro de entrevista realizada com os colaboradores	45
Quadro 14: Resultado da entrevista realizada com os colaboradores	47
Quadro 15: Roteiro de entrevista realizada com o representante do sindicato	53

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC : Administração Central

CCE: Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais

DIIESE: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

DR: Diretoria Regional

ECT: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

DEST: Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais

FI: Falta Injustificada

IR: Índice multiplicador da Remuneração Média

PCS: Plano de Cargos e Salários

PL: Participação nos Lucros

PLR: Participação nos Lucros e/ou Resultados

PR: Participação nos Resultados

PPLR: Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultado

REVEN: Regiões de Venda

RM: Remuneração Média

SINTECT/SC: Sindicato dos Trabalhadores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos de Santa Catarina

RESUMO

Diante das crescentes pressões competitivas e a fim de se manterem no mercado as empresas têm buscado estratégias para sobreviver visando ampliar seus negócios e obter os resultados almejados. As novas exigências impõem revisão das práticas organizacionais, pois dada a competitividade exigente, é fundamental a participação efetiva dos empregados em todo o processo empresarial. E para incentivar os colaboradores ao compromisso de obter resultados a empresa adere além de sistema de remuneração tradicional a sistema de remuneração estratégica. O foco deste trabalho é uma forma de remuneração variável, ou seja, a participação nos lucros e resultados (PLR). O objetivo geral do presente trabalho é identificar as oportunidades de melhoria do programa de participação nos lucros e resultados (PPLR) na opinião dos colaboradores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A pesquisa classifica-se quanto aos objetivos, como descritiva, quanto à abordagem do problema como qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos como, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semi-estruturada, onde os colaboradores puderam apontar as sugestões de melhoria do PPLR da empresa. E como sugestões para melhoria do PPLR os colaboradores opinaram por uma PLR linear para que não exista discrepância entre os valores distribuídos, e para que se fortaleça o comprometimento dos colaboradores com o resultado organizacional e os mesmos se sintam parceiros da organização.

Palavras – chave: PLR, ECT, Colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

Diante das crescentes pressões competitivas e a fim de se manterem no mercado as empresas têm buscado estratégias para sobreviver visando ampliar seus negócios e obter os resultados almejados.

Nesse sentido é condição primordial que as empresas adotem preceitos de qualidade, produtividade e flexibilidade em suas formas de gestão.

As novas exigências impõem revisão das práticas organizacionais, pois dada a competitividade existente, é fundamental a participação efetiva dos empregados em todo o processo empresarial.

E para motivar os colaboradores ao compromisso de obter resultados a empresa adere além do sistema de remuneração tradicional, a sistema de remuneração estratégica que de acordo com Coopers e Lybrand (1996), a razão mais relevante que leva à adoção da remuneração estratégica é a de estabelecer um vínculo entre a recompensa e o esforço realizado para conseguir o resultado estabelecido pela empresa.

Assim, a adoção de um sistema de remuneração estratégica neste caso a participação nos lucros e/ou resultados (PLR) passa a ser importante para as empresas, pois favorece a busca do aumento de produtividade, da participação e do comprometimento dos trabalhadores.

Por outro lado, para os trabalhadores também é importante, já que oferece oportunidade de obter ganhos na renda, além de perspectivas de discutir qualificação, processo de trabalho, inovações tecnológicas, questões vinculadas a metas de produtividade, lucratividade, produção e qualidade.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Diante da necessidade das empresas adquirirem e manterem vantagens competitivas, o comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa passa a ser de extrema importância. Busca-se um novo perfil, baseado no envolvimento e na iniciativa, relativo à busca da qualidade e disposição para mudança e participação.

A remuneração estratégica incentiva o trabalhador a se adaptar às mudanças no cenário organizacional e a buscar a melhoria de sua performance para o alcance das metas empresariais. Uma das formas de remuneração estratégica está a Participação nos Lucros

e/ou Resultados – PLR, além de ser uma forma de motivar os empregados objetiva a integração entre o capital e o trabalho. Atualmente a Participação nos Lucros ou Resultados é regida pela Lei nº 10.101 de dezembro de 2000 que estabelece as diretrizes principais acerca da distribuição dos lucros ou resultados da empresa aos empregados. Segundo Claro (2004) quanto aos critérios dos indicadores de desempenho a serem considerados a legislação não deixa explícito qual ou quais indicadores devem ser utilizados no programa. Percebe-se esse fato no art. 2º, parágrafo primeiro, da referida lei:

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

- I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
- II – programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Porém, Corrêa (1999) destaca que o cuidado na seleção dos indicadores é primordial para o sucesso do programa, os indicadores devem ser sistêmicos e alinhados as metas da organização.

E quanto à distribuição dos lucros segundo Barreto e Pádua Neto (2002), a PLR pode ser distribuída de três formas: linear, proporcional ao salário e mista. A distribuição linear é a divisão do montante da provisão financeira pelo número de trabalhadores, sem distinção de cargo ou função. A divisão proporcional ao salário repassa a cada trabalhador uma parcela da participação de acordo com o salário, de modo que os trabalhadores que ganham mais ficam com a maior parte da divisão do valor nominal. A distribuição mista funde as duas formas anteriores. Uma parte da remuneração será proporcional ao salário e a outra dividida igualmente entre todos os trabalhadores.

Na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT foi implantado o programa de participação nos lucros e resultados em 2002, porém o assunto sempre foi motivo de insatisfação entre os colaboradores por considerarem injusta a forma de distribuição.

É neste contexto que se torna possível elaborar a seguinte pergunta incentivadora da pesquisa:

Quais as oportunidades de melhoria PPLR (do Programa de Participação nos Lucros e Resultados) da ECT segundo a opinião dos colaboradores?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as oportunidades de melhoria do PPLR da ECT segundo opinião dos colaboradores da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever como a ECT distribuiu participação nos lucros e resultados;
- Identificar a opinião dos colaboradores da ECT com relação ao PPLR;
- Descrever as sugestões de melhoria do PPLR citados pelos colaboradores e pelo representante do sindicato.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desafio na busca pela competitividade não depende exclusivamente de novas tecnologias. Segundo Pontes (2000), as vantagens competitivas para qualquer tipo de negócio passam atualmente pelo envolvimento de todos os funcionários com os resultados a serem alcançados ante esse desafio.

A presente pesquisa justifica-se no sentido de apontar que a participação nos lucros e/ou resultados pode ser um processo de gestão importante para maximizar os resultados organizacionais, possibilitando dar um significado para o trabalho dos empregados.

Pressupõe-se que o processo de implantação de um programa de participação nos lucros e resultados por si necessita da participação dos colaboradores que serão o sujeito do processo.

Assim cabe a esta pesquisa verificar como a ECT está aplicando o programa de participação nos lucros e/ou resultados e qual a opinião dos colaboradores quanto ao programa, já que o assunto sempre gera insatisfação entre os colaboradores perdendo assim o programa o seu objetivo que é o de buscar o compromisso dos colaboradores para alcançar os objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato (2004), o trabalhador está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada.

1.4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

1.4.1 Classificação da pesquisa

Segundo Gil (2007) pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático, pois a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a utilização de livros, artigos, dissertação, teses e materiais disponibilizados na internet com o intuito de conhecer os aspectos que caracterizam o PPLR. Após, foi feita uma análise documental para verificar como a ECT distribui lucros e resultados.

Por fim, um estudo de caso foi aplicado que de acordo com Gil (2007, p. 54) “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Quanto aos objetivos a metodologia utilizada na pesquisa é descritiva. Segundo Gil (2007, p.42)

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecimento de relações entre as variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Dessa forma a pesquisa pretende descrever como ECT distribui participação nos lucros e resultados e qual a opinião dos colaboradores para a melhoria do mesmo com abordagem qualitativa dos dados que segundo Richardson (1989), a abordagem qualitativa caracteriza-se pelo estudo da complexidade do problema analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando assim, os processos vividos por grupos sociais.

1.4.2 Amostra

Inicialmente foram distribuídos questionários para toda a empresa, porém os resultados retornaram com muitas perguntas sem resposta o que inviabilizou a proposta de uma pesquisa de levantamento ou *survey*. Segundo Gil (2007, p. 50)

As pesquisas do tipo levantamento ou *survey* caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A população da pesquisa consistiu de sete colaboradores todos lotados na Diretoria Regional de Santa Catarina e que aceitaram participar da pesquisa e que estão na empresa a pelo menos seis anos. Sendo eles: três carteiros, um atendente comercial, um operador de triagem e dois gerentes.

Foi adotada a amostragem não-probabilística por acessibilidade. De acordo com Beuren (2006) o pesquisador apenas obtém os elementos a que tem maior facilidade de acesso, ou seja, foram selecionados os colaboradores, pela facilidade de acesso e disponibilidade dos mesmos.

1.4.3 Procedimento de coleta de dados

Inicialmente foi mantido um contato com os colaboradores e com o representante do sindicato da empresa no sentido de convidá-los a participar da pesquisa, onde foram explicitados os objetivos da pesquisa. Foi realizada uma entrevista individual semi-estruturada conforme (ANEXO A) e (ANEXO B) com perguntas fechadas e abertas para que os colaboradores pudessem relatar sua opinião a respeito do Programa de Participação nos Lucros e Resultados.

1.4.4 Análise dos dados

Utilizou-se como técnica para análise dos dados da pesquisa o modelo interpretativo. Triviños (1987) afirma que a análise interpretativa deve apoiar-se em três aspectos fundamentais:

Nos resultados alcançados no estudo;

Na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias);

Na experiência pessoal do investigador.

Assegura-se, ainda, que os resultados da pesquisa, para que tenham valor científico, devem reunir certas características como: coerência, consistência, originalidade e objetivação, por um lado – as quais constituem os aspectos do critério interno da verdade - e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo, que deve existir no trabalho do pesquisador que pretende contribuir cientificamente com as ciências humanas.

1.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo de caso restringe as informações coletadas no acordo do programa de participação nos lucros e resultados, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, onde aborda-se como a empresa distribuiu a participação nos lucros e resultados no ano de 2008 e os participantes são somente aqueles que fazem parte da Diretoria Regional de Santa Catarina.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa esta estruturada em quatro capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução do estudo que aborda o tema e problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa da pesquisa, a limitação e a organização do estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica abordando os assuntos: gestão de pessoas nas organizações, em seguida, a remuneração, remuneração funcional e estratégica.

No capítulo três apresenta-se o estudo de caso, onde primeiramente se faz um breve histórico da empresa pesquisada, em seguida faz-se a descrição do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR/2008) da empresa e após é demonstrado o resultado da entrevista realizada com os colaboradores e representante do sindicato.

No capítulo 4 apresenta-se, portanto as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar sustentação ao assunto tema desta pesquisa. Inicialmente aborda-se a gestão de pessoas nas organizações, em seguida, a remuneração, remuneração funcional e estratégica finalizando com a remuneração variável tema da pesquisa.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A história da Administração de recursos humanos mostra que diversas funções e nomenclaturas foram utilizadas para definir o seu papel dentro das organizações. De acordo com Gil (2001, p. 17), “expressões como, Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos estão atualmente, sendo substituídas pela expressão Gestão de Pessoas”, para designar que as pessoas não são mais somente recursos, ao lado dos recursos financeiros e materiais e sim parceiros da organização.

Para Chiavenato (1999) no contexto organizacional a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização.

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
• Empregados isolados nos cargos	• Colaboradores agrupados em equipe
• Horário rigidamente estabelecido	• Metas negociadas e compartilhadas
• Preocupação com normas e regras	• Preocupação com resultados
• Subordinação ao chefe	• Atendimento e satisfação do cliente
• Fidelidade a organização	• Vinculação à missão e a visão
• Dependência da chefia	• Interdependência entre colegas e equipe
• Alienação em relação à organização	• Participação e comprometimento
• Ênfase na especialização	• Ênfase na ética e na responsabilidade
• Executoras de tarefa	• Fornecedoras de atividade
• Ênfase nas destrezas manuais	• Ênfase no conhecimento
• Mão-de-obra	• Inteligência e talento

Quadro 1- As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Fonte: CHIAVENATO (1999, p. 7).

Vários conceitos acerca da função da gestão de pessoas têm sido encontrados. Segundo Gil (2001, p. 17), “a função da gestão de pessoas é gerencial e visa à cooperação

das pessoas que atuam nas organizações para o alcance tanto dos objetivos organizacionais, quanto dos individuais.”

Para Chiavenato (1999, p. 8), “gestão de pessoas é o conjunto de decisões integrada sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”.

Na percepção de Fischer (2002, p.2), gestão de pessoas é:

[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Entretanto, acredita-se que a gestão de pessoas assume, atualmente, funções que estão além da orientação de comportamento humanos, pois abrange diversos papéis. São apresentadas no quadro 2 as possíveis atividades que podem ser realizadas pela gestão de pessoas conforme Gil (2001):

Sistemas de RH	Atividades
1. Suprimento ou Agregação	Identificar necessidade de pessoal Pesquisar o mercado de recursos humano Recrutar Selecionar
2. Aplicação	Analisar e descrever cargos Planejar e alocar internamente os recursos humanos
3. Compensação ou Manutenção	Salários Benefícios Carreiras Higiene e Segurança no Trabalho Relações com sindicatos
4. Desenvolvimento ou Capacitação	Treinar pessoas Desenvolver e propor mudança organizacional

5. Controle ou Monitoração	Avaliação de desempenho Banco de dados Sistemas de informação gerenciais Auditoria de recursos humanos
-----------------------------------	---

Quadro 2 - Classificação das competências da gestão de pessoas

Fonte: GIL (2001, p. 25).

A gestão de pessoas assumiu diversas atividades, mas só obteve grande destaque no momento em que o comportamento humano foi considerado de grande importância no âmbito dos negócios e os trabalhadores foram considerados o diferencial das organizações (FISCHER, 2002). Assim, começaram a investir em seus talentos de forma a atraí-los, criando estratégias favoráveis para motivá-los e promovendo crescimento profissional aliado a resultados. (UBEDA, 2003).

Dessa forma, as empresas perceberam as mudanças nas relações de trabalho, e então, a necessidade de criar estratégias em gestão de pessoas que dessem conta destas mudanças. Abrindo espaço para novas propostas de gestão de pessoas, que contribuísse tanto para a melhor relação do profissional com as organizações, como o comprometido com os objetivos das empresas.

É nesse contexto que se insere a remuneração estratégica quando as pessoas nas organizações passam a ser remunerada de acordo com sua contribuição para o sucesso do negócio, como suas características pessoais, as características do cargo e o vínculo com a organização. São considerados conhecimentos, habilidades, competências, desempenho, resultados e evolução de carreira (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

2.2 REMUNERAÇÃO

Remuneração é a recompensa dada ao trabalhador para que ele alcance os objetivos traçados pela empresa. Segundo Chiavenato (2004), a remuneração total concedida ao funcionário é constituída de três componentes principais: a remuneração básica que é o salário mensal ou salário por hora; o segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais compostos por bônus e/ou participação nos resultados e o terceiro componente da remuneração são os benefícios como seguro de vida, plano de saúde, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, entre outros.

2.3 REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

A remuneração funcional, ou remuneração por cargos como também é chamada, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho, representando ainda a maior parcela do mix de remuneração. As empresas continuam usando esse tipo de remuneração por três razões. A primeira é porque a remuneração funcional é implantada junto com um sistema de cargos e salários (PCS). A segunda é que esse tipo de remuneração permite a equidade externa que acontece quando a empresa compara seus salários aos praticados no mercado e remaneja para ajustar seus valores. E a terceira razão, por permitir a equidade interna que se dá quando os salários são estabelecidos por regras que se aplicam a todos na empresa, produzindo assim um senso de justiça entre os funcionários (COOPERS e LYBRAND 1996).

Um sistema de remuneração funcional, segundo Coopers e Lybrand (1996) é composto de cinco principais componentes, apresentados a seguir:

- ✓ **Descrição dos cargos:** é a base do sistema. Normalmente, é realizada por profissionais da área de recursos humanos ou pelo superior hierárquico, por intermédio de entrevistas e observações. Costuma conter os seguintes dados: título do cargo, título do cargo do superior imediato, missão ou sumário de atividades, responsabilidades, limites de autoridade sobre pessoas, orçamento e outros recursos e requisitos em termos de experiência e formação.
- ✓ **Avaliação dos cargos:** consiste em transformar os parâmetros qualitativos, de tal forma que se possa estabelecer uma base única de comparação. Este trabalho é normalmente realizado por um comitê formado por um superior hierárquico do cargo analisado e seus pares. Os critérios de avaliação focalizam quatro áreas: conhecimentos e habilidades, complexidade das atividades, escopo e níveis de responsabilidades e condições gerais de trabalho. O produto de avaliação, portanto, é a hierarquização dos cargos da empresa e sua organização em classes salariais.
- ✓ **Faixas Salariais:** O uso de faixas salariais é parte da administração dos salários. As faixas são construídas com base em pesquisas salariais e nas diretrizes internas da empresa. A amplitude das faixas salariais demonstra o limite mínimo e máximo que a empresa pretende pagar para cada cargo.

- ✓ **Política Salarial:** Reúne as diretrizes da empresa para a administração de salários. Esta política deve ser compatível com o perfil do profissional que a empresa quer atrair, devendo estabelecer em que faixa de mercado ela deseja trabalhar. A empresa deve também definir os procedimentos relativos à administração de salários, como as formas de reajustes e a frequência de avaliação de cargos.
- ✓ **Pesquisa Salarial:** É um instrumento de apoio da administração de salários. Normalmente, é realizada por uma empresa especializada, que monitora grande número de cargos no mercado. Os dados são sistematicamente coletados, consolidados e analisados. O relatório de pesquisa costuma trazer análises estatísticas e apontar tendências.

As críticas mais comuns a este sistema de remuneração são a de promover um estilo burocrático de gestão; reduzir a amplitude de ação dos indivíduos e grupos; inibir a criatividade; inibir o espírito empreendedor; reforçar a orientação do trabalho voltada para o superior hierárquico; promover a obediência a normas e procedimentos, e não à orientação para resultados; não ter orientação estratégica; não encorajar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos; e tornar as promoções excessivamente importantes (COOPERS e LYBRAND, 1996).

Muitas dessas críticas podem ser contornadas se as empresas adotarem práticas como alinhar o esforço individual ao objetivo da empresa; orientar para processo e para resultado; favorecer práticas participativas; e desenvolver continuamente o indivíduo (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999). Essas práticas se enquadram em outras formas de remuneração, o que se denomina de remuneração estratégica e que se discute na sequência do trabalho.

2.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Marras (2002), remuneração estratégica é aquela que representa um modelo de compensação que permite premiar os empregados da empresa que, por uma razão ou outra, se destacam dos demais em determinado período.

Wood Jr.; Picarelli Filho (1999) destacam que a forma de remuneração estratégica tem crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. A princípio o vínculo acontece porque a empresa considera todo o contexto organizacional, principalmente, o que a empresa deseja ser no

futuro. Em seguida são consideradas as atividades e responsabilidades, e os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com sua contribuição para o sucesso do negócio. Além disso, são considerados aspectos como: conhecimentos, habilidades, competências, desempenho, resultados e evolução de carreira.

A seguir, são demonstrados de maneira sucinta os principais modelos de remuneração estratégica que podem ser empregados pelas empresas na composição do seu sistema de remuneração estratégica, deixando a Remuneração Variável como tópico específico do capítulo, uma vez que é o foco principal da presente pesquisa.

2.3.1 Salário Indireto

Segundo Wood Jr.; Picarelli Filho (1999) o salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários.

Embora representem um custo significativo para a empresa, os benefícios são importantes devido ao impacto que causam sobre a imagem da empresa na comunidade. Esta postura da empresa é importante para atração e retenção de mão-de-obra, principalmente quando o negócio impõe alto nível de capacitação profissional. Para o colaborador, os benefícios revelam-se um importante fator de decisão para permanência na empresa, pois eles têm relação direta na qualidade de vida dos colaboradores.

Os benefícios mais frequentes oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores, de acordo com Wood Jr.; Picarelli Filho (1999) são:

- ✓ **Assistência médica, hospitalar e odontológica:** pagamento integral ou parcial de assistência médica ou odontológica para o colaborador e seus dependentes;
- ✓ **Gratificação anual:** esse benefício difere de empresa, são valores estipulados em função do lucro ou do salário anual;
- ✓ **Instrução própria/ Capacitação ou desenvolvimento profissional:** pagamento integral ou parcial de curso regular ou extensão para o colaborador. Também ocorre no caso de capacitar o colaborador quando são feitas mudanças na empresa;
- ✓ **Transporte:** subsídio parcial ou total, pela empresa, do transporte de funcionários entre o local de trabalho e suas residências;
- ✓ **Reembolso alimentação/ Auxílio alimentação:** reembolso regular de despesas com alimentação;

2.4.2 Remuneração por habilidades

O foco dessa forma de remuneração é a capacitação dos empregados, quanto maior for o nível de habilidade que estes conseguem assimilar na organização, em contrapartida, maior o número de remuneração recebida. Esta forma de remuneração constitui um sistema que recompensa fundamentalmente nos avanços dos trabalhadores, para progredir salarialmente o empregado deve demonstrar um desenvolvimento com relação às suas aptidões e da maneira como se aplica na organização. (MARRAS, 2002)

Gil (2001) também afirma que, na medida em que os empregados adquirem mais habilidades tornam-se mais flexíveis, isso não somente por eles se tornarem capazes de realizarem vários papéis, mas também por compreender de forma mais ampla o processo de trabalho e também sua contribuição para a organização.

Wood Jr.; Picarelli Filho (1999), um sistema de remuneração por habilidades tem por objetivos:

- ✓ Remunerar segundo habilidades desenvolvidas e aplicadas ao trabalho;
- ✓ Alinhar as capacidades dos trabalhadores com as estratégias e necessidades da organização;
- ✓ Favorecer o aprendizado contínuo na organização;
- ✓ Adequar um sistema de remuneração ao contexto organizacional;
- ✓ Superar a gestão tradicional que foca hierarquia rígida por uma gestão mais flexível, com foco no indivíduo.

Segundo Marras (2002) é um sistema ainda pouco praticado no mercado, pois está fortemente atrelado a um programa de treinamento e desenvolvimento profissional fundamental para a prática desse tipo de remuneração, que exige investimento consideráveis por parte da empresa.

2.4.3 Remuneração por competências

Esse modelo, segundo Marras (2002), representa uma evolução comparativamente ao modelo de remuneração por habilidades.

Segundo Chiavenato (2004, p. 300),

Por competência, as empresas entendem vários atributos, como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento. Na remuneração por competência, os funcionários que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes conforme a competência de cada um. O objetivo é remunerar de forma personalizada cada funcionário, de acordo com sua competência pessoal.

A diferença entre as duas formas de remuneração refere-se ao objeto enquanto a remuneração por habilidades é geralmente aplicada no nível operacional, a remuneração por competência é mais adequada ao nível gerencial. (Wood Jr.; Picarelli Filho, 1999).

Para implantar um programa de remuneração por competência, primeiramente devem ser identificadas as competências a serem recompensadas. Através da aquisição das competências identificadas inicialmente, os empregados fazem jus a um acréscimo na remuneração, ou seja, os salários são vinculados a um processo de certificação, onde o funcionário precisa demonstrar sua competência. Gil (2001 *apud* CONRADO, 2008, p.23)

2.4.4 Previdência Complementar

O plano de previdência complementar é considerado forte tendência no mundo empresarial e contribui de forma acentuada e inequívoca para o fortalecimento do compromisso de longo prazo entre empresa e colaborador. (GOMES, 2008)

Segundo Wood Jr.; Picarelli Filho (2007), os planos de previdência complementar apresentam vantagens, tanto para a empresa quanto para o funcionário, como apresentado a seguir:

Para a empresa	Para os funcionários
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atração de talentos; ✓ Melhoria das relações na empresa; ✓ Estimulo a produtividade; ✓ Renovação do quadro de pessoal; ✓ Redução de custos com encargos e salários; ✓ Redução de carga tributária. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhor qualidade de vida após a aposentadoria; ✓ Redução da carga tributária; ✓ Acesso facilitado a financiamento e empréstimos; ✓ Acesso a seguro de vida em grupo; ✓ Acesso a convênios; ✓ Defesa contra adversidades em qualquer momento

Quadro 3: Vantagens do plano de previdência complementar.

Fonte: Wood Jr.; Picarelli Filho (2007, p. 96)

2.4.5 Participação acionária

Marras (2002) cita que esse tipo de remuneração aplica-se mais comumente nos níveis estratégicos da organização e consiste em remunerar os resultados conseguidos por meio da concessão de ações da empresa, tornando os trabalhadores sócios do negócio e, portanto, muito mais comprometidos e com possibilidade de obter maiores lucros.

Para Chiavenato (2004, p. 298),

A participação acionária de empregados é um poderoso instrumento para as empresas que pretendem sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo. A concessão ou a venda de ações aos funcionários é geralmente feita dentro de programas de longo prazo e serve não apenas para motivar o empregado, mas principalmente para dar a ele uma segurança maior no futuro.

Ao estimular ou facilitar que o trabalhador se torne acionista, a empresa estará tendo co-responsáveis pelo sucesso ou mesmo pelo fracasso, fazendo que o trabalhador colha frutos do sucesso ou do fracasso que contribui para alcançar (PONTES, 1998).

2.4.6 Alternativas criativas

Segundo Coopers e Lybrand (1996) as alternativas criativas podem ser usadas para reforçar comportamentos desejados, premiar espírito empreendedor e a iniciativa, encorajar a busca de inovações e ajudar a desenvolver uma relação mais madura entre funcionários e empresa. Constituem um componente importante da remuneração estratégica porque podem vincular o fato gerador quase imediatamente a seu reconhecimento.

CLARO (2004, p. 33) afirma que:

A questão da motivação é importante para o projeto de sistemas de remuneração estratégica devido ao forte vínculo que se deve estabelecer entre motivação, desempenho e recompensa. A remuneração estratégica, especialmente através do comportamento, exerce papel de destaque na dinâmica motivacional dos funcionários e serve de reforço a traços culturais e comportamentos.

Para que esse vínculo possa ser idealizado e mantido constantemente em processo, deverão ser utilizados reforçadores de comportamento, como apontam Coopers e Lybrand (1996) no quadro 4:

Social	Simbólico
<ul style="list-style-type: none"> Definição: algo que é transmitido ao funcionário, significando um reconhecimento por uma realização. Exemplos: um agradecimento público, carta de reconhecimentos, jantares de comemoração. 	<ul style="list-style-type: none"> Definição: algo que é dado ao funcionário, significando reconhecimento por uma meta atingida ou uma realização importante. Exemplos: passagens de avião para uma viagem com a família, entradas para um show.
Relacionado ao trabalho	Financeiro
<ul style="list-style-type: none"> Definição: forma de reconhecimento diretamente ligada ao trabalho do funcionário. Exemplos: promoções, participação em projetos especiais, maiores responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Definição: recompensa monetária por uma realização importante. Exemplos: bônus, ações da empresa, prêmios especiais

Quadro 4: Reforçadores de comportamento utilizados pelas empresas.
 Fonte: Wilson (1995 *apud* Coopers e Lybrand, 1996. p. 100)

Para tornar eficazes os reforçadores de comportamento, deve-se atentar para certos critérios, tais como: o reconhecimento deve estar claramente ligado a um fato gerador e ser feito o mais breve possível – este é um critério de especificidade e prontidão; o reconhecimento deve se dar por algo de cuja importância o empregado tenha consciência e por algo que ele valorize – trata-se de um critério de contingência e personalização; e, por fim, o reconhecimento deve ser feito de forma sincera e honesta, sem excessos de formalidades ou manipulações – trata-se de um critério de sinceridade. (CLARO, 2004, p. 35)

2.4.7 Remuneração variável

Segundo Chiavenato (2004), remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo e depende de resultados estabelecidos pela empresa – seja na área, no departamento ou no trabalho – em um determinado período através do trabalho da equipe ou do funcionário tomado isoladamente. Assim, a parte variável da remuneração percebida pelos empregados é proporcional ao atingimento de metas atribuídas a eles.

Os objetivos de um programa de remuneração variável devem ter visão sistêmica e caráter abrangente. Uma vez estabelecidos, devem servir para gerenciar mudanças, comprometer os empregados, reconhecer e premiar esforços e direcionar o programa para o que se pretende. Os objetivos genéricos de um programa de remuneração variável são:

alavancar resultados direcionados para os objetivos estratégicos, promover a sinergia das equipes, contribuir para os processos de mudanças e inovação, reconhecer e recompensar progressivamente pela superação de resultados, contribuir para o aumento da eficácia organizacional e garantir a avaliação objetiva dos resultados quantitativos e qualitativos (Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

2.4.7.1 Histórico da participação nos lucros

Segundo Martins (1996), as primeiras notícias sobre a distribuição de lucros das empresas aos empregados foram em 1794 nos EUA, quando Albert Gallatin, secretário do Tesouro de Jefferson, então presidente dos EUA, distribuiu aos empregados uma parte dos lucros das indústrias de vidro.

Na França, em 1812, Napoleão Bonaparte, por meio de um decreto, concedeu a participação nos lucros aos artistas de Comédie Française. Ainda na França Monsieur Léclarie, em 1842, proprietário de pequeno atelier de pintura em Paris, ao encerrar seu balanço e apurar lucro, resolveu distribuir a seus empregados. (MARTINS, 1996)

Segundo Cunha (1997) na Espanha em 1903 obteve-se registro de um projeto de lei que concedia a redução de impostos aos indivíduos e organizações que praticassem a participação nos lucros a seus empregados.

Segundo Sarasate (1968) no Brasil a primeira tentativa de implantar o sistema de participação nos lucros na legislação foi em 1919 quando o deputado Deodato Maia apresentou um projeto de lei à Câmara, mas não obteve sucesso.

Na Constituição Federal de 1946, foi introduzida, pela primeira vez, a participação dos empregados nos lucros da empresa que após aprovada ficou assim redigida:

Art.157 – A legislação do trabalho e a da previdência social obedecerão os seguintes preceitos, além de outros que visem a melhoria da condição dos trabalhadores:
IV – Participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar (BRASIL, 1946)

Posteriormente, ocorreram inclusões na Constituição de 1967:

Art.158 – A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria, de sua condição social:
V – Integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos (BRASIL, 1967)

e na Constituição Federal de 1988, no seu artigo 7.º, inciso XI, redigida da seguinte maneira:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XI – Participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei (BRASIL, 1988).

Em 1994, no Governo do Presidente Itamar Franco foi sancionada a Medida Provisória (MP) nº 794 no dia 29/12/1994, que dispõe especificamente sobre a participação nos lucros e/ou resultados. A Medida Provisória foi convertida na Lei nº 10.101 no dia 19/12/2000, que estabelece as diretrizes principais acerca da distribuição dos lucros ou resultado da empresa ao empregado.

2.4.7.2 Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000

A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa é assegurada pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000.

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 (Brasil, 2000).

A lei não estipula os objetos da PLR, deixando às partes a possibilidade de negociar. O art. 2º, § 1º apenas dá algumas diretrizes:

Dos documentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições: I- índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa, II- programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente”. (BRASIL, 2000)

Quanto a periodicidade no art. 3º, § 2º a lei cita que 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. (BRASIL, 2000)

Outro aspecto importante com relação à participação nos lucros e/ou resultados é a tributação, onde o valor distribuído a título de PLR não tem incidência dos encargos trabalhistas. A pessoa jurídica tributada pelo Lucro Real poderá deduzir, como despesa operacional, as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, dentro do

próprio exercício de sua constituição. A única incidência de tributo sobre os valores recebidos como participação nos lucros ou resultados cabe à pessoa física, que será tributada na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, cabendo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto (CORRÊA, 1999).

No art. 4º a lei cita que:

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

I – mediação;

II – arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em Carter 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 (BRASIL, 2000).

As regras e condições que constituem a participação nos lucros e/ou resultados são apresentadas por iniciativa do empregador e colocadas em discussão para formar um consenso geral, que norteará a execução do programa. Porém se as regras forem bilaterais, simples, práticas e colocadas de forma bem objetiva, as partes chegaram facilmente ao consenso, facilitando o entendimento e a assimilação das normas e procedimentos adotados sem que se resulte em impasse (CORRÊA, 1999).

O art.5º refere-se às empresas estatais que 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 maior parte do capital social com direito a voto (BRASIL, 2000).

Portanto para as empresas estatais além da Lei nº 10.101/2000 que regulamenta a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados existe também a Resolução 10/1995-CCE que se discute a seguir.

2.4.7.3 Resolução nº 10, de 30/05/1995

A regulamentação do Poder Executivo que disciplina e fixa os princípios da participação dos trabalhadores nos Lucros e Resultados está contida na Resolução nº 10, de 30/05/1995, do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (CCE).

A Resolução define diretrizes cuja adoção tem caráter obrigatório para a empresa estatal. Nos art's 2º, 3º e 4º estabelece que:

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 - as 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 deste 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 parcela dos lucros ou resultados apurados nas demonstrações contábeis e financeiras, que servirem de suporte para o 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 órgãos 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 (BRASIL, 1995).

Assim, através dessa Resolução, o governo federal coloca limites objetivos à implementação de programas de PLR nas estatais, reduzindo também o espaço de negociação que a Lei estabelece entre a empresa e seus empregados. (DIEESE, 2006).

2.4.7.4 Participação nos lucros e participação nos resultados

A PLR é uma modalidade de remuneração variável que não se incorpora aos salários dos empregados e está atrelada a performance da empresa.

De acordo com Tuma (1999, p. 201);

Apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da empresa. Não deve, portanto, ser confundida com aumentos reais de salários que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tão pouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação com o resultado do empreendimento. A PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos – financeiros ou físico – operacionais alcançados. Porém, não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pelas empresas a posteriori, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévios. Ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser conhecidas de antemão para que se configure a PLR.

Essa participação pode variar conforme o acordo firmado e pode ainda ser apenas com relação aos resultados (PR), aos lucros (PL) ou tanto nos lucros como nos resultados (PLR).

A participação nos resultados (PR) está ligada ao aumento da produtividade, isto é, a participação no resultado tem a natureza do incentivo direto por maior produção ou maior rendimento do trabalho e realização de meios previamente programados. Segundo Pontes (1998), o programa de participação nos resultados é dividido em campos de resultado, em que cada campo são determinados objetivos (alvos desejados), indicadores (medidas definidas para controle do programa) e padrões de desempenho (metas a serem alcançadas em cada indicador definido ao objetivo). Cada indicador possui um peso específico, que varia de acordo com seu grau de importância. O mesmo autor explica que o princípio fundamental do programa é a participação, que deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar na reflexão e definição de ações mais adequadas à concessão dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos. Quanto maior o desempenho alcançado, maior será a participação repassada aos empregados.

Na participação no lucro (PL), que de acordo com (CORRÊA, 1999), entende-se por lucro, o lucro contábil verificado em um determinado período depois de deduzido das receitas operacionais da empresa, todos os custos e despesas decorrentes e necessários para

obtenção dessas receitas. A esse saldo, que poderá ser positivo ou negativo, dá-se o nome de lucro ou prejuízo, respectivamente, e engloba tanto os aspectos econômicos como os de caráter financeiro. O quadro 5 apresenta exemplo de indicadores de lucro que as empresas podem adotar como base, no caso de optarem pela distribuição da participação nos lucros.

DEMONSTRATIVO DO LUCRO CONTÁBIL OPERACIONAL

Receitas operacionais (vendas de produtos)
 (-) Impostos diretos sobre as receitas
 = **Receitas Operacionais líquidas**
 (-) Custos diretos das receitas operacionais
 = **Lucro Bruto**
 (-) Despesas operacionais (vendas, adm. Técnicas, etc.)
 = **Lucro parcial I**
 (-) Despesas financeiras operacionais
 = **Lucro parcial II**
 (+) Receitas financeiras operacionais
 = **Lucro parcial III**
 (-) Participação dos empregados
 = **Lucro Operacional Líquido**
 (-) Despesas não operacionais
 (+) Receitas não operacionais
 = **Lucro tributável**
 (-) Provisão para imposto de renda
 = **Lucro final**

Quadro 5: Indicadores de lucro na participação nos lucros.

Fonte: Corrêa (1999, p. 53)

Corrêa (1999), explica que se a empresa optar pelo lucro parcial (I) como base, significa que as contas até esse nível comporão o indicador principal e as demais contas abaixo desse nível estarão fora da composição. Neste caso, a empresa só deverá divulgar, internamente a todos os participantes do programa, a evolução e o saldo de cada conta somente até o lucro parcial (I). Agora se a empresa optar pelo lucro parcial (II) como base, as despesas financeiras devem também ser divulgadas, sendo que acontece assim por diante até a última linha. Portanto fica claro que a empresa tem amplos poderes para escolher o nível de informação que se pretende abrir aos empregados, o que significa que não há necessidade de se fazer abertura total de todas as contas. Porém, após escolher a base de lucro que será distribuída aos empregados a empresa não poderá omitir ou manipular informações para não criar um clima de desconfiança ou descrédito generalizado (CORRÊA, 1999).

O quadro 6 apresenta as vantagens e desvantagens para a empresa quando a mesma optar pela participação dos empregados ao lucro.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Clara visão da atuação individual e da contribuição de cada um; • Isenta de partilha se apurar prejuízo no período; • Pode evitar distribuição de capital em vez de lucro; • Gera menor pressão sobre um determinado setor; • Facilita o comprometimento dos participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior abertura de informações; • Menor credibilidade dos números apurados; • Maior dificuldade na negociação das regras do programa.

Quadro 6: Análise comparativa do critério de lucro
Fonte: CORRÊA (1999, p.55)

Como vantagem proporcionada pelo critério de lucro, o quadro 6 apresenta entre outras o fato de gerar menor pressão de uma ou mais área, sobre um determinado setor, ou seja todos os empregados possuem o mesmo grau de responsabilidade uma vez que o lucro deve ser alcançado pela empresa como um todo, abrangendo a totalidade de seus setores. Conseqüentemente, o comprometimento de todos deve ser igualitário.

Com relação às desvantagens destaca-se o fato de proporcionar maior abertura interna das informações podendo apresentar menor credibilidade aos números apurados por algumas pessoas entenderem que possa estar havendo manipulação na apuração dos números, visando proporcionar benefícios à empresa em detrimento dos funcionários. Assim, se faz importante, a clareza e transparência do programa.

Há ainda a participação nos lucros e nos resultados (PLR). Este tipo de programa engloba a distribuição vinculada aos resultados alcançados, mas também inclui o lucro como fator condicionante a esta distribuição. Assim, mesmo que os resultado seja atingido, a empresa somente repassará aos empregados a participação se houver lucro no final do período. Esta medida pode ser considerada preventiva, já que, se a empresa obtiver prejuízos, mesmo com metas atingidas, não poderá cumprir com seu compromisso se não tiver condições econômicas viáveis para isso.(CLASEN, 2000)

2.4.7.5 Implantação da participação nos lucros e resultados

A implantação do programa de participação nos lucros ou resultados requer um planejamento completo, prevendo toda a sua composição, normalmente realizado por etapas, que deverão seguir uma seqüência lógica de execução. Segundo Corrêa (1999) deve vincular com precisão o ganho ao desempenho, levando em conta a ponderação dos três fatores mais importantes da condição de empregado que são o cargo, a experiência e o desempenho.

Tudo isso com uma mecânica simples e transparente, para que possa ser facilmente assimilada por todos.

Corrêa (1999) propõe seis etapas que devem ser seguidas na implantação de um programa de participação nos lucros e resultados conforme a seguir:

1ª etapa – Escolha e definição das regras de participação: Deve-se realizar uma análise da empresa e quais objetivos pretende alcançar com a implantação do programa;

2ª etapa – Comissão dos trabalhadores e negociação das regras: Nessa etapa ocorre a formação de grupo de funcionários que farão as negociações do que já havia sido definido na etapa anterior, para que seja estabelecido um consenso entre todos os grupos da empresa;

3ª etapa – Direcionamento dos negócios: Procura-se, nessa etapa, identificar e selecionar as prioridades estratégicas e operacionais que deverão nortear a execução do programa, visando direcionar os esforços num mesmo alvo comum.

4ª etapa – Objetivos metas e planos táticos: Irá estabelecer os objetivos e metas individuais e coletivas dos participantes e relacioná-las com a prioridade da empresa. Nessa etapa será definido também os planos táticos de trabalho que estabelecerão o que deve ser feito para que as metas possam ser alcançadas.

5ª etapa – Avaliações parciais da evolução de cada meta: Nesse momento é feito a manutenção do programa, conforme o autor através da manutenção poderá ser medido, periodicamente, o alcance das metas e se necessário intervir com correções no processo.

6ª etapa – Avaliações finais de desempenho: A última etapa trata da finalização do programa que deverá ser feito uma avaliação, objetivando o cálculo do rateio proporcional do dividendo a ser distribuído.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) consideram que os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma empresa e devem mostrar aos membros da organização que

resultados suas ações estão gerando. Os indicadores de desempenho mostram aos partícipes da organização o que estão fazendo e como está o seu desempenho.

É fundamental escolher os indicadores corretos e adequados para serem utilizados no sistema. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) ressaltam que os indicadores de desempenho devem ser:

- Importantes para a empresa.
- Estratégicos.
- Impactantes.
- Administráveis.
- Motivadores.

Segundo o mesmo autor, uma vez escolhidos os indicadores, deve-se determinar seu nível desejado e a determinação destes níveis deve observar os seguintes critérios:

- *Histórico*: é importante conhecer o comportamento histórico de cada indicador e seus condicionantes, compreendendo as alterações sofridas ao longo do tempo e como os fatores ambientais, internos e externos influenciaram essas alterações;
- *Técnico*: é fundamental também conhecer tecnicamente o sistema que cada indicador mede e suas limitações;
- *Benchmarking*: é desejável comparar-se com outras empresas e basear o nível desejado em índices alcançados por empresas reconhecidas como de classe mundial;
- *Motivação*: o aspecto motivacional do indivíduo e do grupo deve ser considerado. Indivíduos ou grupos pressionados a aceitar metas excessivamente elevadas podem ficar desmotivados pela impossibilidade de atingí-las e deixar de realizar melhorias de menor impacto, porém relevantes.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) sugerem os seguintes indicadores de desempenho descritos no quadro 7:

Função	Indicador
Geral	Lucratividade; Retorno sobre o capital investido; Margem de contribuição;
Comercial	Volume de vendas; Participação de mercado; Mix de produtos; Precisão da previsão de vendas;

	Nível de atendimento de pedidos; Satisfação dos clientes;
Logística	Nível de atendimento dos pedidos; Pontualidade na entrega; Custos de distribuição; Lead time de atendimento; Giro no inventário; Precisão da informação de estoques;
Produção	Produtividade; Rendimento de matérias primas; Nível de refugo; Nível de reprocesso; Nível de inventário em processo; Nível de qualidade;
Desenvolvimento	Introdução de novos produtos; Introdução de novos serviços; Inovações em processos;
Finanças	Índice de clientes inadimplentes; Índice de ganho financeiro;
Compras	Custo de matérias-primas; Qualidade de matérias-primas;
Outras	Absenteísmo; Índices de acidentes do trabalho; Resultado de auditoria de segurança; Resultado de auditorias da qualidade; Redução de custos fixos; Redução de custos variáveis; Índices de poluição;

Quadro 7: Indicadores de desempenho
Fonte: Wood Jr .; Picarelli Filho (1999)

Para Clasen (2000), a implantação bem sucedida ocorre quando a necessidade de mudar o sistema de remuneração for compartilhada por todos os envolvidos e estes tiverem, uma visão comum sobre o programa e de suas características.

A organização deve, no entanto efetuar um planejamento detalhado para que o programa seja bem entendido, visando um *feedback* ao longo de todo o período de implantação, proporcionando informações, mas também ouvindo e considerando a opinião dos colaboradores que são o sujeito do processo para a melhoria continua do programa.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se todos os resultados da presente pesquisa, para consecução do objetivo geral que é o de identificar a partir da opinião dos empregados da ECT as oportunidades de melhoria do PPLR da empresa. Para tanto, apresenta-se a seguir no subitem 3.1 apresentação da empresa pesquisada, seguidos do subitem 3.2 descrição do programa de participação nos lucros e resultados da ECT no ano de 2008, e no subitem 3.3 a partir da elaboração de um roteiro de entrevista semi-estruturada identificar a opinião dos empregados e, por último no item 3.4 identificar a opinião do representante do sindicato da empresa para melhoria do programa.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, denominada também ECT, é uma empresa pública subordinada ao Ministério das Comunicações. Foi criada por meio do Decreto-Lei nº509, de 20 de março de 1969, e é regida por legislação federal.

A empresa possui um centro denominado Administração Central – AC, cuja sede localiza-se em Brasília e congrega todo o sistema nacional da empresa, sua atribuição é realizar as definições e decisões corporativas dos Correios.

A ECT conta, ainda, com vinte e quatro Diretorias Regionais – DR, com sedes localizadas nas capitais dos principais estados brasileiros, e cuja finalidade é coordenar as ações e diretrizes definidas pela Administração Central. As Diretorias Regionais, embora possuam estruturas diferenciadas nacionalmente pelo tamanho ou grau de complexidade das operações em cada estado, executam atividades semelhantes.

As Diretorias Regionais estão divididas em Regiões de Vendas - REVEN, utilizando como critério de divisão fatores geográficos, números de agências de correios e agências operacionais (responsáveis pelo tratamento e distribuição de correspondência),

grau de complexidade das operações ou definição estratégica. Cabe a Região de Vendas a tarefa de coordenar as atividades das agências de correios.

Atualmente os correios empregam cento e doze mil pessoas que estão presentes em todos os municípios brasileiros. A estrutura logística da empresa conta com 418 caminhões, 4,3 mil furgões e 14,7 mil motocicletas que movimentam e transportam as cargas dos Correios em todo território nacional.

Toda esta estrutura busca atender, pela oferta de diversos produtos e serviços específicos, os segmentos de mercado em que os correios atuam hoje, que são reconhecidos como:

- **Correio convencional:** operação dos serviços tradicionais de mensagem, como as cartas, impressos e telegramas. Aqui a concorrência tecnológica dissemina-se em grande escala como a utilização de fax, correio eletrônico entre outros.

- **Encomendas:** serviço de transporte e entregas de mercadorias e objetos, encontra-se subdividida entre entrega normal, expressa onde a velocidade da entrega e a informação disponibilizada a respeito do objeto são as variáveis de interesse, e logística onde se integra velocidade, informação e racionalização do serviço incluindo-se armazenamento e ressurgimento do produto gerando uma cadeia completa a disposição do cliente

- **Atendimento/Financeiro:** segmento que tem apresentado uma nova concepção, além do recebimento dos objetos postais, as agências estão sendo vistas como lojas de conveniência, onde é possível efetuar não somente, a venda de diversos produtos como também o recebimento de contas. Atualmente as agências do correio possuem o “Banco Postal”, que opera como um banco, através de convênio com um correspondente bancário.

A atuação da ECT nestes mercados resulta diretamente em sua Receita, que tem como destino à manutenção da empresa (BARBIEIRO, 2003).

A figura 1 mostra a estrutura organizacional da ECT, incluindo a Diretoria Regional de Santa Catarina.

Estrutura organizacional da Empresa

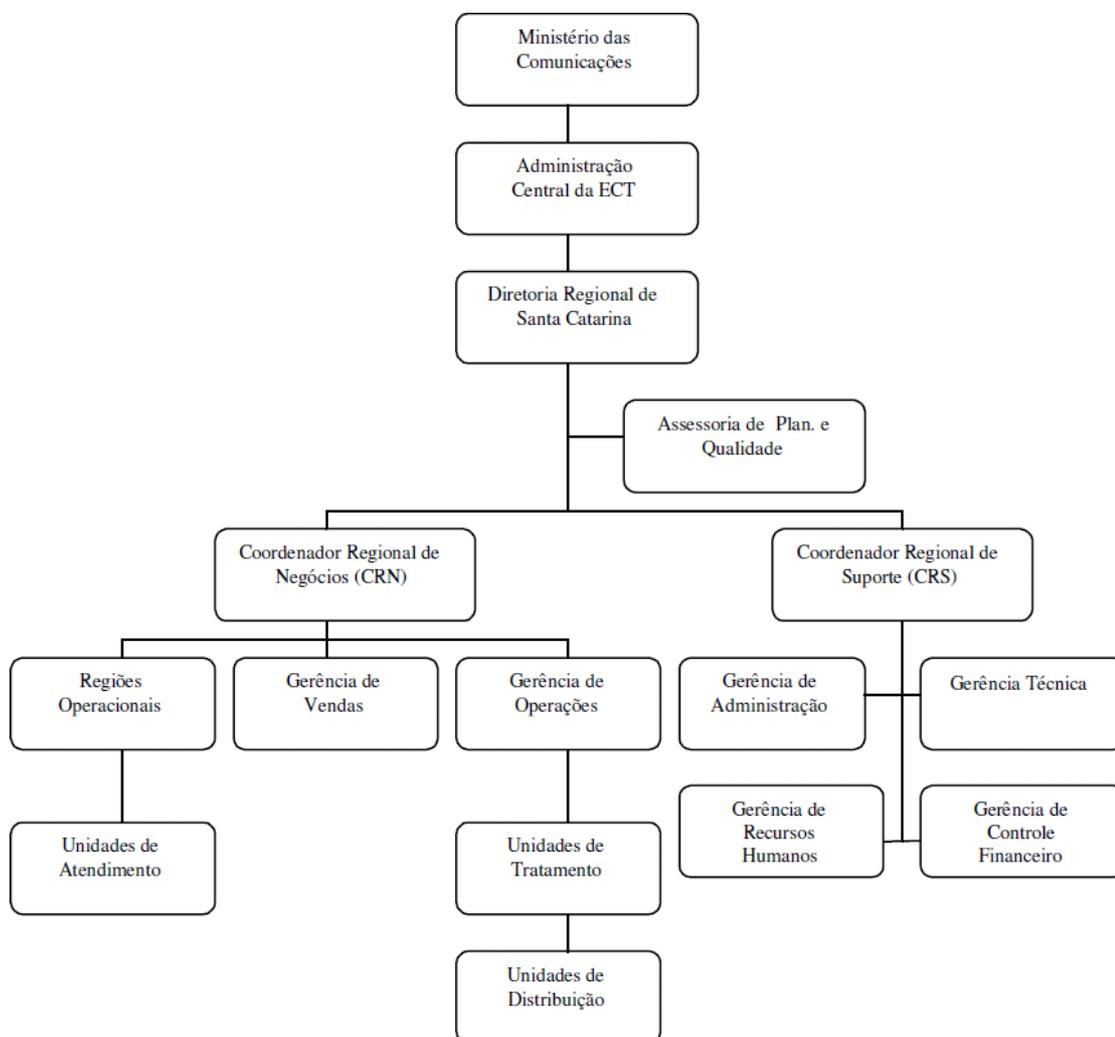


Figura 1: Organograma da ECT
 Fonte: Manual de Organização da ECT (2002)

3.2 PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS NA ECT

Para a ECT o Programa de Participação nos Lucros e Resultados tem como objetivo geral:

- Instituir na organização como política de Gestão de Pessoas a distribuição de parcela de seu lucro, observada a legislação pertinente, como uma das formas de

comprometer os empregados para com os resultados a serem atingidos, por meio de metas que comprovem a evolução da empresa nos quesitos produtividade, qualidade e lucratividade;

E como objetivo específico:

- Fortalecer a cultura dos negócios e o comprometimento dos empregados com resultados;
- Incentivar postura empreendedora e criativa;
- Valorizar os empregados e integrá-los à Organização;
- Contribuir para um clima organizacional positivo;
- Despertar nos empregados a cultura da lucratividade com qualidade e produtividade e a eliminação do desperdício.

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR) da ECT tem como finalidade dar cumprimento à legislação que disciplina e fixa os princípios da participação dos trabalhadores nos Lucros ou Resultados da empresa, cuja aferição será efetuada por meio do conjunto dos indicadores propostos e a partir de critérios que permitam avaliar os resultados da empresa.

A seguir os itens que compõe o PPLR da ECT:

3.2.1 Indicadores que aferirão os resultados da ECT

A aferição dos resultados da Empresa realizou-se por meio do acompanhamento de cinco indicadores estratégicos, a seguir apresentados:

No quadro 8 apresenta-se a descrição detalhada de cada um dos indicadores de desempenho coletivo utilizados pela empresa nos ano de 2008 no PPLR.

INDICADOR	DESCRIÇÃO
Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido	Atingir o retorno do patrimônio líquido definido pelo governo federal.
Receita de Vendas (R\$ milhões)	Avalia o desempenho da receita de vendas acumulada pelas atividades comerciais.
Despesa Total (R\$ milhões)	Avalia a capacidade da empresa em gerenciar as despesas totais, conforme planejamento corporativo.
Desempenho Operacional	Mede o desempenho dos indicadores nos segmento de mensagem, encomendas, logística, Internacional e da área de transporte.
Absenteísmo	Afere a quantidade de dias de ausência no trabalho.

Quadro 8: Descrição dos indicadores coletivos do PPLR/ 2008.

Fonte: Elaborado pela autora com base na intranet da ECT

No quadro 9 apresenta-se as metas estipuladas a cada um dos indicadores coletivos do PPLR da ECT no ano de 2008

INDICADOR	META
Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido	21,1%
Receita de Vendas (R\$ milhões)	10.750,00
Despesa Total (R\$ milhões)	10.521,00
Desempenho Operacional	97%
Absenteísmo	4,2%

Quadro 9: Indicadores e Metas PPLR 2008

Fonte: Regulamento de PPLR dos Correios – PLR/ 2008

No quadro 10 apresenta-se o indicador individual utilizada no PPLR/2008 da ECT composto somente pelas faltas injustificadas.

INDICADOR	DESCRIÇÃO
Faltas injustificadas	Dias de ausência no trabalho sem justificativa

Quadro 10: Descrição do indicador individual do PPLR/2008.

Fonte: Elaborado pela autora com base na intranet da ECT

No quadro 11 apresenta-se as faltas injustificadas X redutores que compõe o PPLR/2008 da ECT.

Faltas Injustificadas = FI	% Redutor	Faltas injustificadas = FI	% Redutor
FI = 1	10%	FI= 6	60%
FI = 2	20%	F I= 7	70%
FI = 3	30%	FI = 8	30%
FI = 4	40%	FI = 9	90%
FI = 5	50%	FI ≥ 10	100%

Quadro 11: Faltas injustificadas X Redutores

Fonte: Regulamento de PPLR dos Correios – PLR/ 2008

Conforme o quadro 11 se o empregado possuir duas faltas injustificadas durante o ano de 2008 terá o percentual de vinte por cento reduzidos do valor a receber a título de PLR, se o empregado possuir três faltas injustificadas será reduzido do valor a receber a título de PLR de trinta por cento e assim por diante até um total de dez ou mais faltas injustificadas, sendo que nesse caso, do empregado possuir dez ou mais faltas

injustificadas o mesmo não recebe valores a título de PLR, ou seja é reduzido cem por cento.

3.2.2 Período de Apuração

O período de apuração refere-se aos resultados obtidos no ano de 2008.

3.2.3 Empregados Elegíveis

São considerados empregados elegíveis ao recebimento da distribuição:

- Empregados com vínculo empregatício durante o ano de 2008, respeitada a proporcionalidade dos meses efetivamente trabalhado na empresa durante o período de apuração;
- Dirigentes da ECT que tenham tido vínculo empregatício ou não, durante o ano de 2008, respeitada a proporcionalidade dos meses efetivamente trabalhados na ECT, durante o período de apuração;
- Empregados cedidos pela ECT ou por ela requisitados, sem ônus, antes do exercício de 2008;
- Empregados contratados em 2008 e cedidos pela ECT, sem ônus, ao longo desse mesmo exercício, respeitada a proporcionalidade dos meses efetivamente trabalhados na ECT e no órgão cessionário;
- Empregados requisitados, sem ônus, pela ECT em 2008, respeitada a proporcionalidade dos meses efetivamente trabalhados na Empresa durante o período de apuração;
- Empregados liberados para a diretoria de entidades sindicais representativas da categoria e legalmente constituídas, com ônus para a ECT, respeitada, caso o empregado tenha sido contratado em 2008, a proporcionalidade dos meses efetivamente trabalhados na ECT e, posteriormente, no órgão sindical, durante o período de avaliação.

3.2.4 Pagamento da PLR/2008

O valor correspondente à PLR foi pago aos empregados em parcela única, após a aprovação das contas da ECT pelo Conselho de Administração e, a aprovação da proposta de pagamento da PLR pelo DEST.

3.2.5 Forma de distribuição da PLR/2008

A distribuição da PLR foi realizada de acordo com o montante destinado para este fim e proporcional ao total de meses trabalhados no período de apuração, deduzidos, conforme o motivo, o total de meses com situação de afastamento. Nestes casos, considerar-se-á um doze avos para o período mínimo de vinte dias efetivamente trabalhados no mês.

3.2.6 Remuneração Média

A remuneração média (RM), assim entendida para efeito de PLR, é composta pelos valores recebidos nas rubricas do contracheque a título de salário-base e de função, calculada considerando:

- Dirigentes não empregados da ECT que optaram por receber, em complementação à sua remuneração, proventos de seus órgãos de origem, terão tais valores considerados para efeito de média mensal;
- As remunerações médias dos dirigentes, para efeito de PLR, foram obtidas da média aritmética simples de seus salários-teto mensais. Assim exceto o Presidente, que à sua remuneração mensal será acrescida a parcela correspondente pela sua atuação como membro do Conselho da Administração, nenhum outro valor será considerado às remunerações de dirigentes da ECT.

3.2.7 Classificação do grupo dos empregados

Para o cálculo do valor da PLR, os empregados foram classificados em quatro grupos:

Estratégico (I, II e III);

Tático;

Operacional e

Execução.

Grupo estratégico: Trata da direção Geral do negócio. Coordena as macropolíticas das áreas de atividades da Empresa e assegura seu alinhamento às políticas governamentais gerais e setoriais. É o nível responsável pela decisão e compreende também a consultoria e assessoria que permeiam as decisões e ações estratégicas.

Grupo tático: Adota decisões e ações que garantam a implementação do planejamento estratégico em nível de órgão central ou regional. É responsável por traduzir as diretrizes estratégicas da alta administração para os grupos de trabalho operacional.

Grupo Operacional: Abrange atividades cuja amplitude de responsabilidade envolve: supervisão de atividades ou processos de áreas de negócios ou de suporte centralizadas ou descentralizadas geograficamente; elaboração das rotinas, procedimentos ou outros instrumentos para execução das atribuições da unidade; supervisão de pessoas e equipes de trabalho e operações; representa empresa perante autoridade ou instituições da comunidade em que estiverem inseridos; negociação e relacionamento com os clientes de sua unidade.

Grupo Execução: Abrange as atividades à execução cotidiana das tarefas e operações da empresa e as exigências impostas pela natureza técnica a ser executada.

3.2.8 Cálculo da PLR

O modelo de cálculo corresponde a aplicação dos índices, conforme quadro 12, sobre a remuneração média, também condicionada aos critérios de proporcionalidade e de elegibilidade, definirão o valor de PLR a receber.

Classificação	IR%	Ou mínimo de:
Estratégico I	1,5	-
Estratégico II	1,0	-
Estratégico III	0,8	-
Tático	0,6	-
Operacional	0,3	R\$ 900,00
Execução	0,0	R\$ 800,00

Quadro 12: Modelo de cálculo do PPLR/ 2008

Fonte: Regulamento de PPLR dos Correios – PLR/ 2008

Além dos critérios de proporcionalidade e elegibilidade que determinam o valor a ser recebido a título de PLR, há também o critério de classificação dos empregados que, conforme apresentado no quadro 12 os empregados classificados no grupo Estratégico I

recebem a título de PLR 1,5 % de sua remuneração média e não existe valor mínimo para recebimento; os empregados classificados no grupo Estratégico II recebem a título de PLR 1,0 % de sua remuneração média e não existe valor mínimo para recebimento; os empregados classificados no grupo Estratégico III recebem a título de PLR 0,8 % de sua remuneração média e não existe valor mínimo para recebimento; os empregados classificados no grupo Tático recebem a título de PLR 0,6 % de sua remuneração média e não existe valor mínimo para recebimento; os empregados classificados no grupo Operacional recebem a título de PLR 0,3 % de sua remuneração ou recebimento mínimo de novecentos reais; e por fim, os empregados classificados no grupo Execução recebem um valor mínimo de oitocentos reais e não possui nenhum índice multiplicador sobre a remuneração média.

3.3 OPINIÃO DOS COLABORADORES DA ECT A RESPEITO DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS DA EMPRESA

A fim de conhecer a opinião dos colaboradores a respeito do PPLR foi aplicada uma entrevista contendo as seguintes perguntas conforme quadro 13:

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Estruturação do roteiro	Perguntas
1ª parte – Classificação e descrição dos respondentes	1) Perfil dos respondentes <ul style="list-style-type: none"> • Cargo • Função • Tempo de serviço na empresa • Escolaridade
2ª parte – Verificação do conhecimento dos	2) Você conhece a legislação que regulamenta a PLR (Lei 10.101/2000)? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não

participantes sobre o PPLR em vigor	<p>3) Você conhece os indicadores de desempenho e as metas estabelecidas para cada indicador utilizado no programa?</p> <p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p>
3ª parte – Opinião dos participantes a respeito do PPLR em vigor	<p>4) Você considera as metas estipuladas aos indicadores possíveis de serem alcançadas?</p> <p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p>
	<p>5) Na sua opinião existe transparência nos cálculos e divulgação dos resultados?</p> <p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p>
	<p>6) Você está satisfeito com o PPLR, ou seja concorda com a forma em que foi distribuído o lucro?</p> <p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p> <p>Por quê?</p>
	<p>7) Na sua opinião quais as oportunidades de melhoria para o programa?</p>

Quadro13: Roteiro de entrevista realizada com os colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.1 RESULTADO DA ENTREVISTA

A fim de preservar os participantes os mesmos foram denominados de:

- Carteiro A
- Carteiro B
- Carteiro C
- Atendente Comercial

- Operador de Triagem
- Gerente A
- Gerente B

No quadro 14 , foi elaborado um resumo das entrevistas.

Perguntas	Respostas
<p>1)Perfil dos respondentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cargo • Função • Tempo de serviço na empresa • Escolaridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo: Três carteiros; Um operador de triagem e transbordo; Um atendente comercial; Dois técnicos administrativos • Função: os dois técnicos administrativos possuem função de gerente • Tempo de serviço na empresa Carteiro A – 9 anos Carteiro B – 16 anos Carteiro C – 22 anos Atendente Comercial – 12 anos Operador de Triagem – 7 anos Gerente A – 22 anos Gerente B – 26 anos • Escolaridade Carteiro A – 2º grau completo Carteiro B – 3º grau incompleto Carteiro C – 3º grau incompleto Atendente Comercial – 2º grau completo Operador de Triagem – 2º grau completo Gerente A – 3º grau completo Gerente B – 3º grau completo
2) Você conhece a legislação que	Somente um colaborador o Gerente A

<p>regulamenta a PLR (Lei 10.101/2000)?</p> <p>Esta pergunta fez parte da entrevista para saber se os colaboradores conhecem a legislação que regulamenta o PPLR, para que as sugestões de melhoria do programa fossem propostas dentro daquilo que a lei permite.</p>	<p>conhecia a legislação.</p>
<p>3) Você conhece os indicadores de desempenho e as metas estabelecidas para cada indicador utilizado no programa?</p> <p>Nessa questão buscava-se verificar se os colaboradores conheciam os indicadores de desempenho e as metas estabelecidas a cada indicador.</p>	<p>Somente 2 (dois) colaboradores os Gerente A e Gerente B conheciam todos os indicadores, porém não conheciam as metas; e os demais colaboradores conheciam somente a falta injustificada como indicador de desempenho.</p>
<p>4) Você considera as metas estipuladas aos indicadores possíveis de serem alcançadas?</p> <p>Buscou-se verificar se os colaboradores concordam com as metas estipuladas aos indicadores</p>	<p>Como os entrevistados não conheciam as metas estipuladas aos indicadores de desempenho não opinaram a respeito das metas.</p>
<p>5) Na sua opinião existe transparência nos cálculos e divulgação dos resultados?</p> <p>Pretendia-se nesta questão saber se os colaboradores têm conhecimento de como são realizados os cálculos para distribuição da PLR e se existe a divulgação dos resultados (indicadores de desempenho e lucro).</p>	<p>Carteiro A</p> <p><i>(...) Não sei como é realizado o cálculo, já tentei compreender, porém, achei complicado.</i></p> <p>Carteiro B</p> <p><i>(...) A fórmula para se obter o montante a ser distribuído a cada colaborador é muito complicada, mas no final os diretores e gerentes sempre recebem um valor bem maior que o pessoal</i></p>

	<p><i>da base.</i></p> <p>Atendente Comercial</p> <p><i>(...) Talvez toda essa complexidade na fórmula para dividir o lucro seja para confundir os colaboradores a ponto de aceitar o que foi dividido sem contestar, justamente por não se entender o que está sendo realizado.</i></p> <p>Gerente B</p> <p><i>(...) O atingimento das metas dos indicadores é apresentado todos os meses na página da intranet da empresa para acompanhamento dos empregados. Quanto ao cálculo para distribuição do lucro confesso que acho muito complicado acho que poderia ser mais simples.</i></p> <p>Carteiro C, Operador de Triagem e o Gerente A</p> <p><i>Responderam que não há transparência na divulgação dos resultados.</i></p>
<p>6) Você está satisfeito com o PPLR, ou seja concorda com a forma em que foi distribuído o lucro?</p> <p>Nessa questão buscou-se verificar a satisfação dos colaboradores com a forma em que foi realizada a distribuição do lucro.</p>	<p>Carteiro A</p> <p><i>(...) Uma PLR justa seria uma PLR distribuída de forma linear.</i></p> <p>Carteiro B</p>

	<p><i>“A diferenciação de ganhos para os cargos já é recebida no salário mensal, então a PLR deveria ser distribuída igualmente entre todos os trabalhadores”.</i></p> <p>Carteiro C</p> <p><i>“A PLR deve ser distribuída de forma linear. Não importa se a parcela da PLR seja de apenas R\$ 1,00, desde que ela seja dividida igual para todos, desde o presidente da ECT, até o carteiro”</i></p> <p>Operador de Triagem</p> <p><i>“O montante a ser distribuído deve ser igual para todos os trabalhadores que contribuíram para o alcance dos resultados.”</i></p> <p>Atendente Comercial</p> <p><i>“ A PLR deve ser distribuída igual para todos”.</i></p> <p>Gerente A</p> <p><i>“A PLR deveria ser distribuída de forma linear”.</i></p> <p>Gerente B</p> <p><i>“A PLR deveria ser distribuída de forma linear”.</i></p>
7) Na sua opinião quais as oportunidades de melhoria para o programa?	<p>Carteiro A</p> <p><i>“A PLR deveria ser distribuída de</i></p>

forma linear, com certeza contribuiria para melhorar o clima organizacional da empresa e os trabalhadores se sentiriam recompensados com os resultados alcançados.”

Carteiro B

“A PLR deveria ser distribuída de forma linear, assim os trabalhadores se sentiriam motivados a alcançar as metas estipuladas pela empresa.”

Carteiro C

“A PLR deveria ser distribuída de forma linear assim não haveria greve conseqüentemente a empresa não teria prejuízo por motivo da greve e ambos os lados empresa e colaboradores se beneficiariam”.

Operador de Triagem

“A distribuição da PLR de forma linear que recompense os trabalhadores igualmente pelo esforço nos resultados alcançados”.

Atendente Comercial

“A distribuição da PLR deveria ser linear para aumentar os esforços dos colaboradores no alcance dos resultados. Porque quanto maior o lucro da empresa, maior o lucro a ser distribuído aos

	<p><i>colaboradores”.</i></p> <p>Gerente A</p> <p><i>“A PLR deveria ser distribuída de forma linear, para motivar os colaboradores ao alcance dos resultados e comprometimento com a organização.”</i></p> <p>Gerente B</p> <p><i>“A distribuição da PLR deveria ser de forma linear para que o PPLR não perca o seu objetivo de fortalecer a cultura dos negócios e o comprometimento dos empregados com resultados.”</i></p>
--	--

Quadro 14: Resumo da entrevista realizada com os colaboradores
 Fonte: Elaborado pela autora

3.3.2 Análise das entrevistas com os colaboradores

Nesse subitem realizou-se a análise da entrevista quanto a classificação e descrição dos respondentes, quanto aos conhecimentos dos participantes sobre o PPLR em vigor e quanto a opinião dos participantes a respeito do PPLR em vigor.

➤ Quanto à classificação e descrição dos respondentes

Os entrevistados possuem os cargos de carteiro, Operador de triagem, atendente comercial e técnico administrativo sendo que os dois colaboradores técnicos administrativos possuem a função de gerente. O tempo de serviço dos colaboradores na empresa varia de seis a vinte e seis anos. Quanto ao grau de escolaridade tem-se: três colaboradores com segundo grau completo, dois colaboradores com 3º grau incompleto e dois com 3º grau completo.

- Quanto aos conhecimentos dos participantes sobre o PPLR em vigor.

Verificou-se que os colaboradores desconhecem a lei nº 10.101//2000 que regulamenta o programa sendo que somente um colaborador o GERENTE A, conhecia a legislação. Somente dois colaboradores os GERENTE A e GERENTE B conheciam os indicadores de desempenho e os demais colaboradores conheciam somente a falta injustificada como indicador de desempenho.

Apesar do percentual do atingimento das metas estarem na página da intranet da empresa os colaboradores confessam não conhecer.

Segundo Corrêa (1999) as metas pretendidas devem estar ao alcance dos indivíduos ter um horizonte pré determinado para que depois de alcançados possam desaparecer ou ser adaptados.

- Quanto à opinião dos participantes a respeito do PPLR em vigor

Os participantes acharam a fórmula para se chegar ao montante a ser distribuído complicada, de difícil entendimento e julgaram que poderia ser mais simples. Segundo Corrêa (1999) os indicadores e o montante a ser distribuído precisam ser determinados de forma clara e transparente, de fácil entendimento e compreensão por todos os funcionários, inclusive os de funções mais humildes.

E quanto às oportunidades de melhoria existente para o PPLR, os participantes opinaram por uma PLR linear para que não exista mais a discrepância entre o menor e maior valor do lucro distribuído, e para que se fortaleça o comprometimento dos trabalhadores com o resultado organizacional e os mesmos se sintam parceiros da organização.

3.4 OPINIÃO DO REPRESENTANTE DO SINTECT/SC A RESPEITO DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS DA EMPRESA

A entrevista com o representante do sindicato da Diretoria Regional de Santa Catarina foi realizada com o secretário de administração e finanças do sindicato.

E com o intuito de saber se o sindicato participa do processo de negociação do PPLR e qual a contraproposta apresentada a empresa aplicou-se as seguintes perguntas conforme quadro 15:

Perguntas	Respostas
1) Existiu a negociação entre empresa e sindicato no PPLR/ 2008? <input type="checkbox"/> Sim – Como? <input type="checkbox"/> Não – Por quê	<i>“ Existe negociação mas nunca termina, ou seja, a empresa acaba pagando da maneira que achar conveniente”.</i>
2. Existiu uma contraproposta para PPLR/ 2008? <input type="checkbox"/> Sim – Quais os indicadores de desempenho, metas e modelo de cálculo proposto? <input type="checkbox"/> Não – Por quê	<i>“Negocia-se por uma PLR de forma linear para acabar com a discrepância entre os valores a ser distribuído”.</i>

Quadro 15: Roteiro de entrevista realiza com o representante do sindicato

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.1 Análise da entrevista com representante do sindicato.

Buscava-se conhecer se existiu a negociação no PPLR que conforme o Art. 2º da lei nº 10.101/2000:

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 – [...]

Verificou-se que existe a negociação, os representantes dos trabalhadores negociam por uma PLR linear, porém sempre há um impasse e a ECT acaba distribuindo o lucro da maneira que achar melhor. Conseqüentemente gerando um descontentamento dos

colaboradores ocasionando a greve e o programa perde assim o seu objetivo de estimular o aumento da produtividade e a busca pela melhoria nos resultados organizacional.

4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

4.1 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve o objetivo de analisar as oportunidades de melhoria do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR) da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) na opinião dos colaboradores.

Pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado porque a partir da opinião dos colaboradores da empresa foi possível verificar as oportunidades de melhoria do PPLR.

Verificou-se que os colaboradores não conhecem os indicadores de desempenho e as metas estabelecidas aos indicadores do programa, a empresa poderia disponibilizar um espaço na intranet para comunicação a respeito do PPLR explicando quais são os indicadores de desempenho e as metas estipuladas aos indicadores e estimular a leitura e compreensão desta comunicação, uma vez que embora tenha algumas informações na internet sobre o assunto, muitas pessoas afirmaram não conhecer.

É importante explicar também como é feito o cálculo para distribuição do lucro, ou até mesmo simplificar os cálculos para um melhor entendimento dos colaboradores.

Sugere-se por fim que a política de recursos humanos da empresa seja repensada no sentido da possibilidade de, nas próximas negociações do PPLR o lucro ser dividido de uma forma mais linear. A distribuição do lucro de forma linear poderia fortalecer o comprometimento dos colaboradores com o resultado organizacional e os mesmos poderão se sentir mais parceiros da organização.

Cabe ressaltar que a participação dos colaboradores na decisão e condução de uma Programa de Participação nos Lucros e Resultados no sentido de oportunizar a opinião de todos pode melhorar a qualidade das decisões PPLR.

4.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHO

No desenvolvimento da presente pesquisa observou-se algumas sugestões para elaboração de novas abordagens sobre o tema, possibilitando o seu aprofundamento, como as que seguem a seguir.

- Realizar entrevista com colaboradores e representantes do sindicato de outras Diretorias Regionais (DR's);
- Identificar se a mudanças que ocorreram com relação a produtividade dos colaboradores, analisando e comparando os resultados obtidos em período anterior e posterior à implantação de um novo PPLR na empresa.

REFERÊNCIAS

BARBIEIRO, Claudia Correa de Moraes. **Séries Temporais: um estudo de previsão para a receita operacional da ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BARRETO, Ranieri Muricy. PADUA NETO, Antonio de. **Participação nos Lucros e Resultados (PLR) nas empresas petroquímicas da Bahia**. In: A Bahia Análise & Dados. Salvador, v12, n3, p167-177, dez 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1946. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao46.html. Acesso em: 29 julho 2009.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1967. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.html. Acesso em: 29 julho 2009.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao88.html. Acesso em: 29 julho 2009.

BRASIL. Lei nº. 101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros da empresa. Disponível em: WWW.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L101.html. Acesso em 29 de julho de 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLARO, Maria Alice Pereira de Moura. **Indicadores para criar um programa de participação nos lucros ou resultados (PLR): um estudo multicaso**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CLASSEN, Emanuelle. **Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC**. (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CONRADO, Juliana Coelho. **Participação nos Lucros e Resultados: Um estudo multi-caso no setor bancário**. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

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

COSTA, Sergio Amad. **A Prática das Novas Relações Trabalhistas, por uma Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 1997.

CUNHA, Sólton de Almeida. **Da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa.** São Paulo: Saraiva, 1997.

DIEESE. **Um balanço da participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das Empresas: 1996-1999.** São Paulo: Pesquisa DIEESE, no. 16.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina da (et al). **As pessoas na organização.** 4. ed. São Paulo: Gente, 2002,.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Marco Antonio Vieira. **A remuneração como fator estratégico ou remuneração estratégica.** Summus consultoria & assessoria organizacional. Disponível em: http://summusonline.com.br/art_04htm>. Acesso em 04 de jul. 2009

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Sergio Pinto. **Participação dos empregados nos lucros das empresas.** São Paulo: Malheiros, 1996.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: LTr, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

SARASATE, Paulo. **Participação nos lucros e na vida das empresas.** Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1968.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TUMA, Fábía. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A Gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. 2003. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11092004-165136/>>. Acesso em: 16 Abr. 2008.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Julio Massaki. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS COLABORADORES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONOMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTABÉIS

O presente roteiro de entrevista faz parte do meu TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), que trata do PPLR (Programa de Participação nos Lucros e Resultado) realizado na ECT no ano de 2008.

A fim de verificar a opinião dos colaboradores a respeito do programa e evidenciar a oportunidade de melhoria do mesmo se faz necessário a sua participação que ira auxiliar na realização do trabalho.

Sua colaboração será de fundamental importância.

Contando com o seu apoio, desde já deixo meu sincero agradecimento.

Atenciosamente,

Priscila Cristina Gonçalves.

Roteiro de entrevista

1. Perfil dos respondentes

Cargo: _____

Função: Sim Qual? _____

Não

Tempo de serviço na empresa: _____

Escolaridade: _____

2. Você conhece a legislação que regulamenta a PLR (Lei 10.101/2000)?

Sim

Não

3. Você conhece os indicadores de desempenho e as metas estabelecidas para cada indicador utilizada no programa?

Sim

Não

4. Você considera as metas estipulada aos indicadores possíveis de serem alcançadas?

Sim

Não

5. Na sua opinião existe transparência nos cálculos e divulgação dos resultados?

Sim

Não

6. Você está satisfeito com o PPLR, ou seja, concorda com a forma em que foi distribuído o lucro?

Sim

Não

7. Na sua opinião quais as oportunidades de melhoria para o PPLR?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONOMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTABÉIS

O presente Roteiro de Entrevista faz parte do meu TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), que trata do PPLR (Programa de Participação nos Lucros e Resultado) realizado na ECT no ano de 2008.

A fim de verificar a opinião dos colaboradores a respeito do programa e evidenciar a oportunidade de melhoria do mesmo se faz necessário a sua participação que ira auxiliar na realização do trabalho.

Sua colaboração será de fundamental importância.

Contando com o seu apoio, desde já deixo meu sincero agradecimento.

Atenciosamente,

Priscila Cristina Gonçalves.

Roteiro de Entrevista

1. Existe negociação entre empresa e empregados no PPLR?

Sim – Como?

Não – Por quê

2. Existiu uma contra proposta para PLR?

Não

Sim. Quais os indicadores de desempenho, metas e modelo de cálculo proposto?