

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**NÚCLEO DE PESQUISAS E
PUBLICAÇÕES - N.P.P**

TRABALHO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

TEMA : REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

ORIENTADOR : SÉRGIO AMAD COSTA

BOLSISTA : ALEXANDRE DE CARVALHO

JUNHO / 1996

ÍNDICE

A remuneração variável no bojo das novas formas de gestão empresarial	01
A diferença da remuneração variável das demais formas de remuneração. Uma análise conceitual	06
Medida Provisória	07
Comentários à Medida Provisória	20
A confusão entre capital e trabalho	24
Alguns programas de remuneração variável implantados em empresas, a partir do início dos anos 90 no Brasil, que tiveram êxito	30
Comentários ao programa da Iochpe-Maxion	39
Comentários ao programa da Trevisan	45
Comentários ao programa das empresas Dow	51
Comentários ao programa da Ceval - Prêmio Desempenho	58
Comentários ao programa da Ceval - Remuneração Variável	65
Comentários ao programa da Xerox	82
Princípios básicos para adoção de um programa de participação dos empregados nos lucros e/ou nos resultados das empresas	87

I - A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO BOJO DAS NOVAS FORMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

O novo regime de maior concorrência empresarial advindo da predominância de políticas neo-liberais na esfera do governo e da iniciativa privada é a causa de diversas modificações que estão ocorrendo nas formas de gestão empresarial nos últimos anos. Importantes transformações, que serão analisadas no decorrer desse texto, vão se fazendo necessárias para garantir o nível de competitividade da empresa e assim assegurar sua sobrevivência no longo prazo.

Nas décadas de 70 e 80, com a relativa tranquilidade do ambiente competitivo no Brasil, era comum para as empresas a fabricação de vários produtos. Atualmente as empresas buscam concentrar sua produção nos itens que lideram, ou que têm potencial para vir a liderar, seus respectivos mercados, graças a seus aspectos de preço e qualidade. Já não mais adianta para as empresas colocarem no mercado diversos produtos, pois devido ao ambiente de alta competição, os consumidores têm a chance de escolher os melhores produtos em nível de qualidade e preço, que, na maioria dos casos, são os frutos de uma política de especialização da produção. O mercado brasileiro já não tende a absorver qualquer produto, apenas os melhores.

Dentro de uma estratégia cada vez mais atuante de redução de custos, as empresas não só procuram concentrar a produção nos produtos ou serviços mais competitivos, mas também realizar apenas as atividades em que são melhores, deixando a cargo de empresas terceiras, partes do processo administrativo e de produção que possam ser feitos com um menor custo e maior qualidade. As empresas estão horizontalizando-se porque o forte regime

de concorrência implica tanto em especialização do produto como especialização dos processos de produção .

Um índice de maior produtividade, e conseqüentemente menor custo é conseguido via automação das tarefas de produção, pelo qual o homem é substituído em seu posto de trabalho por um robô ou computador. A princípio a idéia preocupa na medida em que colabora para uma elevação das taxas de desemprego estrutural, que não tem como causa uma fase de recessão na economia. Entretanto, tal automação valoriza o trabalho do ser humano, deixando-o livre para o exercício de atividades que envolvam maior carga de raciocínio, em detrimento a realização de tarefas com elevado grau de mecanicismo.

As relações entre capital e trabalho também são palco de visíveis mudanças. Nas duas décadas anteriores a convivência das empresas com um mercado com pequeno grau de competitividade, boa parte das vezes oligopolizado, permitia que estas estabelecessem compromissos de longo prazo com seus funcionários, com extensa elaboração de bem vistos planos de carreira e promessa de estabilidade no emprego. A relativa perda de segurança na atuação das empresas atualmente tornou essa promessa quase que ilusória, pois a empresa não tem como garantir estabilidade do funcionário porque nem mesmo ela tem a certeza de sua atuação no mercado a médio e longo prazo . A tendência é a formação de relações de parceria entre o capital e o trabalho, com parcelas de risco distribuídas para ambos os fatores.

No anseio de conseguir cada vez maior nível de competitividade, as empresas buscam a contratação de profissionais generalistas, cuja ampla base de conhecimentos os torna versáteis o bastante para a exercício de uma ampla gama de responsabilidades. A polivalência e multifuncionalidade desses

profissionais enxuga a folha de pagamento da empresa e reduz o custo a ser repassado ao preço.

A utilização cada vez mais frequente da terceirização e da automação dos processos produtivos que, como analisado anteriormente, torna a estrutura funcional da empresa mais compacta, contribuiu para a viabilidade de um sistema de remuneração variável com base nos lucros ou resultados, porém esses fatores não foram determinantes para o surgimento dessa nova forma de remuneração. Como nos outros casos, a alteração do sistema de remuneração visou principalmente dois aspectos : redução dos custos fixos e motivação da mão-de-obra.

Para tornar o produto competitivo, a empresa deve dispor de um processo de produção cujos componentes também sejam competitivos. A remuneração variável, assim como a terceirização e a automação, é uma alternativa que mira a modernização desse processo, na medida em que uma força de trabalho que tem perspectivas de ganhos no seu recebimento, em virtude do alcance de determinadas metas ou resultados, produz mais e, conseqüentemente, torna-se mais competitiva.

Dentro desse quadro é importante afirmar que o conceito de remuneração variável é um atrativo, e a princípio até mesmo uma vantagem competitiva, para as empresas contratarem os melhores profissionais, com o oferecimento de um sistema de remuneração mais vantajoso. O papel de diferenciação do pacote de remuneração com o objetivo de recrutar os funcionários mais capazes era desempenhado anteriormente pelos *fringe benefits*, porém estes acabaram perdendo o atrativo ao tempo que todas as empresas passaram a oferecer quase que os mesmos itens dessa parcela da remuneração.

A redução do custo fixo com a adoção desse sistema de remuneração é alcançada de duas formas. Primeiro, com o aumento de produtividade, pois uma produção maior com um mesmo número de funcionários implica em maior diluição da despesa de remuneração para cada unidade produzida. A segunda forma reside na tendência das empresas substituírem a parcela de benefícios concedida a alta e média administração (carro, aluguel de casa, escola para as crianças, motorista, entre outros) independentemente dos resultados alcançados pela organização, pela parte que concerne à remuneração variável, esta completamente correlacionada positivamente com a situação econômico-financeira da empresa. Exemplificando, caso a empresa não atinja os resultados almejados pela direção, terá de arcar, na primeira situação, com os custos fixos decorrentes do pagamento dos benefícios, enquanto que, se optar pelo sistema de remuneração variável, terá seus custos diminuídos pelo não pagamento dessa parcela aos seus empregados, uma vez que seus objetivos não foram alcançados.

O montante pago aos empregados que não desfrutam dos benefícios acima apontados representa uma quantia muito maior, pelo maior contingente de mão-de-obra desqualificada nas empresas, e na maior parte dos casos recebe o salário, eventualmente o benefício da cesta básica e alguns poucos benefícios sociais. Mas o pagamento desse montante não implicará, na verdade e utilizando o significado mais comum da palavra, em um custo para a empresa, (desde que os planos de pagamento de parcela dos lucros em decorrência do alcance das metas propostas seja bem elaborado e não se torne oneroso para a mesma) já que tal pagamento partirá de um excedente da empresa. Como exemplo, posso citar o caso de uma empresa que, com a adoção de sistema

remuneração variável, teve um acréscimo no lucro e , desse acréscimo, destinará para seus empregados 15%.

II - A DIFERENÇA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DAS DEMAIS FORMAS DE REMUNERAÇÃO. UMA ANÁLISE CONCEITUAL.

1. CONCEITO DE REMUNERAÇÃO

O artigo 457 da Consolidação das Leis do Trabalho prescreve que remuneração é a soma resultante do salário recebido em virtude do contrato de trabalho e os proventos auferidos de terceiros pelos serviços executados por força do mesmo contrato. Fazem parte da remuneração, portanto, todos os elementos integrantes do salário mais recebimentos oriundos da prestação de serviço descrita no contrato de trabalho e pagos por terceiros, como as gorjetas.

2. CONCEITO DE SALÁRIO

De acordo com o jurista Arnaldo Süssekind, salário é a retribuição dos serviços prestados pelo empregado, por força do contrato de trabalho, sendo devido e pago diretamente pelo empregador, que dele se utiliza para atingir os fins objetivados pela empresa.

Sob o ponto de vista puramente econômico, salário é o preço da disposição da força de trabalho do empregado em favor do empregador, e sua estipulação, tal qual a de uma mercadoria comum, é baseada nas forças de oferta e procura do mercado, respeitando-se sempre, porém, um valor mínimo necessário para a subsistência do trabalhador e de seus dependentes diretos.

Para a fixação desse limite mínimo, aquém do qual o trabalhador não tem como garantir a sobrevivência de sua família em meios adequados, é necessário frequentemente a interveniência do Estado em prol dos trabalhadores, ora por que o excesso de força de trabalho é mais comum que sua escassez, ora pelas facilidades em conjecturar uma sobrevalorização da força de trabalho por parte dos empregadores.

O salário deve vir provido de três requisitos essenciais, segundo o jurista Franco Guidotti : suficiência, correspondência e continuidade.

Por suficiência devemos supor, como já salientamos, que o salário deve equivaler ao preço do trabalho, mas deve, sempre, satisfazer a função social de meio de subsistência.

A obrigação de fazer do empregado corresponde à obrigação de pagar o salário pelo empregador, dado o caráter bilateral do contrato de trabalho, e daí provém o conceito de correspondência.

Finalmente, temos o requisito continuidade, que, em última instância, determina a obrigatoriedade ou não de quaisquer pagamentos. Se algum pagamento é feito continuamente pelo empregador, essa continuidade faz com que o pagamento passe a ser parte integrante do salário. Exemplificando, as gratificações habituais convencionadas entre as partes integram o salário, pelo princípio da continuidade. O salário, por si só, deve ser pago continuamente.

3.PACOTE DE REMUNERAÇÃO

Cabe agora descrever cada uma das partes do salário que compõem o chamado pacote de remuneração, a saber : salário fixo, salário indireto e a parte

que tange à remuneração variável, sendo que esta última assume a forma mais comum de participação nos lucros ou resultados da empresa.

Salário Fixo - importância devida e paga diretamente ao empregado pelo empregador, na execução do contrato de trabalho. Em geral, a importância do salário fixo é a principal e, as vezes, única prestação correspondente ao salário. O salário fixo deve ser pago : a) simplesmente em dinheiro; b) de forma composta, em dinheiro e utilidades, como decorre o artigo 458 da Consolidação:

“ Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, a habitação, o vestuário ou outras prestações *in natura*, que o empregador, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. Em caso algum será permitido o pagamento com bebidas alcoólicas ou drogas nocivas. “

O vestuário fornecido para a execução do serviço, ainda que não tenha a feição de uniforme, não é salário. Os uniformes, de uso obrigatório ou não nas empresas, não são, portanto, tidos como pagamentos em utilidades, e não constituem, por assim dizer, parte do salário.

Os demais pagamentos *in natura*, como alimentação, transporte e habitação, desde que substituam em valor o dinheiro gasto caso o trabalhador não os recebesse da parte do empregador, podem ser considerados salário utilidade e assim integrarem o salário fixo.

Salário Indireto - Podem ser inseridos no contexto de salário indireto prestações adicionais, que funcionam como suplemento do salário fixo, porém não correspondentes a nenhum trabalho determinado.

O empregador pode conceder prestações adicionais por iniciativa própria por achar que com elas aumentará a eficácia e a boa vontade dos trabalhadores.

Existe uma certa dificuldade para a classificação de determinados pagamentos, em dinheiro ou *in natura*, como parcelas do salário fixo ou parcelas do salário indireto. Benefícios como assistência médica e/ou odontológica, alimentação, habitação e transporte já foram classificados como parcelas do salário fixo por representarem desembolsos para os trabalhadores caso eles não obtivessem do empregador tais benefícios, porém estas mesmas parcelas podem ser classificadas como salário indireto, pois aumentam a disposição (ou pelo menos visam) dos trabalhadores.

As comissões, geralmente pagas em dinheiro, também constituem caso ambíguo de parcela de salário, pois tanto podem constar como salário fixo como salário indireto. Quando o salário do trabalhador for quase que exclusivamente formado por comissões, como ocorre com os vendedores viajantes, as comissões passam a figurar como salário fixo, e, quando a empresa assegurar ao empregado o direito de receber determinada comissão quando este promover a realização de certos negócios que não se incluem nas obrigações pertinentes a relação de emprego, esta assume a forma de salário indireto.

As gratificações, que nada mais são do que recompensas de natureza coletiva pagas, *in natura* ou em dinheiro, voluntariamente pelo empregador, segundo seu critério pessoal, originalmente podem ser enquadradas como salário indireto, pois tratam-se de concessões sem periodicidade definida.

Porém se existe contrato expresso ou tacitamente ajustado entre o empregado e o empregador, no qual o segundo se compromete a conceder

gratificações em determinadas épocas e condições, estas passam a inserir-se no contexto de salário fixo.

Os prêmios, recompensas de caráter individual pagas aos funcionários por méritos de função, podem ser também classificados como parte integrante do salário indireto.

Demais pagamentos, como diárias de viagem e ajudas de custo, via de regra não são formas de remuneração e sim indenizações devidas ao empregado pelo empregador como forma de manter a realização e a continuidade de seu trabalho.

De acordo com o artigo 457 da Consolidação das Leis do Trabalho :

“ Não se incluem nos salários as ajudas de custo, assim como as diárias de viagem que não excedam 50 % do salário percebido pelo empregado “

É considerado salário toda a parte das diárias de viagem que excedam a metade do salário recebido pelo trabalhador para não se fantasiar de diárias de viagem o salário recebido pelos viajantes, por exemplo.

Finalmente, as gorjetas, espontâneas ou compulsórias (taxas de serviço), não poderão ser computadas pelo empregador para a formação do salário devido, pois estas não representam salário, apenas parcela de remuneração.

Remuneração Variável - participação nos lucros ou resultados da empresa - o primeiro registro dessa forma de remuneração remonta ao séc. XVII, quando Napoleão Bonaparte instituiu a participação nos lucros para os artistas da peça “ Comédie Française “. Em 1842 o industrial Leclair assegurou a participação para os funcionários de sua empresa sediada em Paris. Desde então esse sistema de remuneração passou a ser adotado nos E.U.A e

em vários países da Europa como forma de estimular a produção e suprimir os conflitos entre empregados e empregadores.

No Brasil, a Constituição de 1946 foi a primeira a conter um artigo que assegurava a participação dos trabalhadores nos lucros ou nos resultados das empresas, porém conforme definição de lei específica.

A falta de uma lei que regulamentasse a questão fez com que o artigo da Constituição não tivesse eficácia jurídica, quer pela inexistência de medida que tornasse obrigatória sua implementação, quer pela falta de interesse do empresariado, que via a questão sob uma conotação socialista.

O fato é que o presente artigo foi reeditado nas Cartas Magnas subsequentes e hoje consta como o sétimo artigo da Constituição Federal na seguinte forma :

“ Art. 7.º. 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. “

A participação nos lucros ou resultados da empresa constitui método de remuneração complementar do empregado, com a qual lhe é garantida uma parcela do lucro ou resultado auferido pela empresa em que trabalha .

Por resultado entendemos o atingimento de metas relacionadas com produtividade, qualidade e outros fatores pertinentes à realidade de cada empresa.

De acordo com o artigo examinado, a prestação paga como participação nos lucros ou resultados está expressamente desvinculada da remuneração, ou

seja, não constitui salário, e, assim sendo, não pode ser computada, de acordo com Arnaldo Süssekind : a) no pagamento do salário devido ao empregado; b) na base de incidência dos depósitos de FGTS, das contribuições previdenciárias e de outros tributos cujo fato gerador seja a remuneração do empregado; c) no cálculo de adicionais, indenizações e outras prestações que incidem sobre a remuneração.

Embora esta seja a interpretação de Süssekind, a menção simplista de desvinculação da remuneração não implica necessariamente na isenção de pagamento dos encargos trabalhistas e sociais sobre a parcela de remuneração variável concedida aos trabalhadores, e, como veremos adiante, este foi um dos principais fatores que inibiu a implementação de sistemas de remuneração variável antes da edição da Medida Provisória, no final de 1994.

Tal sistema de remuneração tem-se implementado cada vez com maior frequência no âmbito empresarial, notadamente após a abertura econômica iniciada no começo da década de 90 por Fernando Collor, que incitou maior competição nos mercados industrial, comercial e de serviços.

Como consequência, passamos a perceber uma maior procura de modernização das empresas, a nível de produção e gestão, com objetivos de aumento de qualidade e produtividade e redução de custos. O sistema de remuneração variável, que faz parte de uma tendência mundial de modernização das relações entre capital e trabalho é, sem dúvida, uma ferramenta poderosa para o atingimento de tais metas, daí sua crescente procura por parte das empresas.

4. ENTEDIMENTO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PELA LEI

A Medida Provisória que trata da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, entende que esse sistema de remuneração é um instrumento para o atingimento de maior produtividade e maior integração entre o capital e o trabalho.

De acordo com a medida, toda empresa deverá negociar com seus empregados, mediante comissão por eles escolhida, a forma de remuneração variável dos trabalhadores, com regras claras e objetivas, fixação de mecanismos de aferição das informações que serão base para o cálculo dos pagamentos, estabelecimento do período de distribuição, tempo de vigência e prazo de revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, para determinar a parcela de remuneração, os lucros ou os resultados da empresa.

5. MEDIDA PROVISÓRIA QUE TRATA SOBRE A MATÉRIA

A Medida Provisória que regulamenta a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa veio a preencher uma lacuna do texto constitucional que acabava por inibir a adoção de sistemas de remuneração variável. Os empresários não sabiam com certeza se a parte de remuneração variável seria base ou não de incidência de encargos trabalhistas e sociais e, na dúvida, muito poucas empresas arriscaram introduzir tal forma de remuneração. Está agora claro pelo texto da medida que a parcela de remuneração variável, além de obrigatoriamente não servir de base para qualquer espécie de

tributação, pode ainda ser deduzida como despesa operacional no balanço da empresa, não sofrendo, portanto, incidência de imposto de renda.

Porém uma das falhas percebidas no texto da Medida Provisória está no fato de sua adoção obrigatória, que implica na sua implementação a um só tempo por todas as empresas do país, a maioria delas sem condição estrutural e embasamento teórico suficientes para tomar tal iniciativa.

Melhor seria o estabelecimento de um período de transição entre a aprovação da medida pelo Congresso e sua transformação em sistema de remuneração obrigatório, ao longo do qual as empresas teriam tempo suficiente para fazer os ajustes necessários à implantação eficaz do sistema.

Ademais, a compulsoriedade da medida acaba desvinculando-a de um de seus objetivos principais, a busca de maior estreitamento nas relações capital-trabalho, pois muitas empresas adotarão o sistema simplesmente por não terem outra alternativa.

Uma hábil manobra do governo na edição da medida foi o estabelecimento de uma periodicidade mínima de seis meses para o pagamento da participação nos lucros ou resultados aos trabalhadores, com o intuito de impedir a substituição da parte referente ao salário fixo pela parcela de remuneração variável, que muitos empresários poderiam fazer visando o não pagamento de encargos sociais e trabalhistas que estão inerentes no pagamento do salário fixo, muito embora várias empresas que implantaram um sistema de remuneração variável com periodicidade de distribuição inferior a seis meses, e que não estavam diminuindo a parcela do salário fixo para evitar o pagamento de encargos, se viram prejudicadas e com a tarefa de reformular seus programas.

6.DISTINÇÃO ENTRE LUCRO E RESULTADO

Cabe agora fazermos a distinção entre participação nos lucros e participação nos resultados, as duas formas assumidas pelo conceito de remuneração variável.

A participação nos lucros é a divisão de uma parcela do lucro da empresa entre seus funcionários, com o objetivo claro de motivá-los.

A participação nos resultados corresponde ao aumento dos ganhos dos trabalhadores pelo atingimento de metas propostas pela direção da empresa. Entre essas metas, podemos citar como exemplo a busca de determinados níveis de qualidade, produtividade e outros objetivos a serem alcançados.

Ambos os casos pressupõem uma condição. No caso da participação nos lucros, só haverá remuneração extra se a empresa auferir lucros, e, no caso da participação nos resultados, o ganho só se fará mediante o alcance das metas.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Trevisan Auditores, 60% dos empresários que já adotam o sistema de remuneração variável o fazem pelo critério de participação nos resultados, 25% por um critério mesclado (parte em participação nos lucros e parte em participação nos resultados) e 15% centram a remuneração variável exclusivamente na participação sobre os lucros.

O critério de participação nos resultados é preferido por que motiva os funcionários a se esforçarem para o atingimento das metas da empresa, ao mesmo tempo que não obriga a fiscalização da comissão de funcionários sobre o lucro da organização.

7. CONCEITO DE INDEPENDÊNCIA DAS PARTES DE REMUNERAÇÃO

A remuneração variável deve ser entendida como um método de remuneração onde todos ganham. Se a empresa vai bem, o trabalhador recebe além do salário fixo, e indireto, parte do ganho da empresa, enquanto que se a empresa não auferir lucro ou não atingir as metas previstas, não há ganho extra para seus funcionários, porém fica-lhes assegurado o direito de receberem os salários fixo e indireto. Desse fator decorre a importância da clara distinção entre salário fixo, salário indireto e remuneração variável, onde os dois primeiros devem funcionar independentemente do funcionamento do terceiro, além do que essa distinção evita o não pagamento dos encargos existentes.

III - MEDIDA PROVISÓRIA

Apresentaremos agora o texto integral da Medida Provisória, em número e data de sua última reedição :

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1397, DE 11 DE ABRIL DE 1996

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

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei :

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

Art. 2º Toda empresa deverá convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados.

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

- a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
- b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

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

§ 3º Não se equiparará a empresa, para os fins desta Medida Provisória :

- a) a pessoa física
- b) a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente :

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

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

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

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre.

§ 3º A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1996, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.

§ 4º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto.

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

- I - mediação;
- II - arbitragem de ofertas finais.

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

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

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

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

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

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

Art. 6º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1355 de 12 de março de 1996.

Art. 7º Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 11 de abril de 1996; 175º da Independência e 108º da República

Fernando Henrique Cardoso

Paulo Paiva

IV - COMENTÁRIOS À MEDIDA PROVISÓRIA

O princípio da participação nos lucros ou resultados das empresas foi regulamentado no final do ano de 1994, através de edição de Medida Provisória pelo então Presidente da República Itamar Franco. O Congresso, desde a inclusão do princípio de participação nos lucros ou resultados das empresas na Constituição de 1946, jamais se manifestou a respeito, obrigando o Executivo a atuar de forma legisladora, editando tal medida. A expectativa do governo, mais tarde confirmada, era despertar à sociedade civil para discussões acerca da importância de modernizar as relações entre capital e trabalho no Brasil, e assim pressionar o Legislativo para uma definição sobre o tema.

Trataremos agora de comentar o texto da Medida Provisória que regulamenta o princípio de participação, dedicando atenção especial para pontos que consideramos mais relevantes para a eventual implementação do sistema de remuneração variável.

Inicialmente devemos salientar a clareza do texto, que não concede margem a quaisquer espécies de dúvidas e ambiguidades, mesmo para leitores medianamente iniciados no assunto.

O artigo segundo da Medida menciona que toda a empresa deverá convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados. Com a colocação desse ponto, o governo permite flexibilidade para a implantação de programas de remuneração variável de acordo com a cultura e as especificidades de cada empresa, além de contribuir para a formação de organizações de trabalhadores dentro de cada empresa, promovendo assim uma

descentralização da atividade sindical. Porém tal medida é contrária ao modelo estatutário que rege as relações trabalhistas e certamente implicará em conflitos com as organizações sindicais oficiais, estas em busca de obter participação em quaisquer processos de negociação entre patrões e empregados. A contrariedade entre as inovações propostas pelo governo no campo trabalhista e as atuais regras de negociação estatuídas na Consolidação das leis do Trabalho serão analisadas mais adiante.

O artigo terceiro traz uma série de esclarecimentos acerca de questões obscuras, que por isso mesmo vieram a desestimular a implementação do sistema de remuneração variável, enquanto princípio constitucional. A primeira menção confere isenção de pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários à parte do lucro destinada aos trabalhadores, bem como registra que à participação nos lucros ou resultados não pode ser atribuído o princípio da habitualidade. A aplicação deste princípio extrairia do sistema seu caráter variável.

O mesmo artigo esclarece ainda que toda parte do lucro atribuída aos empregados da empresa pelo empregador poderá ser contabilizada como despesa operacional, não sofrendo, portanto, incidência de imposto de renda.

No entanto, apesar da Medida em si ser ferramenta extremamente útil para alcançarmos um nível de modernidade nas relações trabalhistas semelhante a das maiores economias do mundo e dispor de pontos em seu texto esclarecedores e estimulantes no sentido da implementação de programas de remuneração variável, podemos ainda tecer algumas críticas quanto aos aspectos de sua obrigatoriedade e periodicidade.

A obrigatoriedade de conceder participação nos lucros ou resultados aos trabalhadores termina por extrair toda a virtude da remuneração variável. Os

empregados passam a receber parcela variável de remuneração não por serem parceiros no negócio e terem objetivos de aumento de produtividade, ou qualquer outro índice, partilhados com a direção da empresa, mas simplesmente porque o governo exige. A modernização das relações trabalhistas, tornando comum os objetivos entre as partes e promovendo aumentos no valor da empresa que beneficiam patrões e empregados, acaba sendo comprometida com a compulsoriedade da Medida.

A ação coercitiva da lei acabará provocando montagens de programas inadequados de remuneração variável, o que, por sua vez, terá como consequência conflitos desnecessários entre capital e trabalho, visto que a grande maioria das empresas não dispõe de embasamento teórico suficiente para implementar programas adequados de remuneração, para ambas as partes. A participação obrigatória nos lucros poderá ainda ser transformada em uma espécie de 14º salário, a exemplo do que ocorreu na década de 60, quando tornou-se obrigatório o pagamento do 13º salário.

Na prática, várias empresas, ao se verem obrigadas a conceder participação nos lucros ou nos resultados, acabam optando pela remuneração variável apenas sob o ângulo do lucro, pois é mais simples do que elaborar programas de remuneração visando resultados (indicadores de qualidade, produtividade, metas, objetivos, etc.). Agindo desta forma, as empresas estão deixando de lado as premiações sobre o aumento de produtividade, cometendo, assim, um grave equívoco, já que estão distorcendo o próprio objetivo da remuneração variável.

A Medida Provisória determina que não pode haver nenhum tipo de pagamento ou antecipação à título de participação nos lucros ou nos resultados em período inferior a seis meses. O governo pretende com isso evitar que

empresas de má fé atuem substituindo a parcela de remuneração fixa pela parte que corresponde a participação nos lucros ou resultados, manobra feita para diminuir o pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários e ainda reduzir a base de cálculo do imposto de renda.

A imposição de uma periodicidade mínima semestral, ainda que bastante coerente, prejudica empresas bem intencionadas que já modelaram seus programas de remuneração variável com distribuição da parcela em intervalos menores. O ideal seria que o governo mantivesse a periodicidade semestral mínima de distribuição, mas permitisse às empresas que já vem adotando o programa manter a periodicidade que estão acostumadas a praticar.

Para finalizar, é oportuno ressaltar que a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas já é adotada pela maioria dos países avançados do capitalismo. À exceção da Alemanha, em nenhum deles a adoção é obrigatória. Culturalmente, no entanto, o caso alemão é compreensível, já que, diante da ameaça da ideologia comunista de tempos atrás, a obrigatoriedade das empresas distribuírem parte dos lucros aos trabalhadores era uma forma de socializar os benefícios do capitalismo.

Caberá agora ao Congresso manifestar-se sobre o assunto, mediante, por exemplo, Lei de Conversão. Uma vez corretos, que sejam garantidos os princípios da Medida Provisória, na medida em que eles aprimoram as relações entre capital e trabalho e respeitam a opção de cada empresa adotar no seu melhor tempo e hora a participação dos empregados nos lucros ou resultados.

V- A CONFUSÃO ENTRE CAPITAL E TRABALHO

A livre negociação dos termos trabalhistas e a participação dos trabalhadores nos lucros são o que há de mais atual e moderno nas relações entre empregador e empregado, em boa parte do mundo. As iniciativas do Executivo, desde 1995, em especial partidas do Ministério do Trabalho, que objetivam implantar a livre negociação salarial e a participação nos lucros, visam portanto colocar as relações trabalhistas no Brasil em um nível de modernidade já há tempos presente mundo afora.

No entanto, não são poucas as empresas que estão passando por dificuldades para seguir as novas regras trabalhistas previstas na Medida Provisória que estabelece a livre negociação salarial. As dificuldades e dúvidas decorrem especialmente pelo fato de que o governo, ao mesmo tempo que procura inovar no campo das relações trabalhistas, mantém regras antigas de negociação, que impedem alterações que buscam modernizar o sistema de negociação. Embora turbulências sejam normais em épocas de transição, é preciso evitar que elas perdurem por muito tempo, o que acabaria pondo em risco a própria transição.

Atualmente, a implementação da livre negociação e a participação nos lucros se transforma em tarefa inviável quando nos deparamos com a estrutura sindical oficial, com o modelo estatutário que rege as relações trabalhistas e com os comuns instrumentos de negociação.

A verdade é que nossa estrutura sindical oficial, que disciplina o sistema de representação profissional, está ultrapassada. A Constituição de 1988 manteve a essência de um sindicalismo próprio de cinquenta anos atrás, criado

no primeiro governo de Getúlio Vargas e sistematizado no período do Estado Novo, que hoje se torna incompatível com um modelo de livre negociação.

Vejamos o caso do número de empresas. Há sindicatos hoje que negociam com centenas de empresas simultaneamente. Parece extremamente difícil imaginar, num plano de livre negociação, um sindicato negociar, eficientemente e em tempo hábil, com todas elas separadamente, levando em consideração índices distintos de produtividade. Termina-se por anular um dos fatores mais importantes da livre negociação, previsto inclusive na Medida Provisória, que é o de se levar em consideração, nas negociações, a realidade própria de cada empresa, suas necessidades e disposições específicas.

Desde 1931 está regulamentado por lei o princípio da unicidade sindical, na qual proíbi-se a atuação de mais de um sindicato, representando a mesma categoria profissional ou econômica, numa mesma região, ou base territorial.

Este princípio impede a existência do pluralismo sindical, cuja existência melhoraria em muito o desempenho do processo de livre negociação. Pretendemos chegar ao ponto em que se compreenda que a melhor forma de se representar os trabalhadores é através de comissões internas a cada empresa, como se fossem micro-sindicatos, assim estabelecidos pela Medida Provisória.

A partir da formação destes, surgiria a figura do mediador e do árbitro, que pesaria as propostas em caso de impasse nas negociações. Esses personagens estão cercados de enorme importância, na medida em que implicam na não necessidade do corpo de representantes dos trabalhadores ter, atrás de si, uma forte corporação sindical para garantir maior força nas negociações. O árbitro, figura independente, significa igualdade de condições nas negociações entre as partes.

Essa estrutura sindical oficial arcaica, que há muito já deveria ter caducado no País, não só afeta o desempenho do processo da livre negociação como enfraquece o próprio sistema de representação profissional.

Apenas cerca de 16 % da população economicamente ativa (PEA) é sócia de sindicatos. Deve-se levar em conta que uma boa parte dela se filia aos órgãos de representação profissional por razões meramente assistencialistas, ou seja, para poder usufruir a assistência médica, odontológica e jurídica. Para ilustrar melhor a baixa representatividade desses órgãos, vale lembrar que hoje apenas nove dos 6690 sindicatos que agrupam trabalhadores industriais contam com mais de 50.000 filiados, ou seja, pouco mais de 0,1 % do total. Cerca de um terço das entidades possuem até 500 associados e 50 % do total arregimentam até mil sindicalizados.

No Brasil existem cerca de 11.000 sindicatos. Porém, a falta de controle, em todos os aspectos, sobre essas instituições, impede que esse número tenha algum significado. Nenhuma entidade, por exemplo, é obrigada a informar quantos filiados possui, fato que concede espaço para a existência dos chamados “sindicatos de carimbo”, detentores de menos de dez associados.

Também a criação de novos sindicatos tem sido objeto de problema. A partir da Constituição de 1988, ficou determinado que é livre a associação profissional e sindical e são vedados ao Poder Público a interferência e a intervenção nos órgãos de representação profissional. Exige-se apenas o registro em órgão competente. Desde 1991, tal órgão competente ficou sendo o cartório, na medida que os sindicatos passaram a ser considerados pessoas jurídicas de direito privado.

O problema surge quando verificamos na Constituição o princípio da unicidade sindical. A comissão de enquadramento sindical, que controlava a

categoria e a base territorial de representação dos sindicatos, com o objetivo de fazer cumprir o princípio da unicidade sindical, foi extinta sem que nenhum outro órgão de controle da atividade sindical fosse criado para se encarregar de tal tarefa.

O resultado dessa manobra é um contexto em que vários sindicatos estão sendo constituídos mediante registro em cartório para, em seguida, começarem a aparecer os pedidos de impugnação pelos órgãos de representação profissional que sentem-se lesados com a formação de novas entidades que pretendem representar a mesma categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial. O palco das disputas é a justiça comum, que tem dificuldades nas decisões, devido ao complexo sistema de agrupamento dos trabalhadores, já que, nesse aspecto, manteve-se a estrutura sindical do tipo corporativo.

O caminho para a modernização do sindicalismo passa obrigatoriamente pela adoção dos princípios estabelecidos na convenção 87 da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Em termos práticos, trata-se do que existe hoje na Itália, na Alemanha, nos Estados Unidos, na França e em outros países desenvolvidos, onde não se aceitam a tutela do Estado, os tributos sindicais e a obrigatoriedade da unicidade sindical.

O CONTRATO COLETIVO DE TRABALHO

A estrutura sindical atual, para seguir um novo modelo de negociação baseado na liberdade, precisa ser modificada e a livre negociação, para ter êxito, precisa também estar acompanhada do contrato coletivo de trabalho. Temos, portanto, dificuldades pela frente, já que em nosso país vigora um sistema estatutário que inibe a liberdade nos momentos de negociação.

O contrato coletivo de trabalho é um instrumento negociável bem distinto do que temos aqui sobre relações trabalhistas. Uma grande parte dos direitos e deveres dos empregados e empregadores está na Constituição, na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e nos próprios acordos e convenções coletivas. A Justiça do Trabalho tem o poder normativo de dirimir quase todos os tipos de conflito.

Caso adotássemos o contrato coletivo de trabalho, o contexto teria de ser bem diferente do atual, já que grande parte dos direitos e deveres seria estabelecida no próprio contrato, a partir de negociação inteiramente livre entre empregados e empregadores. O papel da Justiça do Trabalho seria mínimo, pois os conflitos se resolveriam pelas partes, mediante um mediador ou um árbitro. Entretanto, para se implantar o contrato coletivo e para ele funcionar bem, uma série de regras terão que ser alteradas.

A própria Carta Magna precisa ser revista, uma vez que constam dela dispositivos, no capítulo dos Direitos Sociais, que na verdade deveriam fazer parte da matéria de Legislação Trabalhista específica. No artigo 7º, por exemplo, define-se jornada de trabalho, como de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva. Estabelece também o gozo de férias anuais remuneradas com pelo menos um terço a mais do que o salário normal.

O fato é que estes, assim como outros princípios constitucionais, atingem diretamente as relações entre capital e trabalho e devem deixar de existir no momento da implantação de um sistema fundado no contrato coletivo de trabalho, pelo simples fato que a principal característica do sistema contratual, ao contrário do estatutário, é a negociação.

Se mantivermos tais princípios trabalhistas na Constituição e na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pouca coisa poderá ser negociada no momento de se firmar o contrato coletivo de trabalho.

Parece inquestionável que o governo, na atual conjuntura, está procurando de todas as maneiras modernizar as relações entre capital e trabalho. No entanto, as idéias de livre negociação e participação nos lucros ou resultados, para que tenham êxito na prática, devem vir acompanhadas de outras modificações nas relações trabalhistas. O próprio governo está ciente disso e o Ministro do Trabalho já acenou favoravelmente no sentido de modificar a estrutura sindical oficial e implantar o contrato coletivo de trabalho no Brasil, alterações que não dependem exclusivamente da vontade do Executivo. O Congresso precisa estar sensibilizado e se manifestar favoravelmente.

Fazer as modificações necessárias já se tornou inadiável. A falta delas faz perdurar a confusão trabalhista nas empresas e organizações.

VI - ALGUNS PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL IMPLANTADOS EM EMPRESAS, A PARTIR DO INÍCIO DOS ANOS 90 NO BRASIL, QUE TIVERAM ÊXITO.

O propósito desse capítulo é mostrar como estão sendo formulados nas empresas programas bem sucedidos de remuneração variável. Para isso destacaremos alguns programas que estão obtendo êxito nas empresas, em seu texto integral, de modo a ilustrar este trabalho com exemplos práticos de aplicações dessa nova modalidade de remuneração.

Após a apresentação do programa de cada empresa, são feitos comentários sobre pontos chaves em sua formulação, para facilitar o entendimento de seu texto e apresentar uma base pela qual poderão ser feitas comparações entre eles, dentro de seus itens mais importantes.

O objetivo desse trabalho nos obriga a limitar o número de exemplos de programas bem sucedidos a sete, quantidade que julgamos suficiente para dar uma boa idéia ao leitor de como estão sendo aplicados os termos da Medida Provisória, que regulamenta a questão. Este fato de modo algum retira o mérito dos programas de outras empresas, eventualmente não apresentados aqui, mas que também obtiveram, ao longo de sua aplicação, reconhecimento por parte dos empregados. A análise cuidadosa dos programas permitirá compreender que todos são concebidos de acordo com a realidade de cada empresa, daí suas diferenças.

Os programas de remuneração variável serão apresentados em sua forma integral, do mesmo modo como são apresentados aos funcionários da empresa. Pretendemos, com essa atitude, deixar claro como a empresa faz a transmissão

dos termos da Medida Provisória aos seus empregados. Algumas empresas, como veremos, fazem uso de uma temática especial para facilitar a compreensão do programa, inserindo símbolos inerentes a um tema especial na explicação de cada item, para que o funcionário visualise melhor a idéia que está sendo apresentada.

A certeza do sucesso desses planos no ambiente empresarial pôde ser verificada na prática mediante visita dos autores às empresas, ocasião em que notou-se que a compreensão dos pontos do programa de remuneração variável era comum a todos os níveis hierárquicos da organização. Em outras palavras, todos os funcionários tinham consciência do que teriam que fazer, ou de que metas teriam que ser atingidas, para poderem ter o direito à parcela de remuneração variável, assim como tinham conhecimento de seus direitos e deveres, esclarecidos em cada ponto de programa, uma vez que este era apresentado, como poderemos conferir em algumas empresas, em forma simplificada, para melhor compreensão pelos trabalhadores menos qualificados.

Dessa maneira, cumpre-se o objetivo da Medida Provisória, concedendo um prêmio à produtividade, através de programas de remuneração variável com regras claras e objetivas, adequados a cada realidade empresarial.

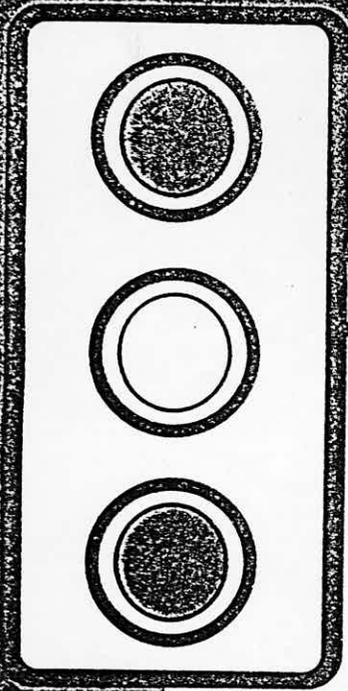
Novos Acordos de Participação Firmados em 1995

Como decorrência da edição da Medida Provisória, em dezembro de 1994, que regulamenta o princípio constitucional da participação nos lucros ou nos resultados das empresas, vários foram os acordos firmados durante o ano de 1995. Podemos citar, entre outros, os acordos estabelecidos, no ano passado, no Grupo Brastemp, na Blindex, na Scania, na Volkswagen, na Ford, na Acesita, na Philips, na Black & Decker, no Banco do Brasil, na Ediba, no Grupo Keiper Recara, na Usiminas, na EAN-Brasil, no Sindicato das Indústrias Gráficas do Estado de São Paulo, no Sindicato das Indústrias de Forjarias do Estado de São Paulo, no Grupo Eluma (Eluma e Laminação Nacional de Metais, em Santo André), e na Rede de Supermercados Gimenes (região de Ribeirão Preto).

Modelos de Acordos de Participação

Antes mesmo da edição da Medida Provisória sobre a participação nos lucros ou nos resultados, algumas empresas já adotavam a remuneração variável como uma das formas de pagamento para os seus funcionários. Aliás, cumpre aqui salientar programas pioneiros entre as empresas no Brasil, como o Grupo Ypiranga de Petróleo e a Odebrecht, que já possuem programas de participação nos lucros, muito bem elaborados, desde a década de 40.

Somente no final dos anos 80 e mais especificamente na virada dos anos 90 é que algumas empresas começaram a adotar a remuneração variável como forma de pagamento. Programas de participação, muito bem elaborados, como o da Osa Plascar, Método Engenharia, Grupo Xerox, entre outros, passaram a servir de exemplo para mostrar que, quando se adota tal modalidade de remuneração, com uma modelagem bem arquitetada, as empresas podem se tornar mais competitivas e produtivas.



**VÁ EM
FRENTE
VOCÊ ESTA NO
CAMINHO DO
PIRO**


IOCHPE-MAXION

Reconhecimento ao Desempenho

A decisão de instituir o **PRO - Programa de Participação nos Resultados Operacionais** prende-se a algo mais que simplesmente premiar esforços em função de resultados. Implantado experimentalmente neste ano, o **PRO** representa um justo reconhecimento pelo empenho de cada funcionário da **lochpe-Maxion** em vencer os obstáculos e superar os desafios inerentes à competitividade, nos diversos segmentos de mercado em que atuamos.

Ao propor, para 1993, uma gratificação extra-salário a ser paga às Divisões que cumprirem plenamente as metas estabelecidas pela Companhia, a **lochpe-Maxion** investe no seu mais valioso ativo: os recursos humanos da organização.

Na certeza de que tal investimento resultará em maior produtividade, qualidade e, sobretudo, no desenvolvimento da capacitação profissional de cada Divisão, queremos reiterar a mais sincera confiança da Companhia no desempenho individual e coletivo patrocinado pelo **PRO**, em busca do prêmio maior que sempre perseguimos – a dignificação pela excelência do nosso trabalho.

O sinal está aberto para nós.

Ivoncy Brochmann Ioschpe
Presidente

The logo for PRO consists of the letters 'P', 'R', and 'O' in a stylized, outlined font. The 'O' is a circle with a horizontal line through its center. The letters are positioned above a horizontal line.

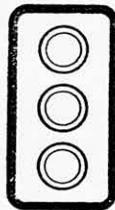


O que é o *PRO*?

O **PRO - Programa de Participação nos Resultados Operacionais** foi o caminho que a **lochpe-Maxion** decidiu traçar para premiar todos os seus funcionários, que são os principais responsáveis pelo sucesso que a empresa vem perseguindo permanentemente.

Ao prestar sua colaboração no sentido de atingir os objetivos em 1993, você receberá maior reconhecimento pelo seu trabalho, na forma de uma gratificação em dinheiro.

Durante todo o trajeto do **PRO**, você acompanhará passo-a-passo os resultados dos seus esforços e os obstáculos já vencidos.



Como conhecer o caminho do *PRO*? FIQUE ATENTO À SINALIZAÇÃO

Cada uma das Divisões da **lochpe-Maxion** apontará aos seus funcionários as metas a serem atingidas até dezembro de 1993.

A partir daí, é só acelerar, guiando-se pelas metas estabelecidas, atingi-las totalmente ou ultrapassá-las.



QUEM TEM TRÂNSITO LIVRE NO *PRO*?

Funcionários registrados nas Divisões que tiverem alcançado plenamente as metas estabelecidas.





QUEM TEM TRÂNSITO PARCIAL NO *PRO*?

Os funcionários:

- admitidos após 15 de janeiro de 1993 e afastados por mais de seis meses no decorrer do mesmo ano - terão direito a prêmio proporcional;
- afastados - só terão direito ao prêmio integral se tiverem trabalhado por mais de seis meses durante o ano.



QUEM NÃO TEM TRÂNSITO LIVRE NO *PRO*?

- os admitidos após 30 de setembro de 1993;
- os desligados até 1º de dezembro de 1993.

LEIA AS PLACAS PARA SABER COMO O *PRO* É CALCULADO

O Cálculo do **PRO** é feito com base na

Massa Salarial, que é:

O montante dos salários pagos mensalmente pela Divisão aos seus funcionários

não entram no cálculo os valores relativos a: abono de férias, 13º salário, horas extras, eventuais prêmios, gratificações e outros adicionais.

o resultado será dividido por doze, para se apurar a **MSMA - Massa Salarial Média Anual**, que será a base para o cálculo do prêmio de cada funcionário.

Este montante será convertido em moeda forte, de forma a preservá-lo dos efeitos inflacionários.



PRO



CONDIÇÕES DE TRÁFEGO

As condições estão favoráveis para se chegar com tranquilidade ao destino do **PRO**.

Se a sua divisão alcançar 100% das metas operacionais propostas, você receberá uma gratificação que poderá variar de 40 a 80% do seu salário nominal de dezembro de 1993.

Caso os resultados operacionais superem as metas estabelecidas, sua gratificação será ainda maior.

CÓDIGO DE TRÂNSITO

- O **PRO** é uma liberalidade da empresa. Sua aplicação não decorre de qualquer lei atualmente existente.
- Havendo futuramente uma lei que discipline o assunto, iremos adequar o **PRO**. Não haverá acumulação de vantagens.
- A gratificação decorrente do **PRO** sofrerá os descontos de encargos sociais conforme a legislação vigente na época de sua concessão.

Qualquer dúvida a respeito do **PRO**, consulte o seu Supervisor ou a área de Recursos Humanos/Relações Industriais.

Agora que você já conhece o **PRO** e sabe como chegar à sua gratificação por merecimento, dê a arrancada! Acelere – a pista é toda sua.

IOCHPE-MAXION

PRO

VII - COMENTÁRIOS AO PROGRAMA DA IOCHPE- MAXION

A - Participação é sobre lucros, resultados ou ambos ?

A participação se fará mediante alcance de resultados, de acordo com o próprio nome do programa - PRO - Programa de Participação nos Resultados Operacionais.

B - Existem metas específicas ?

Sim, pois cada divisão da Iochpe-Maxion possui metas próprias estabelecidas pela direção da empresa, a serem alcançadas no prazo de um ano.

C - O programa de participação nos resultados alcança todos os trabalhadores ?

Sim, todos os funcionários da empresa participam do programa de participação nos resultados.

D - Quem é admitido ou demitido faz parte do programa ?

Fazem parte do programa os funcionários admitidos até o dia 30 de setembro de cada ano, recebendo estes prêmio proporcional ao tempo de serviço, caso as metas sejam atingidas. Os funcionários demitidos não participam do programa.

E - A participação é sobre metas individuais, metas por equipe ou ambas as formas ?

As metas são estabelecidas por divisão, portanto tratam-se de metas por equipe.

F - Qual a periodicidade dos pagamentos ?

Anual.

G - Há uma temática na comunicação do programa ?

Sim. A empresa utiliza o tema “Trânsito” para ilustrar o conteúdo do seu programa. Embora alguns sinais não sejam próprios do sistema de trânsito, eles estão inseridos na forma de placas de rua. Dessa forma, nota-se o empenho da empresa em tornar clara as idéias do programa aos seus funcionários menos qualificados, expresso também pelo texto simples e preciso.

H - Qual a base de cálculo e alíquota do programa ?

A base de cálculo é o salário médio anual, calculado pela divisão em doze da soma dos salários recebidos no decorrer do ano, deduzidos da parte relativa ao abono de férias, décimo terceiro salário, horas extras, eventuais prêmios ou gratificações e outros adicionais. A alíquota que incidirá sobre o salário anual médio não está estabelecida no programa. Menciona-se que o trabalhador poderá vir a ganhar de 40 % a 80 % do salário nominal de dezembro, variabilidade esta em função do caráter também subjetivo da premiação, uma vez cumpridas as metas. O caráter subjetivo apontado significa que o superior pode vir a conceder 40 % de participação - alíquota mínima - para determinado funcionário menos empenhado dentro da equipe, ao mesmo

tempo que premia outro, a seu ver de melhores resultados, com uma participação de 80 %. Cumpre lembrar que a empresa garante participação ainda maior caso as metas sejam ultrapassadas, embora também não especifique esse adicional.

I - Como é feito o pagamento ?

Parcela única a ser paga no mês de dezembro.

J - Considerações Gerais.

O programa foi formulado em 1992 e colocado em prática pela primeira vez no ano de 1993, antes portanto da edição da Medida Provisória que regulamentou o princípio constitucional. Trata-se portanto de uma iniciativa espontânea da empresa em premiar a produtividade.

Na formulação do programa, a empresa não destacou as metas a serem alcançadas, visto serem estas em grande número e próprias de cada divisão. De fato, o estabelecimento de metas não é tão importante no momento de se redigir o programa de remuneração variável, a não ser que sejam metas específicas comuns a todos os funcionários, como, por exemplo, assiduidade. O grande número de metas e sua mudança no decorrer de um período as vezes torna inviável seu estabelecimento definitivo em um programa. Nestes casos, o mais correto é orientar os trabalhadores a procurarem seus superiores para maiores esclarecimentos sobre os objetivos a serem alcançados.

TODOS OS PROFISSIONAIS

GRUPO DE QUALIDADE - FATOR HUMANO

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS; REGRAS E CONDIÇÕES PARA DISTRIBUIÇÃO

27 DE NOVEMBRO DE 1995

A TREVISAN, cumprindo seus ideais, fundamentados em sua missão e nos seus valores, prossegue no seu caminho de valorizar cada vez mais o seu fator humano, dá continuidade à participação de seus profissionais no resultado da empresa. Essa é uma medida que concretiza o processo de parceria entre a empresa e seus colaboradores, tornando-os partes verdadeiramente integrantes dos negócios empreendidos pela TREVISAN.

REGRAS GERAIS DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

1. Teve início no mês de setembro de 1995 o segundo exercício da participação compreendido entre setembro de 1995 e fevereiro de 1996.
2. O pagamento da participação deste período será a partir do dia 20 de março de 1996, podendo ser liquidada em até 4 parcelas mensais e consecutivas.
3. A participação será apurada e distribuída por unidade de negócios- UN (TAU, TCQ, TCF, TCI, TRI, TRD, TRC e OMN).
4. A apuração será realizada mensalmente pelo Grupo de Qualidade de Controladoria e será divulgada pelos coordenadores das UN ao respectivo quadro profissional.
5. Serão destinados à participação 15% do lucro líquido, apurado conforme item 5.1 abaixo, limitado ao teto de duas vezes o total da folha de salário nominal da UN. Tal montante será distribuído aos profissionais segundo os seguintes critérios:

40% do montante acima fixado, distribuído a todos os profissionais da UN proporcionalmente ao salário do profissional em relação ao total da folha de salários nominais da UN.

60% do montante estará à disposição dos coordenadores das UN para serem distribuídos na sua totalidade ou não, entre os profissionais que atingirem a performance esperada pela Firma, baseados em indicadores

de qualidade que levarão em consideração no mínimo:

- Crescimento continuado da Firma representado pela conquista de novos clientes
- Trabalho em equipe
- Satisfação do cliente
- Empenho pessoal na capacitação profissional (participação em cursos, seminários, publicações de artigos, estudos, pesquisas etc.)

Os coordenadores das UN deverão adicionalmente até 4 de dezembro próximo, determinar 3 indicadores de qualidade específicos de cada negócio, para divulgação e acompanhamento de seu quadro profissional.

5.1 Conceito de lucro líquido:

- (+) Recebimentos do mês
- (-) Despesas da Unidade
- (-) Despesas pela Corporação
- (-) Provisão para 13o. salário
- (-) Provisão para férias
- (-) Provisão para IRPJ
- (-) Provisão Contribuição Social

6. Os profissionais que forem demitidos ou pedirem demissão durante o período da participação não terão direito a esta.
7. Os profissionais que forem admitidos durante o período determinado no item 1 farão parte da participação nos lucros com base no percentual do lucro líquido apurado nos meses por eles trabalhados.
8. Caso a UN não apresente resultado positivo no final do período, essa unidade acumulará, para o próximo período, um débito de 15% do montante do resultado negativo, ou o teto de duas vezes o total da folha de salários nominais da UN.
9. Para as unidades de apoio não diretamente vinculadas às UN, haverá um rateio entre todas as unidades, seguindo os mesmos critérios proporcionais de rateio utilizados para apurar os custos administrativos. A unidade de negócio que gerar resultado positivo destinará uma parcela de sua participação para a unidade de apoio e a unidade de negócio que der resultado negativo destinará uma parte de seu débito da participação para a unidade de apoio.

10. Salientamos que a participação nos lucros não integra o salário para quaisquer efeitos trabalhistas e previdenciários.
11. Após apurados os critérios de rateio da participação nas UN, estes deverão ser submetidos ao Comitê de Políticas e Avaliação-CPA da Firma para serem homologados.
12. As regras acima descritas são flexíveis e serão, ao longo desse período, observadas pelo Grupo de Qualidade-Fator Humano, que estará recebendo e analisando as sugestões de todos os profissionais. As dúvidas decorrentes dessas regras deverão ser discutidas e sanadas com os componentes desse Grupo.

WEBSTER
Facilitador

VIII - COMENTÁRIOS AO PROGRAMA DA TREVISAN

A - A participação é sobre lucros, resultados ou ambos ?

A empresa formulou um programa em que a participação se faz mediante alcance de lucros e resultados. A participação total é formada pela parcela de 40% relativa ao lucro da unidade de negócio e pela parcela de 60% concedida a critério do coordenador, tendo como base alguns indicadores de resultados gerais (trabalho em equipe, satisfação do cliente, empenho pessoal na capacitação profissional, etc.), e três indicadores de qualidade específicos de cada unidade de negócio.

B - Há metas específicas ?

Sim, pois cada unidade de negócio deve determinar três indicadores de qualidade específicos, a partir dos quais será avaliado o grau de participação dos funcionários sobre a parcela de resultados. No entanto, existem metas gerais que devem ser perseguidas por todos os funcionários da organização, listadas no programa.

C - O programa de participação nos lucros ou resultados alcança todos os trabalhadores ?

Sim. Todos os funcionários da empresa participam do programa de participação nos lucros ou resultados.

D - Quem é admitido ou demitido faz parte do programa ?

Os funcionários admitidos durante a vigência do programa (setembro de 1995 e fevereiro de 1996) terão sua parte de participação com base no lucro líquido apurado nos meses por eles trabalhados. Os funcionários demitidos ou que pedirem demissão não terão direito à participação.

E - A participação é sobre metas individuais, metas por equipe ou ambas ?

O lucro líquido da unidade de negócio e o alcance de resultados específicos, condição para a existência de participação nos lucros e resultados, são metas a serem atingidas pela equipe responsável por aquela unidade. Mas, além destas metas por equipe, existem outras de caráter individual, como participação em cursos e seminários, publicação de artigos, trabalho em equipe, cujo grau de atingimento também determina o nível de participação.

F - Qual a periodicidade dos pagamentos ?

Semestral.

G - Há uma temática na comunicação do programa ?

Não. A ausência de temática própria se justifica pelo nível universitário da maioria dos funcionários da empresa.

H - Qual a base de cálculo e alíquota do programa ?

Para o cálculo do montante de participação da unidade de negócio, toma-se como base de cálculo o lucro líquido da unidade de negócio no mês, sobre o

qual é aplicado uma alíquota de 15%. Para o cálculo da participação individual, o percentual a ser distribuído equivale à participação do salário do funcionário no total da folha de pagamento da unidade de negócio, aplicado sobre o montante de participação da unidade de negócio. Cumpre lembrar que, do resultado, apenas 40 % está assegurado ao funcionário, em virtude do alcance de lucro. A parcela restante - 60 % - depende do alcance de metas gerais e específicas.

I - Como é feito o pagamento ?

O pagamento é feito a partir do mês seguinte ao término do exercício do programa, podendo ser liquidado em até quatro parcelas mensais e consecutivas.

J - Considerações Gerais.

Percebe-se que a empresa incentiva os funcionários, com a aplicação do programa de remuneração variável, a buscarem metas próprias das unidades de negócios em que trabalham, além de metas a serem perseguidas por todos os funcionários, que objetivam aprimoramento do trabalho em equipe, aumento constante da capacitação profissional e satisfação do cliente. Outro fator interessante do programa é que a participação se dá tanto sobre os lucros como sobre os prejuízos, na forma de débitos a serem descontados em exercícios futuros.

Finalmente, resta salientar que eventuais interações entre as unidades de negócios também estão previstas no programa, que determina rateio na participação sobre lucro (ou prejuízo) da mesma forma como é feito o rateio dos custos comuns às unidades.

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS DAS EMPRESAS DOW - ACORDO

1. PARTICIPANTES

De um lado Dow Química S/A, estabelecida (End/CGC/Ins.Estadual), Mineração e Química do Nordeste (end/CGC/Insc)..., doravante denominadas EMPRESAS DOW, e de outro lado a COMISSÃO DE EMPREGADOS constituída pelos Srs. Jose da Silva, registro número xxx..., têm como firme e acordado o presente programa de participação dos empregados nos lucros ou resultados das Empresas Dow, conforme abaixo descrito:

2. OBJETO

O presente acordo tem por objetivo estabelecer a forma de participação dos empregados das Empresas Dow nos lucros ou resultados da Empresa, segundo critérios estabelecidos na Medida Provisória número 1.239 de 14 de Dezembro de 1995, publicada no D.O.U. de 15 de Dezembro de 1995.

3. VIGÊNCIA E PRAZO DE PAGAMENTO

O presente acordo está sendo estabelecido para vigorar exclusivamente durante o exercício de 1995. Após apuração dos resultados deste exercício, qualquer valor devido será pago no primeiro trimestre de 1996.

4. EMPREGADOS ELEGÍVEIS

São elegíveis a participar deste programa todos os empregados das Empresas Dow com contrato de trabalho em vigor em 31 de Dezembro de 1995, sendo que, os admitidos durante o ano de 1995 terão sua participação de forma proporcional aos meses trabalhados, considerando-se mês integral, a fração igual ou superior a quinze dias. Os empregados desligados durante o exercício de 1995 em função de aposentadoria, invalidez ou falecimento, receberão o pagamento de qualquer importância devida, na data do pagamento do programa, de forma proporcional aos meses trabalhados durante o ano de 1995.

5. VALOR DA PARTICIPAÇÃO TOTAL

O valor da participação total do empregado é definido como sendo um percentual aplicado sobre o salário anualizado, baseado no nível de participação recomendado para cada empregado.

Estes percentuais correspondem ao plano de participação dos empregados nos lucros ou resultados das Empresas Dow fixado entre as Empresas e seus empregados para o ano de 1995, os quais são de conhecimento de cada empregado e estão vinculados às suas respectivas metas.

6. PRINCÍPIOS BÁSICOS: FATORES DE MEDIÇÃO

O direito de cada um dos empregados das Empresas Dow de participar dos resultados é adquirido em função do LUCRO ECONÔMICO alcançado pela Empresa, mediante critérios de apuração definidos e a produtividade e qualidade do desempenho de cada participante em suas atividades junto à Empresa.

Estes dois fatores (LUCRO ECONÔMICO e DESEMPENHO INDIVIDUAL) servirão de base para o cálculo da participação total dos empregados, sendo que cada um destes fatores corresponde a 50% da participação total.

6.1 LUCRO ECONÔMICO

Para que os empregados recebam qualquer participação em função do LUCRO ECONÔMICO, é necessário que as Empresas participantes tenham contribuído para o lucro econômico global da organização, o qual levará em consideração para sua fixação os volumes de vendas líquidas conforme metas especificadas para cada Empresa:

- Lucro Econômico igual ou menor do que 120 milhões de dólares - Pagamento igual a ZERO, ou seja, não haverá qualquer participação do empregado relativamente a este fator.
- Lucro Econômico de 120 a 350 milhões de dólares - Pagamento igual a 25% da participação total.
- Lucro Econômico igual ou superior a 800 milhões de dólares - Pagamento igual a 50% da participação total.

6.2 DESEMPENHO INDIVIDUAL

Para que os empregados recebam qualquer participação em função do seu desempenho individual, é necessário que o seu supervisor compare as metas individuais definidas no início de 1995, de acordo com o Processo de Melhoria de Desempenho (PMD), com o resultado obtido pelo empregado.

Cabe ao supervisor, com a aprovação de seu superior imediato, recomendar o pagamento equivalente a parte do desempenho individual que poderá variar entre 0% e 50% da participação total, sendo que a verba destinada ao pagamento do desempenho individual a ser distribuída, será sempre igual a 25% da soma da participação total dos empregados no programa de participação de lucros ou resultados das Empresas Dow. Isto significa dizer que, na média, os empregados receberão 25% da participação total relativa a parte do desempenho individual.

7. DISPOSIÇÕES GERAIS

- Qualquer desconto legal incidente sobre o valor desta participação será deduzido automaticamente pelas Empresas Dow.
- As partes poderão a qualquer momento alterar, emendar, suspender ou cancelar o programa de participação nos lucros ou resultados das Empresas Dow, mediante comunicação a todos os empregados.

100
50
25

- Conforme o disposto no artigo 3* da Medida Provisória n* 1.239 de 14 de Dezembro de 1995, o pagamento desta participação nos resultados não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário. Da mesma forma não se lhe aplica o princípio da habitualidade.

E por estarem firmes e acordadas as partes firmam o presente ACORDO em três vias de igual teor, na presença de duas testemunhas.

São Paulo/Salvador/Guarujá, xx de Dezembro de 1995.

Assinatura Repr. Empresas

Assinatura todos os membros da Comissão

Assinatura testemunhas

IX - COMENTÁRIOS AO PROGRAMA DAS EMPRESAS

DOW

A - A participação é sobre lucros, resultados ou ambos ?

A empresa determinou que 50% da participação total deve ser sobre o lucro, enquanto que a parcela restante deve ser sobre resultados.

B - Há metas específicas ?

Sim, pois metade da participação total está veiculada ao alcance de metas específicas individuais, determinadas pelo supervisor de cada funcionário, de acordo com o Processo de Melhoria de Desempenho, em andamento na empresa.

C - O programa de participação nos lucros ou resultados alcança todos os trabalhadores ?

Sim.

D - Quem é admitido ou demitido faz parte do programa ?

Funcionários demitidos não fazem parte do programa, enquanto que os admitidos no período de vigência do acordo participam de maneira proporcional aos meses trabalhados.

E - A participação é sobre metas individuais, metas por equipe ou ambas as formas ?

A participação nos lucros ou resultados está veiculada ao alcance de lucro pela empresa - meta da equipe de funcionários- e ao atingimento de metas individuais, em proporções iguais.

F - Qual a periodicidade dos pagamentos ?

Anual.

G - Há uma temática na comunicação do programa ?

Não, pois o nível de capacitação profissional dos funcionários da empresa torna desnecessário o uso de uma temática especial.

H - Qual a base de cálculo e alíquota do programa ?

A base de cálculo é o salário anualizado, entendido aqui como o salário médio pago no decorrer do ano, sobre o qual é aplicado a alíquota de participação sobre o lucro que pode ser de 0%, 25% ou 50%, dependendo do lucro auferido pela empresa no exercício, e a alíquota de participação no resultado, que pode variar entre 0% e 50%, de acordo com o grau de atingimento das metas individuais.

I - Como é feito o pagamento ?

Não está especificado no programa o número de parcelas para liquidar o pagamento. Claro está que toda a parte devida na forma de participação nos

lucros ou resultados será paga até o terceiro mês do ano seguinte ao encerramento do exercício.

J - Considerações Gerais.

O programa de participação nos lucros ou resultados das empresas Dow foi elaborado após a publicação da Medida Provisória, seguindo, portanto, todos os critérios estabelecidos na mesma. A variedade de metas é de tal amplitude que a empresa deixa esclarecido no seu programa que estas devem ser determinadas pelo supervisor de cada funcionário, ficando a cargo deste também a apuração dos resultados e a indicação da alíquota recomendada de participação nos resultados.

A leitura atenta do acordo permite detectar um erro na elaboração do programa da empresa, uma vez que o funcionário não tem como saber a alíquota a ser aplicada no salário anualizado, em função do lucro econômico, caso este se encontre no intervalo entre 351 e 799 milhões de dólares.

Regulamento

1. Como parte de seu **Plano de Participação nos Resultados**, a Ceval criou o **Prêmio Desempenho**, que possibilita a todos os colaboradores da empresa um ganho adicional no valor de até um salário a cada ano.
2. O Prêmio Desempenho será concedido sempre que a Ceval atingir integralmente os resultados de **faturamento e lucratividade** previstos para o período.
3. Terão direito ao Prêmio Desempenho os funcionários das unidades que atingirem as metas de **assiduidade e segurança** prefixadas e apresentadas nos quadros de metas.
4. O valor do prêmio dependerá do nível de atingimento das metas acima citadas.
5. Para os colaboradores com menos de um ano de empresa, o prêmio é proporcional aos meses trabalhados no período. Colaboradores com até 90 dias de empresa não têm direito ao prêmio.
6. A participação dos fatores assiduidade e segurança no valor total do prêmio será apresentada no **quadro de metas** de sua unidade.
7. O prêmio será pago em uma única parcela, no início de cada ano, após a apuração dos resultados do exercício fiscal e apuração final dos resultados de assiduidade e segurança de cada unidade.
8. Os resultados de faturamento e lucratividade previstos pela Ceval e as metas de assiduidade e segurança para sua unidade serão afixados nos quadros de metas. O quadro será atualizado mensalmente com os índices do último mês e o acumulado do ano, para facilitar o acompanhamento e estimular a busca dos resultados e a conquista do prêmio.
9. A ocorrência de paradas voluntárias elimina o direito ao Prêmio Desempenho para todos os colaboradores da unidade.



Tem sempre um jeito de fazer melhor.

REPARTIR

PLANO CEVAL DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS



PRÊMIO DESEMPENHO

Estímulo ao comprometimento

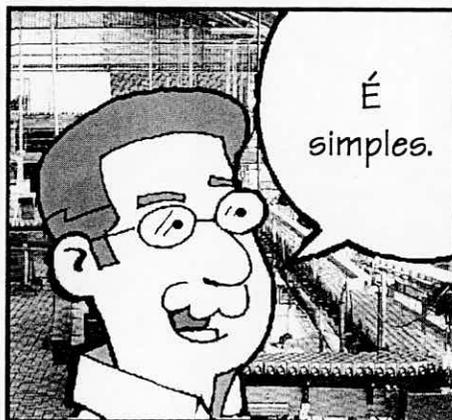
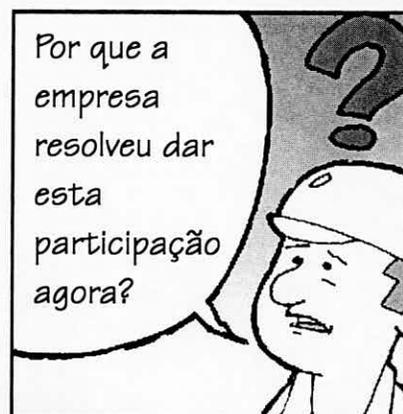
A Ceval inicia este ano o Plano Ceval de Participação nos Resultados (Repartir), que tem o objetivo de proporcionar a todos os colaboradores um ganho adicional em função do bom desempenho da empresa. Com esta medida, a Ceval estimula o comprometimento de seus colaboradores com os resultados de faturamento e lucratividade da empresa, buscando a maior competitividade de seus produtos e serviços.

Esta cartilha traz as principais informações sobre o Prêmio Desempenho, uma das partes do Plano Repartir. Se após a leitura deste material você desejar algum esclarecimento, utilize o formulário do Tira - Dúvidas, consulte seu supervisor ou o departamento de Recursos Humanos de sua unidade.



O que é a Participação nos Resultados







Como funciona o Prêmio Desempenho

O Prêmio Desempenho é uma das partes do Plano Ceval de Participação nos Resultados (Repartir). O objetivo é dar aos colaboradores o valor de até mais um salário por ano toda vez que a Ceval atingir os resultados planejados para este período. Neste caso, os colaboradores das unidades que atingiram suas metas integralmente serão recompensados com o prêmio de mais um salário. Alcançar as metas depende do esforço conjunto de todos os colaboradores da unidade. Veja o que é avaliado para a conquista deste prêmio:

- 1. Assiduidade (frequência ao trabalho)** - Para que uma unidade desempenhe bem suas atividades, é importante que todos os colaboradores façam suas tarefas. As faltas ao trabalho atrapalham o andamento normal do serviço e por este motivo a assiduidade é um dos critérios para a conquista do Prêmio Desempenho.
- 2. Segurança** - Os acidentes de trabalho, na maioria das vezes provocados por falta de atenção ou pela não utilização dos equipamentos de segurança adequados, causam transtornos para o colaborador e prejuízos para a empresa. A segurança é, então, o segundo critério para o Prêmio Desempenho. Neste item são avaliados o número de acidentes de trabalho, a gravidade das ocorrências e as inspeções planejadas de auditorias do PSI (Programa de Segurança Integrada).

Paradas voluntárias - A criação de um plano de Participação nos Resultados requer uma verdadeira parceria entre a empresa e os colaboradores para alcançar os bons resultados que trazem benefícios para todos. Por isso, se houver qualquer tipo de parada do processo produtivo motivada por iniciativa e vontade dos colaboradores, que cause perdas de horas trabalhadas e prejuízos à empresa, todos os funcionários da unidade perderão o direito ao Prêmio Desempenho.

Verifique nos quadros as metas de desempenho da Ceval (resultados esperados para o ano) e as metas de assiduidade e segurança estabelecidas para a sua unidade



X - COMENTÁRIOS AO PROGRAMA DA CEVAL

PRÊMIO DESEMPENHO

A - Participação é sobre lucros, resultados ou ambos ?

O direito ao prêmio desempenho está assegurado aos funcionários da empresa, uma vez que esta atingir integralmente os resultados de faturamento e lucratividade previstos para o período, desde que eles alcancem as metas de assiduidade e segurança no trabalho estabelecidas em cada unidade. Trata-se, portanto, de participação sobre lucro e resultados, pois exige-se atingir um dado lucro previsto e metas de trabalho.

B - Existem metas específicas ?

Não, já que as metas de assiduidade e segurança são comuns a todos os funcionários da empresa.

C - O programa de participação nos resultados alcança todos os trabalhadores ?

Sim, todos os colaboradores da empresa participam do programa de participação nos lucros e resultados.

D - Quem é admitido ou demitido faz parte do programa ?

Os funcionários com menos de um ano de trabalho na empresa terão prêmio proporcional aos meses trabalhados no período, porém funcionários

com até 90 dias na empresa não terão direito ao prêmio. Não há menção sobre empregados demitidos.

E - A participação é sobre metas individuais, metas por equipe ou ambas as formas ?

As metas de assiduidade e segurança são de caráter individual.

F - Qual a periodicidade dos pagamentos ?

Anual.

G - Há uma temática na comunicação do programa ?

Sim. A empresa utiliza, além do texto explicando os pontos do programa de participação nos lucros e resultados, uma história em quadrinhos ambientada na área de produção, com o diálogo entre um operário e um supervisor, na qual este explica, de maneira simplificada, como funciona o programa e a importância do aumento da produtividade para tornar a empresa mais competitiva.

H - Qual a base de cálculo e alíquota do programa ?

A base de cálculo é o salário do funcionário. Não está explicitado no programa se a alíquota será aplicada sobre o salário bruto ou líquido. A alíquota pode variar de 0 % a 100 % em função do nível de atingimento das metas de assiduidade e segurança.

I - Como é feito o pagamento ?

Parcela única a ser paga no início de cada ano, após a apuração dos resultados do exercício fiscal e apuração final dos resultados dos níveis de segurança e assiduidade de cada unidade.

J - Considerações Gerais.

A Ceval elaborou este programa de participação nos lucros e resultados, visando melhorar níveis de desempenho, conjuntamente com um outro programa separado de participação, com vistas ao atingimento de metas de qualidade, produtividade, custos e rendimento, que será apresentado e comentado adiante. Nota-se, com a criação deste, o empenho da empresa em sanar problemas inerentes a sua realidade empresarial, sabidamente faltas e acidentes no trabalho, através da concessão de até um salário por ano em virtude do atingimento de níveis considerados satisfatórios para esses dois itens.

Ainda nesse contexto, o programa esclarece, propositadamente para evitar o surgimento de greves, que todos os trabalhadores da empresa perderão o direito ao prêmio na ocorrência de qualquer parada no processo produtivo motivada por iniciativa e vontade dos funcionários.

Regulamento

1. Como parte de seu Plano de Participação nos Resultados, a Ceval criou a **Remuneração Variável**, destinada aos colaboradores até o nível de supervisão.
2. A Remuneração Variável será concedida **trimestralmente**, e possibilitará um ganho adicional de até 30% do seu salário, ou **1,2 salário/ano**.
3. Os critérios para a concessão deste valor estão expressos em metas de **qualidade, produtividade, custos e rendimento**, estabelecidas por unidade.
4. Terão direito à Remuneração Variável os colaboradores das unidades que atingirem as **metas prefixadas** no quadro de metas. O valor do prêmio dependerá do nível de atingimento destas metas.
5. A participação dos fatores qualidade, produtividade, custos e rendimento no valor total do prêmio será apresentada no quadro de metas de sua unidade.
6. Os quadros de metas serão atualizados mensalmente com os índices do último mês e o acumulado do trimestre, para facilitar o acompanhamento e estimular a busca dos resultados e a conquista do prêmio.
7. A Remuneração Variável será paga no mês seguinte ao fechamento do trimestre.
8. Os colaboradores das áreas administrativas das unidades receberão 75% do valor da participação caso tenham ultrapassado os limites estabelecidos de despesas administrativas no período.

EDM Logos Comunicação

REPARTIR

PLANO CEVAL DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS



REMUNERAÇÃO VARIÁVEL



Tem sempre um jeito de fazer melhor.

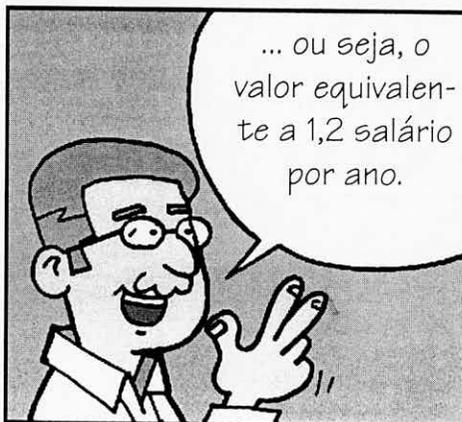
Competitividade & remuneração

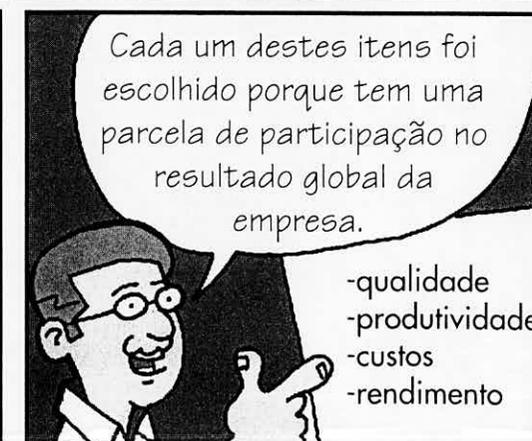
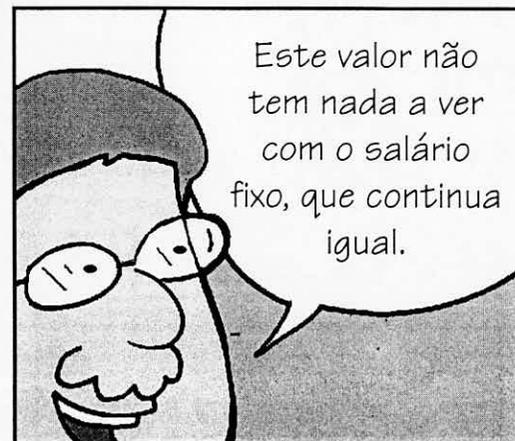
Dando continuidade ao Plano de Participação nos Resultados - Repartir -, que iniciou com o Prêmio Desempenho, a Ceval está criando a Remuneração Variável. O objetivo é proporcionar aos colaboradores até o nível de supervisão a possibilidade de um ganho adicional sempre que a unidade em que trabalham atingir o desempenho projetado para o trimestre. Com esta medida, a Ceval estimula ainda mais o comprometimento de seus colaboradores com fatores que são decisivos para o bom resultado de suas unidades, buscando maior competitividade global de seus produtos e serviços.

Esta cartilha traz as principais informações sobre a Remuneração Variável, que é a segunda parte do Plano Repartir. Se após a leitura deste material você desejar algum esclarecimento, *utilize o formulário do Tira-Dúvidas, consulte seu supervisor ou o departamento de Recursos Humanos de sua unidade.*



O que é a Remuneração Variável







Como funciona a Remuneração Variável

A *Remuneração Variável* é a segunda parte do Plano Ceval de Participação nos Resultados (*Repartir*), e destina-se a todos os colaboradores até o nível de supervisão. Com esta medida, a empresa oferece a possibilidade de um ganho adicional de até 30% do salário por trimestre - 1,2 salário por ano - para os colaboradores das unidades que atingirem o objetivo de produzir mais e melhor com menos despesas. Assim como no **Prêmio Desempenho**, alcançar a performance projetada para a unidade depende do esforço conjunto de todos os colaboradores. Veja, a seguir, quais são os critérios para obter a *Remuneração Variável*:

- 1. Qualidade** - A qualidade dos produtos e serviços de uma empresa é o que garante a satisfação de seus clientes. Vários aspectos são considerados neste item, como organização, ordem, limpeza, perdas no processo, horas paradas e reclamações, conforme estabelecido no quadro de metas de sua unidade.
- 2. Produtividade** - Para todo tipo de tarefa existem procedimentos que permitem que ela seja realizada de forma correta no menor espaço de tempo possível e com o menor custo. Isso significa obter o aproveitamento máximo de todos os recursos disponíveis para a realização de um trabalho. Este item será medido em kg/hora/homem.
- 3. Custo Operacional** - Produzir com qualidade gastando o mínimo de recursos é muito importante para a empresa ter produtos competitivos no país e no exterior. É fundamental, portanto, evitar os desperdícios, sejam de matéria-prima, tempo ou utilização de máquinas e equipamentos. Este item será medido pelo custo dólar/tonelagem processada.
- 4. Rendimento** - As matérias-primas utilizadas na fabricação dos produtos Ceval devem ter o máximo possível de aproveitamento. Este item será medido de acordo com critérios específicos de cada unidade, conforme o tipo de produtos processados.

Verifique nos quadros as metas de qualidade, produtividade, custos e rendimento estabelecidas para a sua unidade.

XI - COMENTÁRIOS AO PROGRAMA DA CEVAL

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A - A participação é sobre lucros, resultados ou ambos ?

O plano Participação nos Resultados - Remuneração Variável - implementado pela Ceval, esclarece que a participação se fará mediante alcance de metas relacionadas a níveis de qualidade, produtividade, custos e rendimentos, sendo portanto um plano de participação sobre resultados.

B - Existem metas específicas ?

Sim, pois cada unidade da empresa possui metas próprias para esses fatores.

C - O programa de participação nos resultados alcança todos os trabalhadores ?

Não, já que a participação é assegurada até o nível de supervisão.

D - Quem é admitido ou demitido faz parte do programa ?

O programa da empresa não faz menção à empregados admitidos ou demitidos.

E - A participação é sobre metas individuais, metas por equipe ou ambas as formas ?

As metas de qualidade, produtividade, custos e rendimento são prefixadas por unidade. Caso, após o final do período determinado, se verifique o atingimento de tais objetivos, os funcionários da unidade, até o nível de supervisão, receberão a participação sobre resultados. Configura-se, portanto, a participação sobre metas por equipe.

F - Qual a periodicidade dos pagamentos ?

Trimestral.

G - Há uma temática na comunicação do programa ?

Sim. A empresa utiliza, como no outro programa, além do texto explicando os pontos do programa de participação nos resultados, uma história em quadrinhos ambientada na área de produção, com o diálogo entre um operário e um supervisor, na qual este explica, de maneira simplificada, como funciona o programa e a importância do aumento da produtividade e redução dos custos para tornar a empresa mais competitiva.

H - Qual a base de cálculo e alíquota do programa ?

A base de cálculo é o salário do funcionário. Não está explicitado no programa se a alíquota será aplicada sobre o salário bruto ou líquido. A alíquota, aplicada a cada três meses, pode variar de 0% a 30% em função do nível de atingimento das metas de qualidade, produtividade, custos e rendimentos.

I - Como é feito o pagamento ?

Parcela única a ser paga no mês seguinte ao fechamento do trimestre.

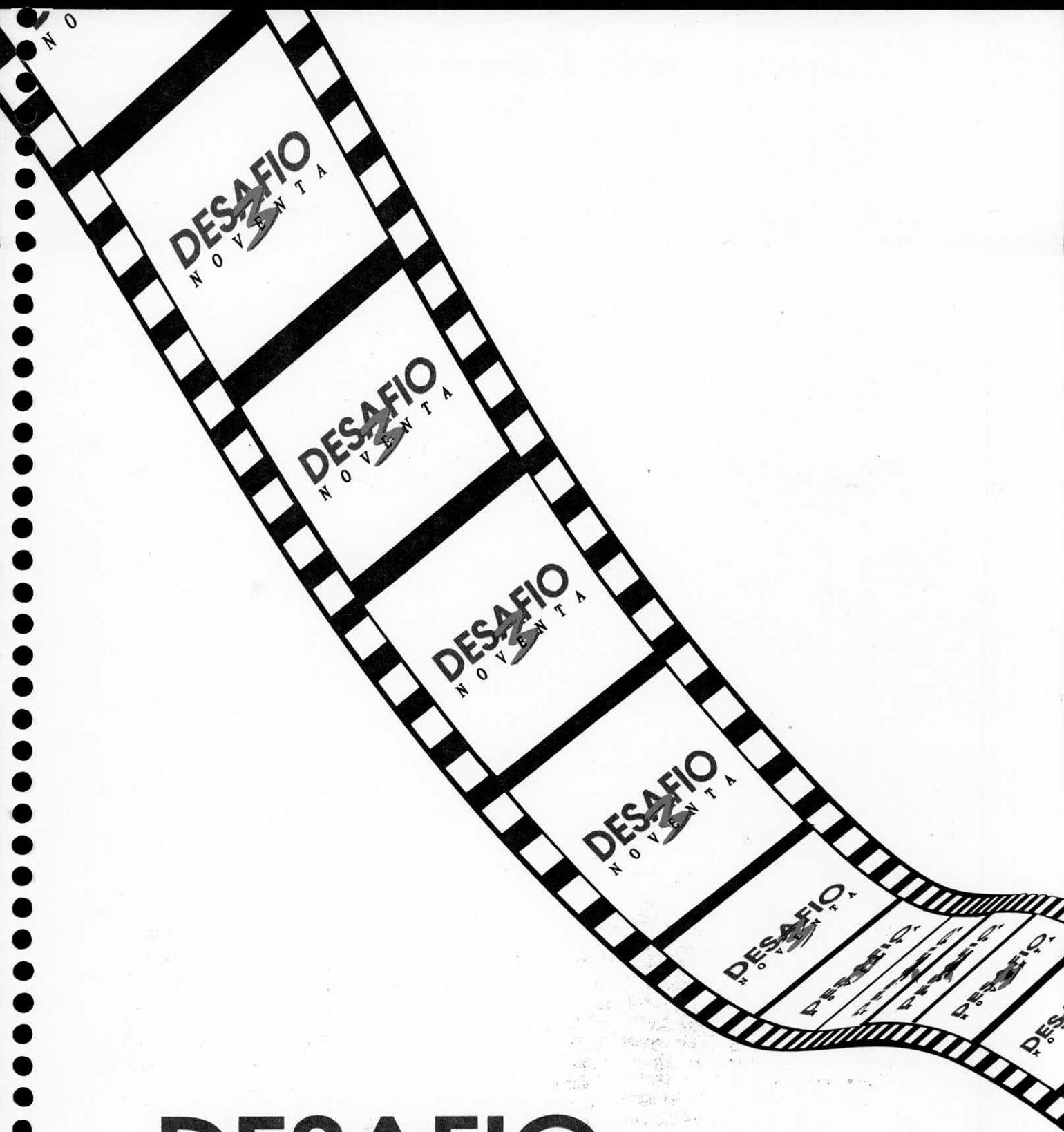
J - Considerações Gerais.

A empresa elaborou este programa antes da publicação do texto da Medida Provisória, que obriga as empresas a concederem os pagamentos em função de programas de remuneração variável com uma periodicidade mínima de seis meses. A Ceval foi, portanto, uma das empresas prejudicadas com o artigo que trata da periodicidade mínima, e está obrigada, até o momento, a reformular seu programa de modo que os pagamentos sejam feitos no mínimo a cada seis meses.

O programa tem a característica especial de incluir como participantes funcionários até o nível de supervisão, que recebem em dinheiro uma parte do resultado da empresa, expresso na forma de melhoria na qualidade dos produtos, aumento de produtividade e do rendimento e redução dos custos. Os funcionários de maior capacitação profissional, excluídos do acordo, e seguindo uma prática comum no mercado, abriram mão deste em favor da permanência de “ fringe benefits “.

A empresa, na formulação do programa, tomou o cuidado de expressar os indicadores das metas a serem atingidas. Alguns deles, como o custo em dólar por tonelada processada, que expressa o nível de custo operacional, são comuns a todas as unidades, enquanto outros, como os que indicam rendimento e qualidade, são próprios de cada divisão.

XEROX



DESAFIO
N O V E N T A

ROTEIRO

***PARTICIPE DO DESAFIO 93
UM GRANDE ESPETÁCULO***

SINOPSE

O DESAFIO é uma premiação aos empregados, em função do percentual de alcance das metas estabelecidas pela Xerox do Brasil para o ano de 1993. O objetivo do Programa é premiar, através da participação nos resultados globais da Empresa, o desempenho individual e de grupo de seus empregados.

Ao participar do DESAFIO, os empregados não devem perder de vista as prioridades da XBRA para o ano de 1993, pois elas são, afinal, a essência do Programa.

- Satisfação de clientes
- Motivação e satisfação de empregados
- Participação no mercado
- Retorno sobre ativos

Do alcance dessas metas dependerá o valor do DESAFIO.

O valor do DESAFIO será estabelecido em número de salários, sobre o salário de novembro de 1993, em função de:

- Resultados alcançados nos itens de avaliação
- Categoria do empregado (localização e grau)

Vamos transformar este DESAFIO num grande espetáculo, com muita ação, onde todos participam. O Roteiro do DESAFIO 93 traz uma novidade que vai estimular mais ainda. O ACELERADOR – cuja finalidade é aumentar a premiação de cada empregado em função da superação das metas globais da Empresa – foi reforçado. Além do PBT – lucro antes do imposto de renda, teremos o REVENUE – Receita de Marketing + Receita Financeira (sem exportação).

Nas páginas seguintes, você encontrará, item por item, o Roteiro do sucesso.

ELENCO

Podem e devem participar do DESAFIO todos os empregados das Empresas do Grupo Xerox, independentemente do cargo ou do nível em que se encontrem.

Porém, aqueles empregados que, a critério da chefia imediata, com a concordância da chefia mediata, não apresentarem um desempenho adequado (por estarem se desligando da Empresa ou por baixa produtividade) não deverão ser indicados para receber o DESAFIO.

O valor do DESAFIO será calculado de forma diferenciada para cada uma das CATEGORIAS abaixo, de acordo com as regras que você encontrará mais adiante:

- OCUPANTE DO CARGO DE GERENTE DE FILIAL
- EMPREGADOS SUBORDINADOS AO GERENTE DE FILIAL
- OCUPANTE DO CARGO DE GERENTE DE MERCADO
- DIRETOR REGIONAL E SUBORDINADOS DIRETOS (GERENTES E ESPECIALISTAS DE QUALIDADE)
- DEMAIS EMPREGADOS DE UMA REGIONAL
- OCUPANTE DO CARGO DE GERENTE DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO
- EMPREGADOS SUBORDINADOS AO GERENTE DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO
- OCUPANTE DO CARGO DE GERENTE DE OPERAÇÕES DE RECONDICIONAMENTO
- EMPREGADOS SUBORDINADOS AO GERENTE DE OPERAÇÕES DE RECONDICIONAMENTO
- EMPREGADOS DE DIRETORIAS EXECUTIVAS (EXCETO OPERAÇÕES INDUSTRIAIS)
- OCUPANTE DO CARGO DE DIRETOR DE FÁBRICA
- SUBORDINADOS DIRETOS AO DIRETOR DE FÁBRICA (GERENTES E ESPECIALISTAS DE QUALIDADE)
- DEMAIS EMPREGADOS DE UMA FÁBRICA
- EMPREGADOS DA DIRETORIA EXECUTIVA DE OPERAÇÕES INDUSTRIAIS

O cálculo do DESAFIO tomará como base os dados constantes dos registros oficiais da Empresa, vigentes no mês de NOVEMBRO, no que se refere a: categoria, salário nominal, grau (nível) e localização.

Sendo assim, tudo leva a crer que teremos um grandioso elenco participando do DESAFIO 93, num total de 5400 pessoas.

CENÁRIOS

Para a montagem do DESAFIO 93, este grande espetáculo, já se encontram prontos dois grandes cenários: o "set" Comercial e o Industrial. Neles, se movimentará toda a equipe em busca de resultados e, ao final, da premiação merecida.

Daqui por diante, você saberá em que cenário está alocado, quais as metas de cada área, os itens de avaliação de sua performance e como será distribuído percentualmente o valor do DESAFIO 93.

Depois disso, é partir para a Ação!

DIREÇÃO

A coordenação global do DESAFIO será da Diretoria Executiva de Recursos Humanos e Organização - DERHO.

A ela devem ser encaminhadas quaisquer sugestões e dúvidas que surjam sobre o Programa, ao longo do ano.

Para que durante o período em que se desenrolem as ações do DESAFIO todo o elenco trabalhe de forma segura e harmoniosa, a Direção já estabeleceu algumas regras e traçou diretrizes que devem ser do conhecimento de todo o elenco.

REGRAS OPERACIONAIS

EMPREGADOS COM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL OU RECEBENDO ADICIONAIS

O valor do DESAFIO será sempre calculado sobre o SALÁRIO FIXO, ou seja, não serão considerados outros valores recebidos a título de comissões, bônus, prêmios, adicionais, horas extras etc.

DATA DE PAGAMENTO

O DESAFIO será pago na Folha de Pagamento do mês de fevereiro.

O valor do DESAFIO será atualizado monetariamente até o mês de janeiro.

ADMITIDOS AO LONGO DO ANO-BASE

Para os empregados que forem admitidos ao longo do ano-base, o valor do DESAFIO será calculado proporcionalmente aos meses trabalhados entre a admissão e o mês de novembro, inclusive.

DIRETRIZES ADICIONAIS

COMUNICAÇÃO

Os Diretores Executivos e seus reportes diretos são responsáveis pela INTEGRIDADE e pela COMUNICAÇÃO adequada nos diferentes momentos do DESAFIO ao longo do ano.

SITUAÇÕES NÃO PREVISTAS

As situações não previstas serão analisadas pelos respectivos Diretores Executivos, a quem caberá a recomendação para decisão do Comitê Executivo, para que se mantenha uma unidade de critérios.

VIGÊNCIA DO DESAFIO

O DESAFIO constitui uma liberalidade da Empresa, que, por esta razão, se reserva o direito de cancelá-lo ou reeditá-lo, a cada ano, com os critérios que julgar mais adequados para o momento.

SCRIPT

ITENS DE AVALIAÇÃO

ITENS APLICÁVEIS A GRUPOS OU CATEGORIAS

Estes itens variam em função da Categoria de Empregados, refletindo algumas das prioridades da Empresa. Todos os itens são mensuráveis, de acordo com critérios conhecidos pelos envolvidos e já validados em outras ocasiões anteriores.

A avaliação dos resultados dos projetos específicos que constarem das metas de áreas de staff será aprovada pelo Comitê Executivo, com base em recomendação do respectivo Diretor Executivo, a quem cabe a responsabilidade de definir quais os critérios que serão utilizados para aferir os resultados.

ITEM REFERENTE A LIDERANÇA ATRAVÉS DE QUALIDADE (LAQ)

A avaliação neste item é de responsabilidade exclusiva das chefias imediata e mediata, que deverão considerar as contribuições do empregado para a superação dos objetivos da área, da operação e da Empresa como um todo. As chefias deverão estabelecer os critérios de avaliação, mas, dentre eles, deve, obrigatoriamente, constar a contribuição do empregado para:

- a) A satisfação do cliente externo.
- b) O aumento de produtividade da sua área e dos seus clientes.
- c) A melhoria de qualidade de processos.
- d) A intensificação do uso adequado dos instrumentos de "Liderança Através de Qualidade".

Por se tratar de um item seletivo, poderão ser premiados com este item até 25% dos empregados.

ITEM REFERENTE AO RESULTADO GLOBAL DA EMPRESA

Também mensurável, esta avaliação tomará por base o índice que mede o resultado global da Empresa: **PBT - Lucro antes do imposto de renda e REVENUE - Receita de Marketing + Receita Financeira (sem Exportação).**

O resultado desta avaliação, que terá a característica de **ACELERADOR**, se aplicará a todos os empregados que estiverem incluídos no DESAFIO.

ITENS DE AVALIAÇÃO DO DESAFIO

ÁREA COMERCIAL	ÁREA INDUSTRIAL
Satisfação de Cliente	Satisfação de Cliente/Qualidade
Atividade Física	Produção
Material de Consumo	MCVs
Cobrança	P&L
“Broken Calls”	Inventário
Produção/Qualidade Máquinas	UMC
Inventário US\$	Capital
Peças	
Metas Específicas de Staff	
CADERNO DE ARMAZÉM DE DESPESAS	
PRÁTICAS E USO DOS INSTRUMENTOS DA LAQ	
RESULTADO GLOBAL DA EMPRESA - PBT E REVENUE (ACELERADOR - DETALHES ADIANTE DESCRITOS)	

ACELERADOR

PBT - Lucro antes do imposto de renda
REVENUE - Receita de Marketing + Receita Financeira (sem Exportação)

A finalidade do ACELERADOR é aumentar a premiação de cada empregado em função da superação das metas globais da Empresa.

O ACELERADOR é o resultado do somatório dos percentuais encontrados nas tabelas abaixo, em função dos resultados obtidos.

PBT - US\$ MILHÕES	
Resultado	Acelerador
Até 114	0
115 / 119	5%
120 / 124	6%
125 / 128	7%
129 / 132	8%
133 / 135	9%
136 / 138	10%
139 / 140	11%
141 / 142	12%
143 / 144	13%
145	14%
146	15%
147 ou mais	(*)

(*) Para cada milhão de dólares adicional aos 146 do PBT + 1% de ACELERADOR

Ex.: PBT = \$ 150 milhões
 ACELERADOR = 19%

mais

REVENUE - US\$ MILHÕES	
Resultado	Acelerador
Até 971	0
972 / 975	5%
976 / 979	6%
980 / 983	7%
984 / 987	8%
988 / 990	9%
991 / 993	10%
994 / 995	11%
996 / 997	12%
998	13%
999	14%
1,000	15%
Mais de 1,000	15%

em ^{BASE} 1993

O resultado real
 foi: \$ 150 PBT = 19%
 REVENUE = 13 = 15%
 acelerador = 34%

VALOR DO DESAFIO (EM NÚMERO DE SALÁRIOS)

ÁREA CATEGORIA DO EMPREGADO	VALOR DO DESAFIO (em número de salários)	
	TARGET(*) 100% da meta	MÁXIMO(*)
COMERCIAL		
Ger. Filial	1,90	4,75
Ger. Logística e Distribuição	1,90	4,75
Ger. Operações de Recondicionamento	1,90	4,75
Dir. Regional e subord. diretos (Ger./Esp.)	1,90	4,75
Empregados de grau 16 e acima	1,90	4,75
Empregados de grau 15	1,52	3,80
Empregados de grau 14	1,14	2,85
Ger. Mercado	1,14	2,85
Empregados de graus 01 a 13	0,76	1,90
INDUSTRIAL		
Dir. Fábrica	1,90	4,75
Empregados de grau 16 e acima	1,90	4,75
Subordinados diretos ao Dir. Fábrica	1,52	3,80
Empregados de grau 15	1,52	3,80
Empregados de grau 14	1,14	2,85
Empregados de graus 01 a 13	0,76	1,90
<p>(*) Não está incluído o adicional de LIDERANÇA ATRAVÉS DE QUALIDADE, nem o ACELERADOR PBT e REVENUE, que podem ser concedidos ou não, independentemente do resultado da categoria.</p>		

VALOR MÁXIMO DO DESAFIO EM NÚMERO DE SALÁRIOS - COMERCIAL

CATEGORIA DE EMPREGADOS

- (1) Ger. Filial
Ger. Logística e Distribuição
Ger. Operações de Recondicionamento
Dir. Regional e subordinados diretos
(Ger. e Espec. Qual.)
Empregados de grau 16 e acima
- (2) Empregados de grau 15
- (3) Empregados de grau 14
Gerente de Mercado
- (4) Empregados de graus 01 a 13

ITENS DE AVALIAÇÃO

- (A) Ativ. física/ Mat. consumo
Satisfação de Cliente
Cobrança
"Broken Calls"/Inventário US\$
Crédito de Peças
Produção/Qualidade Máquinas
Caderno de Armazém/ Peças
Metas Específicas de Staff
- (B) Liderança Através de Qualidade
- (C) PBT e REVENUE

		VALOR MÁXIMO DO DESAFIO EM NÚMERO DE SALÁRIOS			
		CATEGORIA DO EMPREGADO			
%	ITENS DE AVALIAÇÃO	(1)	(2)	(3)	(4)
95	Superação das metas para os itens do grupo (A) acima	4,75	3,80	2,85	1,90
5	Liderança Através de Qualidade (25% da população poderá ser premiada)	0,25	0,20	0,15	0,10
SUBTOTAL		5,00	4,00	3,00	2,00
ACELERADOR PBT e REVENUE	O valor atribuído a cada empregado será acrescido do percentual decorrente do resultado global da Empresa medido pelo PBT e REVENUE, conforme tabela				
TOTAL	A PREMIAÇÃO TOTAL VARIARÁ EM FUNÇÃO DE: - SUPERAÇÃO DE METAS DE CADA CATEGORIA - RESULTADO DO ACELERADOR				

A FORMA DE APURAÇÃO DO RESULTADO ESTÁ DETALHADA EM FOLHAS INDIVIDUALIZADAS POR CATEGORIA, INCLUÍDAS NO LIVRO, RECEBIDO PELOS GERENTES, QUE CONTÉM AS METAS PARA O DESAFIO 93.

VALOR MÁXIMO DO DESAFIO EM NÚMERO DE SALÁRIOS - INDUSTRIAL

CATEGORIA DE EMPREGADOS	ITENS DE AVALIAÇÃO
(1) Diretor de Fábrica Empregados de grau 16 e acima	(A) Satisfação Cliente/Qualidade Produção MCVs
(2) Subordinados diretos aos Diretores das Fábricas (Ger./Esp. Qualidade) Empregados de grau 15	P&L Inventário UMC
(3) Empregados de grau 14	Caderno de Armazém/Capital
(4) Empregados de graus 01 a 13	(B) Liderança Através de Qualidade (C) PBT e REVENUE

%	ITENS DE AVALIAÇÃO	VALOR MÁXIMO DO DESAFIO EM NÚMERO DE SALÁRIOS			
		CATEGORIA DO EMPREGADO			
		(1)	(2)	(3)	(4)
95	Superação das metas para os itens do grupo (A) acima	4,75	3,80	2,85	1,90
5	Liderança Através de Qualidade (25% da população poderá ser premiada)	0,25	0,20	0,15	0,10
SUBTOTAL		5,00	4,00	3,00	2,00
ACCELERADOR PBT e REVENUE	O valor atribuído a cada empregado será acrescido do percentual decorrente do resultado global da Empresa medido pelo PBT e REVENUE, conforme tabela				
TOTAL	A PREMIAÇÃO TOTAL VARIARÁ EM FUNÇÃO DE: - SUPERAÇÃO DE METAS DE CADA CATEGORIA - RESULTADO DO ACELERADOR				

A FORMA DE APURAÇÃO DO RESULTADO ESTÁ DETALHADA EM FOLHAS INDIVIDUALIZADAS POR CATEGORIA, INCLUÍDAS NO LIVRO, RECEBIDO PELOS GERENTES, QUE CONTÉM AS METAS PARA O DESAFIO 93.

APURAÇÃO DOS RESULTADOS

A apuração dos resultados quantificáveis será de responsabilidade da área de Planejamento e Análise Financeira (COMERCIAL) e da área de Controladoria de Operações Industriais (INDUSTRIAL), sendo obrigatório o envolvimento dos Controllers Regionais e das Fábricas, independentemente de outros que os responsáveis julgarem necessário.

LUZ. CÂMERA. AÇÃO!

Tudo pronto para começar o grande espetáculo. Vamos à Ação. Em novembro, cada um dos integrantes dessa grande equipe terá a alegria de ver seus esforços coroados do mais retumbante êxito. A Xerox do Brasil se sente, neste momento, duplamente orgulhosa. Primeiro, por ter podido, mais uma vez, deflagrar o DESAFIO, que, sendo uma liberalidade da Empresa, terá sempre que contar com os resultados positivos para que possa ter continuidade. Depois, por saber que o DESAFIO somente é possível graças ao empenho, garra e determinação dessa grande equipe vencedora.

O DESAFIO, portanto, é de todos vocês.

XII - COMENTÁRIOS AO PROGRAMA DA XEROX

A - A participação é sobre lucros, resultados ou ambos ?

O programa de participação da Xerox é sobre lucros e resultados. O valor da participação total para cada empregado irá variar em função dos níveis de atingimento das metas específicas de sua unidade de trabalho e do resultado global da empresa, expresso em seus números de lucratividade e receita. Cada um desses fatores atua de forma independente dos demais na composição do valor total da participação.

B - Há metas específicas ?

Sim, pois cada unidade de trabalho da empresa possui metas próprias estabelecidas.

C - O programa de participação nos lucros ou resultados alcança todos os trabalhadores ?

Sim. O programa de participação nos lucros e resultados da Xerox atinge todos os trabalhadores da empresa, independentemente do cargo ou nível que ocupem.

D - Quem é admitido ou demitido faz parte do programa ?

Empregados admitidos ao longo da vigência do programa têm o valor da participação calculado proporcionalmente aos meses trabalhados entre a admissão e o mês de encerramento do período de apuração dos resultados.

Empregados demitidos ou que pedirem demissão antes do final do mês de apuração de resultados não terão direito à participação.

E - A participação é sobre metas individuais, metas por equipe ou ambas ?

As metas por unidade de trabalho, aplicáveis a grupos ou categorias de funcionários, de acordo com as prioridades da empresa, são metas a serem alcançadas por equipe. Na parte que concerne ao fator “ Liderança Através de Qualidade “, que pode ser atribuído a até 25 % dos funcionários, a avaliação, sob responsabilidade das chefias mediata e imediata, deverá considerar, individualmente, a contribuição do empregado para o aumento da produtividade e qualidade nas atividades da empresa. A participação, portanto, fica sujeita ao cumprimento de metas individuais e de equipe.

F - Qual a periodicidade dos pagamentos ?

Semestral.

G - Há uma temática na comunicação do programa ?

Sim. A empresa utiliza o tema “ Cinema “ para compor os pontos de apresentação de seu programa, com extenso uso de títulos pertencentes ao meio cinematográfico. A temática usada serve mais ao propósito de conferir ao programa um modelo especial de apresentação do que facilitar aos funcionários sua compreensão. No entanto, a dificuldade de entendimento, superada apenas depois de algumas leituras atentas, não se deve ao modo como a temática deixou de ser aplicada, nem tampouco a como o programa foi apresentado, e

sim à complexidade inerente a um programa minucioso, muito bem elaborado e completo.

H - Qual a base de cálculo e alíquota do programa ?

A base de cálculo do programa de participação nos lucros e resultados da Xerox é o salário fixo nominal do funcionário do mês de junho e dezembro, livre de outros fatores acrescidos a título de comissões, bônus, prêmios, adicionais, horas extras, etc.

Antes de discorrermos sobre a alíquota a ser aplicada sobre esta base de cálculo, faz-se necessário alguns esclarecimentos acerca da estruturação do programa da empresa.

Inicialmente, a administração dividiu os funcionários entre dois setores que, juntos, compõem a essência das atividades da Xerox - setor industrial e comercial. Cada unidade de trabalho dessas duas divisões possui itens de avaliação estabelecidos de acordo com os indicadores próprios de cada atividade. Exemplificando, uma determinada unidade do setor comercial agrega itens de avaliação relacionados a cobrança e consumo de peças, enquanto outra do setor industrial reúne itens relacionados ao nível de produção e inventário.

Ainda dentro desses setores, os empregados foram divididos em categorias, ou graus, em função do nível de responsabilidade do cargo que ocupam sobre os resultados do negócio da empresa.

Cada categoria de funcionários tem seu respectivo intervalo sobre o qual pode variar seus recebimentos a título de participação, e os intervalos possuem amplitude diretamente proporcional ao nível de responsabilidade dos cargos abrangidos numa categoria. Um exemplo tornará clara a explicação. Empregados que estejam nos graus, ou categorias iniciais, de 1 a 13 possuem

um intervalo que pode variar, em número de salários recebidos a título de participação, de 0 a 3,5. O número exato de salários será determinado de acordo com o nível atingido, por esses funcionários, das metas estabelecidas. Para o cargo de Gerente de Filial, notadamente de maior responsabilidade, o intervalo é mais amplo, variando de 0 a 5,25, sendo o número exato novamente determinado pelo nível de cumprimento das metas de sua filial.

Para complementar o programa, o funcionário poderá receber ainda um adicional a ser aplicado sobre a premiação básica, que irá variar de forma crescente em relação à superação do lucro e da receita da empresa. Para cada valor que assumir o lucro (acima da meta), existe um fator adicional, expresso em percentagem, que será aplicado sobre a premiação básica, o mesmo ocorrendo com a superação da receita. A somatória do fator referente ao lucro mais o fator referente à receita resultará no chamado *acelerador*, que nada mais é do que uma percentagem a ser calculada sobre os ganhos auferidos pelo empregado em função dos resultados de sua unidade. Mais uma vez recorreremos ao auxílio de um exemplo para ilustrar a situação. Digamos que o lucro da empresa no exercício ultrapassou a meta em US\$ 29,000,000.00, valor que corresponde a um fator de 19% , encontrado em uma tabela formulada pela empresa, e que a receita, no mesmo período, ultrapassou a meta em US\$ 100,000,000.00, o que implica num fator de 15 %, de acordo com tabela análoga à anterior, também preparada pela administração. O *acelerador*, item que proporciona um aumento nos recebimentos vinculados ao programa de participação nos lucros e resultados dos funcionários, será a soma dos dois fatores, ou 34%.

Na prática, portanto, o empregado da empresa receberá, além da parcela devida de participação nos resultados, mais 34% sobre esse valor.

I - Como é feito o pagamento ?

O pagamento da participação nos lucros e resultados será feito no mês de agosto e fevereiro.

J - Considerações Gerais.

O programa de participação nos lucros e resultados da Xerox, que recebeu a denominação de “Desafio”, vem alcançando excelentes resultados desde sua implementação, em 1991. A empresa foi uma das pioneiras na adoção de programas de remuneração variável, ao mesmo tempo que fez vigorar um dos mais completos e bem estruturados programas vigentes até então, que abrange premiações sobre desempenho individual e de equipe e ainda garante participação nos lucros.

As metas estabelecidas para cada fator de avaliação são bastante agressivas, porém factíveis, de forma a permitir, sem esforços demasiados, que o funcionário receba a premiação e que esta incida sobre os três fatores : lucro e receita, desempenho individual e desempenho de equipe.

O sucesso do plano pode ser expresso no amplo reconhecimento de suas diretrizes por parte dos funcionários, nos bons resultados alcançados pela empresa desde sua implementação e no grande número de beneficiados com a premiação. A empresa tem feito divulgação maciça dos pontos e resultados do programa no seu jornal mensal e também através de folhetos explicativos.

No ano de 1993, praticamente 5300 funcionários, ou 99% dos trabalhadores da empresa, foram agraciados com a premiação, que variou de 1,17 - menor valor - até o teto de 10,17 salários, sendo a média de recebimentos igual a 2,56 salários.

XIII - Princípios Básicos para Adoção de um Programa de Participação dos Empregados nos Lucros e/ou nos Resultados das Empresas

Partiremos agora para a apresentação de algumas regras cuja presença é importante para o êxito dos programas de participação nos lucros e/ou resultados. O modelo proposto contém princípios que, uma vez seguidos, minimizam o surgimento de dificuldades na elaboração dos objetivos dos programas de remuneração variável, bem como auxiliam na estruturação da forma e transparência do programa.

A implementação dessas regras, em parte ou na totalidade, no entanto, por si só, não garante o sucesso do programa de participação nos lucros e/ou resultados, haja vista a existência de outras importantes variáveis que também influenciam na taxa de sucesso do mesmo, como adequação das metas à realidade e cultura da empresa, forma de comunicação das regras e objetivos do programa, relacionamento entre os funcionários e a direção da empresa e outras.

1. Formas de Medição

Não se devem criar novas formas de medição para a aplicação do programa de participação nos lucros e/ou resultados. A parceria entre a empresa e seus empregados deve ser implementada mediante formas de medição e controle já existentes, conhecidas e entendidas, a fim de evitar-se a criação de desconfiança de ambas as partes, em especial dos empregados.

Com o correr do tempo, as formas de medição e controle já existentes podem e devem ser aperfeiçoadas. Os relatórios técnicos de medição devem ser simples, objetivos e claros, possíveis de serem examinados, revistos, verificados e auditados.

2. Regras Claras e Simples

O programa de remuneração variável deve conter regras claras e simples, possíveis de serem entendidas por todos os funcionários. Programas com um grande número de regras ou com regras muito complexas acabam não funcionando na prática, pois seu difícil entendimento compromete o atingimento de seus objetivos.

O trabalho deve ser feito sobre as regras mais importantes do programa, a fim de torná-lo funcional, prático e apto a ser desenvolvido gradativamente.

3. Metas Realistas e Possíveis

As metas vinculadas a um programa de participação nos lucros e resultados das empresas devem ser realistas e possíveis de serem alcançadas. Será altamente prejudicial para a empresa valer-se da tese enganosa de estabelecerem-se metas inatingíveis para que os empregados alcancem apenas o que lhes seja possível, reduzindo-se-lhes os valores de participação ou neutralizando a possibilidade de realização e desenvolvimento pessoal e profissional.

Muitos empregados não se motivam, apenas, pelo dinheiro adicional que a participação pode representar, mas também pelo forte desejo de atingirem e

ampliarem ao máximo suas habilidades. A frustração dessa expectativa irá causar insatisfação entre os funcionários e conseqüente decréscimo na produtividade da empresa.

4. Periodicidade de Pagamento

O espaço de tempo entre os pagamentos, na hipótese de mudança, deve ser sempre reduzido e nunca aumentado. Exemplificando-se, não se deve iniciar um programa de remuneração variável com pagamento semestral e depois alterá-lo para pagamentos com periodicidade anual, pois tal comportamento traria impactos negativos na credibilidade do programa.

A Medida Provisória impõe a semestralidade de pagamento como período mínimo, e a única possibilidade de aplicação desta tese seria a de se iniciar com a anualidade e posteriormente reduzir o prazo de pagamento para seis meses.

5. Grau de Subjetividade

Os fatores de medição devem ser extremamente objetivos. Como exemplo, pode-se estabelecer um programa de participação em que :

- 50% da participação decorre do desempenho da equipe de trabalho
- 20% da participação decorre do desempenho da empresa como um todo
- 20% da participação decorre do desempenho individual
- 10% decorre do que for entendido por subjetividade

Como está colocado, competirá ao Gerente, ou superior imediato, separar de cada grupo de subordinados, 25% que irão receber a parcela de 10% do total da participação, relacionada com o item subjetividade, por terem “vestido a camisa da empresa”, colaborado com a gerência ou chefia na integração do grupo ou na solução de problemas, e outros fatores similares.

6. Vida do Programa

Devido à compulsoriedade do programa de participação nos lucros e/ou resultados determinada pela Medida Provisória, a empresa deve buscar formas criativas de criar e manter sempre presente na mente de seus funcionários a consciência de que a participação não deve ser vista simplesmente como um salário adicional, mas sim como o resultado de um processo de parceria com a empresa, e que, dessa forma, pode ou não gerar acréscimos na remuneração.

Deve-se procurar obter, na negociação, uma fórmula pela qual fique muito claro para os empregados que eles estão assumindo e correndo o mesmo risco que a empresa no processo. Caso contrário, os empregados acabarão por não dar ao processo o valor que ele, na realidade, possui. Neste ponto se concentra a opinião do autor e do orientador contrária a compulsoriedade de implementação de programas de participação nos lucros e/ou resultados. Faz-se necessário, por exemplo, despertar e alimentar o zelo dos empregados contra o desperdício em suas formas mais comuns, porém expressivas (clips, telefonemas, desperdício de energia, etc.).

7. Valor-Teto

Deve ser estabelecido um limite máximo do valor individual da participação, com vistas a não comprometer a saúde e a sobrevivência da empresa.

8. Igualdade de Oportunidades

O número de salários decorrentes da participação deve ser igual para todos os funcionários, independente do cargo, função e nível hierárquico. A diferença deve ser feita através do percentual sobre o montante da participação. Por exemplo, para o caso de uma empresa que destina 5% de seu lucro líquido para distribuição por conta do programa de remuneração variável, cada funcionário deve receber a porcentagem correspondente à participação de seu salário sobre o total da folha de pagamento da empresa. Se o salário do Diretor Financeiro corresponde a 10% da folha de salários da empresa, ele deve receber 10% dos 5% destinados para distribuição a título de remuneração variável.

Para o caso de uma empresa em que o valor da parcela de remuneração variável seja equivalente a cinco salários, todos os funcionários que fizerem jus ao prêmio deverão receber cinco salários adicionais, cujo valor deve ser igual a cinco vezes o salário que recebem mensalmente.

9. Participação nos Lucros ou Prejuízos

Podem ser elaborados programas em que os empregados amortizem sua parte nos prejuízos em sua participação sobre os lucros ou resultados de períodos ou exercícios futuros. Se a empresa incorrer em prejuízo, serão feitos descontos das próximas parcelas de remuneração variável que o funcionário receber, até o ponto do resultado negativo ser amortizado.

10. Desligamento e Outras Ocorrências

Normalmente os programas de remuneração variável definem que :

1. O funcionário que for demitido durante o exercício ou período não fará jus à participação; e
2. O funcionário que for admitido durante o exercício ou período receberá a participação de forma proporcional ao tempo de serviço.

Outras definições prévias podem ser convencionadas, desde que não se perca de vista a clareza e simplicidade de regras que devem nortear os programas de participação nos lucros e/ou resultados.