

Participação nos lucros e/ou resultados: um estudo multi-caso no setor bancário

Juliana Coelho Conrado (UFSC) - julianacicon@hotmail.com

Valdirene Gasparetto (UFSC) - valdirene@cse.ufsc.br

Darci Schnorrenberger (UFSC) - darcisc@gmail.com

Resumo:

As organizações encontram-se em um cenário em constantes transformações, e para acompanhar as mudanças e manterem-se competitivas, precisam investir em modelos eficazes de gestão e de remuneração, que tornem os funcionários parceiros e os motivem a atingir os objetivos organizacionais. A remuneração exerce um importante papel na motivação dos colaboradores. Nesse sentido, o foco deste trabalho é a participação nos lucros e/ou resultados (PLR), uma forma de remuneração variável que atualmente é praticada em vários setores econômicos. Esta pesquisa tem como objetivo analisar como o setor bancário atuante em Florianópolis (SC) e região distribui a participação nos lucros e/ou resultados. Para a realização da pesquisa, foram analisados os acordos de PLR arquivados no sindicato dos bancários da referida região (Acordo da FENABAN, Acordo do Banco do Brasil e Acordo da Caixa Econômica Federal) e, com base em quatro critérios (classificação do programa, forma e periodicidade de distribuição e beneficiados pelo programa de PLR), realizou-se a discussão dos dados. Portanto, a pesquisa classifica-se quanto aos objetivos como descritiva, quanto à abordagem do problema como qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos utilizados, em pesquisa bibliográfica, documental e estudo multi-caso. Concluiu-se que o setor bancário desta região distribui participação nos lucros e também participação nos resultados, com periodicidade semestral e anual. Quanto aos beneficiados e à forma de distribuição, cada acordo tem definições próprias, e aspectos comuns como o fato de a PLR ser distribuída a todos os colaboradores do banco.

Palavras-chave: Remuneração variável. PLR. Bancos.

Área temática: Controladoria

Participação nos lucros e/ou resultados: um estudo multi-caso no setor bancário

Resumo

As organizações encontram-se em um cenário em constantes transformações, e para acompanhar as mudanças e manterem-se competitivas, precisam investir em modelos eficazes de gestão e de remuneração, que tornem os funcionários parceiros e os motivem a atingir os objetivos organizacionais. A remuneração exerce um importante papel na motivação dos colaboradores. Nesse sentido, o foco deste trabalho é a participação nos lucros e/ou resultados (PLR), uma forma de remuneração variável que atualmente é praticada em vários setores econômicos. Esta pesquisa tem como objetivo analisar como o setor bancário atuante em Florianópolis (SC) e região distribui a participação nos lucros e/ou resultados. Para a realização da pesquisa, foram analisados os acordos de PLR arquivados no sindicato dos bancários da referida região (Acordo da FENABAN, Acordo do Banco do Brasil e Acordo da Caixa Econômica Federal) e, com base em quatro critérios (classificação do programa, forma e periodicidade de distribuição e beneficiados pelo programa de PLR), realizou-se a discussão dos dados. Portanto, a pesquisa classifica-se quanto aos objetivos como descritiva, quanto à abordagem do problema como qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos utilizados, em pesquisa bibliográfica, documental e estudo multi-caso. Concluiu-se que o setor bancário desta região distribui participação nos lucros e também participação nos resultados, com periodicidade semestral e anual. Quanto aos beneficiados e à forma de distribuição, cada acordo tem definições próprias, e aspectos comuns como o fato de a PLR ser distribuída a todos os colaboradores do banco.

Palavras-chave: Remuneração variável. PLR. Bancos.

Área Temática: 15. Controladoria

1 Introdução

A sociedade e as organizações estão inseridas em ambientes de transformação constante. Nas organizações, novas tecnologias, muitas ameaças e novas oportunidades, levam à demanda por maior flexibilidade e adequação a essa realidade. É essencial, nesse contexto, buscar soluções rápidas e criativas, e as pessoas assumem papel fundamental, logo, a empresa também precisa investir em processos de gestão que motivem os colaboradores e os direcionem no atendimento dos aspectos que são importantes para a empresa. Os sistemas de remuneração podem ser empregados para ajudar a cumprir esses objetivos.

Há diversas formas de compor o sistema de remuneração das empresas, e uma das formas é a participação nos lucros e/ou resultados (PLR), foco deste trabalho, que consiste num dos tipos de remuneração variável empregada pelas empresas, e que juntamente com a remuneração funcional (fixa) e de outras formas de remuneração, formam os sistemas de remuneração estratégica.

A PLR tem o intuito de recompensar tanto as contribuições individuais e das equipes, quanto suas conseqüências em relação aos resultados globais da empresa, pois é preciso, sobretudo, motivar e recompensar os funcionários para que estes se tornem parceiros da organização. Nesta linha, Corrêa (1999, p.33) defende que “a motivação no trabalho é fundamental para que as pessoas passem a exercer suas potencialidades a favor da empresa”.

Em vários setores econômicos, observam-se práticas de remuneração estratégica. Para fins deste trabalho, definiu-se que o estudo seria restrito a um setor, o bancário. Deste modo, o

presente trabalho tem o objetivo de analisar, a partir dos acordos de PLR arquivados no Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Florianópolis (SC) e Região, como o setor bancário atuante nesta região distribui participação nos lucros e/ou resultados.

O trabalho aborda um setor de serviços, e em operações de serviços os contatos com o cliente são cruciais na percepção de valor. Logo, o comprometimento e a motivação dos colaboradores deve estar presente em todos os estágios do processo de prestação dos serviços.

O trabalho está estruturado em quatro seções além desta que apresenta a introdução. A segunda seção contém o referencial teórico, abordando os temas que embasam a pesquisa, seguida pela terceira seção, que apresenta a metodologia do trabalho. A quarta seção traz a apresentação e análise dos dados. Na quinta seção discutem-se as conclusões do trabalho, seguidas pelas referências consultadas.

2 Fundamentação Teórica

Nesta seção apresenta-se o referencial teórico que sustenta a pesquisa. Inicia-se a seção discutindo as formas de remuneração, especialmente a participação nos lucros e/ou resultados. Após, aborda-se a participação nos lucros e a participação nos resultados, seguida de uma discussão sobre a Lei 10.101/2000.

2.1 As formas de remuneração e a participação nos lucros e/ou resultados

Nos últimos anos tem-se notado o surgimento, conforme Vergara (2000), de novas estruturas organizacionais, onde ganha destaque a redução dos níveis hierárquicos e verifica-se uma ênfase crescente nas equipes multifuncionais, com alto grau de autonomia. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2007, p.34), “basta olhar ao redor para ver que as pesadas estruturas hierárquicas estão desaparecendo”. Em seu lugar estão surgindo estruturas mais flexíveis, com mais autonomia de grupos e indivíduos. E essas mudanças têm reflexos no trabalho (COOPERS; LYBRAND, 1996, p.32).

Neste sentido, a remuneração pode cumprir importante papel como fator motivacional dos trabalhadores, pois as empresas têm a opção de remunerar seus funcionários utilizando a **remuneração funcional**, fixa, ou modelos de **remuneração estratégica**, que representam, conforme lembra Marras (2002), modelos de compensação que permite premiar os empregados da empresa que, por uma razão ou outra, se destacam dos demais em determinado período.

Conhecida como remuneração por cargos ou por funções, a **remuneração funcional**, fixa ou tradicional, é a forma tradicional utilizada pelas empresas, representando a forma de remuneração mais utilizada (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2007).

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2007), a **remuneração estratégica** é um sistema composto pela remuneração funcional, por meio do salário fixo, e de outras formas de remuneração como, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração variável, previdência complementar, participação acionária e alternativas criativas.

A remuneração variável normalmente é implementada por meio da participação nos lucros e/ou participação nos resultados (PLR). Segundo Coopers e Lybrand (1996), como praticadas, as diversas formas de remuneração variável podem ser classificadas em dois grandes grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados, a primeira baseada em resultados globais da empresa e a segunda em metas e objetivos negociados entre empresa e empregados.

O sucesso do sistema de remuneração variável depende tanto da sua simplicidade quanto da flexibilidade, devendo acompanhar todas as estratégias da empresa e suas mudanças, ou seja, de modo algum pode ser uma barreira às mudanças (COOPERS; LYBRAND, 1996).

Com relação à origem dos programas de PLR, Sarasate (1968) descreve que a primeira iniciativa relacionada à PLR foi tomada por Napoleão Bonaparte, em decreto do Quartel General de Moscou, de 15 Outubro de 1812, que regulamentava a participação dos atores da “*Comédie Française*” nos lucros das atividades do Teatro Francês. Com isso, além da remuneração fixa cada ator recebia no fim de cada ano uma parte do lucro, ou seja, inicialmente adotou-se a participação com base nos lucros.

Sarasate (1968) relata várias ocasiões, posteriores, em que se observou, na Europa, práticas de participação nos lucros. No Brasil, de acordo com o autor, a primeira tentativa de implantar a participação nos lucros na legislação foi quando, em 1919, o deputado Deodato Maia apresentou um projeto de lei à Câmara, mas não obteve sucesso. Nas Constituições Federais, o assunto já foi apresentado nas Constituições de 1946, 1967 e 1988. Finalmente, em 1994 foi sancionada pelo presidente da república a Medida Provisória 794, que dispõe especificamente sobre a participação nos lucros e/ou resultados, a qual teve inúmeras reedições (CORRÊA, 1999). Após várias reedições, foi aprovada a Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que regula essa forma de remuneração variável, a PLR (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2007).

2.2 Participação nos lucros

Os programas de participação nos lucros se baseiam nos ganhos da empresa, onde o objetivo é relacionar a remuneração com os objetivos de lucro da organização. Desse modo, o valor distribuído é resultado da aplicação de um percentual pré-definido sobre o lucro. Em períodos de lucro os trabalhadores recebem uma proporção dos mesmos e em períodos de prejuízo não há participação dos trabalhadores (MARINAKIS, 1997).

No Quadro 1, pode-se observar alguns exemplos de indicadores de lucro que as empresas podem adotar como base, caso optem pela distribuição da participação nos lucros.

<u>DEMOSTRATIVO DO LUCRO CONTÁBIL OPERACIONAL</u>	
	Receitas operacionais (vendas de produtos)
(-)	Impostos diretos sobre as receitas
=	Receitas operacionais líquidas
(-)	Custos diretos das receitas operacionais
=	Lucro bruto
(-)	Despesas operacionais (vendas, adm. Técnicas, etc.)
=	Lucro parcial (I)
(-)	Despesas financeiras operacionais
=	Lucro parcial (II)
(+)	Receitas financeiras operacionais
=	Lucro parcial (III)
(-)	Participação dos empregados
=	Lucro operacional líquido
(-)	Despesas não operacionais
(+)	Receitas não operacionais
=	Lucro tributável
(-)	Provisão para Imposto de Renda
=	Lucro final

Fonte: Corrêa (1999, p. 53).

Quadro 1 - Indicadores de lucro na participação nos lucros

Supondo que a empresa opte por lucro parcial (I) como base, significa que as contas até esse nível compõem o indicador principal e as contas abaixo desse nível estão fora da composição. A empresa deve divulgar a todos os participantes do programa, a evolução e o saldo de cada conta somente até o lucro parcial (I) (CORRÊA, 1999). Por outro lado, se a

opção for pelo lucro final, ela deve partilhar com todos estas informações. Deve se observar que quanto mais a base de cálculo da distribuição da PLR se aproxima do lucro final, menor tende a ser o valor a ser distribuído.

Corrêa (1999, p.57) cita que dentre os benefícios da empresa optar pelo critério do lucro, na distribuição da participação, está o fato de que, no caso de apurar prejuízo, ela se isenta da partilha a seus funcionários. Porém, a empresa precisa ter cuidado com a abertura de dados, para que não haja perda de credibilidade dos números apurados, pois algumas pessoas podem entender que possa haver manipulação dos números a favor da empresa.

2.3 Participação nos resultados

Na participação com base nos resultados são estabelecidas metas, ligadas a uma escala de prêmios que variam de acordo com sua execução. Deve-se também buscar “[...] fixar metas que sejam percebidas como justas pelos trabalhadores e que, ao mesmo tempo, constituam uma melhora real em seu rendimento” (MARINAKIS, 1997, p.59).

No Quadro 2 pode-se verificar alguns indicadores de resultado geralmente adotados, sendo que cada empresa pode criar seus próprios indicadores.

<u>INDICADORES DE RESULTADO</u>
• Volume de produção (quantidades)
• Volume de vendas (quantidades)
• Valor global de vendas ou faturamento (R\$)
• Margem de participação no mercado
• Índices de produtividade
• Índices de qualidade
• Margens de lucratividade
• Redução de custos variáveis e não variáveis
• Redução de custos e despesas fixas e semifixas
• Redução de refugos, sucatas e desperdícios
• Lançamentos de novos produtos, serviços etc.
• Outros resultados estratégicos ou operacionais

Fonte: Corrêa (1999, p. 56)

Quadro 2 - Indicadores de resultado na participação nos resultados

Entre as razões que podem levar a empresa a optar pelo critério baseado em resultados, Corrêa (1999, p.57) cita que, por haver familiaridade com os indicadores, o programa é aceito com maior facilidade, havendo menos dificuldade na negociação. Outro ponto de destaque é que este modelo proporciona menor abertura de informações aos envolvidos no programa.

2.4 Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000

A Lei 10.101/2000 visa regular a participação dos trabalhadores nos lucros e/ou resultados da empresa, sendo considerada como um instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade (BRASIL, 2000).

A participação nos lucros e/ou resultados é objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, que pode ser mediante uma comissão escolhida pelas partes e composta também por um representante do sindicato da categoria ou mediante convenção ou acordo coletivo (BRASIL, 2000). Nos instrumentos decorrentes da negociação devem constar regras claras e objetivas. Além disso, o instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores (BRASIL, 2000).

Outro aspecto importante com relação à participação nos lucros e/ou resultados é que ela não substitui a remuneração funcional devida aos empregados (BRASIL, 2000).

Para estar de acordo com a Lei, a empresa não pode efetuar o pagamento de antecipação ou mesmo distribuição de valores de participação nos lucros e/ou resultados em período inferior a um semestre ou mais de duas vezes no ano civil (BRASIL, 2000).

Nota-se que a legislação não especifica um modelo de acordo de PLR que deve ser seguido. Ela demonstra apenas as regras para a distribuição da PLR, ou seja, cada empresa tem liberdade de criar um modelo próprio visando motivar os colaboradores a alcançar os seus objetivos, desde que seja de acordo com as regras contidas na legislação.

A participação nos lucros e/ou resultados não constitui base para incidência de encargos trabalhistas (BRASIL, 2000), porém desde que seja paga até duas vezes ao ano e no mínimo semestralmente. Com relação ao Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), a Lei 10.101/2000 determina que:

as participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto (BRASIL, 2000).

Deste modo, fica claro que a empresa não terá incidência de encargos trabalhistas sobre valores distribuídos a título de PLR, mas no caso do IRRF a empresa terá que reter o valor devido pelos funcionários e recolhê-lo.

Com relação ao pagamento da participação nos lucros e/ou resultados, se a empresa for optante pelo lucro real, ela poderá deduzir no próprio exercício de sua constituição, como despesa operacional, as participações nos lucros e/ou resultados (BRASIL, 2000).

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é um procedimento sistemático que visa responder problemas que são propostos. É realizada quando as informações para responder tal problema não são suficientes ou mesmo quando estão disponíveis, mas desordenadas de tal modo que não se possa relacioná-las adequadamente ao problema (GIL, 2002).

Essa pesquisa, quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, pois “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis” (GIL, 2002, p.42).

Com relação à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, e quanto aos procedimentos técnicos utilizados, foi realizado um levantamento bibliográfico, com a utilização de livros, artigos, teses, dissertações e materiais disponibilizados via internet, sem a utilização de métodos estatísticos para alcançar o objetivo proposto no início do trabalho.

Além do levantamento bibliográfico, utiliza-se no trabalho como procedimento técnico a pesquisa documental, que se assemelha à pesquisa bibliográfica, sendo que a diferença está na natureza das fontes, ou seja, enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza materiais constituídos basicamente de livros e revistas impressos ou em meio eletrônico, a pesquisa documental utiliza materiais que podem aparecer sob diversos formatos, como fichas, mapas, cartas, fotografias, dentre outros.

Ainda com relação aos procedimentos técnicos, utiliza-se nesta pesquisa um estudo multi-caso. De acordo com Gil (2002, p.139), “os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos”.

A coleta dos dados foi realizada através dos acordos de PLR, que são documentos arquivados no Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Florianópolis e Região. Os acordos referem-se ao exercício de 2007. Foram identificados, arquivados no referido sindicato, três acordos:

- Acordo FENABAN: celebrado entre os Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e a Federação Nacional dos Bancos;

- Acordo BB: entre o Banco do Brasil S.A. e a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro, as Federações e os Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários;
- Acordo CEF: entre a Caixa Econômica Federal e a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro e os Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários.

Os dados coletados nos acordos de PLR foram separados e organizados, de modo a identificar os dados comuns nos três acordos, classificados no trabalho como critérios. Esses critérios foram apresentados no estudo multi-caso sob forma de quadros. Através desses dados realizou-se uma discussão e posteriormente uma análise comparativa.

A análise foi realizada a partir de quatro critérios apenas: classificação do programa, forma de distribuição, periodicidade de distribuição e beneficiados pelo programa de PLR.

A pesquisa limita-se às informações coletadas nos três acordos de participação nos lucros e/ou resultados disponibilizados pelo Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Florianópolis e Região, referentes apenas ao exercício de 2007, e no estudo foram avaliados exclusivamente os dados dos referidos acordos arquivados no sindicato da categoria, não tendo sido realizada triangulação de dados referentes à posição do sindicato, dos bancos e dos colaboradores em relação aos acordos.

4 Apresentação e Análise dos Dados

Nesta seção apresenta-se o estudo multi-caso realizado no setor bancário atuante em Florianópolis (SC) e região.

Os bancos, de acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2008), principalmente os comerciais, representam a base do sistema monetário brasileiro, estando sob a supervisão, regulamentação e fiscalização do Banco Central do Brasil (BACEN).

Esse setor tem se destacado, no País, como um setor que tem apresentado alta lucratividade. Segundo o DIEESE (2007), no primeiro semestre de 2007 o lucro conjunto dos seis maiores bancos do País foi de R\$ 14,9 bilhões, tendo sido de R\$ 29,6 durante aquele ano, cerca de 24% maior do que em 2006. O Quadro 3 demonstra o lucro líquido anual dos seis maiores bancos do País, nos anos de 2006 e 2007 (em R\$ bilhões).

Banco	Ano de 2007	Ano de 2006
Banco do Brasil	5,0	6,0
Caixa Econômica	2,5	2,3
Itaú	7,8	6,8
Bradesco	8,0	5,0
ABN Amro	2,9	2,0
Unibanco	3,4	1,7

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na BOVESPA, CEF, ABN AMRO e UNIBANCO (2008)

Quadro 3 - Lucro líquido anual, em R\$ bilhões, dos seis maiores bancos do Brasil - 2006/2007

Comparando a lucratividade auferida pelos bancos nos exercícios de 2006 e 2007, o banco que apresentou maior crescimento foi o Unibanco com 100% de aumento, seguido pelo Bradesco com 60%, o ABN Amro com 45%, o Itaú com 14,7%, a Caixa Econômica Federal com 8,7% e, por fim, o Banco do Brasil, que teve redução de 16,67% no seu lucro líquido.

4.1 O estudo multi-caso no setor bancário

Conforme descrito anteriormente, foram analisados três acordos, arquivados no Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Florianópolis e Região: Acordo

da Federação Nacional dos Bancos - FENABAN; Acordo do Banco do Brasil – BB e Acordo da Caixa Econômica Federal - CEF.

O acordo da FENABAN engloba todo setor bancário privado do Brasil - é um acordo firmado entre os sindicatos dos empregados e os sindicatos patronais (dos bancos), que visa convencionar a PLR da categoria. Os colaboradores das instituições financeiras privadas que recolhem imposto sindical para o sindicato dos bancários têm os seus direitos garantidos pelo acordo da FENABAN, caso a instituição em questão não tenha seu acordo próprio de PLR.

O sindicato dos empregados afirma que os bancos públicos não têm a mesma obrigação dos bancos privados, de seguir o acordo da FENABAN, mas podem optar por segui-lo, se assim o desejarem.

Quanto aos bancos públicos, o acordo do Banco do Brasil (BB) também é um acordo de nível nacional, mas que diz respeito somente ao Banco do Brasil S.A.

O terceiro acordo arquivado no sindicato é o acordo Caixa Econômica Federal (CEF), outro banco público e também de âmbito nacional, mas diz respeito somente à Caixa Econômica Federal.

4.2 Apresentação e análise dos acordos de PLR

A apresentação e discussão dos acordos de PLR de 2007 do setor bancário atuante na região pesquisada são realizadas a partir de quatro critérios, discutidos nas seções seguintes:

- Classificação do programa;
- Forma de distribuição;
- Periodicidade de distribuição; e
- Beneficiados pelo programa de PLR.

4.2.1 Classificação do programa

Ao elaborar um acordo de participação dos trabalhadores nos lucros e/ou resultados, as organizações devem definir se a participação será baseada nos lucros, nos resultados ou em ambos. O Quadro 4 apresenta a classificação dos programas de PLR identificados nos três acordos.

Acordo da FENABAN	Acordo do BB	Acordo da CEF
Participação nos lucros	Participação nos lucros e nos resultados	Participação nos lucros

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 4 - Classificação dos programas de PLR

Dentre os três acordos de PLR identificados, apenas o do Banco do Brasil prevê a remuneração a partir dos resultados; nos demais acordos analisados (FENABAN e CEF), a distribuição da PLR não leva em consideração os resultados, mas apenas o lucro auferido durante o período de apuração da PLR, logo, ocorre participação nos lucros apenas.

4.2.2 Forma de distribuição

A Lei 10.101/2000 não especifica um modelo que deva ser seguido na elaboração da de um acordo de PLR. Desde que atenda as regras dispostas na Lei, cada organização pode ter seu acordo de PLR, levando em consideração suas particularidades.

O Quadro 5 identifica a forma de distribuição da PLR no acordo da FENABAN.

Acordo da FENABAN		
1ª. Parte	PLR	<ul style="list-style-type: none"> • 80% sobre o salário-base acrescido de verbas fixas de natureza salarial + valor fixo de R\$ 878,00. • Teto de participação: R\$ R\$ 5.826,00 por funcionário. • Se o valor distribuído pelo banco a título de PLR não atingir o montante equivalente a 5% do lucro líquido do exercício de 2007, o banco deve aumentar o valor da PLR até alcançar dois salários do funcionário. Neste caso, deve-se ter como teto R\$ 11.652,00, ou deve-se aumentar o valor da PLR até que o total distribuído atinja os 5% do Lucro Líquido de 2007. O fato que acontecer primeiro deve ser considerado para fins de pagamento da PLR.
2ª. Parte	Adicional de PLR	<ul style="list-style-type: none"> • 8% sobre a variação do lucro líquido de 2006 para 2007, caso positiva, dividido pelo número de funcionários. • Teto do adicional: R\$ 1.800,00 por funcionário. • Se o lucro líquido de 2007 for pelo menos 15% superior ao lucro líquido de 2006, os bancos devem pagar adicional de PLR de valor mínimo de R\$ 1.200,00 para cada um de seus funcionários.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 5 - Forma de distribuição da PLR, no acordo da FENABAN

No acordo do BB, o valor individual da PLR é calculado em quantidades de salários paradigma, definidas e divulgadas pelo banco. O Banco do Brasil denomina de salário paradigma o conjunto das verbas diversificadas para cada cargo do banco. A quantidade de salários paradigma referente a cada cargo, poderá sofrer alterações em face ao montante de recursos a ser distribuído, em decorrência do lucro líquido obtido.

A distribuição da PLR pelo Banco do Brasil, conforme consta no acordo BB, é realizada por meio de dois módulos: o primeiro denominado de módulo FENABAN e o segundo de módulo Banco do Brasil. O Quadro 6 apresenta a forma de distribuição da PLR pelo Banco do Brasil.

Acordo do BB	
Módulo FENABAN	<ul style="list-style-type: none"> • 40% do salário paradigma, acrescido do valor fixo de R\$ 439,00 por semestre.
Módulo BB	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Parte fixa</u>: 4% do lucro líquido do semestre, dividido linearmente pela quantidade de participantes. • <u>Parte variável</u>: Vinculada ao cumprimento do Acordo de trabalho do Banco (ATB).

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 6 - Forma de distribuição da PLR, no acordo do BB

No primeiro módulo, o Banco do Brasil distribui a PLR conforme a Primeira Parte do acordo FENABAN.

No segundo módulo, o banco distribui a PLR através de uma parte fixa e outra variável. Complementando o Quadro 6, a base para o cálculo da parcela variável do módulo BB é a diferença entre o valor correspondente ao número de salários paradigma do referido cargo e a soma do valor do módulo FENABAN e do valor da parcela fixa do módulo BB. Logo:

<p>Valor base para cálculo da parcela variável = Valor correspondente ao nº. de salários paradigma (-) (Valor do módulo FENABAN + valor da parcela fixa do Módulo BB)</p>

O exemplo a seguir evidencia a forma de cálculo da PLR, conforme o acordo do BB.

- Valor do salário paradigma do funcionário: R\$ 3.000,00
- N°. de salários paradigma do cargo, para fins de PLR: 1,5 (dado informado pelo banco)

Cálculo do módulo FENABAN: R\$ 3.000,00 x 40% + valor fixo de R\$ 439,00 = **R\$ 1.639,00**

Cálculo módulo BB:

Parte Fixa: 4% do lucro líquido dividido entre os participantes da PLR = Valor suposto de **R\$ 1.300,00**

Parte Variável: Valor correspondente ao n°. de salários paradigma (R\$ 3.000,00 x 1,5) **R\$ 4.500,00**

(-) (Módulo FENABAN + parcela fixa do Módulo BB – R\$ 1.639,00 + R\$ 1.300,00) = **R\$ 2.939,00**

(=) Valor base para cálculo da parcela variável **R\$ 1.561,00**

Nesse caso, R\$ 1.561,00 é a base para o cálculo da parcela variável do módulo BB. O pagamento desta parcela é efetuado de acordo com a tabela de pontuação existente no acordo de PLR do banco, apresentada no Quadro 7, que está vinculada ao cumprimento individual do Acordo de Trabalho pelos participantes do programa.

Quantia de pontos	Percentual de pagamento
400 ou mais	100%
394,83 a 399,99	89,33%
382,29 a 394,82	78,66%
369,75 a 382,28	67,99%
357,21 a 369,74	57,32%
344,67 a 357,20	46,64%

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 7 - Pontuação x percentual de pagamento da PLR

De acordo com o cumprimento do Acordo de Trabalho, cada colaborador recebe uma pontuação. O total da pontuação recebida pelo funcionário equivale a um percentual da parcela variável a que ele fará jus.

Se o funcionário do exemplo anterior tiver obtido 360 pontos no período, ele terá direito a 57,32% da parcela variável do módulo BB. Logo: R\$ 1.561,00 x 57,32% = R\$ 894,77, que será a parcela a receber pelo funcionário referente a esta parte da PLR. O funcionário receberia, então, R\$ 1.639,00 (módulo FENABAN) + R\$ 1.300,00 (parte fixa do módulo BB) + R\$ 894,77 (parte variável do módulo BB), totalizando R\$ 3.833,77.

No acordo da CEF, a forma de distribuição da PLR é dividida em duas partes, conforme apresentado no Quadro 8.

Acordo da CEF		
1ª. Parte	PLR	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 4.100,00 aos empregados não ocupantes de cargos em comissão; • R\$ 4.362,84 aos empregados ocupantes de cargos em comissão efetivos em 01/09/2007 ou não-efetivo, no mínimo há 180 dias, sem interrupção.
2ª. Parte	Adicional de PLR	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ 600,00, caso o lucro líquido de 2007 seja 15% superior ao de 2006.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 8 - Forma de distribuição da PLR, no acordo da CEF

Percebe-se que a Lei 10.101/2000 não define um modelo padrão para a distribuição da PLR, mas ficam especificadas as regras que devem ser seguidas como base. Nos três acordos

analisados (FENABAN, BB e CEF), o modo de distribuição da PLR pode ser identificado por completo, porém cada acordo dispõe sobre o assunto de seu modo.

4.2.3 Periodicidade de distribuição

Para adequar-se ao que determina a Lei 10.101/2000, a empresa não pode distribuir participação nos lucros e/ou resultados em período inferior a um semestre ou mais de duas vezes no ano civil (BRASIL, 2000). O Quadro 9 apresenta a periodicidade de distribuição da PLR/2007 nos três acordos analisados.

Acordo da FENABAN	Acordo do BB	Acordo da CEF
Anual	Semestral	Anual

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 9 - Periodicidade da distribuição/pagamento da PLR

Nota-se que o Banco do Brasil tem um acordo de periodicidade semestral, logo, os cálculos apresentados na seção 4.2.2 são realizados semestralmente, para apurar a participação a que os funcionários fazem jus. Os acordos da FENABAN, para os bancos privados, e da CEF, têm periodicidade anual.

4.2.4 Beneficiados pelo programa

A Lei 10.101/2000 não determina quem faz jus ou não ao recebimento da PLR, de forma proporcional ou integral, ou seja, a abrangência do programa deve ser estabelecida no acordo de cada organização. O Quadro 10 identifica os beneficiados da PLR, no acordo da FENABAN.

Acordo da FENABAN	
Recebe PLR integral	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionário admitido até 31/12/2006 em efetivo exercício em 31/12/2007, ou que se afastou a partir de 01/01/2007 por doença, acidente de trabalho ou licença maternidade.
Recebe PLR proporcional	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionário admitido a partir de 01/01/2007 em exercício em 31/12/2007, ou na assinatura do acordo (para as antecipações), mesmo os afastados por doença, acidente de trabalho ou licença-maternidade; • Funcionário demitido, sem justa causa entre 02/08/2007 e 31/12/2007 (para de PLR e adicional de PLR) e entre 02/08/2007 e a data da assinatura do acordo (para antecipação de PLR e antecipação de adicional de PLR).

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 10 - Beneficiados pelo programa de PLR da FENABAN

No Banco do Brasil pode-se verificar por meio do Quadro 11 quais são os funcionários beneficiados pela PLR.

Segundo o acordo de PLR do BB, fazem jus ao recebimento da PLR os funcionários do Banco do Brasil e os cedidos à Fundação do Banco do Brasil (FBB), Banco Popular do Brasil (BPB), entidades sindicais, Associação Atlética Banco do Brasil (AABB), Federação Nacional das AABB (FENABB) e ao setor público.

Acordo do BB	
Recebe PLR integral	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionário admitido desde o primeiro dia útil do semestre de obtenção; • Funcionário afastado, por licença-saúde, licença-maternidade e licença-adoção (se a sua admissão foi antes de iniciar o semestre e o seu afastamento durante o semestre ou então se o funcionário se afastou antes do início do semestre e retornou durante o semestre); • Funcionário licenciado por acidente de trabalho recebe PLR com base na função/comissão exercida ao tempo do acidente, independente de ter ou não trabalhado no semestre de obtenção do lucro líquido. Se a posse foi no referido semestre, a PLR passa a ser proporcional.
Recebe PLR proporcional	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionário admitido desde o 1º dia útil de 2007 e em efetivo exercício em 30/06/2007 e funcionário admitido desde o 1º dia útil do 2º semestre de 2007 em efetivo exercício em 31/12/2007, (proporcional ao período entre a posse e o último dia do semestre de obtenção do lucro líquido); • Funcionário desligado do BB a partir de 01/01/2007, por aposentadoria, por interesse próprio (demissão a pedido) ou sem justa causa.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 11 - Beneficiados pelo programa de PLR do BB

Na Caixa Econômica Federal, têm direito ao recebimento da PLR os funcionários da Caixa, os dirigentes, os requisitados, inclusive os contratados a termo. No Quadro 12, apresentam-se os beneficiados pela PLR.

Acordo da CEF	
Recebe PLR integral	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionário em efetivo exercício entre 01/01/2007 e 31/12/2007; • Funcionário afastado, com amparo no art. 473 da Consolidação das leis do trabalho (CLT) e por licença acidente de trabalho, maternidade, paternidade, aleitamento, adoção, licença para tratamento de saúde, ausência permitida para tratar de interesse particular, licença-prêmio, licença para desempenho de mandato eletivo, licença para campanha eleitoral, licença para estudo especializado e liberado para exercício de mandato em entidade sindical (de acordo com a situação funcional em 01/09/2007);
Recebe PLR proporcional	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionário admitido em 2007; • Funcionário afastado por licença para tratar de interesses particulares, licença para acompanhar cônjuge, licença para tratamento de pessoa da família, licença especial FUNCEF-LEF, suspensão disciplinar/outros motivos, suspensão do contrato de trabalho/art. 494 da CLT, prisão preventiva, mandato eletivo sem ônus, afastamento para exercício de cargo de direção, falta não justificada, falta não homologada e suspensão de contrato de trabalho por aposentadoria por invalidez (descontando-se os dias em que tiver afastado); • Funcionário desligado da Caixa em 2007, por rescisão de contrato sem justa causa ou a pedido.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 12 - Beneficiados pelo programa de PLR da CEF

Analisando os três acordos apresentados, percebe-se que a PLR é distribuída de forma integral e também de forma proporcional. Os acordos determinam que se o funcionário for admitido durante o período de apuração, ele tem direito a receber a PLR de forma proporcional ao tempo trabalhado no período.

O mesmo acontece no caso de rescisão sem justa causa. Dentre os critérios de cada acordo apresentado, se o funcionário for demitido sem justa causa, tem direito de receber a PLR de forma também proporcional ao tempo trabalhado. No caso dos afastamentos, os

acordos apresentados também apontam que se o funcionário estiver afastado, faz jus ao recebimento da PLR de forma proporcional ou mesmo integral, dependendo do motivo.

4.3 Análise comparativa dos acordos de PLR

Com relação ao primeiro critério apresentado - a classificação do programa -, constatou-se que as instituições do setor bancário atuantes em Florianópolis e região, empregam a participação nos lucros, nos acordos da FENABAN e da CEF, e participação nos lucros e nos resultados, no acordo do BB.

No que diz respeito ao segundo critério - forma de distribuição de PLR -, constatou-se que nos três acordos estudados a distribuição da PLR é dividida em duas partes. No acordo da FENABAN e no acordo da CEF, é dividida em PLR e adicional da PLR. No acordo do BB, a PLR é dividida em dois módulos, o módulo FENABAN e o módulo BB. Apesar de nos três acordos estar evidenciado que a forma de distribuição da PLR divide-se em duas partes, em cada um deles existem particularidades e condições próprias de pagamento.

Destaca-se que os acordos analisados atrelam parte do valor de PLR ao lucro auferido pelo banco, e apenas o acordo do BB distribui a PLR tendo como base o desempenho de cada colaborador, para o cálculo de parte do valor devido.

Quanto ao terceiro critério - periodicidade de distribuição da PLR -, nota-se que o setor bancário atuante na região pesquisada distribui PLR tanto de forma anual, no caso do acordo da FENABAN e da CEF, quanto de forma semestral, conforme evidenciado no acordo BB. No setor analisado, pelos acordos de PLR distribuírem a PLR na periodicidade recomendada pela Lei 10.101, ficam isentos de encargos trabalhistas.

Quanto ao quarto critério - beneficiados pelo programa de PLR -, percebe-se que, apesar de não existir na legislação um modelo de acordo de PLR que defina quem faz jus ao recebimento, o setor analisado distribui PLR de forma integral ou proporcional, dependendo de cada caso, e para todos os colaboradores.

Os funcionários admitidos antes de iniciar o período de apuração da PLR, que estejam em exercício, recebem PLR integral. No caso dos admitidos após o início do período de apuração, recebem proporcional ao tempo de serviço. Quanto aos funcionários demitidos no período de apuração, estes também fazem jus ao recebimento proporcional da PLR, mas desde que estejam de acordo com os critérios estabelecidos em cada acordo. Os funcionários que estiverem afastados, também têm direito ao recebimento da PLR, mas depende de cada caso, ou seja, o funcionário tem direito desde que seu caso de afastamento esteja dentro do que foi estipulado no acordo de PLR do referido banco.

Por fim, nota-se que apesar de cada acordo possuir suas particularidades, os bancos possuem a liberdade de elaborar seu próprio acordo, desde que seja negociado com os empregados e, sendo bancos privados, respeitem os critérios mínimos estabelecidos no acordo da FENABAN. Se, entretanto, o banco não quiser elaborar um acordo específico para o seu caso, existe o acordo da FENABAN, elaborado para toda a categoria. Este acordo faz com que os colaboradores do setor bancário tenham seus direitos garantidos e recebam o valor, seja com base no acordo do próprio banco ou com base no acordo da FENABAN.

5 Conclusões

No estudo foram apresentados os principais modelos de remuneração que podem ser utilizados pelas empresas. Foram identificados os tipos de programas e a forma de distribuição da PLR utilizados nos bancos atuantes na região da pesquisa, foi demonstrada a periodicidade e os beneficiados pela distribuição da PLR, bem como foi realizada a análise comparativa dos programas de PLR do setor bancário atuante em Florianópolis e região, a partir dos acordos arquivados no sindicato da categoria. Sendo assim, atingiu-se o objetivo de analisar como o setor bancário em Florianópolis (SC) e região distribui PLR.

Percebeu-se, por meio da pesquisa, que há variadas formas de remunerar os colaboradores, além da forma fixa e tradicional, que podem ajudar a empresa a alavancar seus resultados. A remuneração estratégica, praticada em vários setores econômicos, representa um acréscimo ao valor pago a título de remuneração funcional, podendo aparecer sob a forma de salário indireto, de remuneração por habilidades, competências, remuneração variável, previdência complementar, participação acionária e alternativas criativas, e no caso deste trabalho, especificamente a remuneração variável, sob a forma de PLR.

A distribuição de resultados proposta nos acordos analisados, seja na forma de participação nos lucros, como fazem o acordo da FENABAN e da Caixa Econômica Federal, ou seja participação nos lucros e nos resultados, como faz o Banco do Brasil, consistem numa forma de partilhar esses resultados com os colaboradores. Entretanto, observe-se a predominância de valores fixos, na composição dessas distribuições de lucros, dos acordos do setor bancário.

No acordo da CEF, toda a participação é dada em valores fixos, assim como parte da distribuição no acordo da FENABAN e do Banco do Brasil. Logo, em função disso, os funcionários com menores salários recebem, proporcionalmente ao salário, maiores percentuais de PLR do que os funcionários com os maiores salários, o que ocorre com maior ênfase no acordo da CEF, onde a participação nos lucros é totalmente distribuída desta forma.

A participação nos resultados, comparativamente à participação nos lucros, possui maior potencial de alavancar os resultados das organizações, à medida em que essas organizações empregam indicadores vinculados aos seus objetivos estratégicos para avaliar o desempenho dos colaboradores beneficiados pelo programa. Nesse sentido, os acordos da FENABAN e da CEF, em função de basearem-se apenas nos lucros, deixam de aproveitar o potencial de um sistema como esse de direcionar os esforços dos colaboradores no sentido de alcançar os objetivos organizacionais, o que já vem sendo contemplado no acordo do Banco do Brasil, apesar de o bônus vinculado a resultados ter uma participação pequena em relação ao total de PLR distribuído aos colaboradores desse banco.

Referências

ABN AMRO. **Resultado anual de 2007**. 2008. Disponível em: <http://portal3.aceiteabn.com.br/download/demonstracao_financeira/press_release/conglomerado_comp_fev2008.pdf>. Acesso em: 17 março 2008.

BB. **Programa de participação nos lucros ou resultados – Programa PLR**. 2007. Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/download/convencao_acordo/071031182412.doc>. Acesso em: 30 janeiro 2008.

BOVESPA. **Demonstração do Resultado do Banco Bradesco S.A.** 2008. Disponível em: [http://www.bovespa.com.br/dxw/FrDXW.asp?site=B&mercado=16&razao=BCO BRADESCOS.A.&pregao=BRADESCO&ccvm=906&data=31/12/2007&tipo=2](http://www.bovespa.com.br/dxw/FrDXW.asp?site=B&mercado=16&razao=BCO%20BRADESCOS.A.&pregao=BRADESCO&ccvm=906&data=31/12/2007&tipo=2)>. Acesso em: 17 março 2008.

_____. **Demonstração do Resultado do Banco Do Brasil S.A.** 2008. Disponível em: <[http://www.bovespa.com.br/dxw/FrDXW.asp?site=B&mercado=18&razao=BCO BRASIL S.A.&pregao=BRASIL&ccvm=1023&data=31/12/2007&tipo=2](http://www.bovespa.com.br/dxw/FrDXW.asp?site=B&mercado=18&razao=BCO%20BRASIL%20S.A.&pregao=BRASIL&ccvm=1023&data=31/12/2007&tipo=2)>. Acesso em: 17 março 2008.

_____. **Demonstração do Resultado do Banco Itaú Holding Financeira S.A.** 2008. Disponível em: <[http://www.bovespa.com.br/dxw/FrDXW.asp?site=B&mercado=16&razao=BCO ITAU HOLDING FINANCEIRAS.A.&pregao=ITAUBANCO&ccvm=19348&data=31/12/2007&tipo=2](http://www.bovespa.com.br/dxw/FrDXW.asp?site=B&mercado=16&razao=BCO%20ITAU%20HOLDING%20FINANCEIRAS.A.&pregao=ITAUBANCO&ccvm=19348&data=31/12/2007&tipo=2)>. Acesso em: 17 março 2008.

BRASIL. **Lei nº. 10.101, de 19 de Dezembro de 2000.** Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros da empresa. Disponível em: <www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L10101.html>. Acesso em: 16 agosto 2007.

CEF. **Acordo coletivo de trabalho sobre participação nos lucros e resultados da caixa – PLR.** 2007. Disponível em: <http://www.seebfloripa.com.br/publichtml/03acordos/documentos/2007/acordos/cef/act_plr_2007_2008_cef.pdf>. Acesso em: 30 janeiro 2008.

_____. **Demonstrações financeiras.** 2008. Disponível em: <http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/caixa_demfinanc/CAIXA_2007_PORTUGUES.PDF>. Acesso em: 17 março 2008.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996. 208p.

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas.** São Paulo: Atlas, 1999. 174p.

CVM. **Instituições financeiras.** 2008. Disponível em: <<http://www.portaldoinvestidor.gov.br/Acad%20C3%AAmico/EntendendooMercadodeValoresMobili%20C3%A1rios/OsistemaFinanceiroNacional/tabid/91/Default.aspx?controleConteudo=viewRespConteudo&ItemID=163>>. Acesso em: 18 abril 2008.

DIEESE. **O lucro recorde dos seis maiores bancos do país no primeiro semestre de 2007.** 2007. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec53LucroBancos.pdf>>. Acesso em: 17 março 2008.

FENABAN. **Convenção coletiva de trabalho sobre participação dos empregados nos lucros ou resultados dos bancos em 2007.** 2007. Disponível em: <http://www.seebfloripa.com.br/publichtml/03acordos/documentos/2007/acordos/contraf/cct_2007_2008_plr.doc>. Acesso em: 30 janeiro 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª. edição. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

MARINAKIS, Andrés E. **A Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária.** *RAE*, São Paulo, v.37, Out./Dez. 1997. p. 56-64. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 22 janeiro 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração.** São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002, 312 p.

SARASATE, Paulo. **Participação nos lucros e na vida das empresas.** Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1968. 322p.

UNIBANCO. **Demonstrações financeiras.** 2008. Disponível em: <http://www.ri.unibanco.com.br/arq/publicacao/179528/DEM%20FIN%20UBB_FINAL.xls>. Acesso em: 17 março 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** 3ª. edição. São Paulo: Atlas, 2007. 225p.