

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA I. RIEDI**

VALMIR ANTONIO KOLLN

Monografia apresentada a Universidade
Federal do Paraná – Campus Palotina,
para obtenção de título de Especialista
em Administração de Pessoas
Orientador: Joel Souza e Silva

**Palotina
2003**

APRESENTAÇÃO

A Remuneração variável é um tema que vem tomando muito espaço nas empresas a cada dia que passa.

As empresas buscam novas idéias para conseguirem o empenho de seus colaboradores, no alcance de seus objetivos.

A remuneração variável parte da idéia de que os objetivos serão perseguidos com mais ênfase pelos trabalhadores, se estes conhecerem o que devem buscar e se alcançarem, puderem participar dos resultados. Se virem que seus esforços valerão a pena.

Neste trabalho será estudado a remuneração variável, as suas vantagens e desvantagens e o passo a passo para implantar um programa de participação nos lucros ou resultados.

A estrutura do trabalho subdivide-se nos seguintes capítulos:

No Capítulo 2 – Fundamentação Teórica, serão abordados assuntos relacionados com o tema, buscando-se as teorias e idéias que predominam atualmente.

Serão abordadas as principais mudanças com as quais as organizações estão se deparando. As limitações do sistema tradicional de remuneração e a apresentação de novas idéias que buscam envolver mais os colaboradores no processo, tendo como objetivo transformá-los em verdadeiros parceiros da empresa, através da participação dos riscos e também dos resultados.

No Capítulo 3 – A Empresa, além da identificação, dos levantamentos numéricos serão apresentadas os resumos de entrevistas com diversos gerentes da empresa, que opinaram sobre os prós e contras da implantação de um sistema de remuneração variável, tendo como base a participação dos trabalhadores.

Análise, comparando as exigências da nova legislação com a necessidade legal da empresa se enquadrar para fazer um Programa de Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados também serão abordados neste capítulo.

Finalmente no Capítulo 4 – Proposta - serão sugeridas as etapas a percorrer para implantar na I. Riedi & Cia Ltda um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados e também modelos de formulários que auxiliarão na formalização, controle e desenvolvimento do Programa.

Serão recomendados cuidados que devem ser tomados para se prevenir frentes às dificuldades e resistências que poderão ocorrer durante a implantação do PLR. Ainda será sugerido o cronograma de implantação e um estudo dos custos envolvidos para este programa.

Enfim, a conclusão do autor sobre o trabalho aqui apresentado.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	ii
1. INTRODUÇÃO	01
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	04
2.1 – Mudanças	04
2.2 - Limitações do Sistema de Remuneração Tradicional	05
2.3 - Objetivos	06
2.4 - Remuneração Variável	06
2.5 - Construção de um Modelo de Remuneração Variável	07
2.6 - Recomendações para Implementar um Sistema de Remuneração Variável	08
2.7 - Legislação que Rege a Remuneração Variável	08
a – Obrigatoriedade	09
b - Encargos e Tributos	09
c - Periodicidade	09
d - Critérios para Pagamento	10
e - Comissão de Trabalhadores	10
2.8 - Convicção	10
2.9 - Escopo do Programa	11
2.10 - Escolha e Definição das Regras de Participação	12
a – Coordenador Interno	13
b – Período Mínimo e Máximo	13
c - Escolha dos Indicadores	13
d - Definição dos Índices	15

e - Critério de Partilha	15
f - Definição do Nível Hierárquico	16
g - Esquema de Pontuação	17
h - Grupos de Trabalhadores	17
i - Cronograma Geral	18
2.11 - Comissão dos Trabalhadores	18
2.12 - Reunião de Negociação das Regras	19
2.13 - Atribuições dos Representantes	20
2.14 - Direcionamento dos Negócios	20
2.15 - Objetivos, Metas e Planos Táticos	21
2.16 - Fixação de Objetivos e Metas	22
2.17 - Inter-relação entre Metas e Direcionamento dos Negócios.....	23
2.18 - Plano Tático Operacional	24
2.19 - Dez Pecados que Não Devem Ser Cometidos	25
2.20 - Avaliações Parciais da Evolução de Cada Meta	26
2.21 - Avaliação Final de Desempenho	27
2.22 - Processo de Avaliação	27
2.23 - Notas na Avaliação de Desempenho	28
2.24 - Mecanismo do Processo	28
2.25 - Encerramento do Programa	29
2.26 - Preparação para o Ciclo Seguinte	31
2.27 - Plano de Desenvolvimento Pessoal	32
3. A EMPRESA	33
3.1 - Dados da Empresa	33
3.2 – Estrutura da Empresa.....	34
3.3 – Dados Quantitativos	35
a - Levantamento dos Dados	35
b - Descrição dos Itens	35
3.4 - Relato das Entrevistas	37
a – Área de Recursos Humanos	37

b - Área Financeira	38
c - Área de Comercialização de Grãos	39
d - Área Operacional	40
e - Área de Organização e Métodos	40
f - Resumo das Entrevistas	41
3.5 – Análise	42
a – Legalidade	42
b – Extensão dos Objetivos aos Funcionários	43
c – Remuneração Variável	43
d – Participação nos Lucros ou Resultados.....	44
e – Critérios para a Escolha dos Indicadores.....	45
f – Avaliação de Desempenho	46
g – Desenvolvimento Profissional e Pessoal	47
4. PROPOSTA.....	48
4.1 – Programa de Participação em Resultados	48
a – Primeira Etapa – Escolha e Definição das Regras.....	48
b – Segunda Etapa – Comissão dos Trabalhadores e Negociação das Regras	49
c – Terceira Etapa – Direcionamento dos Negócios	49
d – Quarta Etapa – Objetivos Metas e Planos Táticos	49
e – Quinta Etapa – Avaliações Parciais da Evolução de Cada Meta	51
f - Sexta Etapa – Avaliações Finais de Desempenho	52
g – Sétima Etapa – Encerramento do Programa	53
h – Oitava Etapa – Divulgação dos Resultados	55
i – Nona Etapa – Políticas do POI – Participação nos Objetivos da I. Riedi	56
j – Décima Etapa – Levantamento das Necessidades de Treinamento.....	57
k – Décima Primeira Etapa – Preparação do Ciclo Seguinte.	64
4.2 – Recomendações.....	64

4.3 – Cronograma de Implantação	65
4.4 – Custos de Implantação	66
CONCLUSÃO	67
ANEXOS	69
Anexo 1 – Roteiro das Entrevistas	70
Anexo 2 – Total de Receitas de Insumos	71
Anexo 3 – Total de Cereais Recebidos	72
Anexo 4 – Custo com Terceiros	73
Anexo 5 - Demonstrativo do Banco de Horas	74
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

1 - INTRODUÇÃO

O problema identificado para o desenvolvimento deste trabalho é descobrir quais as características de um programa de remuneração variável que podem contribuir para a melhoria do desempenho dos colaboradores da empresa I. RIEDI & CIA LTDA.

Portanto os objetivos caracterizados são:

Objetivo Geral:

- Identificar as características de um programa de remuneração variável que podem contribuir na melhoria do desempenho dos colaboradores da empresa I. RIEDI & CIA LTDA.

Objetivos Específicos:

- Verificar a legislação aplicável ao programa de remuneração variável;
- Definir os indicadores de desempenho para cada processo, setor ou filial dentro da empresa I. RIEDI & CIA LTDA.
- Definir o modelo de remuneração variável mais adequado para a empresa I. RIEDI & CIA LTDA.
- Elaborar políticas da empresa I. Riedi para o programa de remuneração variável.

A metodologia utilizada é um estudo de caso na empresa I. Riedi & Cia Ltda., onde será utilizada a abordagem quantitativa para acompanhar o desempenho de alguns itens como:

- Volume total de cereais recebidos;
- faturamento global de insumos;
- mão-de-obra fixa utilizada pela empresa;
- mão-de-obra terceirizada contratada para cada período;
- economia gerada com o programa do Banco de Horas;
- inadimplência nos títulos (duplicatas e contratos);

O levantamento dos dados será feito através de pesquisa em documentos e relatórios para apurar os dados acima. Tomar-se-á como base os anos de 2001 e 2002, buscando um histórico para projetar os dados para o ano de 2003.

Os dados levantados e ordenados serão apresentados aos gerentes e encarregados de departamento afins com os respectivos dados, e através de entrevista buscar-se-á complementar as informações dando oportunidade aos entrevistados de comentar os valores levantados.

Ainda, será pedido sugestão aos mesmos sobre:

- quais indicadores (entre os apresentados) são de maior interesse para a empresa e que devem ser divulgados para os funcionários;
- quais os índices mínimos que devem ser atingidos para que se forme um bolo a ser repartido entre os colaboradores;
- quais os critérios que devem ser observados na hora de “repartir o bolo”, caso sejam alcançados os índices propostos.

O nível de análise desta investigação é a empresa. A análise deve abranger toda a empresa, vez que as atividades tanto interdepartamentais como entre filiais se inter-relacionam, o que faz com que todos estejam em forte sintonia nos trabalhos do dia-a-dia.

Esta proposta justifica-se pelos aspectos a seguir:

- Atender a legislação, uma vez que é obrigatório cada empresa ter um programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR);
- Vincular a remuneração variável, ou seja, a recompensa ao esforço realizado para conseguir os resultados esperados;
- Conseguir esforços e alinhar recursos para realizar seus objetivos e melhorar o desempenho da empresa.

A metodologia utilizada é um estudo de caso na empresa I. RIEDI & CIA LTDA, com abordagem qualitativa e quantitativa, coletando dados através de entrevistas com encarregados e colaboradores e pesquisando documentos da empresa.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – Mudanças

Conforme PICARELLI (1997 p. 81) diante das pressões competitivas, os executivos foram procurando modernizar suas empresas e os administradores necessitam de soluções rápidas e criativas. Com isso, as pesadas estruturas hierárquicas estão desaparecendo, surgindo estruturas mais enxutas e flexíveis onde cresce a autonomia dos grupos e dos indivíduos.

Segundo CORREA (1999, p. 32) é preciso coragem para observar fatores como: “definição clara dos negócios, estratégias, planejamento, quebra de paradigmas e preconceitos, divisão de poder e autoridade, potencial dos funcionários, estruturas voltadas a processos, qualidade em serviços, etc.”.

Sugere CORREA (1999, p. 33) que as empresas façam um novo pacto com seus funcionários. Joguem aberto com eles. Compartilhem suas preocupações. Incentivem sugestões. Invistam no relacionamento interno adotando uma comunicação franca, aberta, leal e permanente, e ganharão aliados verdadeiros.

2.2 – Limitações do Sistema de Remuneração Tradicional

De acordo com PICARELLI (1997 p. 83) os sistemas de remuneração baseados em descrição de atividades e responsabilidades, organograma e planos de cargos, por um lado permitem um mínimo de estruturação na gestão de recursos humanos por outro lado podem causar problemas, como os relacionados a seguir:

- a) Inflexibilidade –por que as regras de remuneração são rígidas e padronizadas.
- b) Falsa objetividade – os sistemas de remuneração tradicional fundamentam-se em linha de autoridade definida, e atividades definidas por normas e procedimentos com as responsabilidades conhecidas e que variam pouco;

Mas, segundo o autor, as mudanças, onde são necessárias flexibilidade e agilidade tornam estes pressupostos indesejáveis.

- c) Metodologia desatualizada – sistemas tradicionais são trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis, exigem manutenção trabalhosa, dificuldades em avaliar cargos.
- c) Divergência – O sistema tradicional de remuneração fica neutro, não interfere em outras esferas da vida organizacional. Mas, para PICARELLI ***“uma das metas mais importantes para as organizações é convergir esforços, alinhando seus recursos para realizar sua visão de futuro. Nesse processo todos os sistemas de apoio, inclusive o de remuneração, são fundamentais para sustentar e garantir coesão”***.

Para PICARELLI (1997 p.86) um sistema de remuneração deve procurar:

- alinhar esforço individual com as diretrizes organizacionais;
- orientar para o processo e para o resultado;
- favorecer práticas participativas;
- desenvolvimento contínuo do indivíduo.

2.3 - Objetivos

Segundo PONTES (1986 p. 37) os “objetivos são os alvos que os indivíduos procuram alcançar em um determinado período de tempo. Os objetivos podem ser individuais, departamentais ou organizacionais, sendo que estes dois últimos são conseguidos através das pessoas”.

Em uma organização os objetivos iniciam com os objetivos globais, passam pelos objetivos departamentais e vão para os específicos ou individuais. E segundo PONTES (1986 p. 38) assim construídos, “cada objetivo específico contribui para os objetivos do departamento e estes para os objetivos globais”.

2.4 – Remuneração Variável

Segundo WOOD (1996 p. 82) a remuneração variável é para vincular a recompensa ao esforço realizado para alcançar determinado resultado.

Para WOOD (1996 p.84) existem centenas de alternativas de remuneração variável mas todos tem os seguintes objetivos:

- vincular o desempenho e a recompensa, buscando melhoria contínua;
- partilhar os bons e maus resultados da empresa;
- transformar custo fixo em custo variável.

Estes objetivos podem ser assim resumidos: “*alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa*”.

WOOD (1996 p. 85) classifica a remuneração variável em dois grupos:

a) – Participação nos Lucros – Segundo WOOD, por este sistema o recebimento de bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa.

b) – Remuneração por Resultados – envolve a prática da administração participativa: o recebimento do bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas. É estabelecida uma fórmula para traduzir os resultados em prêmios para os indivíduos ou grupos.

2.5 – Construção de um modelo de Remuneração Variável

Segundo WOOD (1996 p. 86) é importante observar:

- a) os indicadores e metas de desempenho devem ser convergentes com os objetivos estratégicos da empresa;
- b) deve ser simples de manter, simples de usar e facilmente adaptável;
- c) os indicadores de desempenho devem estar claramente definidos para todos os envolvidos e cada um deve conhecer sua contribuição individual e do grupo para o alcance das metas.

Um sistema de remuneração, na visão de WOOD (1996, p 87) deve ter os seguintes elementos:

2.5.1 – Fatores determinantes – o que se quer medir, o que se quer melhorar – são as condições que levam uma organização ao alcance de seus objetivos.

2.5.2 – Indicadores de Desempenho – como medir – são os sinais que mostram aos indivíduos e grupos como seus esforços estão gerando impacto para a empresa.

Os indicadores podem ser:

- a) quantitativos – traduzem resultados em números;
- b) qualitativos – retratam resultados mais subjetivos;
- c) comportamentais – analisam atitudes e posturas.

2.5.3 – Formas de Recompensa – como recompensar - as formas de recompensa são ser remuneração por resultados ou participação nos lucros, vistos anteriormente.

2.6 – Recomendações para implementar um sistema de Remuneração Variável

WOOD (1996 p. 89) faz algumas recomendações que devem ser observadas num sistema de remuneração variável:

- um plano de remuneração variável pode ser aplicado de diferentes formas, em diferentes áreas da empresa. Pode ser específico para determinados setores;
- A escolha dos indicadores de desempenho é decisiva. Estes indicadores vão ser a base das decisões. Se mal escolhidas, desviam o foco da empresa;
- Os níveis de desempenho devem ser negociados entre a organização que irá remunerá-los e os funcionários que irão conquistá-los;
- As fórmulas de cálculo devem ser estabelecidas de forma participativa entre empresa e funcionários;
- As formas de recompensa devem ser estabelecidas conforme as possibilidades da empresa e as expectativas dos funcionários.

2.7 – Legislação que rege a Remuneração Variável

A participação nos lucros ou resultados das empresas está prevista na Constituição Federal, que está assim redigida:

Art 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visam a 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 lei da participação nos lucros ou resultados é a de nº 10.101/ 2000, que tem os seguintes itens principais:

a) Obrigatoriedade

A lei obriga as empresas a convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, integrada por um representante do sindicato dos trabalhadores a forma de participação deles em seus lucros ou resultados.

A finalidade maior da lei é aliar a melhoria da qualidade e da produtividade ao ganho do trabalhador. Entende CORREA (1999, p. 24) que o mero repasse de valores desvirtua a finalidade de melhoria das relações de trabalho, que busca transformar o trabalhador e a empresa em autênticos parceiros.

b) Encargos e Tributos

Sobre os valores da participação não há incidência de nenhum encargo social e trabalhista e, além disso:

- não se aplica o princípio da habitualidade;
- não há obrigatoriedade de pagamento se não houver lucros ou resultados;
- pode deduzir como despesa na atribuição do lucro real no próprio exercício.

c) Periodicidade

O período mínimo para formação do montante a ser distribuído a título de participação nos lucros ou resultados é de seis meses e o máximo é de doze meses.

d) Critérios para pagamento

A negociação deve conter regras claras e objetivas quanto à forma de distribuição, periodicidade, período de vigência, sugerindo índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa e programas de metas, resultados e prazos.

Comenta CORREA (1999 p.26) que a lei não traz nenhuma imposição legal. Ao contrário, o texto legal apresenta “critérios gerais muito razoáveis que facilitam a implementação dessa relação entre empregador e empregados”. A lei possibilita criar caminhos alternativos, específicos a cada empresa, a cada tipo de negócio, ou seja, a lei permite criar um modelo próprio que atenda as necessidades da empresa, transformando os empregados em verdadeiros parceiros do negócio.

e) Comissão de trabalhadores

Tudo tem que ser negociado. De um lado a empresa, de outro uma comissão de trabalhadores, formada pelos representantes dos empregados e um representante indicado pelo sindicato. As regras e condições são apresentadas por iniciativa do empregador e colocadas em discussão para formar um consenso geral.

2.8 – Convicção

Segundo CORREA (1999, p. 33) a participação nos lucros ou resultados é o “modelo mais evoluído de relacionamento entre capital e trabalho”. Incentiva os funcionários a entrar na luta por maior eficiência, qualidade, corte de desperdícios e obtenção de melhorias, tornando-os parceiros do crescimento da empresa.

Para a empresa que quiser implantar um programa inteligente de participação nos lucros ou resultados, deve ter em mente o seguinte:

- a iniciativa das intenções cabe sempre ao empregador;
- os empregados são verdadeiros parceiros;
- não pode omitir informações ou divulgar números manipulados;
- os empregados precisam ter total compreensão das regras do programa;
- os empregados precisam se sentir seguros em relação ao programa;
- a confiança mútua é um fator preponderante para se obter sucesso.

2.9 – Escopo do Programa

CORREA (1999, p. 44) ensina que a implantação de um PLR requer um planejamento completo. Deve vincular com precisão o ganho ao desempenho, considerando fatores como o cargo, a experiência e o desempenho. E aponta as etapas a serem seguidas:

Primeira etapa – Escolha e definição das regras de participação - São as necessidades da empresa e os resultados que se pretende atingir. Definição das regras escolhidas para o programa e quais serão os indicadores para a formação do bolo a ser repartido.

Segunda etapa - Comissão dos trabalhadores e negociação das regras - Definição dos grupos de trabalhadores com os quais serão negociados as regras do programa e elaboração do acordo coletivo.

Terceira etapa - Direcionamento dos Negócios – identificação das prioridades estratégicas e operacionais, visando direcionar os esforços num alvo comum.

Quarta etapa - Objetivos, metas e planos táticos - Estabelecimento dos objetivos e metas individuais e coletivas dos participantes e inter-relacioná-las com as prioridades da empresa.

Quinta etapa - Avaliações parciais da evolução de cada meta - para medir o grau de evolução e para que desvios possam ser corrigidos.

Sexta etapa - Avaliações finais de desempenho - para cálculo da pontuação total de cada participante, que servirá de base para o rateio.

Resume CORREA (1999, p. 45) que o ciclo começa com os trabalhadores que fixam metas individuais e coletivas, que são planejadas e direcionadas para o alvo comum, os indicadores. Estes, se alcançados formam o bolo a ser repartido.

2.10 – Escolha e Definição das Regras de Participação

Segundo CORREA (1999, p. 47), na definição das regras a empresa tem que ser olhada como um todo, sua situação patrimonial, econômica, financeira, sua estrutura organizacional, grau de cultura, nível profissional dos colaboradores. As regras devem atender em primeiro lugar à empresa e ao mesmo tempo as pretensões dos participantes do programa. O autor cita os itens que é preciso definir:

- o coordenador interno;
- periodicidade;
- os indicadores ou metas;
- os índices;
- o critério de partilha;
- o nível hierárquico dos participantes;
- a amplitude de partilha do bolo;
- o esquema de cálculo;
- os grupos de trabalhadores;
- o cronograma.

a) Coordenador Interno

- Segundo CORREA (1999, p. 48) o coordenador interno “terá a responsabilidade de fazer as coisas acontecerem, treinar os participantes”.

O coordenador terá como tarefas principais:

- participar em todas as reuniões, elaborar e divulgar as informações do programa;
- convocar os participantes para os eventos (reunião, treinamento, negociação);
- treinar individual e coletivamente;
- cobrar pontualidade na execução das tarefas;
- organizar todos os documentos do programa;
- ser porta-voz entre a cúpula e os participantes.

b) Periodicidade

Pela lei o período não poderá ser de menos de seis meses, podendo a empresa estabelecer período maior.

c) Escolha dos Indicadores

Conforme CORREA (1999, p. 52) a escolha dos indicadores é um item muito importante, pois estes representam o alvo ou a meta global e se constituem na espinha dorsal do programa de participação. Devem envolver desafios possíveis de serem alcançados. Esses indicadores podem ser em forma de:

- lucros – é o saldo contábil verificado num período;
- resultados – determinados objetivos para serem alcançados em um período predeterminado e motivam os esforços de todos em sua direção.

Na comparação de CORREA (1999, p. 55), entre as vantagens e desvantagens do critério de lucro e de resultados temos os quadros a seguir:

VANTAGENS E DESVANTAGENS: CRITÉRIO POR LUCRO

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

VANTAGENS E DESVANTAGENS: CRITÉRIO POR RESULTADO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Menor abertura de informações. • Maior facilidade na apuração dos dados. • Maior credibilidade dos números apurados. • Menor dificuldade na negociação das regras do programa. • Menor abertura de informações. • Manter familiaridade dos envolvidos com os indicadores, facilita a aceitação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão obscura da atuação e da contribuição de cada um. • Não isenta de partilha se apurar prejuízo. • Gera maior pressão sobre um determinado setor. • Dificulta o comprometimento dos participantes. • Se o indicador for atingido, deve haver distribuição mesmo que não tenha dado lucro.

CORREA (1999, p 57) recomenda a escolha de no máximo três indicadores por ciclo. E estes precisam ser divulgados mensalmente “a todos os participantes para que estes possam acompanhar a evolução dos resultados globais, bem como a formação do bolo a ser repartido ao final do ciclo”.

Os indicadores devem ser definidos pela direção da empresa, pois essa decisão poderá “fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do programa”.

d) Definição dos Índices

Segundo CORREA (1999, p. 59) o próximo passo é determinar a forma de cálculo do bolo a repartir. Várias são as maneiras e a empresa deverá escolher o que mais se adapta aos indicadores que foram definidos. Alguns exemplos:

- percentual – de um valor principal;
- fórmula – fórmula condicional aplicada aos indicadores;
- ponderação de pesos – atribuir pesos aos indicadores pela sua importância;
- proporcionalidade – estabelecer relação entre fatores, filiais, linha de produtos;
- progressividade – uma escala de cálculo progressiva.

e) Critério de Partilha

CORREA (1999, p. 60) descreve as duas maneiras de partilhar o bolo:

1ª maneira - Distribuição – é a simples divisão em partes iguais ou desiguais, para cada um, podendo ser: valor fixo igual para cada um ou conforme o cargo ou em número de salários ou ainda por tempo de casa.

2ª maneira – Participação – repartir o bolo proporcional à real contribuição de cada funcionário ao longo do ciclo, observando-se três fatores:

- Experiência Interna – tempo de trabalho na empresa – peso 1;
- Nível Hierárquico – peso 3;
- Desempenho – a avaliação de desempenho é a medição da performance de cada um – pela sua importância deve ter o peso 6.

Esta maneira de participação, na visão de CORREA (1999, p. 62) “dá a oportunidade a cada funcionário de realmente mostrar o seu valor, sua contribuição,

seu potencial”, uma vez que participará do bolo pela proporção que ajudou a construir, pela proporção dos seus esforços.

f) Definição do Nível Hierárquico

Ensina CORREA (1999, p. 62) que, com base no organograma, cada funcionário deverá ser enquadrado no nível hierárquico. A empresa deverá relacionar todos os níveis existentes na empresa e então decidir a partir de qual nível pretende compor o programa de participação. A partir daí todos os demais níveis deverão ser incluídos, até o último, sem exceção. O próximo passo é atribuir índices de amplitude para cada um, começando pelo índice 1. Quanto menor for a quantidade de níveis, melhor.

Exemplo de partilha para seis pessoas, com amplitude de 50% e o quanto em percentual representa o valor da participação em relação ao bolo a repartir.

PLANILHA: DIVISÃO POR AMPLITUDE E PERCENTUAL

Nome	Nível	Amplitude 50%	Valor R\$	Percentual
Diretores	A	7,59	1.826,00	37%
Gerentes e Assessores de Diretoria	B	5,06	1.218,00	24%
Encarregados, Vendedores, Supervisores	C	3,38	813,00	16%
Escriturários, Classificadores, Operadores.	D	2,25	541,00	11%
Auxiliares (Administrativos / Operacionais)	E	1,50	361,00	7%
Apoio (Vígias, zeladores(as))	F	1,00	241,00	5%
TOTAIS DO QUADRO		20,78	5.000,00	100%

Segundo CORREA (1999, p. 67) quanto maior for a amplitude, maior será o valor recebido pelos níveis mais altos. A amplitude deve ser decisão da cúpula da empresa, não sendo recomendado levá-la para a negociação com a comissão.

g) Esquema de Pontuação

Segundo CORREA (1999, p. 69) os pontos são calculados em cada um dos três fatores que caracterizam a participação. Inicia-se pelo Nível Hierárquico (NH) que é o fator básico pois tem valor próprio e é base para cálculo dos fatores Experiência Interna (EI) e Desempenho(D). Esses níveis devem refletir a estrutura existente em cada empresa.

Cada cargo deve ser enquadrado no respectivo Nível Hierárquico e então multiplicado pelo peso 3, assim cada participante terá seu índice próprio.

A Experiência Interna é o tempo de casa de cada funcionário calculando-se o índice correspondente ao tempo de casa pelo peso 1.

Enquanto o Desempenho é calculado usando-se o fator Nível Hierárquico multiplicado pelo índice relativo ao conceito do Desempenho alcançado pelo funcionário. Esse total multiplica-se pelo peso 6.

A pontuação final de cada funcionário é o somatório dos pontos de cada fator. O somatório é a fatia do bolo que cabe a cada funcionário. Completa CORREA (1999, p. 71) que “cada funcionário receberá exatamente o tamanho da fatia do bolo que fez por merecer”. Os fatores Nível Hierárquico e Experiência Interna são conhecidos no início do ciclo, já o Desempenho, que mais contribui para diferenciar o tamanho do bolo, só será calculado após o término do ciclo do programa.

h) Grupos de Trabalhadores

Ensina CORREA (1999, p. 72) que compete à alta direção da empresa definir os grupos de trabalhadores em que serão divididos todos os funcionários, devendo observar que serão do mesmo grupo os colaboradores que:

- sejam inter-relacionados;
- sejam afins;
- tenham o mesmo horário de trabalho.

De cada grupo, a alta direção indicará os candidatos à eleição de representante, mas cabe aos integrantes de cada grupo a escolha dos candidatos.

i) Cronograma Geral

Elaborar um cronograma geral contendo todos os eventos previstos para o ciclo é a última providência da etapa de implantação.

Cabe ao coordenador interno exigir o rigoroso cumprimento das datas e horários previstos.

2.11 – Comissão dos Trabalhadores

Segundo a lei que rege a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados deve ser constituída uma comissão escolhida pelos trabalhadores, que juntamente com um representante sindical que terá a incumbência de negociar as regras do programa de participação.

A empresa, tendo definido quem serão as pessoas que integrarão o programa, deve relacioná-los numa lista única para todos os participantes com o nome, cargo, o grupo de trabalho, se é cargo de comando ou não (nesse caso colocar o número de ordem do superior), e a seguir o nível hierárquico, o tempo de casa e o conceito de desempenho.

Cada grupo de trabalhadores escolherá um representante e um sub-representante. Assim cada representante defenderá os interesses de seu grupo.

O representante sindical será indicado pela comissão eleita dos trabalhadores e participará somente da reunião de negociação das regras do programa.

2.12 – Reunião de Negociação das Regras

A reunião com a comissão deverá ser muito bem preparada. Deverão ser apresentadas as principais informações que compõem as regras do programa, como sendo a proposta da alta direção da empresa. Pontos a serem apresentados:

- apresentação do coordenador interno;
- ciclo do programa;
- indicadores escolhidos para formação do bolo;
- índices aplicados aos indicadores;
- critério para partilha do bolo;
- estrutura dos níveis hierárquicos, com a amplitude;
- esquema de pontuação e fórmula de cálculo dos pontos;
- cronograma geral dos eventos.

Segundo o autor a finalidade da reunião de negociação entre a empresa e empregados é chegar a um consenso sobre como o programa será composto e aplicado durante o ciclo. A formulação das regras cabe à alta direção da empresa, mas impô-las é um erro. Se as partes não chegarem a um consenso devem escolher um mediador de comum acordo. Ao término da reunião, com as regras aprovadas é preciso redigir um documento chamado Acordo Coletivo. Estas regras não poderão ser modificadas até o final do ciclo. O acordo coletivo é o documento oficial e o seu arquivamento no sindicato é o compromisso da empresa perante seus empregados.

2.13 – Atribuições dos Representantes

Os representantes dos trabalhadores, conforme CORREA (1999, p. 88) além das atividades normais, tem ainda as seguintes:

- acompanhar a evolução dos indicadores e a formação do bolo a repartir;
- contato pessoal com os trabalhadores do seu grupo - levar informações, estimular e colher idéias, dar o feedback aos autores das sugestões;
- manter contato pessoal com os responsáveis pelos diversos setores da empresa, para esclarecer dúvidas do seu grupo;
- participar das reuniões de análise e tomada de decisões das reuniões para negociar interesses mútuos.

Para CORREA (1999, p. 89) os representantes devem trabalhar para estimular as pessoas a criar idéias e dar sugestões que visem melhorar o lucro, a produtividade e a qualidade da empresa.

Para bem cumprir estas funções é preciso que os representantes estejam sempre em contato com todos do seu grupo.

2.14 – Direcionamento dos Negócios

Ao definir a direção que se quer dar aos negócios é preciso levar em conta aonde se quer chegar, o que se deseja obter, em quanto tempo e a que custo.

CORREA (1999, p.92) descreve os passos a seguir para identificar e selecionar as prioridades:

- a presidência deve se ater a estratégias corporativas e listá-las;
- isoladamente ou com sua equipe, cada diretor identifica e seleciona as prioridades operacionais e estratégicas de sua área, listando-as;

- reunião dos diretores para apresentação de cada uma das listas. Todos os participantes da reunião podem questionar livremente as prioridades apresentadas;
- a escolha final das prioridades será obtida por consenso da maioria dos participantes. Havendo empate ou impasse, a decisão cabe à presidência;
- o objetivo é estabelecer um ritmo aos negócios, **direcionar as “atenções, os esforços e as atitudes em prol dos resultados da empresa”**.

Dessa reunião será elaborado um documento, chamado de **“Lista de Prioridades”**, observando-se os pontos a seguir:

- informações consideradas “segredo estratégico”, devem ser divulgadas somente em documento à parte à pessoa interessada;
- devem ser listadas as prioridades que sejam de interesse geral;
- devem ter preferência as prioridades que promovam o engrandecimento dos negócios, que melhorem os resultados;
- as prioridades devem orientar a fixação de objetivos e metas.

E conclui o autor que “direcionar os negócios é o melhor meio de guiar os esforços conjuntos dos funcionários, para um mesmo alvo comum”.

2.15 – Objetivos, Metas e Planos Táticos.

Segundo CORREA (1999, p. 99) esta é uma das etapas mais críticas e trabalhosas do programa, requer tempo e envolvimento de todos os participantes com cargo de comando.

Cada responsável de cargo fixará seus próprios objetivos, metas e planos táticos – em linha com as prioridades divulgadas pela direção da empresa.

As metas traçadas pelos responsáveis devem representar a contribuição de cada durante o ciclo, para alcançar os lucros ou resultados. Devem ser descritos por meio dos indicadores de formação do bolo. Estas metas devem ser ratificadas pelo superior imediato.

Conceitos usados neste trabalho:

- **Responsável de Cargo** - quem tem no comando, pessoas ou atividades;
- **Objetivo** – é um desejo de realização no curto, médio ou longo prazo;
- **Meta** – é um marco, um desafio, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo. Para atingir um objetivo podem ser necessários uma ou mais metas;
- **Plano Tático Operacional** - são as providências, tarefas, o que é preciso para alcançar a meta. É a forma de planejar tudo aquilo que deve ser feito;
- **Responsabilidade Conjunta** - quando uma meta depende dos trabalhos de pessoas de outras áreas, departamentos ou setores, ou até de outras empresas.
- **Meta Individual** - fixada pelos participantes com quadro de comando;
- **Meta Coletiva** – só é válida para os participantes com cargo de não-comando.

O organograma define quem terá meta individual ou meta coletiva. Em resumo, o chefe terá metas individuais e seus auxiliares, metas coletivas. Assim, estarão trabalhando pelas mesmas metas, formando um time. E nesse caso de metas vinculadas, o desempenho final do chefe será atribuído aos seus auxiliares.

2.16 – Fixação de Objetivos e Metas

O processo de fixação dos objetivos provoca uma verdadeira revolução na atitude de acomodação, porque as pessoas buscam fazer o sucesso da organização e seu próprio sucesso.

Para o autor é preciso dar aos colaboradores autonomia e iniciativa para serem pró-ativos. Delegar autoridade produz clima de confiança e comprometimento e a pessoa passa a observar coisas que os outros deixam passar.

O processo de fixar metas e objetivos leva a um ambiente de trabalho comum, igual para todos, e todos buscam a melhor performance, porque cada participante terá metas, que é seu guia de trabalho durante o ciclo do programa.

Para identificar os objetivos e metas cada participante deve considerar:

- o porque da existência do seu cargo e a importância;
- atividades obrigatórias e atividades não obrigatórias;
- quais as tarefas que geram maior impacto nos resultados;
- influências externas de outros setores ou empresas que possam prejudicar a execução das tarefas;
- as barreiras como: falta de recursos financeiros, tecnológicos, de pessoal e como poderão ser superados;
- desafios de curto e médio prazo.

2.17 – Inter-relação entre metas e direcionamento dos negócios

Ensina CORREA (1999, p. 106) que o participante deve fazer o enquadramento de seus objetivos e metas com a “Lista de Prioridades”.

Deve então rascunhar o formulário de Fixação de Objetivos e Metas.

Recomenda CORREA (1999, p. 108) que devem ser fixados no mínimo três e no máximo cinco objetivos. Muitos objetivos dificultarão a concentração dos esforços. Os objetivos devem ser quantificados e apoiar as prioridades da empresa.

O mecanismo completo de fixação dos objetivos e metas começa com o responsável pela formulação dos dados. Ele deve identificar e quantificar os objetivos e metas necessários ao seu trabalho. Em seguida quantifica cada meta principal, a meta mínima e a meta máxima esperadas, preenchendo em documento.

O superior imediato analisa a coerência dos dados comparando-os para ver se estão em linha com as prioridades da empresa. A seguir compara com suas próprias metas. Identifica responsabilidades conjuntas. Terminada a análise promove reunião com seu subordinado, onde discutem as dúvidas e divergências levantadas. Havendo responsabilidade conjunta precisam negociar a meta com as pessoas envolvidas. A não negociação não serve de argumento ao final do ciclo.

Após a reunião, deverá ser preenchido a versão final do formulário de fixação de objetivos e metas pelo subordinado, assiná-lo, coletar a assinatura do superior deixando-lhe uma cópia e enviando outra para o coordenador do programa.

2.18 – Plano Tático Operacional

CORREA (1999, p. 123) diz que após traçar as metas é preciso planejar, passo a passo, ação por ação, os trabalhos operacionais que precisam ser realizados para atingir uma meta. É o Plano Tático Operacional

Um plano tático bem preparado deve responder às seguintes perguntas:

- O que deve ser feito?
- Como deve ser feito?
- Onde deve ser feito?
- Quem deve fazer?
- Quando deve ser feito?

Para cada meta é necessário um plano tático operacional.

Assim primeiro são determinados os objetivos, depois são traçadas as metas e depois o plano para atingi-las.

O plano Tático Operacional é um documento que serve para:

- roteiro de acompanhamento das metas;
- ferramenta para cobrança dos trabalhos;
- avaliar a execução e o desempenho das pessoas.

2.19 – Dez Pecados Que Não Devem Ser Cometidos

CORREA (1999, p. 128) cita “pecados” que não devem ser cometidos.

- querer impor as metas aos subordinados;
- usar o coração ao invés do bom senso – deixe o subordinado “quebrar a cabeça. ele aprenderá mais rápido do que se imagina”;
- manter as metas em segredo;
- engavetar as metas - nada acontece por acaso;
- não acreditar no atingimento das metas;
- não acompanhar a evolução das metas;
- fixar metas sabendo que são uma barbada. E o desafio?
- não negociar e não cobrar as responsabilidades conjuntas;
- não elaborar plano tático operacional para cada meta;
- não realizar avaliações parciais durante o ciclo.

2.20 – Avaliações Parciais da Evolução de Cada Meta

Sugere CORREA (1999, p. 130) que o plano tático deverá ser encerrado até o final do primeiro mês do ciclo. A partir daí cada um dos participantes do programa deve começar a executar os passos e ações planejados. É muito importante que haja acompanhamento constante da realização dos trabalhos relativos a cada meta para:

- manter a atenção dos envolvidos;
- corrigir as mudanças de rumo.

Esse acompanhamento exige reuniões rápidas entre o responsável pelas metas e seu superior imediato, que podem ser até informais, no próprio ambiente de trabalho. No mínimo, uma vez por mês, o superior imediato deve reunir-se com um subordinado de cada vez para um melhor aproveitamento. As pessoas citadas no plano tático podem ser convidadas a participar das reuniões:

As metas não podem ser livremente alteradas durante o ciclo do programa. Mas existem casos que podem justificar essas alterações, como:

- fatores conjunturais – queda na demanda, crise econômica, tragédias, clima, etc.
- mudanças na legislação;
- mudanças na direção dos negócios ou prioridades;
- percepção de que houve engano na quantificação das metas.

Esta etapa chamada de “período de cobranças” dos trabalhos, das avaliações e das alterações é um “fator crucial ao sucesso do programa”.

2.21 – Avaliação Final de Desempenho

CORREA (1999, p. 135) propõe uma avaliação feita de baixo para cima, onde o próprio analisado se auto-avalia, comparando seu desempenho com os objetivos e metas próprios e submetendo a avaliação ao seu superior.

Esta etapa do programa inicia logo após o término do ciclo.

No mesmo critério da fixação de objetivos e metas as avaliações serão individuais para aqueles que ocupam cargo de comando e que fixaram suas metas e coletivas para os cargos de não-comando. Estes não farão suas auto-avaliações.

Mas uns contribuirão mais outros menos. Essa distinção será vista na avaliação do plano tático operacional que mostra o que era esperado de cada um.

Assim como as metas do chefe se estendem aos subordinados as avaliações também serão estendidas.

2.22 – Processo de Avaliação

De acordo com CORREA (1999, p. 137) o processo de avaliação de desempenho é a coroação final pelos esforços durante o ciclo do programa. Todos os documentos e informações que possam auxiliar na avaliação e comprovação precisam estar em mãos, tais como:

- Descrição detalhada do que ocorreu;
- Quantificação real obtida em cada meta;
- Relatórios elaborados e correspondências enviadas e recebidas durante o ciclo;
- Cartas e memorandos recebidos e enviados, interna ou externamente;
- Estatísticas ou históricos sobre os trabalhos;
- Outros documentos que possam ajudar.

Estes documentos e ainda uma cópia dos documentos que venham a comprovar os resultados obtidos deverão estar presentes na reunião do responsável com seu superior imediato e deverão ser anexados ao formulário final da avaliação de desempenho. Deve conter comentários sobre a performance e deverá conter o resultado obtido em cada meta.

2.23 – Notas na Avaliação de Desempenho

De acordo com CORREA (1999, p. 140) atribuir notas requer conhecimento. É preciso saber em detalhes os problemas e as dificuldades enfrentadas, para que se atribua uma nota que realmente espelhe, de forma justa e honesta, o mérito alcançado. Ainda devem ser considerados os seguintes aspectos:

- fatores conjunturais externos que possam ter ocorrido e sem o devido tempo para corrigir a meta;
- mudanças de última hora nas prioridades da empresa;
- interesse e comportamento do avaliado em buscar soluções;
- relacionamento do avaliado com outros setores ou envolvidos pela meta.

A nota classificatória é a soma simples das notas ponderadas de cada meta. O conceito global é o enquadramento na escala, a partir da nota classificatória, que vai desde Insatisfatório até Excelente.

2.24 – Mecanismo do Processo

CORREA (1999, p. 145) descreve o processo de avaliação de desempenho para que ocorra de forma correta e no tempo certo, sem atrasos.

O processo inicia com a auto-avaliação do responsável que procura reconhecer seus próprios resultados. Com base nas informações e documentos ele rascunha o formulário de avaliação e sugere para cada meta, sua própria nota de desempenho, ou seja, a nota que fez por merecer. Então envia o formulário com os documentos ao superior imediato.

O superior imediato analisará as informações e verificando a quantificação real obtida, comparando-a com a realidade. Anotará as dúvidas e divergências.

Agora, chefe e subordinado procuram resolver as dúvidas e divergências para chegar a um consenso e definir a nota de desempenho para cada meta.

Finalmente são calculadas, ponderadas por meta e bem como a nota classificatória definindo o conceito global. Terminada a avaliação o formulário de avaliação será preenchido, assinado pelo funcionário e superior imediato e encaminhado cópia ao coordenador interno do programa.

2.25 – Encerramento do Programa

Coloca CORREA (1999, p. 157) que depois de terminado o processo de avaliação de desempenho e conhecendo o conceito global de cada funcionário, o passo seguinte é calcular os pontos que cada um obteve como resultado final do trabalho. Os pontos são calculados assim:

- Os pontos do Tempo de Casa ou Experiência Interna, que tem o peso 1;
- Os pontos do Nível Hierárquico, que tem o peso 3;
- Os pontos do Desempenho, que tem o peso 6.

A soma dos pontos dos três fatores representa o tamanho da fatia do bolo que competirá a cada um.

De posse da lista dos participantes publicada no início do ciclo, agora é possível concluir o seu preenchimento.

Tendo em mãos o total a ser repartido, pode-se calcular o rateio do bolo. Divide-se o total do bolo pela pontuação total, multiplicando pelos pontos de cada um. Assim fecha-se a lista, completando o preenchimento.

Recomenda-se à alta direção da empresa promover uma ampla divulgação dos resultados alcançados pelo programa.

CORREA (1999, p. 162) sugere algumas informações que deverão ser levadas ao conhecimento geral dos funcionários:

- Indicadores – mostrar o resultado real alcançado em relação aos indicadores ou meta global da empresa, comparando com o que foi fixado no início do ciclo. Mesmo que os indicadores não tenham sido alcançados, sua divulgação é importante para aceitação geral dos fatos ocorridos e mostrar que o esforço de todos pode não ter sido o suficiente.
- Bolo a ser partilhado – divulgar o montante a ser rateado entre todos e como este foi formado, pelo atingimento dos indicadores.
- Destaques - divulgar os nomes das pessoas que mais se destacaram no programa, atingindo os maiores conceitos, para estimular e motivar os participantes. Importante será falar do exemplo mostrado por essas pessoas.
- Prêmios – estabelecer prêmios não financeiros aos que apresentaram as melhores idéias e sugestões, durante o ciclo.
- Agradecimentos – agradecer a todos os participantes pelos trabalhos realizados e também ao coordenador interno do programa, aos representantes dos grupos de trabalhadores pela ligação entre a empresa e os participantes.

Essa divulgação pode ser feita em uma grande reunião incluindo os participantes, a alta direção, promovendo uma autêntica integração e confraternização entre todos.

2.26 – Preparação para o Ciclo Seguinte

O que foi descrito foi um ciclo dentro do programa de participação nos lucros ou resultados. O novo ciclo precisa ser novamente desenvolvido.

Os trabalhos iniciais do ciclo seguinte iniciam um mês antes do encerramento do ciclo em andamento. Assim, haverá uma transposição entre o encerramento de um e o início do novo ciclo.

Algumas providências a serem tomadas para o próximo ciclo:

- rever o período do ciclo;
- nomear novo coordenador ou confirmar o anterior;
- rever as regras do programa: os indicadores, critério de partilha do bolo, níveis hierárquicos, amplitude da partilha e esquema de pontuação;
- rever os grupos de trabalhadores;
- atualizar o cronograma dos eventos;
- eleger novos representantes dos trabalhadores;
- rever e atualizar o Acordo Coletivo para o novo ciclo;
- identificar e selecionar novas prioridades da empresa;
- fixar objetivos e metas para cada integrante, visando as novas prioridades.

2.27 – Plano de Desenvolvimento Pessoal

Dentro do PLR CORREA (1999, p. 165) considera o plano de carreira como um subproduto, pois se aproveita de informações originadas pela avaliação de desempenho.

O plano deverá ser preenchido quando forem percebidas habilidades natas ou potenciais em um funcionário que apresenta baixo desempenho. O melhor momento para fazer o plano de carreira é logo após a avaliação de desempenho, quando está sendo analisada a performance apresentada. Este plano deve ser submetido à aprovação do superior imediato e encaminhado à área de Recursos humanos, caso aprovado.

3 – A EMPRESA

3.1 – Dados da Empresa:

a) Nome da empresa: I. Riedi & Cia Ltda

b) Ramo: Agronegócio.

c) Missão da empresa:

Proporcionar aos nossos clientes com qualidade, produtos e serviços que incrementem sua produtividade e lucratividade.

d) Caracterização do negócio:

A empresa I. Riedi & Cia Ltda, está capacitada para atender as necessidades do produtor em todas as fases da sua lavoura. Mas, resumidamente pode-se caracterizar assim o negócio:

- Produção e comércio de sementes;
- Comércio de insumos agrícolas – defensivos e fertilizantes;
- Comércio e exportação de cereais;
- Financiamento da produção através de vendas a prazo, contrato de troca e compra antecipada de cereais;
- Prestação de serviços de assistência técnica, agronômicos e de planejamento.

3.2 – Estrutura da empresa

A empresa I. Riedi & Cia Ltda organizou suas atividades visando estruturar o atendimento aos seus clientes, em três partes principais:

1ª - Operacional – abrange os trabalhos de recepção e classificação da colheita, descarga, limpeza, secagem, armazenamento, conservação e expedição de cereais. Equipe composta por balanceiros, classificadores, operadores de secadores e auxiliares de serviços gerais e nos momentos de safra por trabalhadores temporários para fazer frente à grande demanda de serviços.

Abrange também os trabalhos de recepção, conferência, armazenamento, e expedição de insumos e sementes. Nesta equipe estão os conferentes sendo auxiliados por trabalhadores avulsos que fazem o trabalho de carga e descarga.

2ª - Vendas e Assistência Técnica - é a equipe de profissionais, composta de agrônomos e técnicos agrícolas que faz o contato comercial com os clientes, acompanhando os produtores na condução de suas lavouras. Essa condução vai desde o planejamento da cultura, projeto de financiamento, a fertilização, a venda de sementes e insumos, a assistência técnica com regulação de plantadeiras, pulverizadores e colheitadeiras e recomendação de produtos. Além disso, essa equipe tem importante papel na compra da safra de cereais, fomentando a entrega da colheita para a empresa.

3ª - Administrativo – São os trabalhos de controles como os de estoque, contas a receber e a pagar, faturamento. Abrange também a documentação das negociações que são feitas com os clientes que vão desde o preenchimento do pedido de vendas, a autorização para entrega de produto, o acerto da safra, a cobrança dos títulos bem como o pagamento da safra.

3.3 – Dados Quantitativos

a) Levantamento dos dados:

Dado ou Item:	Tipo:	Ano 2001	Ano 2002	Ano 2003
Número de Funcionários	Quantidade	265	280	280
Total de Cereais Recebidos	Scs c/60 Kgs	8.666.000	7.283.000	9.326.000
Faturamento de Insumos	Valor em R\$	50.938.000	69.854.000	89.043.000
Títulos a Receber	Valor em R\$	21.618.000	28.539.000	27.000.000
Custo com Mão-de-obra Terceirizada	Valor em R\$	1.108.000	1.423.000	1.188.000
Total de Horas Extras Laboradas	Quantidade	62.734	67.661	53.872
Total de Horas Compensadas	Quantidade	21.841	31.668	37.855
Custo Total da Hora Extra	Valor em R\$	8,72	9,57	10,26

Fonte: I. Riedi & Cia Ltda.

Os dados relativos aos anos de 2001 e 2002 foram coletados através de consulta aos relatórios disponíveis da empresa.

Os dados do ano de 2003 foram extraídos do planejamento / orçamento que a empresa tem para o ano. O orçamento, como é chamado na empresa, é elaborado em cada filial, tomando-se por base o ano anterior para projetar o ano seguinte. O responsável pelo orçamento é o gerente de cada filial e estes envolvem alguns colaboradores em algumas fases.

b) Descrição dos itens:

- **Número de Funcionários** - é a quantidade de funcionários fixos durante o ano.
- **Total de Cereais Recebidos** - no período de um ano a empresa recebe várias safras dos produtores: safra de soja; safra de verão de milho; safrinha de

inverno de milho e safra de trigo. Neste trabalho foi considerado o volume recebido de produtores em sacas de 60 quilos.

- **Faturamento de Insumos** – é o volume global de faturamento dos insumos: sementes de milho, soja e trigo, fertilizantes e defensivos para estas culturas. Neste trabalho não será considerado o faturamento sobre cereais.
- **Títulos a Receber** – representam o total de títulos em aberto, a vencer e vencidos, no final de cada ano, cuja origem pode ser tanto da venda de insumos como da compra antecipada de cereais.
- **Custo com Mão-de-obra terceirizada** – é o custo total com mão-de-obra terceirizada, contratada para os picos de safra, seja através de empresas de trabalho temporário, ou através de sindicatos de trabalhadores avulsos.
- **Total de Horas Extras Laboradas** - é o total de horas extras trabalhadas pelos funcionários fixos da empresa. Nos períodos de safra, para receber a safra dos produtores a empresa passa a trabalhar sete dias por semana durante catorze, dezesseis e até vinte e quatro horas por dia dependendo da unidade. Com isso, há um número muito elevado de horas extras por parte de todos os trabalhadores do setor operacional. Estas horas extras, através de acordo coletivo, ao invés de serem pagas são creditadas num Banco de Horas.
- **Total de Horas Compensadas** – Nos meses de entressafra, a empresa fica praticamente sem atividade no setor operacional, e os funcionários ficam ociosos. É nesse período que eles vão compensar horas, ou seja, ficam sem trabalhar, sem prejuízo do salário nominal mensal, por conta das horas extras que tem creditado no Banco de Horas. O ideal é a compensação total de todas

as horas extras, porque estas, se não compensadas na vigência do Banco de Horas deverão ser pagas.

- **Custo Total da Hora Extra** - é o custo das Horas Extras Pagas. Nesse valor está considerado o valor nominal da hora extra e mais os reflexos como Descanso Semanal Remunerado, férias acrescidas de um terço, décimo terceiro salário, FGTS e INSS.

3.4- Relato das Entrevistas

Foram entrevistados os gerentes da Matriz que trabalham mais diretamente com os dados coletados, para que analisassem os dados e os comentassem, além disso, foi pedido que opinassem sobre como a criação de indicadores e o envolvimento dos funcionários poderia auxiliar e até influir o alcance dos objetivos propostos no orçamento. As áreas entrevistadas foram:

- Área financeira;
- Comercialização de cereais;
- Recursos humanos;
- Operacional;
- Organização e métodos.

a) Área de Recursos Humanos

O Sr. V. K. disse conhecer os números apresentados e comentou que o desafio dos gerentes em cada filial para o ano de 2003 é alcançar o orçamento, compensar a maior parte das horas extras para manter o custo baixo e, além disso,

otimizar o trabalho dos funcionários de tal modo que seja necessário contratar um menor número de safristas e pelo menor tempo possível.

VK entende que os funcionários da empresa são bastante comprometidos com os objetivos; não tem problemas de faltas ou troca de funcionários. Como ele definiu é uma equipe “estável”, com bastante tempo de casa. Mas demonstrou muito interesse pelo Plano de Participação em Lucros ou Resultados, dizendo que a equipe precisa de desafios novos.

Itens sugeridos para o PLR: Faturamento de Insumos, Custo com Mão-de-obra terceiriza e Horas Compensadas.

b) Área Financeira

O SR.V.R., da área financeira mostrou-se muito preocupado com o alto volume de títulos a receber. Segundo ele, quando o volume financiado é muito elevado, a empresa tem altos riscos porque:

- à medida que tem muitos títulos a receber significa que é capital de giro que está fora da empresa, e que ela necessita para comprar a produção na safra;
- o risco da produção transfere-se do produtor para a empresa;
- em caso de frustração de safra ou de inadimplência a empresa necessitará buscar outros recursos, o que aumentará seus custos.

O gerente financeiro disse que no início de cada safra os gerentes são reunidos e alertados de que devem fazer seus clientes cumprir os contratos.

O Sr. VR comentou que é necessário achar formas de reduzir o valor liberado aos produtores, sem com isso deixar de comprometê-los para entregar a colheita. Também, além do gerente, é necessário um trabalho muito forte da equipe,

na época da colheita para que os produtores cumpram seus compromissos. Disse que estaria de acordo em estudar qualquer alternativa que viesse a diminuir esse risco da empresa, inclusive um Plano de Participação em Resultados desde que as equipes alcançassem o objetivo de reduzir o volume de títulos a receber e conseguissem fazer cumprir todos os contratos.

Itens sugeridos para o PLR: Títulos a Receber, Custo com Mão-de-obra terceiriza e Horas Compensadas.

c) Área de Comercialização de Grãos

O Sr. E. B. , da comercialização, área ligada principalmente à negociação de cereais, analisou os dados e disse que o envolvimento de todos os setores é importante para receber cereais. Desde o balanceiro, o classificador, assim como o escriturário e principalmente o gerente e os vendedores. Segundo EB, a empresa precisa receber um volume grande para fazer frente a seus compromissos, mas, além do volume precisa “receber bem”. E definiu “receber bem” como um ótimo atendimento aos clientes e também o manuseio dos cereais para conservar a qualidade e assim poder vender ou exportar produto com qualidade. Disse ser adepto de premiar os bons desempenhos, aqueles que contribuem para o resultado da empresa. Vê na política de Participação nos Lucros ou Resultados uma oportunidade de motivar a equipe toda a superar as metas.

Itens sugeridos para o PLR: Total de Cereais Recebidos, Faturamento de Insumos e Títulos a Receber.

d) Setor Operacional

O gerente do Setor operacional mostrou-se interessado na questão da remuneração variável e entre os dados apresentados, na sua área, disse que os colaboradores da área operacional vão entender mais os indicadores relacionados a recebimento de cereais, Banco de Horas e mão-de-obra terceirizada, porque esses itens os afetam no dia-a-dia. Disse que se a empresa seguir esse caminho, acha que um item a ser inserido para o futuro é o consumo de energia elétrica.

Questionado, disse que os funcionários do setor têm as suas funções definidas e eles sabem que a empresa quer e precisa fazer volume e qualidade no recebimento e armazenamento. Mas não recebem metas e objetivos. O Sr AR disse que não seria difícil envolver os funcionários do setor mas que estes no seu dia-a-dia seguem as ordens predeterminadas e não estão acostumados a dar sugestões e nem a tomar iniciativas. Necessitaria de um trabalho de conscientização e incentivo para premiar as idéias novas. Mas acredita que os mesmos têm muitas idéias e sugestões, embora simples, mas que podem contribuir com o processo.

Itens sugeridos para o PLR: Total de Cereais Recebidos, custo com Mão-de-obra terceiriza e Horas Compensadas.

e) Área de Organização e Métodos

O gerente de O&m mostrou-se bastante comedido e entende que os trabalhadores não necessitariam de um Plano de Participação nos Lucros ou Resultados para serem motivados, pois as suas funções já são remuneradas e que desempenhar bem e com afinco a sua função é obrigação de cada profissional.

E ID questionou se não estava havendo contra-senso, se a empresa estaria, por um lado pensando em um programa de redução de custo e por outro lado, fica prometendo premiação caso sejam alcançados determinados índices; ID vê o programa como um simples aumento de custo e que está na contramão do que a empresa busca.

Este gerente não quis sugerir nenhum item para um possível PLR, dizendo que este é um assunto que deve ser mais estudado.

f) Resumo das Entrevistas

Apresentaremos a seguir a compilação das respostas pedidas aos gerentes nas entrevistas:

Item 1 - Os dados são acompanhados e de conhecimento dos entrevistados.

Item 2 – Os entrevistados entendem que todos os funcionários sabem do que se trata ao se falar dos itens apresentados.

Item 3 – Os entrevistados não são unânimes, mas não tem dúvidas de que estes dados, se forem satisfatórios, contribuirão significativamente para o bom resultado da empresa.

Item 4 – Um dos entrevistado é resistente à implantação do PLR. Dois são favoráveis e dois concordam que é necessário a empresa tomar atitudes, sendo que o PLR pode ser esta ferramenta.

Item 5 - Os cinco entrevistados acham que os colaboradores quando convocados para um esforço maior, sempre responderam positivamente. Caso a empresa venha a implantar um PLR, o empenho seria maior ainda e teria um foco dos esforços para os indicadores escolhidos.

Item 6 – Dos itens mais votados, houve empate em alguns itens. Então voltou-se ao assunto com cada gerente e foi sugerido integrar alguns itens para formar um indicador. Das sugestões apresentadas seguem as três mais aceitas por todos:

1º Faturamento por Funcionário – Divisão do total de insumos pelo número de funcionários. Assim, quanto maior o faturamento e menor o número de funcionários, melhor será o índice.

2º Horas Compensadas – Dividindo-se as horas compensadas pelo total de horas trabalhadas. Assim quanto menor o número de horas extras e quanto maior o número de horas compensadas, melhor será o índice de compensação.

3º Custo com mão-de-obra terceirizada – Divisão do custo total com mão-de-obra terceirizada pelo total de cereais recebidos. Assim quanto maior o volume recebido de cereais e quanto menor o custo com terceirizações, menor será o valor por saca.

3.5 - Análise

a) Legalidade

A empresa I. Riedi & Cia Ltda, não possui nenhum Programa de Participação nos Lucros ou Resultados. O assunto ainda encontra resistência com alguns gerentes e do proprietário.

Por outro lado, a Participação nos Lucros ou Resultados está prevista na Constituição, no Artigo 7º, inciso XI e foi regulamentada pela Lei nº 10.101/2000, onde está prevista a obrigatoriedade das empresas convencionarem com seus empregados a forma de participação deles em seus lucros ou resultados.

Lei não é opção aderir ou não. É para ser cumprida. É mais vantajoso à empresa fazer um programa de PLR, dentro de suas possibilidades e de seus

interesses, enquanto tem condições de negociar o programa e a implantação do mesmo. Pois é incerto qual o caminho que deverá ser tomado em caso de denúncia ao ministério do trabalho ou em caso de condenação na justiça do trabalho.

Conforme se pode observar no quadro Levantamento de Dados, a empresa I. Riedi tem parâmetros de passado e objetivos fixados no orçamento, inclusive o período. O que falta é o envolvimento sistemático de todos os colaboradores neste processo junto com a oficialização do sistema para atender os requisitos legais.

b) Extensão dos Objetivos aos Funcionários

Conforme pode-se verificar nas entrevistas os funcionários conhecem os itens levantados. Assim, os funcionários precisam conhecer os objetivos e deverão elaborar seus planos táticos sobre como alcançar os objetivos. Estes planos táticos devem ser feitos por escrito para avaliação no final do ciclo. E se alcançados os objetivos, participarão da premiação pelo que conseguiram participar no alcance dos resultados da empresa.

Na I. Riedi os objetivos são do gerente de filial. Os funcionários, às vezes auxiliam na elaboração dos mesmos através do orçamento, mas o que falta é envolvê-los diretamente através de compromisso formal, que os comprometa a alcançar os objetivos e até os premie se estes objetivos forem superados.

c) Remuneração Variável

Os objetivos principais da remuneração variável são:

- vincular o desempenho com a recompensa, buscando sempre melhoria;

- partilhar os bons e maus resultados da empresa;
- transformar custo fixo em custo variável.

Na I. Riedi, o orçamento e o alcance do mesmo são de responsabilidade do gerente da filial. E este é feito com visão do passado para projetar o futuro. A elaboração do orçamento é de responsabilidade do gerente de filial. Pela própria experiência o gerente precisa recorrer ao auxílio de alguns colaboradores como os vendedores e os encarregados. Mas o orçamento apresenta uma característica: baseia-se na experiência passada, ou seja, o que foi realizado em anos anteriores, em detrimento de projetos mais audaciosos ou inovações.

E, neste sentido, para a I. RIEDI, mais do que atender a legislação, implantar a Remuneração Variável pode significar uma boa oportunidade de lançar objetivos mais desafiadores para seus colaboradores e para a própria empresa.

d) Participação nos Lucros OU Resultados

A lei 10.101/2000, por um lado traz a obrigação das empresas fazerem Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, por outro lado flexibiliza para a empresa fazer o Programa de Participação por Lucros **OU** Resultados.

A Remuneração por Resultados condiciona o recebimento de bônus ao cumprimento de metas negociadas. As vantagens desse sistema são:

- trabalho em grupo;
- ênfase na melhoria e redução de custos;
- busca de inovações;
- pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes;
- maior credibilidade dos números apurados.

Por outro lado, através do orçamento cada filial faz o seu planejamento de receita e despesa para gerar o resultado desejado. Nele estão contidos muitos itens, que são objetivos da empresa. Por essa razão, a empresa e os seus colaboradores teriam adaptação fácil a um sistema de Participação nos Resultados.

Para implantar o programa por Resultados é possível iniciar a partir do Orçamento, que é uma ferramenta já conhecida pelos gerentes e muitos colaboradores. O próximo passo é divulgar o Programa a todos os colaboradores, criando indicadores e índices e as regras em geral para a adesão de todos.

e) Critérios para a Escolha dos Indicadores

No orçamento da I. Riedi já são determinados alguns objetivos que são condicionantes para as atividades da empresa e que devem ser perseguidos constantemente.

Os indicadores devem ser aqueles aprovados pelos gerentes nas entrevistas, onde os mesmos aceitam como viável a combinação de alguns dados para formar indicadores. Segundo a sugestão dos mesmos, os indicadores seriam estes:

1º INDICADOR: FATURAMENTO POR FUNCIONÁRIO

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de Faturamento de insumos}}{\text{Nº de Funcionários}}$$

Dados anteriores e orçamento para o ano de 2003.

Nome	Realizado 2001	Realizado 2002	Orçado 2003
Faturamento	50.938.000	69.854.000	89.043.000
Nº de Funcionários	265	280	280
ÍNDICE	192.218	249.478	318.010

Fonte: I. Riedi & Cia Ltda.

2º INDICADOR: HORAS COMPENSADAS

Fórmula:
$$\frac{\text{Total de Horas Compensadas} \times 100}{\text{Total de Horas Trabalhadas}}$$

Dados anteriores e orçamento para o ano de 2003.

Nome	Realizado 2001	Realizado 2002	Orçado 2003
Horas Compensadas	21.814	31.668	37.855
Horas Trabalhadas	62.73,4	67.661	53.872
ÍNDICE	34,8%	46,8%	70,3%

Fonte: I. Riedi & Cia Ltda.

3º INDICADOR: CUSTO POR SACAS COM TERCEIRIZADOS

Fórmula:
$$\frac{\text{Custo com Mão-de-obra terceirizada}}{\text{Total de Cereais Recebidos}}$$

Dados anteriores e orçamento para o ano de 2003.

Nome	Realizado 2001	Realizado 2002	Orçado 2003
Custo com Terceirizados	1.108.000	1.423.000	1.188.000
Total de Cereais Recebidos	8.666.000	7.283.000	9.326.000
ÍNDICE	0,127	0,195	0,127

Fonte: I. Riedi & Cia Ltda.

f) Avaliação de Desempenho

Para um PLR a proposta do autor é a avaliação de baixo para cima, onde o próprio analisado se auto-avalia, depois discute essa avaliação com seu chefe, aumentando a maturidade e o profissionalismo da relação chefe-subordinado.

A I. Riedi não possui programa de Avaliação de Desempenho. Mas é um desejo do proprietário que os seus funcionários sejam recompensados na justa medida da sua contribuição para o resultado, desde que este tenha sido alcançado.

Crerios a serem considerados na avaliação dos funcionários:

- desempenho do funcionário para o alcance dos objetivos da empresa – peso 3;
- nível hierárquico do funcionário – peso 2;
- tempo de serviço do funcionário – peso 1.

O nível hierárquico é a responsabilidade que a empresa delega ao funcionário. O tempo de serviço é verificado na ficha do funcionário. A avaliação do desempenho é a análise do plano tático que foi elaborado pelo próprio funcionário.

g)Desenvolvimento Profissional e Pessoal

Na I. Riedi não existe ainda um plano de carreira ou desenvolvimento. Mas sem dúvida é uma grande oportunidade aproveitar o momento em que se faz avaliação para dar mais um passo e já fazer um plano de desenvolvimento.

O autor sugere que seja feito um plano quando forem percebidos habilidades natas ou potenciais em funcionário que apresenta baixo desempenho. Deve-se estender o plano de desenvolvimento para todos os funcionários, pois a empresa deve desenvolver todos os talentos inclusive e porque não, principalmente os que mais contribuíram no processo.

4 – PROPOSTA

4.1 – Programa de Participação em Resultados

Sugere-se para a empresa I. Riedi & Cia Ltda a adoção de um Programa de Participação nos Resultados.

A implantação do Programa deve seguir as seguintes etapas:

a) Primeira etapa – Escolha e definição das regras - São as necessidades da empresa e os resultados que se pretende atingir. Definição das regras escolhidas para o programa e quais serão os indicadores para a formação do bolo a ser repartido.

Deve ser definido pela alta direção da empresa e elaborada correspondência informando aos colaboradores dos objetivos da empresa e quais os indicadores e índices que vão vigorar para o ciclo.

Deve ser definido também quem são os trabalhadores que irão participar do Programa, conforme modelo apresentado a seguir.

Importante frisar que os objetivos e metas devem ser negociados com o superior imediato, e serão aceitos no momento em que os objetivos fixados para o setor contribuirão para o alcance dos objetivos da empresa.

A seguir apresentação de modelo de Fixação de Objetivos e Metas.

FIXAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS				
Nome:				
Departamento:				
Área:				
Responsável:				
Superior Imediato:				
Objetivos	Metas para o Ciclo	Metas Mínimas	Metas Máximas	Peso da Meta
				100%

Fonte: CORREA (1999, p. 107)

Data ____ / ____ /2003

Responsável

Superior Imediato

Depois de aprovado o documento Fixação de Objetivos e Metas, o responsável deverá elaborar um plano para atingir cada meta. A formalização do plano se dá através do preenchimento do formulário Plano Tático Operacional, conforme modelo apresentado a seguir:

PLANO TÁTICO OPERACIONAL			
Nome:			
Departamento:			
Área:			
Responsável:			
Superior Imediato:			
META PARA O CICLO:			
			PESO
			%
MÍNIMA	PERFORMANCE A ALCANÇAR		MÁXIMA
Passos ou Ações	Nome do Responsável	Deptº ou Setor	Data Limite
O que Fazer? Como Fazer?	Quem deve fazer?	Onde Fazer?	Quando fazer?

Fonte: CORREA (1999, p. 125)

Data ____ / ____ /2003

Responsável

Superior Imediato

e) Quinta etapa - Avaliações parciais da evolução de cada meta - para medir o grau de evolução e para que desvios possam ser corrigidos.

É importante que estas avaliações parciais sejam documentadas para eventuais consultas no final do ciclo, por ocasião da Avaliação final.

f) Sexta etapa - Avaliações finais de desempenho - para cálculo da pontuação total de cada participante, que servirá de base para o rateio.

No espaço próprio, devem ser copiadas do formulário Fixação de Objetivos e Metas: as metas, uma a uma, e o peso atribuído à meta.

Na coluna para comentários deverá ser descrito o resultado obtido em cada meta. Deverá conter a quantificação real obtida.

A nota Ponderada se obtém a partir da Nota de Desempenho, fazendo-se a seguinte operação: Multiplica-se o Peso da Meta pela Nota do Desempenho e divide-se por 100.

Nota Classificatória é a soma simples de todas as notas ponderadas.

Conceito Global se obtém através do enquadramento da Nota Classificatória no Conceito Global.

AVALIAÇÃO FINAL DE DESEMPENHO				
Nome:				
Departamento:				
Área:				
Responsável:				
Superior Imediato:				
Metas para o Ciclo	Comentários sobre a Performance	Nota Pond.	Peso Meta	Notas de Desempenho
Nota Classificatória			100%	
Conceito Global				

Fonte: Adaptação de CORREA (1999, p. 148)

Quadro: Notas de Desempenho por Meta

SEM NOTA	NOTAS DE 1 A 3	NOTAS DE 4 A 7	NOTAS 8 A 10
Ficou abaixo da Meta Mínima Prevista.	1 – Quase atingiu a meta mínima, ficando bem próximo. 2 - Atingiu a mínima 3 - Ultrapassou a Meta Mínima.	4 – Ficou entre a Meta Mínima e a principal 5 – Quase atingiu a meta. 6 – Atingiu a meta principal. 7 – Ultrapassou a meta principal.	8 – Ficou entre a meta principal e a meta máxima. 9 – Quase atingiu a Meta máxima. 10 – Atingiu ou ultrapassou a meta máxima.

Fonte: CORREA (1999, p. 141)

Conceito Global

Nota alcançada	Conceito Global
0,00 a 1,49	Insatisfatório
1,50 a 2,99	Aceitável
3,00 a 5,99	Regular
6,00 a 7,99	Bom
8,00 a 8,99	Ótimo
9,00 a 10,00	Excelente

Fonte: CORREA (1999, p. 71)

g) Sétima Etapa - Encerramento do Programa - é a soma final de todos os pontos obtidos nos três fatores e o respectivo rateio que determinará o valor que cada funcionário terá direito.

Para determinar a pontuação de cada funcionário de acordo com o Nível Hierárquico (NH) observar a tabela abaixo, multiplicada pelo respectivo peso.

Nome	Nível	Amplitude	Pontos	<u>CÁLCULO DOS PONTOS</u> FÓRMULA: <u>NH X 3 (PONTOS DO NH)</u>
Diretores	A	7,59	22,77	
Gerentes e Assessores de Diretoria	B	5,06	15,18	
Encarregados, Vendedores, Supervisores	C	3,38	10,14	
Escriturários, Classificadores, Operadores	D	2,25	6,75	
Auxiliares (Administrativos / Operacionais)	E	1,50	4,50	
Apoio (Vigias, zeladores(as))	F	1,00	3,00	

Modelo: CORREA (1999, p.70)

Para determinar a pontuação de acordo com o Tempo de Casa ou Experiência Interna (EI), segue-se a tabela a seguir:

Tempo de Casa	Índice	<u>CÁLCULO DOS PONTOS</u> FÓRMULA: <u>NH X EI X 1 (PONTOS DO EI)</u> Ex: $3,38 \times 1,33 \times 1 = 4,50$
Até 6 meses	0	
De 6 meses a 1 ano	0,33	
De 1 ano a 2 anos	0,66	
De 2 anos a 5 anos	1,00	
De 5 anos a 10 anos	1,33	
De 10 anos a 15 anos	1,66	
Acima de 15 anos	2,00	

Modelo: CORREA (1999, p.70)

Para determinar a pontuação de acordo com o Desempenho (D), fator mais relevante, usa-se a tabela abaixo:

Conceito Global de Desempenho	Índice	<u>CÁLCULO DOS PONTOS</u> FÓRMULA: <u>NH X D X 6 (PONTOS DO D)</u> Ex: $3,38 \times 1,5 \times 6 = 30,42$
Insatisfatório	0	
Aceitável	0,5	
Regular	1,0	
Bom	1,5	
Ótimo	2,0	
Excelente	3,0	

Modelo: CORREA (1999, p.71)

Para apurar o valor final de cada funcionário, determina-se os pontos de cada funcionário e calcula-se a proporção sobre o "bolo a repartir".

RATEIO DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

EMPRESA: _____

Nº ORD	NOME	GRUPO TRAB	C.COMANDO?		FATORES			PONTUAÇÃO				RATEIO R\$
			SIM	NÃO	NIV. HIER.	EXP. INTER	CONC GLOB	NH	EI	CG	TOTAL	
1	AAAA	I	1		A	11 a	BOM	22,77	12,60	68,31	103,68	6.378,58
2	BBBB	I	2		B	6 a	ÓTIM	15,18	6,73	60,72	82,63	5.083,55
3	CCCC	II	3		C	3 a	BOM	10,14	3,38	30,42	43,94	2.703,27
4	DDDD	II	4		C	1,5 a	ACEI	10,14	2,23	10,14	22,51	1.384,86
5	EEEE	I	5		B	10 m	REG.	15,18	3,33	30,36	48,87	3.006,57
6	FFFF	II	6		D	3 a	BOM	6,75	2,25	20,25	29,25	1.799,51
7	GGGG	IV		6	F	11 a	BOM	3,00	1,66	9,00	13,66	840,39
8	HHHH	IV		6	F	6 a	INSAT	3,00	1,33	0,00	4,33	266,39
9	IIII	III	9		E	9 a	EXCE	4,50	1,99	27,00	33,49	2.060,37
10	JJJJ	III		5	E	3 a	ÓTIM	4,50	1,50	18,00	24,00	1.476,52
											406,36	25.000,00

Modelo: CORREA (1999, p.159)

h) Oitava Etapa – Divulgação dos Resultados - é a apresentação do Resultado para os participantes, selecionando-se as informações que devem ser repassadas. Devem ser abordados os pontos positivos e negativos.

Deve-se lembrar novamente os indicadores que foram selecionados para a empresa buscar no período. Deve ser comentado se foram alcançados ou não. Caso o resultado tenha sido positivo – divulgar o “bolo a ser repartido” e caso tenha sido negativo, deve ser apresentado da mesma maneira – pois todos devem participar dos riscos ou resultados.

Devem ser divulgados os nomes que foram destaque e atingiram os melhores conceitos. Devem ser dados prêmios não financeiros para aqueles que apresentaram as melhores idéias. E aproveitar para agradecer a todos pelos trabalhos realizados.

i) Nona Etapa – Políticas do POI – Participação nos Objetivos da I. Riedi – elaborar as políticas que direcionarão o programa. Algumas políticas que devem fazer parte do programa:

1 – A I. Riedi & Cia Ltda adotará o POI – Participação nos Objetivos da I. Riedi, que é um plano de participação em Resultados que visa propiciar a participação dos colaboradores no atingimento de metas, buscando o comprometimento dos mesmos com os objetivos da empresa.

2 – O POI tem como objetivo estimular os colaboradores a produzirem mais e melhor com menos custos.

3 – O POI é um plano de participação em resultados para remunerar de forma especial os colaboradores que atingirem as metas pré-estabelecidas.

4 - Com base nos objetivos atingidos no período ficado, a empresa determinará o “Bolo a Repartir” no POI.

5 – Os objetivos cujas metas não sejam alcançadas não formarão pontos para o “Bolo a Repartir” .

6 – Os objetivos e metas do POI serão estabelecidos anualmente pela empresa e estes serão medidos por indicadores. Cada filial, departamento, setor da empresa terá seus próprios objetivos e metas que deverão estar em consonância com os objetivos da empresa.

7 – Mensalmente serão indicados os indicadores parciais, sendo afixados em locais de fácil acesso e visualização.

8 – Cada setor fará mensalmente reuniões de avaliação parcial da evolução dos indicadores, tomando medidas corretivas, se for o caso.

9 – Os colaboradores poderão contribuir com suas idéias para melhorarem os processos e objetivos da empresa. As idéias serão apresentadas por escrito e farão parte da avaliação de desempenho individual no final do período.

10 – A apuração e pagamento do POI serão anuais, após o fechamento e auditoria da empresa.

11 – Cada colaborador receberá o tamanho da fatia do bolo que fez por merecer. Ou seja, participará do “Bolo a Repartir” conforme a pontuação final alcançada pelo somatório dos pontos de cada fator.

12 – Para calcular a pontuação final dos colaboradores, o POI tem como base de cálculo os fatores a seguir:

- Nível hierárquico – conhecido no início do programa – de peso 3.
- Tempo de Casa – conhecido no início do programa – de peso 1.
- Desempenho – só será conhecido no final do programa e terá a nota conforme a colaboração do participante no programa. Este fator é o de maior peso – 6.

13 – Os colaboradores desligados da empresa antes da apuração final do resultado, deixarão de participar do POI.

14 – Os colaboradores admitidos durante o período participarão de forma proporcional ao tempo de participação no POI.

15 – Receberão premiação extra, não financeira:

- os cinco colaboradores que tiverem melhor nota no fator Desempenho;
- os cinco grupos de trabalho a que pertençam os colaboradores do item anterior;
- os dez colaboradores que apresentarem o maior número de idéias;
- os representantes eleitos a que pertençam colaboradores do item anterior;
- os autores das idéias que forem implementadas na empresa.

j) Décima Etapa – Levantamento de Necessidades de Treinamento - é a etapa onde se aproveita as informações que estão à tona para fazer uma avaliação, não só do desempenho, conforme sugerido acima, mas do funcionário, como um todo.

O próprio funcionário que se auto-avalia deve demonstrar seus interesses de carreira, conforme modelo chamado Plano de Carreira.

De posse da avaliação individual do funcionário, é a vez de seu superior imediato fazer avaliação do funcionário. Deve seguir modelo Avaliação de Desempenho e Potencial.

Na seqüência o superior hierárquico completa o PIT (Plano Individual de Treinamento) e apresenta ao seu superior imediato. Caso aprovado, deverá ser encaminhado ao departamento de Recursos Humanos, para as providências necessárias.

PLANO DE CARREIRA – PREENCHIDA PELO FUNCIONÁRIO	
Nome:	
Departamento:	Filial:
Cargo:	Tempo de Casa:
Pontos Obtidos:	Conceito Global:
Meus Pontos Fortes e Áreas em Que Devo Melhorar	
Meus Interesses de Carreira	
Possíveis Atribuições / Cargos Futuros	

Fonte: CORREA (1999, p. 167)

Data: ___ / ___ / _____

 Funcionário

AValiação DE DESEMPENHO E POTENCIAL – preenchido pela chefia.

Nome do Funcionário - _____ Data ___ / ___ / ___

Cargo - _____ Filial _____

Avaliador - _____ Cargo _____

Senhor Avaliador:

É sabido que ninguém conhece melhor um empregado que o seu próprio chefe. Será, portanto a pessoa indicada para avaliá-lo.

É, portanto fundamental deixar de lado o relacionamento pessoal e considerar apenas o desempenho funcional. A avaliação, se feita com parcialidade, prejudica a Empresa e o empregado.

Após cada fator é descrito o objetivo, ou seja, o que ele procura avaliar. Cada peso (Sofrível, regular, bom, muito bom, excepcional) é precedido de duas notas. Em cada fator, V. S^a deverá escolher primeiro o peso e a seguir fazer um “X” na nota em que o funcionário avaliado se enquadra.

A seguir, e se encontrou na avaliação, alguma deficiência, cuja solução possa ser uma das alternativas abaixo, preencha o P.I.T. (Programa Individual de Treinamento).

- Aconselhamento;
- Readaptação;
- Rodízio de função;
- Treinamento.

Esta avaliação deverá ser encaminhada ao seu superior imediato e após ao Departamento de Recursos Humanos.

ITEM I - FATORES QUE AVALIAM DESEMPENHO (ATUAÇÃO NO TRABALHO)

FATOR 01 - PRODUTIVIDADE

Avalia: quantidade de trabalho, esforço dispendido e comportamento frente à exigência de esforço maior.

SOFRÍVEL	1	2	Não trabalha o tempo todo e reclama do esforço normal.
REGULAR	3	4	Limita-se a executar as tarefas solicitadas.
BOM	5	6	Trabalha todo o período. Aceita razoavelmente fazer um esforço maior.
MUITO BOM	7	8	Trabalha todo período. Aceita bem um esforço maior.
EXCEPCIONAL	9	10	Trabalha todo período. Aceita com entusiasmo, até procura um esforço maior.

FATOR 02 - QUALIDADE

Avalia: capacidade de produzir trabalho sem erros.

SOFRÍVEL	1	2	Apresenta erros em quase todos os seus trabalhos.
REGULAR	3	4	Cumprir as tarefas, embora com alguns erros.
BOM	5	6	Cumprir as tarefas dentro do exigido com poucos erros.
MUITO BOM	7	8	Domina o trabalho, às vezes aperfeiçoa.
EXCEPCIONAL	9	10	Domina o trabalho, melhora constantemente e ainda orienta os colegas.

FATOR 03 - INDEPENDÊNCIA

Avalia: como se desincumbe das tarefas e se necessita de supervisão de seu chefe.

SOFRÍVEL	1	2	Não tem. Necessita de supervisão constante.
REGULAR	3	4	Requer supervisão com muita freqüência.
BOM	5	6	Só ocasionalmente necessita de supervisão.
MUITO BOM	7	8	Muito raramente necessita de supervisão.
EXCEPCIONAL	9	10	Desincumbe-se de todas as tarefas sem supervisão.

FATOR 04 - PONTUALIDADE

Avalia: quanto a horário e quanto a prazo para entrega das tarefas exigidas.

SOFRÍVEL	1	2	Atrasa com freqüência. Serviço geralmente atrasado.
REGULAR	3	4	Alguns atrasos. Serviço algumas vezes atrasado.
BOM	5	6	Chega no horário. Conclui serviço no prazo limite.
MUITO BOM	7	8	Pontual. Serviço pronto, às vezes com antecedência.
EXCEPCIONAL	9	10	Chega antes. Serviço, no geral, pronto com antecedência.

ITEM II - FATORES QUE AVALIAM POTENCIAL (POSSIBILIDADE DE PROGRESSO)

FATOR 05 - CONHECIMENTO DO SERVIÇO

Avalia: se é amplo ou restrito, em função da experiência e escolaridade.

SOFRÍVEL	1	2	Conhecimento restrito. Sem experiência.
REGULAR	3	4	Conhecimento restrito. Bastante experiência.
BOM	5	6	Conhecimento amplo. Pouca experiência.
MUITO BOM	7	8	Conhecimento amplo. Boa experiência.
EXCEPCIONAL	9	10	Completa habilitação para o cargo.

FATOR 06 - INICIATIVA

Avalia: capacidade de resolver problemas novos e sugerir novas providências.

SOFRÍVEL	1	2	Resolve problemas novos com bastante dificuldade.
REGULAR	3	4	Às vezes resolve problemas novos sozinho.
BOM	5	6	Na maioria dos casos encontra a solução certa.
MUITO BOM	7	8	Iniciativa bem desenvolvida para enfrentar problemas novos.
EXCEPCIONAL	9	10	Resolve qualquer problema de sua área com rapidez.

FATOR 07 - LIDERANÇA

Avalia: capacidade para conduzir, influenciar, orientar, lidar e manter boas relações com os colegas.

SOFRÍVEL	1	2	Não tem capacidade de liderança.
REGULAR	3	4	Capacidade de liderança limitada.
BOM	5	6	Boa capacidade de liderança.
MUITO BOM	7	8	Lidera bem e com facilidade.
EXCEPCIONAL	9	10	Líder nato.

FATOR 08 - AUTO APERFEIÇOAMENTO

Avalia: interesse e capacidade para aprimorar seus métodos de trabalho.

SOFRÍVEL	1	2	Não procura melhorar sua atuação.
REGULAR	3	4	Procura ocasionalmente melhorar sua atuação.
BOM	5	6	Sempre atento à possibilidade de melhorar seus métodos de trabalho.
MUITO BOM	7	8	Consegue freqüentemente aprimorar o seu trabalho.
EXCEPCIONAL	9	10	Excepcional capacidade de aprimorar seus métodos de trabalho.

ITEM III - FATORES QUE AVALIAM COMPORTAMENTO

FATOR 09 - ADAPTAÇÃO AO GRUPO

Avalia: facilidade de lidar com os colegas. Se é benquisto ou entra facilmente em atrito com os colegas.

SOFRÍVEL	1	2	Pouco adaptado.
REGULAR	3	4	Entra em conflito com o grupo freqüentemente.
BOM	5	6	Bem adaptado.
MUITO BOM	7	8	Bem adaptado e benquisto pelos colegas.
EXCEPCIONAL	9	10	Perfeitamente adaptado e muito benquisto.

FATOR 10 - DISCIPLINA

Avalia: se aceita/cumpre ou discute/desafia as normas da empresa.

SOFRÍVEL	1	2	Opõe-se e desafia à maioria das normas da empresa.
REGULAR	3	4	Opõe-se a muitas normas, cumpre outras razoavelmente.
BOM	5	6	Questiona normas, mas procura adaptar-se e cumprir.
MUITO BOM	7	8	Cumprir as normas sem discussão.
EXCEPCIONAL	9	10	Cumprir as normas e incentiva os colegas a cumprir.

11 - Na sua opinião, o funcionário tem capacidade para ocupar cargos maiores?

() Não () Ainda não () Sim

Caso positivo: Qual cargo você o recomendaria? _____

P. I. T. – PLANO INDIVIDUAL DE TREINAMENTO – preenchido pela chefia.

FILIAL: _____ DATA: ____/____/____

NOME DO OCUPANTE	CARGO ATUAL QUE EXERCE	PLANO DE AÇÃO RECOMENDADO – Qual? (Aconselhar - Readaptar – treinar)	RODÍZIO DE FUNÇÃO RECOMENDADO	FUNÇÃO SUGERIDA	ÉPOCA IDEAL P/ REALIZAÇÃO

FONTE: Adaptação de PONTES (1986:76)

k) Décima Primeira Etapa – Preparação do Ciclo Seguinte - é a preparação do próximo ciclo, onde devem ser tomadas as providências como:

- revisão do ciclo;
- nomeação de novo coordenador ou confirmação do mesmo;
- revisão das regras, inclusive dos indicadores, analisando quais os objetivos que a empresa quer priorizar no novo ciclo, bem como a formação do bolo;
- revisão do grupo de trabalhadores;
- atualização do novo cronograma;
- eleição dos representantes;
- atualização do Acordo Coletivo;

4.2 – Recomendações

Recomenda-se à empresa fazer uma ampla divulgação a todos os colaboradores, mostrando as vantagens para ambas as partes (empresa e empregados) de se buscar os objetivos.

Sugere-se os seguintes treinamentos:

- para todos os gerentes, pois da adesão deles depende a adesão da equipe;
- para todos os representantes escolhidos pelos empregados, pois a eles cabe a intermediação diária entre grupos de trabalho e supervisor e coordenador interno;
- para todos os participantes do programa, pois todos gostam de conhecer as regras do “jogo que estão jogando”. Além disso, explicar claramente os objetivos e a forma de alcançá-los.
- principalmente para o coordenador interno, a quem cabe a responsabilidade de fazer as coisas acontecerem.

Deve-se dar especial atenção para a escolha do coordenador, pois deve ser alguém com poder de decisão, mas que consiga dialogar com todos os funcionários, em todos os níveis. Que seja realmente um “solucionador de problemas”.

Recomenda-se ainda montar uma cartilha explicando o significado de cada indicador e quais os itens que concorrem para que o mesmo seja alcançado. Nesta cartilha deve ser anexado formulário para apresentação de idéias.

O coordenador interno deve dedicar tempo integral ao programa, principalmente nos setores onde for percebido algum foco de resistência. Estas, assim que detectadas, devem ser resolvidas através das seguintes alternativas: nova explicação para ver se o funcionário realmente entendeu o objetivo do programa; aconselhamento, troca de setor e troca do funcionário.

Na divulgação mensal dos índices parciais, tarefa do coordenador interno, a direção da empresa deve participar, para mostrar o apoio da empresa ao programa.

4.3 – Cronograma de Implantação

O próximo passo é definir o cronograma geral dos eventos, que deve ser seguido. Cabe ao Coordenador do Programa fazer cumprir todas as etapas do cronograma.

Modelo de Cronograma, a seguir:

EVENTOS	ADMINISTRATIVO			OPERACIONAL	
	CÚPULA	PARTIC	REPRES	PARTIC	REPRES.
1º - Reunião Inicial	04/11-8 h				
2º - Definição das Regras Básicas	09/11-14 h				
3º - Eleição dos Representantes		14/11- 14h		14/11- 8 h	
4º - Negociação das Regras Básicas	16/11- 8 h		16/11- 8 h		16/11 - 8 h
5º - Emissão do Acordo Coletivo e Arquivo no Sindicato da Categoria	Até 20/11				
6º - Treinam. Sobre Direção dos Negócios	18/11 - 8 h				
7º - Definição da Direção dos Negócios	20/11 - 8 h				
8º - Treinamento dos Representantes			21/11 - 8 h		21/11 - 8 h
9º - Treinam. s/ Objetiv, Metas e P. Táticos		22 a 25/11		22 a 25/11	
10º - Formaliz. Dos Objet. Metas e P.Tat.		Até 06/12		Até 08/12	
11º - Trein. s/ Aval. Parciais Desempenho		11 a 15/12		11 a 15/12	
12º - Treinam. s/Aval. Final de Desempenho		16 a 20/12		16 a 20/12	
13º - Formal. Da Aval. Final de Desempen.		Até 19/01		Até 22/01	
14º - Fechamento da Rel dos Participantes	Até 24/01				
15º - Cálculo das fatias indiv. Do Bolo	Até 24/01				
16º - Encerramento e pagtº final	30/01 - 9 h	30/01 - 9 h	30/01 - 9 h	30/01 - 9 h	30/01 - 9 h

Modelo: CORREA (1999, p.74)

4.4 – Custos de Implantação

Será apresentado planilha com a previsão dos custos do Plano de Participação em Resultados no primeiro período de um ano.

Item	Descrição	Valor Mensal	Valor Anual
01	Um funcionário em tempo integral – Encargos mensais sobre salário - 75% Soma do custo com funcionário	2.000,00 <u>1.500,00</u> 3.500,00	24.000,00 <u>18.000,00</u> 42.000,00
02	Equipamentos para sala de trabalho: Computador, impressora, calculadora, telefone, escrivaninha, arquivo, valor.		5.000,00
03	Contratação de cursos diversos para todos os participantes, visando a implantação do programa.		5.000,00
04	Elaboração de material explicativo para todos os participantes do programa		1.000,00
05	Custos diversos não especificados		7.000,00
	CUSTO TOTAL ESTIMADO		60.000,00

CONCLUSÃO

Conclui-se deste estudo que o mercado é muito dinâmico. Verdades aceitas ontem, atualmente são vistas como entraves ao progresso, pois dificultam a adaptação da empresa às mudanças que a globalização traz. E as mudanças acontecem em velocidade superior à capacidade de adaptação das pessoas.

A I. Riedi & Cia Ltda, apesar de ter um sistema de remuneração ainda tradicional, baseados em distribuição de tarefas e delegação de responsabilidades, está longe de ser uma empresa ultrapassada. Mas precisa se adaptar às mudanças na forma de remunerar os seus colaboradores. E como se viu já possui as ferramentas para isso. Basta formalizar o envolvimento dos colaboradores.

O envolvimento dos colaboradores com os objetivos da empresa é fundamental para o sucesso de qualquer organização. A remuneração pelo alcance dos resultados, mesmo que não fosse obrigação de lei, é um forte instrumento de motivação para obter esse envolvimento. Por um lado, para os colaboradores é importante a participação nos resultados que ajudaram a alcançar e por outro lado, para a empresa é muito mais importante o envolvimento deles para atingir os objetivos da organização.

Concluindo, acreditamos ter conseguido mostrar ainda que é possível conciliar, em prol de um objetivos maior, algumas idéias tidas como antagônicas:

- atender a legislação implantando um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados. Embora um custo traz benefícios como a isenção de encargos;
- envolver todos os funcionários na busca de resultados, que se alcançados, beneficiam tanto empresa como empregados;
- enfim, fazer com que capital e trabalho não sejam contrários, mas sim focá-los para o mesmo objetivo.

ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Prezado senhor:

Gostaríamos muito de sua opinião a Implantação de um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, para a empresa I. Riedi & Cia Ltda.

Anexo o quadro Levantamento de Dados, base para a sua opinião.

Solicito sua colaboração, respondendo as perguntas abaixo:

- 1 – Você está familiarizado ou acompanha os dados aqui apresentados?
- 2 – Na sua opinião, esses dados são de fácil entendimento dos colaboradores?
- 3 – Na sua opinião esses dados podem representar objetivos e metas a serem focados num programa de Remuneração Variável?
- 4 – Qual a sua opinião sobre a I. Riedi adotar um Plano de Participação dos funcionários nos Resultados?
- 5 – Os colaboradores aceitariam a adoção desse Plano?
- 6 – Dos itens do quadro anexo, sugira três que, na sua opinião,:
 - mais influem para o alcance dos objetivos da empresa;
 - são conhecidos dos funcionários e sobre os quais estes podem colaborar para alcançá-los.

ANEXO 2 – TOTAL DE RECEITAS DE INSUMOS

I. RIEDI & CIA LTDA

Total Ano: 2002

Relatório: Total de Receitas de Insumos por Período.

Local	Insumos
PALOTINA	17.359.732,21
TERRA ROXA	6.630.665,10
NOVA SANTA ROSA	2.745.964,70
TOLEDO	8.148.181,72
VILA PEROLA	2.161.724,77
SÃO LUIZ	3.589.188,30
ASSIS CHATEAUBRIAND	4.719.310,36
GUAIRA	5.740.132,30
IRACEMA	2.757.597,40
ENCANTADO	2.044.237,45
BRAGANTINA	1.804.547,24
MARIPÁ	3.040.951,74
CASCADEL	3.485.924,94
SANTA RITA	2.142.595,95
UBS-ASSIS	0,00
ESPIGÃO AZUL	0,00
MOINHO	0,00
SÃO PEDRO	955.170,29
GUARANIAÇU	2.528.106,83
TOTAL GERAL NO MÊS	69.854.031,30

ANEXO 3 – TOTAL DE CEREAIS RECEBIDOS

I. RIEDI & CIA LTDA

Relatório: Total Recebido de Cereais, por Período.

Modalidade: Em Sacas de 60 kgs.

Local	TIPO DE PRODUTO			TOTAL
	SOJA	MILHO	TRIGO	RECEBIDO
PALOTINA	1.232.124	265.490	33.230	1.530.843
TERRA ROXA	330.597	156.257	30.705	517.559
NOVA SANTA	271.906	67.912	3.352	343.170
TOLEDO	383.538	30.117	50.727	464.382
VILA PEROLA	182.403	80.519	35.577	298.499
SÃO LUIZ	274.556	143.302	38.606	456.464
ASSIS CHAT.	344.810	19.088	66.222	430.120
GUAIRA	418.263	178.954	33.345	630.561
IRACEMA	187.296	15.076	69.585	271.957
ENCANTADO	262.202	113.499	20.793	396.495
BRAGANTINA	197.556	122.719	25.276	345.551
MARIPÁ	253.090	105.130	20.944	379.164
CASCABEL	275.463	38.932	29.244	343.639
SANTA RITA	219.238	140.588	4.324	364.151
ESPIGÃO AZUL	59.038	18.098	4.708	81.845
SÃO PEDRO	193.473	32.890	41.220	267.583
GUARANIAÇU	122.895	15.748	23.056	161.700
SOMA GERAL	5.208.449	1.544.318	531.095	7.283.862

ANEXO 4 – CUSTO COM TERCEIROS

I. RIEDI & CIA LTDA Acumulado Ano 2002
 Relatório: Custo com contratações

CUSTO TOTAL DE TODAS FILIAIS

	Vlr Previsto	Ocorrido Mês	Vlr Acumul
Temporários	518.528,03	15.213,43	534.776,36
Sindicato	674.068,87	19.566,90	842.929,01
Autonomos	46.211,00	1.196,00	44.990,16
Serv. Pessoa Jurid.	113.503,00	13.315,28	187.204,44
BENEFÍCIOS	382.275,43	43.496,67	358.346,54
TOTAL	1.734.586,33	92.788,28	1.985.246,51

ANEXO 5 – DEMONSTRATIVO DO BANCO DE HORAS

I. RIEDI & CIA LTDA - DERHU Acumulado Ano 2002

Deptº de Recursos Humanos

DEMONSTRATIVO DO BANCO DE HORAS DA I. RIEDI CIA LTDA

Local	Nº de QUANTIDADES REALIZADAS Perc. S/Saldo + Trab							Saldo Hrs. Atual
	Func.	Trabalh.	Compens.	Pagas	Comp	Pago	Slid	
MATRIZ	41	5.149	1.728	2.195	34%	43%	24%	1.226
PALOTINA	36	10.750	6.164	2.226	57%	21%	22%	2.360
TERRA ROXA	10	2.129	1.301	356	61%	17%	22%	472
N. STA ROSA	9	2.077	214	1.643	10%	79%	11%	220
TOLEDO	26	5.021	3.389	1.253	67%	25%	8%	379
VILA PEROLA	12	2.528	1.807	902	71%	36%	-7%	-181
SÃO LUIZ	9	2.824	1.059	1.491	38%	53%	10%	274
ASSIS CHAT	21	3.094	1.944	650	63%	21%	16%	500
GUAIRA	14	2.590	1.857	386	72%	15%	13%	347
IRACEMA	8	1.191	999	316	84%	27%	-10%	-124
ENCANTADO	9	2.333	1.279	542	55%	23%	22%	512
BRAGANTINA	10	3.380	2.335	416	69%	12%	19%	629
MARIPÁ	8	2.303	1.111	1.037	48%	45%	7%	155
CASCAVEL	18	4.085	1.980	1.297	48%	32%	20%	808
SANTA RITA	8	2.926	828	1.801	28%	62%	10%	297
UBS-ASSIS	1	447	180	8	40%	2%	58%	259
ESPIGÃO	2	270	0	249	0%	92%	8%	21
MOINHO	19	9.115	981	7.736	11%	85%	4%	398
SÃO PEDRO	7	1.975	552	1.096	28%	55%	17%	327
GUARANIAÇU	12	2.485	1.459	690	59%	28%	14%	336
PALOTINA-25	3	989	501	201	51%	20%	29%	287
SOMA GERAL	280	67.661	31.668	26.491	47%	39%	14%	9.502
		100%	47%	39%				14%

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Uma Abordagem Sistêmica.** São Paulo: LTr, 1986.
- 2 – PICARELLI Filho, Vicente, **Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva.** - São Paulo: Atlas, 1996.
- 3 – WOOD Jr., Thomaz. **Remuneração por Habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** - São Paulo: Atlas, 1997.
- 4 – CORREA, Waldir Evangelista. **Participação nos Lucros ou Resultados: Uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos.** - São Paulo: Atlas, 1999.
- 5 – CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988. Art 7º
- 6 – LEI FEDERAL Nº 10.101/2000.