

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL AQUINO CARVALHO

**ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS RESULTADOS DO
BANCO DO BRASIL**

**CURITIBA
2010**

TERMO DE APROVAÇÃO

RAFAEL AQUINO CARVALHO

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS RESULTADOS DO BANCO DO BRASIL

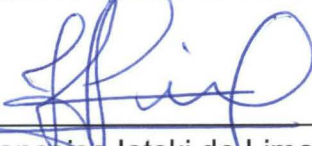
Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Orientador: Profª Dayani Cris de Aquino
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Prof. Dr. Fernando Motta Correia
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Profª. Françoise Iatski de Lima
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 08 de dezembro de 2010

Dedico à minha esposa ,
pela compreensão nas minhas ausências.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a todos que de alguma forma colaboraram na execução deste trabalho, em especial a Prof^ª. Dayani, pela constante disposição em ajudar.

“Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida,
Esses são os imprescindíveis.”

Bertolt Brecht

LISTA DE SIGLAS

BB BANCO DO BRASIL S/A

DIEESE DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS
SÓCIO-ECONÔMICOS

PLR PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

GDC GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – IRPL TRIMESTRAL DO BANCO DO BRASIL (%) – REF. 2007/2010.	24
TABELA 2 – METAS PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 2º SEMESTRE 2008.....	27
TABELA 3 – INDICADOR ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES (R\$) PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 2º SEMESTRE DE 2008.....	28
TABELA 4 – METAS PARA A AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 1º SEMESTRE 2009	29
TABELA 5 – INDICADOR ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES (R\$) PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 1º SEMESTRE DE 2009.....	29
TABELA 6 – METAS PARA A AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 2º SEMESTRE 2009	30
TABELA 7 – INDICADOR ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES (R\$) PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 2º SEMESTRE DE 2009.....	30
TABELA 8 – METAS PARA A AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 1º SEMESTRE 2010	30
TABELA 9 – INDICADOR ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES (R\$) PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 1º SEMESTRE DE 2010.....	31
TABELA 10 – LUCRO LÍQUIDO SEMESTRAL DO BB (EM BILHÕES DE R\$) REFERENTE A 2007/2010.....	33
TABELA 11 – VALORES DISTRIBUÍDOS COMO PLR EM R\$/MIL NO BB REFERENTE A 2007/2010.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 A NATUREZA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	9
2.1 VALOR DA FORÇA DE TRABALHO.....	9
2.2 FORMAS INICIAIS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: SALÁRIO POR TEMPO E POR PEÇA.....	11
2.3 FORMAS DE MODERNAS DE REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL.....	13
2.4 INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO E LUCRO EXTRAORDINÁRIO.....	15
3 HISTÓRICO DA PLR.....	17
3.1 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO SETOR BANCÁRIO.....	17
3.2 INSTRUMENTOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NOS BANCOS.....	19
3.3 PARTICIPAÇÃO NO LUCROS E RESULTADOS NO BANCO DO BRASIL.....	20
4 PLR DO SETOR BANCÁRIO.....	22
4.1 COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO DO SETOR.....	22
4.2 METAS NO BANCO DO BRASIL.....	23
4.2.1 Definição de Metas.....	24
4.2.2 Acompanhamento dos Resultados.....	26
5 A PLR E A LUCRATIVIDADE DO BANCO DO BRASIL.....	33
CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que se operam no cenário mundial, e particularmente no setor bancário brasileiro, têm exigido cada vez mais das organizações, novas formas de manter ou ampliar a sua participação de mercado. No caso específico dos bancos, setor no qual a concorrência é muito acirrada, uma das estratégias utilizadas é o fator remuneração variável com o objetivo de estimular positivamente os trabalhadores a atingir as metas propostas pela empresa. Nesse sentido o programa de remuneração variável tem se revelado poderoso instrumento de comunicação das metas e objetivos da empresa, incentivando dessa forma, cada área e cada trabalhador a contribuir com o melhor de si, a fim de aumentar o resultado global da empresa.

O objetivo deste estudo é analisar as características do programa de Participação nos Lucros e Resultados no Banco do Brasil e sua vinculação direta com as metas propostas pela instituição. A importância do tema está no fato de que cada vez mais, os bancos e em particular o Banco do Brasil, tem imposto aos seus funcionários metas mais agressivas, vinculando o pagamento de um bônus, que pode ser sob a forma de participação nos lucros e resultados (PLR), ao seu atingimento.

A análise do tema será feita á luz da Teoria Marxista com enfoque no valor da força de trabalho, no salário por tempo e por peça e principalmente, na intensificação do trabalho como forma de aumentar a taxa de lucro obtida pela empresa.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo dois é feita uma revisão da literatura Marxista explicitando a natureza da remuneração variável. No capítulo três é apresentado um breve histórico da Participação nos Lucros e Resultados bem como os principais meios de remuneração variável existentes na indústria bancária. No capítulo quatro é apresentada a PLR do setor bancário, em especial como se forma a do Banco do Brasil. Ainda neste capítulo são apresentadas as metas impostas pelo BB aos seus trabalhadores. Por fim no capítulo cinco temos uma análise sobre o aumento observado no lucro do Banco do Brasil e a correspondente distribuição de PLR aos trabalhadores.

2 A NATUREZA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Neste tópico serão analisados alguns pontos da teoria marxista, dentre os quais destaca-se o valor da força de trabalho e a maneira como se forma a taxa de lucro obtida pelo detentor dos meios de produção, a fim de analisar a participação efetiva dos trabalhadores nos lucros e resultados obtidos pelas empresas.

2.1 VALOR DA FORÇA DE TRABALHO

Inicialmente, para entender o que compõe o valor da força de trabalho é importante tratarmos de alguns conceitos fundamentais apresentados por Marx em *O Capital*.

O primeiro deles é o conceito de valor. O valor pode ser decomposto em valor de uso e valor de troca com base em aspectos qualitativos e quantitativos. Uma mercadoria ou uma coisa qualquer, passa a ter valor de uso quando se encontra nela uma utilidade ao ser humano e este valor de uso só se realiza no consumo ou pelo uso da mercadoria em questão. O valor de troca, por sua vez, ocorre quando tem-se o intercâmbio entre duas mercadorias. Mas como determinar a forma como as mercadorias seriam trocadas?

A teoria Marxista nos traz que uma característica comum a todas as mercadorias é o fato de serem produto do trabalho humano. Portanto a quantidade de trabalho dispensado na produção de uma mercadoria torna-se o principal meio de determinar como se darão as trocas no mercado. Como forma de medir a quantidade de trabalho absorvida na fabricação de uma mercadoria e assim determinar a grandeza de seu valor, Marx (1996) apresenta o chamado tempo de trabalho socialmente necessário a produção das mercadorias que corresponde ao tempo necessário para que um trabalhador médio e sujeito a condições normais possa produzir a mercadoria em questão. Ainda com relação ao valor de troca é importante ressaltar que o seu conceito só existe no momento da troca, isto se ela realmente ocorrer. A partir deste conceito, de que o valor de troca de uma mercadoria passa a existir somente no momento da transação, quando a troca das mercadorias ocorre é que podemos apresentar o conceito de valor.

O valor, na teoria marxista, pode ser definido como a quantidade de trabalho ou o tempo de trabalho necessário incorporado na mercadoria durante seu processo de produção. O componente vital do valor é o trabalho, ou seja, só existe valor quando existe a incorporação de trabalho na mercadoria e a grandeza de seu valor corresponde a duração do trabalho, ou ao tempo de trabalho necessário a produção daquela mercadoria. Uma vez apresentado o conceito de valor é importante estabelecer com precisão a diferença entre o valor de uma mercadoria e o seu preço de venda no mercado. Preço significa a representação monetária do valor de uma mercadoria e só passa a existir durante o processo de circulação, no mercado, quando o valor de troca da mercadoria efetivamente se realiza. Quando o processo de troca se concretiza no mercado, surge o preço. A principal diferença entre valor e preço é que o valor de uma mercadoria é intrínseco a ela, ou seja, por representar a quantidade de trabalho utilizado na sua produção independe de outros fatores, diferentemente do preço que tem sua formação condicionada ao mercado.

Outro conceito importante que deve ser lembrado, por se constituir a base da obtenção de lucros no sistema capitalista, é o de mais-valia. Marx (2006) chamou de mais valia a diferença entre o valor produzido pelo trabalho e o salário efetivamente pago ao trabalhador, ou seja, corresponde ao valor que o trabalhador cria além do valor de sua força de trabalho, e essa diferença é apropriada gratuitamente pelo detentor dos meios de produção. A formação da mais valia se dá quando o tempo de uma jornada de trabalho é maior do que o tempo necessário para que o trabalhador produza o necessário para o pagamento do seu trabalho (salário), dessa forma, o trabalhador cede gratuitamente parte de sua jornada de trabalho que é absorvida como mais-valia pelo capitalista. Marx (2006) explicita duas formas de obtenção de mais valia e as chama de mais valia absoluta e relativa. A forma de obtenção de mais valia onde o capitalista impõe um aumento na jornada de trabalho sem aumento de salário dá-se o nome de mais valia absoluta. A outra forma de obtenção de mais valia citada por Marx é a mais valia relativa que ocorre quando o capitalista emprega novas tecnologias, aumentando assim a produtividade ou a intensidade do trabalho. Dessa forma, em uma mesma jornada de trabalho a produção será maior, sem que ocorra aumento de salários e sem a necessidade de contratar mais trabalhadores.

Com base nestes conceitos iniciais apresentados, podemos definir como se dá a formação do valor da força de trabalho.

MARX, em seu livro Salário, preço e lucro, define que o “valor da força de trabalho é determinado pelo valor dos meios de subsistência requeridos para produzir, desenvolver, manter e perpetuar a força de trabalho” (Marx, 1985, p.47). A partir da definição dada por Marx, podemos analisar o valor da força de trabalho pelo prisma da manutenção e reprodução da força de trabalho e para tal, devemos delimitar o que se entende por manutenção e reprodução da força de trabalho. Por manutenção da força de trabalho entende-se o quantum necessário para que o trabalhador mantenha a sua capacidade produtiva. Já a reprodução da força de trabalho significa a quantia necessária para que o trabalhador adquira os bens e serviços necessários a subsistência da família do trabalhador, incluindo, por exemplo, a educação dos filhos, saúde, alimentação, vestuário, etc..., considerando também a capacidade produtiva da mulher como contribuinte na provisão dos recursos necessários a família.

Conforme as definições apresentadas, o valor da força de trabalho deve ser capaz de manter a capacidade produtiva atual do trabalhador, bem como garantir a manutenção de sua família e assegurar a reprodução da capacidade produtiva da massa trabalhadora.

2.2 FORMAS INICIAIS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: SALÁRIO POR TEMPO E POR PEÇA

Uma vez delimitado o conceito de valor da força de trabalho, devemos inicialmente diferenciá-lo do que se entende por salário a fim de definirmos o salário por tempo e o salário por peça.

A lei da oferta e demanda no mercado de trabalho deve ser analisada para entender como se dá a formação da remuneração percebida pelo trabalhador. Sabemos que o valor da força de trabalho corresponde ao total dos bens e serviços necessários para manter e reproduzir a força de trabalho, ou seja, independente das condições do mercado de trabalho, seu valor está pré-estabelecido. Já o salário efetivamente recebido pelo trabalhador é influenciado por fatores como a oferta e a demanda no mercado de trabalho sendo seu valor variável, podendo ser maior ou menor que o valor da força de trabalho. Marx utiliza a expressão “exército industrial de reserva” quando se refere a massa trabalhadora desempregada que serve para regular o valor dos salários pagos aos trabalhadores. Quando a oferta de

trabalhadores supera a demanda das empresas por trabalhadores ocorre uma redução nos salários oferecidos, visto que pela grande quantidade de trabalhadores desejosos de conseguir um emprego as empresas poderão oferecer salários menores e mesmo assim, encontrarão interessados. Neste caso o valor pago a título de salário pode até mesmo ser menor do que o correspondente ao valor da força de trabalho, o que normalmente se verifica. O processo contrário também pode ocorrer, quando a oferta de mão de obra trabalhadora é inferior a demanda por trabalhadores nas indústrias, desta forma, o salário pode representar um valor até mesmo maior que o correspondente ao valor da força de trabalho. Esta situação não é comumente identificada, pois normalmente existe um grande contingente de trabalhadores desempregados, ou não empregados formalmente.

O valor da força de trabalho pode ser transformado e medido através de salário por tempo ou ainda através de salário por peça. O salário por tempo nada mais é do que a divisão do valor da força de trabalho correspondente a um dia pela quantidade de horas que forma uma jornada de trabalho normal (salário/hora). O salário por peça, por sua vez, é obtido através da divisão entre o valor diário da força de trabalho pelo número de peças que o trabalhador consegue produzir em uma jornada normal de trabalho. Tão importante é a importância do salário por peça para a análise das formas de remuneração variável, que Marx afirma que o salário por peça é a forma de salário mais adequada ao modo de produção capitalista. (Marx, 1996, vol.2, p/642)

No capítulo "*Salário por peça*" de *O Capital*, Marx (1996, p/636) descreve algumas características do salário por peça, tomando por base a duração normal da jornada de trabalho, o grau médio de intensidade do trabalho e a produtividade média obtida por um trabalhador com habilidades normais. As características descritas por Marx são:

- O salário por peça proporciona ao capitalista uma excelente forma de medir a intensidade do trabalho;
- Possibilita a comparação de forma individual entre os trabalhadores e a média de intensidade de trabalho observada no setor;
- O salário por peça diminui a necessidade do trabalho de inspeção, uma vez que a qualidade e a intensidade de trabalho são controladas pela forma de salário;

- Influi desenvolvendo, por um lado características individuais aos trabalhadores e por outro, aumentando sobremaneira a concorrência entre eles levando a um aumento de produtividade;
- A conseqüência deste aumento de produtividade é que o mesmo número de trabalhadores fornece mais trabalho e com isso ocorre uma redução na demanda dos trabalhadores podendo levar a uma redução no nível salarial;

Com essas características pode-se definir o salário diário, por meio do regime de produção por peça, como o salário por peça multiplicado pelo número de peças produzidas na jornada. A princípio esta forma de remuneração parece favorecer o trabalhador uma vez que o seu salário está vinculado diretamente a sua produtividade, assim a remuneração acompanharia o aumento de esforço. No entanto isso não ocorre se o pagamento por peça produzida, for menor do que o valor da força de trabalho referente a intensidade de trabalho embutida na produção, o que impossibilita uma reprodução normal da força de trabalho prejudicando tanto o trabalhador, quanto a sua família. O salário por peça, em essência, é uma forma usada pelo detentor dos meios de produção para obter mais valia absoluta, impedindo o trabalhador de obter o real valor de sua força de trabalho. Isso ocorre, pois o trabalhador tem a impressão de que os seus ganhos estão relacionados diretamente a quantidade de peças produzidas por ele, e portanto, buscará aumentar seus ganhos através do aumento da intensidade do trabalho, pois acredita que produzindo mais ganhará mais. Porém, o que o trabalhador desconhece é que independente da quantidade produzida, ou da quantidade de trabalho alocada, ele sempre receberá um valor menor do que o valor da força de trabalho dispensada, pois o valor pago pela peça produzida é inferior ao valor da força de trabalho alocada. Nestas condições, jamais haverá efetivo ganho por parte do trabalhador.

2.3 FORMAS DE MODERNAS DE REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL

Os PLR, PPR, PL são formas modernas de remuneração variável, pois mantém um salário fixo para o trabalhador (o salário mensal) e atribuem bônus e/ou prêmios vinculados ao alcance de metas pré-estabelecidas. Estas formas de remuneração variável são úteis ao capital, pois economizam capital variável (capital

destinado a pagar a força de trabalho). Existem duas formas em que se pode economizar o capital variável. A primeira é o fato de que bônus e prêmios, por não se incorporarem ao salário, economizam encargos trabalhistas, fato que reduz a folha salarial relativamente à produção realizada.

A segunda, e talvez mais importante, é a economia de capital variável advinda do aumento da intensidade de trabalho, aumento esse ligado a participação dos trabalhadores nos resultados das empresas (Cipolla, 2007). Esse aumento da intensidade representa um maior dispêndio de trabalho dos trabalhadores à empresa. Ou seja, a empresa obtém mais trabalho sem, no entanto, contratar mais força de trabalho.

Um ponto importante a ser observado é que o bônus pago na forma de PLR, PPR não é vantajoso ao trabalhador, pois remunera apenas o maior desgaste do trabalhador decorrente da intensificação do trabalho, numa mesma jornada, necessária para alcançar as metas impostas. Não por acaso, crescem a cada dia as estatísticas de doenças ocupacionais, sobretudo, relacionadas ao stress e à depressão, decorrentes da intensificação do trabalho. “A cada dia, morrem, no mundo, cerca de cinco mil vítimas de acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho, conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT).” (CNTC, 2010 p. 43). Além disso há 160 milhões casos de doenças ocupacionais por ano no mundo inteiro. No Brasil, a cada mês, quase mil trabalhadores deixam o mercado de trabalho em decorrência de extensas jornadas de trabalho. (CNTC, 2010).

Dessa forma, a remuneração flexível se apresenta como meio de efetivar a exploração mais intensa da força de trabalho, uma vez que se aumenta a intensidade do trabalho, mantendo-se o salário nominal constante, o que implica em um pagamento abaixo do valor. Nessas condições, a participação nos ganhos da empresa apenas representa uma compensação pelo maior desgaste da força de trabalho. (Cipolla, 2007).

Essa relação entre pagamentos associados ao desempenho da empresa e o aumento da intensidade de trabalho podem ser ilustrado pelo tipo de acordo predominante definido nas cláusulas de participação nos lucros e resultados, PLRs.

2.4 INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO E LUCRO EXTRAORDINÁRIO

Para Marx, capital é qualquer instrumento que seja usado para se apropriar de trabalho alheio, cuja finalidade seja gerar lucro para o seu proprietário. O capital está dividido entre capital constante (meios de produção, c) e capital variável (força de trabalho, v). O capital constante pode ser fixo, quando tem maior durabilidade ou circulante, quando é consumido a cada processo produtivo (Marx, 1996).

A composição do capital dá-se por termos físicos: meios de produção/força de trabalho; e por termos de valor: capital constante/capital variável. Desta última deriva-se a composição orgânica do capital: que mostra as mudanças da composição técnica refletida na composição em valor (Marx, 1996).

Marx explica que há uma tendência crescente da composição orgânica do capital devido dois motivos. Um deles é a concorrência entre capitalistas, que os forçam a aumentar a escala de produção e a produtividade, de modo que aumenta a composição orgânica (c/v). O outro motivo são as pressões salariais. Os capitalistas para se defenderem do aumento dos salários buscam empregar máquinas em detrimento de trabalhadores ao longo do tempo (maior c e menor v , portanto maior composição orgânica) (Marx, 1996).

A existência do capital na concorrência implica que cada capital individual encontra nos outros capitais do seu ramo uma limitação a expansão do valor. A única forma para superar dificuldade é a redução do custo e a conquista de maiores parcelas de mercado. (Cipolla, 2007).

A lei fundamental da concorrência capitalista pode ser resumida da seguinte forma :

$$k = c + v$$

Onde k =custo, c =capital constante e v =capital variável. Os capitais que buscam diminuir k obtêm ganhos extras, fenômeno que Marx (1983b) denominou de mais-valia extraordinária. Se o capital individual vender a sua mercadoria ao valor de mercado, w_m , então os lucros serão determinados como:

$$\text{Lucro} = w_m - k$$

De modo que o capital individual dispõe de duas variáveis que determinam seu lucro: o custo individual e o preço de venda individual que pode ser inferior ao valor de mercado (Cipolla, 2007).

Do ponto de vista do capital individual, os ganhos extras advêm da diminuição dos custos unitários k , dado que com a diminuição dos custos unitários aumenta a diferença entre valor de mercado e valor individual.

Quando o capital adiantado, por unidade de produto, é igual ao custo k , a diminuição de k afeta a taxa de lucro, por duas vias: diminui o custo unitário, k , e diminui o estoque de capital, $k.Q$, (sendo Q é a quantidade de produto):

$$\text{Taxa de lucro} = (w_m - k) / k.$$

A participação nos resultados está ligada a diminuição dos custos de capital variável e constante, na medida em que uma força de trabalho busca transformar um volume maior de materiais sem o auxílio de capital fixo adicional. A maior quantidade de trabalho se modifica numa quantidade maior de valores de uso e de mais valia.

O aumento dos lucros não advêm de uma redução do valor da força de trabalho, mas sim da intensificação do trabalho implícita na produção, a qual tem o mínimo de estoques e, portanto, com o mínimo de capital, tanto constante circulante quanto variável. Trata-se aqui de economia de capital variável a um dado valor da força de trabalho e não como resultado da redução do seu valor, trata-se, portanto, de intensificação do trabalho para aquisição de lucro extraordinário (Cipolla, 2007).

As teorias e idéias apresentadas por Marx, com relação ao valor, ao valor da força de trabalho e a intensidade do trabalho, podem ser utilizadas para explicar o regime de remuneração variável aplicado atualmente por diversas empresas de diversos setores. No setor bancário, por exemplo, a busca constante por parte dos funcionários a fim de atingir metas específicas orçadas pela instituição, leva a um aumento da intensificação do trabalho, o que resulta em maior lucro para o detentor dos meios de produção, no caso os bancos. O capítulo seguinte apresenta as principais formas de remuneração variável utilizada pelos bancos, em especial no Banco do Brasil, a PLR.

3 HISTÓRICO DA PLR

Além de apresentar os principais tipos de remuneração variável existente no setor bancário brasileiro, este capítulo traz um breve histórico de como a PLR, que é uma forma comum de remuneração variável, vem sendo aplicada no setor bancário brasileiro, em especial no Banco do Brasil.

3.1 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO SETOR BANCÁRIO

De acordo com Xavier (1999), data de 1794 a primeira iniciativa de implantar um sistema de participação nos lucros em uma fábrica de vidros, nos Estados Unidos.

Segundo o autor citado, em 1919 foi apresentado projeto de lei propondo a participação dos empregados nos lucros, mas tornou-se preceito constitucional somente na Constituição de 1946.

O Poder Executivo, em 30 de maio de 1995, por meio da Resolução nº10 do CCE regulamentou a implementação da PLR no âmbito das empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União detivesse a maioria do capital social com direito a voto.

A Lei nº 10.101/00 editada em 2000, regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo a produtividade. Os seus principais aspectos da lei são:

- A determinação de que a PLR deve ser negociada pela empresa com uma comissão escolhida pelos empregados, com a anuência do sindicato da categoria;
- Todos os funcionários da empresa são elegíveis ao programa de PLR;
- Não há para a empresa incidência de encargos previdenciários e trabalhistas sobre as parcelas de PLR distribuídas aos trabalhadores;
- Não há incorporação da PLR aos salários (remuneração fixa);

- O valor distribuído como PLR é deduzido do lucro auferido gerando redução tributária ao empregador;

Ao longo da década de 1990, as mudanças no setor bancário brasileiro causaram, aos seus trabalhadores, significativos impactos sentidos por meio da redução do nível de emprego, das alterações do perfil e dos processos de trabalho e, também, das variações na composição e nas formas de remuneração.

O objetivo das instituições financeiras é transformar a médio prazo, custos fixos em variáveis e obter ganhos crescentes de produtividade, vinculando parcela da remuneração dos bancários à evolução do valor adicionado pela empresa. Para tal os bancos vem adotando mecanismos de remuneração variável flexibilizando desta forma os ganhos dos funcionários, que ficam condicionados ao atingimento de metas propostas pelo banco.

Tais mudanças seguem um movimento mais geral de ajuste da economia brasileira decorrente da queda brusca da inflação, da abertura comercial e do aumento da concorrência. A remuneração variável cresceu juntamente com a receita gerada pela prestação de serviços, para substituir os ganhos inflacionários que correspondiam a grande parte da receita total dos bancos. Mas apesar dessa conjuntura, a princípio negativa, as instituições financeiras tiveram aumento nos lucros, enquanto os trabalhadores viram sua participação na renda nacional ser reduzida, por meio da diminuição no poder de compra dos salários.

Os antigos sistemas de remuneração enfocam estruturas salariais baseadas na importância dos cargos dentro das empresas, e normalmente não levam em conta a contribuição individual dos trabalhadores para a construção do resultado. Esta estratégia de remuneração não traz tanto resultado para a instituição se comparada com a remuneração variável, geralmente condicionada a resultados, que levam em conta o fato de que o trabalho é a fonte primordial de valor.

Do ponto de vista da relação entre capital e trabalho, por um lado, o crescimento do desemprego e a precarização das relações desfavorecem a luta histórica dos trabalhadores por maior participação na apropriação do resultado de seu trabalho, por outro, a ideologia dominante nas empresas se fortalece, uma vez que os objetivos de crescimento e pleno emprego foram substituídos pelo equilíbrio macroeconômico, eficiência e concorrência, que exigem mais e mais do trabalhador,

servindo como justificativa para as empresas quando ocorre a exclusão dos trabalhadores taxados como menos eficientes.

3.2 INSTRUMENTOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NOS BANCOS

Segundo Silva (2005) existem alguns modelos usuais em prática no Brasil:

- Bônus ou gratificações: são valores pagos periodicamente com base nos resultados apurados pela organização (como lucro líquido). Comumente, mas não exclusivamente, usado em grandes empresas multinacionais de diversos segmentos e direcionado para os altos escalões, sendo assim não há limites para o valor pago. Quanto maior o lucro, maior o bônus;
- Comissões: corresponde a forma mais antiga e tradicional de remuneração variável, geralmente voltada a área comercial. Normalmente a apuração ocorre de forma individual e sem seletividade. Independente da quantidade vendida a comissão será um percentual sobre o volume de vendas;
- Incentivos ou campanhas: modelo de curta duração, voltado para atender objetivos e metas preestabelecidos. Sua utilização não se restringe a área de vendas podendo ser aplicada as áreas meio das instituições. Os prêmios normalmente são pagos com bens de consumo, serviços ou viagens;
- Participação acionária: prevê a distribuição ou venda facilitada de ações, ao longo dos anos, para parcela restrita de empregados, geralmente ocupantes de cargos diretivos e que podem negociá-las após um período de carência.

A remuneração pela venda e negociação de produtos e serviços bancários é prática comum nas instituições financeiras. Essas instituições normalmente se utilizam dessa ferramenta pois aumentam o seu resultado econômico sem a necessidade de incorporar ao salário fixo dos trabalhadores os custos para que o aumento na sua lucratividade ocorra. Dito de outra forma, a remuneração variável, nesse caso, premia pontualmente os saltos de produtividade, cujos ganhos são

incorporados pelo capital. Esse tipo de remuneração não é incorporada efetivamente ao salário do trabalhador, não sendo portanto, garantia de remuneração futura. Ou seja, ao trabalhador é repassado, de forma pontual, apenas parte do resultado advindo da melhora em seu desempenho, assim, os bancos conseguem diminuir o custo relativo do trabalho.

3.3 PARTICIPAÇÃO NO LUCROS E RESULTADOS NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil ao contrário da grande maioria dos bancos múltiplos e comerciais, não utiliza o pagamento de comissões sobre as vendas de produtos e serviços como forma de remuneração variável aos seus trabalhadores. O BB utiliza um sistema de remuneração variável que se constitui no pagamento semestral da PLR, onde o percentual pago, depende do resultado de cada unidade auferido ao final do semestre.

De acordo com as informações do Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos Sócio-Econômicos (DIEESE, 1998), pode-se verificar que os Acordos Coletivos de trabalho no Banco do Brasil, relativos a PLR, ocorreram em dois momentos distintos.

Acordos coletivos do BB celebrados anteriormente a 1997/1998:

- Existem cláusulas que asseguravam a participação dos funcionários nos lucros. O valor dessa participação correspondia a 20% do montante destinado aos acionistas. Cabia a cada funcionário uma cota de igual valor, apurada pela divisão do montante a ser distribuído pelo número de funcionários do banco. Porém, no BB a PLR estava regulamentada pelo poder executivo através da resolução nº 10 de 30/05/1995, do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (CCE), que vetava a implementação do programa de PLR em alguns casos, o que impedia o BB de implantar um programa de PLR nos moldes dos demais bancos. O que ocorriam eram pagamentos de abonos salariais aos funcionários, a título de PLR, porém sem nenhum vínculo com o desempenho da empresa.

Acordos coletivos do BB celebrados posteriormente a 1997/1998:

- Observa-se a instalação de grupo de trabalho com objetivo de estabelecer a forma de participação dos funcionários nos lucros ou resultados. Ocorreu a indicação de funcionário para exercer a função de auditor fiscal, examinando os documento contábeis do banco e tendo acesso as informações necessárias para apuração do desempenho financeiro da instituição, e a criação da Comissão de Negociações para implantação do sistema de participação nos lucros e resultados.

A proposta feita pelo BB foi a de implementação de um sistema de Participação nos Lucros e Resultados nos moldes da Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que foi a lei criada para regulamentar a distribuição da PLR pelas empresas privadas em geral.

O interesse maior do BB era o de utilizar a remuneração variável, assim como faziam os bancos privados, distribuindo parte dos seus lucros aos trabalhadores, como forma de aumentar os seus resultados, através da intensificação da exploração do trabalho, visto que o trabalhador aumentará seus esforços a fim de alcançar os pré-requisitos para estar apto a receber a PLR. Neste momento algo que não era comum no conglomerado Banco do Brasil passou a existir. O estabelecimento e a cobrança de metas e objetivos.

Dessa forma, o programa de PLR estabelecido pelo BB procurou dar prioridade aos negócios da empresa, a fim de aumentar a sua taxa de lucro, mediante definição de metas e mecanismos de aferição de seu cumprimento, vinculando o seu pagamento ao atingimento das metas estabelecidas.

4 PLR DO SETOR BANCÁRIO

As formas de remuneração variável têm obtido cada vez mais destaque na agenda das negociações coletivas das mais diversas classes trabalhadoras. Isto pode ser verificado ao constatar um número crescente de empresas e setores que, em seus acordos coletivos, tem implantado o regime variável de remuneração como forma de alavancar seus resultados.

Inicialmente, para entendermos a importância da remuneração variável para o trabalhador e sua relação com o aumento na lucratividade do setor, analisaremos brevemente como se dá a remuneração total do trabalhador bancário, em específico o trabalhador do Banco do Brasil.

4.1 COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO DO SETOR

A remuneração efetiva e final do bancário, assim como de um trabalhador de outras áreas, é formada por diversos componentes, sendo alguns deles definidos em convenção coletiva e portanto iguais para trabalhadores de empresas diferentes, e outros componentes particulares definidos para cada empresa, por meio de negociação específica com seus trabalhadores.

De acordo com Martins (1999), pode-se definir remuneração como sendo o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família. A remuneração contempla, além do salário (remuneração direta) os benefícios institucionais (auxílio refeição, auxílio creche, auxílio alimentação, etc.), também denominados de remuneração indireta, cuja concessão é em geral incentivada pela legislação mediante mecanismos de redução ou isenção fiscal, e também a remuneração variável caracterizada por pagamentos relativos a produção individual ou da equipe. (Martins, 1999)

No setor bancário, em específico, algumas dessas remunerações podem ser citadas, seguindo o conceito apresentado por Martins:

- Remuneração direta: corresponde a parcela da remuneração recebida mensalmente (salário, anuênio, gratificação de função, etc.) somada às parcelas de natureza salariais recebidas em datas determinadas (13º salário, adicional de férias, etc.) e às parcelas de natureza salariais recebidas em caso de término do contrato de trabalho (FGTS, multa rescisória, etc.);
- Remuneração indireta: parcela da remuneração vinculada a gastos específicos como vale-transporte, auxílio-creche, auxílio para dependente portador de deficiência, auxílio refeição-alimentação, planos médico-odontológicos, auxílio-educação, etc;
- Remuneração variável: parcela da remuneração que depende do alcance (em conjunto ou não) de metas ou resultados por parte da empresa, do departamento ou do trabalhador individualmente (comissão por vendas, participação nos lucros e resultados, etc.)

Com base nestes componentes é possível estimar a remuneração total de um trabalhador bancário no Brasil. No caso do Banco do Brasil, por exemplo, a remuneração direta ou o salário de ingresso percebido mensalmente pelo trabalhador, de acordo com a convenção coletiva 2010 é de R\$ 1.600,00 (SISBB,2010). Vale lembrar que os encargos sociais para fins previdenciários incidem somente sobre este valor. Os benefícios concedidos na forma de remuneração indireta, por sua vez, são grandes atrativos aos trabalhadores e podem até mesmo suplantam o salário mensal inicial. Como exemplo o “auxílio alimentação-refeição” no valor de R\$ 731,00 (SISBB, 2010), “auxílio creche” no valor de R\$ 224,00 (SISBB, 2010) para cada filho até completar sete anos de idade, plano médico e plano de previdência complementar, em que o BB contribue com o mesmo valor pago pelo trabalhador associado. Por fim, temos a remuneração variável que possui características próprias, geralmente fundamentada em metas e que será tratada a seguir.

4.2 METAS NO BANCO DO BRASIL

O programa de metas imposto pelo Banco do Brasil aos seus funcionários, que rege as relações de trabalho, buscando alcançar os resultados econômicos

propostos pela empresa é apresentado aos funcionários como “Acordo de Trabalho”. Para acompanhar o cumprimento do acordo de trabalho, o BB utiliza uma ferramenta chamada Sinergia. O nome em si explica o conceito que permeia a forma como o banco espera que as mais diversas áreas atuem buscando unicidade nas ações a fim de alcançar um resultado em comum.

O Sinergia é um sistema automatizado em que as metas mensais do Acordo de Trabalho são conhecidas e a apuração dos resultados ocorre semestralmente, ou seja, metas não alcançadas em um mês são somadas as metas propostas para o próximo mês e devem ser vencidas até o final do semestre em curso. (SISBB,2010).

4.2.1 Definição de Metas

A distribuição de metas no Banco do Brasil é feita para a organização, para a unidade e posteriormente para o funcionário individualmente.

- Para a Organização Banco do Brasil:
Semestralmente, o Conselho de Administração do Banco fixa o Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (IRPL) que a empresa deve atingir no período.
Por se tratar de informação estratégica e sinalizar para a concorrência quão agressiva será a postura do BB no mercado bancário, o valor meta estabelecido pelo conselho de administração para o IRPL é confidencial. O BB apresenta trimestralmente seus dados contábeis e o que se verifica nos últimos dados apresentados é que o IRPL apresentado pelo BB está entre os melhores da indústria bancária brasileira, lembrando que o IRPL corresponde ao quociente entre o lucro líquido da empresa e seu patrimônio líquido, como segue:

TABELA 1 – IRPL TRIMESTRAL DO BANCO DO BRASIL (%) – REF. 2007/2010

Trimestre/Ano	2007	2008	2009	2010
1º Trimestre	29,4	43,5	23,8	28
2º Trimestre	20,9	27,9	23,7	28,7
3º Trimestre	26,7	30,5	26,2	n.d
4º Trimestre	22,7	47,4	30,7	n.d

FONTE: BB (2010)

- Para a Unidade (dependência):

Cabe ao Banco a definição das metas globais semestrais a serem atingidas por todas as unidades da organização. A definição das metas de cada unidade ou dependência é feita no mês anterior ao início de cada semestre (dezembro e junho) e comunicadas aos funcionários, através de um documento, via sistema interno, conhecido por “Acordo de Trabalho”.

As metas propostas não são estáticas e eventualmente podem ser redimensionadas, ao longo do semestre, para fazer frente a novas estratégias da empresa ou novas condições do mercado.

O acompanhamento do atingimento das metas definidas através do “Acordo de trabalho” é realizado através do Sinergia.

- Para o Funcionário:

As metas individuais são estabelecidas diretamente entre o funcionário e sua chefia imediata, a princípio no início de cada semestre. Correspondem a parcelas da meta da unidade, uma vez que o BB não distribui metas individualmente e sim por agência, em percentual condizente ao cargo ocupado pelo trabalhador. (Escriturário, assistente, gerência média).

O acompanhamento e a avaliação do desempenho são realizados através de um sistema chamado Gestão do Desempenho por Competências (GDC), que contempla as perspectivas e os indicadores de desempenho a serem atingidos no período. A GDC adotada pelo BB como forma de avaliar individualmente seus funcionários é composta por avaliação parametrizada, via sistema, da postura individual e também por fatores subjetivos, como a avaliação realizada pelo superior, pelos pares (trabalhadores com mesmos cargos) e a auto-avaliação.

4.2.2 Acompanhamento dos Resultados

O acompanhamento dos resultados obtidos também é delimitado através da análise dos itens: organização, unidade e funcionário.

- Para a Organização Banco do Brasil:
Atingimento do Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido fixado pelo Conselho de Administração no início do semestre considerado.
- Para a Unidade (dependência):
O desempenho de cada Unidade é calculado com base na pontuação dos indicadores Estratégias e Operações, Resultado Econômico, Satisfação do Cliente, Processos Internos e Comportamento Organizacional. Cada indicador possui um peso específico e a pontuação total é calculada através da média ponderada dos indicadores, como se verá a seguir. A pontuação mínima para que a Unidade cumpra o “Acordo de Trabalho” é de 400 pontos.
- Para o Funcionário:
O funcionário deve somar no mínimo nota 4 na sua GDC, ou seja, as notas atribuídas pelo superior, pelos pares e através da auto-avaliação após ponderadas pelos respectivos pesos e parametrizadas pela produtividade individual verificada, devem alcançar no mínimo 4 para que o trabalhador tenha direito a PLR. As notas possíveis vão de 1 a 5, sendo 1 totalmente insuficiente e 5 acima da média esperada.

Como já foi descrito, as metas no BB são delimitadas por organização, unidade (agência) e funcionário. As metas atribuídas para organização são basicamente aumento do lucro líquido e por conseguinte do IRPL, tendo sua análise prejudicada pela dificuldade na obtenção das informações estratégicas necessárias a análise, portanto não será o foco do estudo. Como as metas individuais de cada funcionário derivam das metas da unidade a que ele está vinculado, vamos exemplificar de fato e analisar, como são atribuídas e como se dá o acompanhamento efetivo das metas em uma agência do BB.

As metas são distribuídas semestralmente as agências conforme o seu porte, a região em que se encontra, potencialidades da carteira de clientes, número de funcionários, rentabilidade de seus negócios, etc. As agências no BB são classificadas em cinco níveis de acordo com os critérios descritos, sendo que o maior nível é o 1 e o menor é o 5. Vamos analisar as metas e os resultados de uma agência nível 3 com 18 funcionários, localizada em uma capital, com algo em torno de 3.000 clientes entre empresas e pessoas físicas. As informações que seguem fazem parte do Acordo de Trabalho de uma agência específica.

TABELA 2 – METAS PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 2º SEMESTRE 2008

Indicadores	Pontuação mensal	Pontuação semestral	Peso	Pontuação
Resultado Econômico	553	558	40%	223,20
Estratégia e Operações	479	469	30%	140,70
Processos Internos	404	404	10%	40,40
Comportamento Organizacional	500	497	5%	24,85
Clientes	399	394	15%	59,10
TOTAL				488,25

FONTE: Acordo de Trabalho (SISBB)

A tabela 2 traz os indicadores que compõe as metas a serem atingidas pela agência específica ao final do 2º semestre de 2008. A pontuação total (488,25) refere-se ao final do mês de dezembro quando ocorre a apuração final das metas do semestre. Como a pontuação total foi superior a 400 pontos, os funcionários tem direito ao recebimento integral da PLR. A tabela mostra também os pesos relativos dos indicadores que compõe o resultado total e este dado mostra quais os indicadores mais importantes que são: Resultado Econômico e Estratégia e Operações. Sua importância recai no fato de que são os principais formadores do resultado global do banco. Veremos a seguir o que compõe estes indicadores:

- Resultado Econômico: Compõe-se basicamente do resultado obtido com a atividade fim do banco, ou seja, intermediação financeira. Quando o banco recebe um recurso de um cliente para ser aplicado, a taxa a que o banco remunera o aplicador é muito menor do que a taxa aplicada pelo banco ao emprestar o recurso a um terceiro. Isso corresponde ao chamado “spread” bancário. O nível de sucesso desse processo depende, em grande parte, da “expertise” gerencial do trabalhador bancário. A habilidade de captar recursos a um custo baixo

e emprestar as melhores taxas possíveis (melhores para o banco) gera grande parte do lucro bancário, logo o seu peso elevado nas metas da agência.

- **Estratégia e Operações:** Neste indicador estão agrupados os produtos bancários vendidos pelo banco. Seguro de vida, empresarial, de automóveis, residencial, previdência, capitalização, consórcio são alguns dos produtos que fazem parte das metas de vendas de uma agência. A tabela a seguir indica as metas deste indicador para o segundo semestre de 2008.

TABELA 3 – INDICADOR ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES (R\$) PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 2º SEMESTRE DE 2008

Produtos de Seguridade/ Consórcio	Meta	Realizado	Peso
Previdência	316.187	580.532	20%
Seguro Automóveis	92.050	50.434	15%
Capitalização	123.890	76.157	20%
Consórcio (faturamento)	121.684	97.135	15%
Seguros Elementares (resid./ Empres.)	21.379	23.456	15%
BB Seguro de Vida	63.475	65.674	15%

FONTE: Acordo de Trabalho (SISBB)

Nota-se que nem todos os produtos tiveram suas metas alcançadas, mas relativamente um produto que teve sua meta vencida contrapõe aquele que não teve o resultado esperado.

Os demais indicadores, processos internos, comportamento organizacional e clientes tem um peso total de 30% da pontuação da agência, porém os seus componentes não dependem de vendas ou aspectos financeiros. Para se ter uma boa pontuação nestes itens basta estabelecer rotinas eficazes de trabalho, afim de ter bons processos internos e evitar possíveis reclamações de clientes. Por não contribuírem de forma direta na formação do lucro do banco não nos aprofundaremos nestes itens.

A tabelas a seguir (tabelas 4 e 5) mostram o conjunto de metas propostas pelo BB para o 1º semestre de 2009 e os resultados obtidos nos períodos pela agência:

TABELA 4 – METAS PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 1º SEMESTRE 2009

Indicadores	Pontuação mensal	Pontuação semestral	Peso	Pontuação
Resultado Econômico	345	309	40%	123,60
Estratégia e Operações	487	508	30%	152,4
Processos Internos	295	295	10%	29,5
Comportamento Organizacional	582	568	5%	28,4
Clientes	296	277	15%	41,55
TOTAL				375,45

FONTE: Acordo de Trabalho (SISBB)

TABELA 5 – INDICADOR ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES (R\$) PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 1º SEMESTRE DE 2009

Produtos de Seguridade/ Consórcio	Meta	Realizado	Peso
Previdência	226.312	283.425	20%
Seguro Automóveis	60.240	33.482	15%
Capitalização	78.543	48.890	20%
Consórcio (faturamento)	80.124	60.246	15%
Seguros Elementares (resid./ Empres.)	15.234	12.950	15%
BB Seguro de Vida	39.244	27.147	15%

FONTE: Acordo de Trabalho (SISBB)

Com os dados apresentados pode-se observar que nem sempre todas as metas propostas são cumpridas. Inclusive uma das funções do gerente principal de uma agência é enxergar de acordo com as condições de sua equipe, quais metas efetivamente podem ser cumpridas e quais serão deixadas de lado. O objetivo da agência é atingir 400 pontos no total e por se tratar de média ponderada, alguns itens podem ser priorizados em detrimento de outros, sem prejuízo para o resultado global da agência. Nota-se que no 1º semestre de 2009 a meta global da agência, em pontuação, não foi atingida, o que acarretará perdas no recebimento de PLR por parte dos trabalhadores, como se verá no próximo capítulo.

As tabelas 6 e 7 trazem o conjunto de metas impostas para a agência específica no 2º semestre de 2009, bem como os resultados obtidos pela dependência no período.

TABELA 6 – METAS PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 2º SEMESTRE 2009

Indicadores	Pont. mensal	Pontuação semestral	Peso	Pontuação
Resultado Econômico	451	468	40%	187,2
Estratégia e Operações	443	419	30%	125,7
Processos Internos	539	540	10%	54
Comportamento Organizacional	548	551	5%	27,55
Clientes	343	333	15%	49,95
TOTAL				444,40

FONTE: Acordo de Trabalho (SISBB)

TABELA 7 – INDICADOR ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES (R\$) PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 2º SEMESTRE DE 2009

Produtos de Seguridade/ Consórcio	Meta	Realizado	Peso
Previdência	475.280	535.427	20%
Seguro Automóveis	123.275	147.385	15%
Capitalização	162.328	98.243	20%
Consórcio (faturamento)	165.272	169.439	15%
Seguros Elementares (resid./ Empres.)	35.275	51.126	15%
BB Seguro de Vida	74.325	70.243	15%

FONTE: Acordo de Trabalho (SISBB)

Nota-se que a agência alcançou a meta global orçada no 2º semestre de 2009, ao realizar 444,40 pontos, ao contrário do que ocorreu no 1º semestre do mesmo ano, ficando seus trabalhadores aptos a receber a PLR de forma integral.

O indicador estratégia e operações, no 2º semestre de 2009 teve melhor resultado do que o verificado no 1º semestre do referido ano, onde somente o item previdência foi cumprido. No 2º semestre de 2009 houve cumprimento total das metas propostas em quatro itens: previdência, seguro de automóveis, consórcio e seguros elementares deixando de ser entregues apenas os itens capitalização e BB seguro de vida, deixando claro que houve melhora nos resultados apresentados.

As tabelas 8 e 9 a seguir, referem-se as metas propostas para a agência específica no 1º semestre de 2010 bem como os resultados alcançados:

TABELA 8 – METAS PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 1º SEMESTRE 2010

Indicadores	Pontuação mensal	Pontuação semestral	Peso	Pontuação
Resultado Econômico	466	471	40%	188,40
Estratégia e Operações	471	480	30%	144
Processos Internos	519	515	10%	51,5
Comportamento Organizacional	548	529	5%	26,45
Clientes	328	324	15%	48,6
TOTAL				458,95

FONTE: Acordo de Trabalho (SISBB)

TABELA 9 – INDICADOR ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES (R\$) PARA AGÊNCIA ESPECÍFICA NO BB REFERENTE AO 1º SEMESTRE DE 2010

Produtos de Seguridade/ Consórcio	Meta	Realizado	Peso
Previdência	252.420	295.393	20%
Seguro Automóveis	68.282	70.374	15%
Capitalização	86.238	79.428	20%
Consórcio (faturamento)	88.247	91.539	15%
Seguros Elementares (resid./ Empres.)	16.953	17.242	15%
BB Seguro de Vida	39.424	36.524	15%

FONTE: Acordo de Trabalho (SISBB)

Os dados apresentados mostram que a agência alcançou seus objetivos globais no 1º semestre de 2010, obtendo 458,95 pontos no Acordo de Trabalho.

Outro fator que pode ser observado é o fato de que as metas, principalmente em seguridade/consórcio, sempre aumentam em relação período anterior, independente de serem ou não alcançadas. Apesar das metas no BB serem semestrais, as do segundo semestre somam-se as do primeiro para gerar o resultado anual. O aumento constante nas metas, pode ser verificado analisando os valores propostos para o primeiro semestre do ano comparativamente ao primeiro semestre do ano anterior. No caso apresentado, o 1º semestre de 2009 em relação ao 1º semestre de 2010. Nota-se que os valores propostos para 06/2010 são maiores do que os valores propostos para 02/2009. Dessa forma, o resultado alcançado pelo BB será maior ano após ano.

A agência atingiu os objetivos nos semestres analisados, exceto no primeiro semestre de 2009 quando sua pontuação foi de 375,45 pontos. Nessa situação, por não ter alcançado os 400 pontos orçados, os funcionários não receberam o valor integral do PLR distribuído pelo banco. Uma das consequências imediatas ao não recebimento integral do PLR por parte dos funcionários é a verificação do que deixou de ser feito, onde houve falhas, para que no próximo semestre a situação não se repita. Neste sentido, a pressão exercida para o atingimento das metas orçadas, pode até mesmo deixar de ser feita pelos funcionários detentores de cargos diretivos no BB, passando naturalmente aos próprios trabalhadores que não querem deixar de receber o PLR no próximo semestre. O que se verifica em agências que por algum motivo, não atingem as metas em um semestre é uma mudança radical no próximo semestre, tendo a maioria dos objetivos atingidos.

Muito embora no BB não exista a distribuição individual de metas pela organização, nas agências as metas da unidade são distribuídas aos trabalhadores de acordo com o cargo, e com a visão do gerente geral sobre as capacidades de cada um gerar resultado. Como a distribuição de PLR depende do atingimento das metas da agência, as metas acabam sendo, conjuntamente, de todos os envolvidos.

Nesse contexto e após observarmos como se dá a delimitação das metas e a verificação dos resultados obtidos vemos que a disponibilização da participação nos lucros e resultados ao trabalhador, no Banco do Brasil, está conjuntamente vinculada ao desempenho do Banco, da Unidade (Acordo de Trabalho) e do desempenho individual (GDC).

5 A PLR E A LUCRATIVIDADE DO BANCO DO BRASIL

Não há dúvida que o setor bancário tem sido um dos mais lucrativos da economia brasileira nos últimos anos. Muitos afirmam que isso se deve as altas taxas de juros praticadas no mercado, e realmente as taxas de juros na casa dos dois dígitos tem contribuído para o aumento nos resultados das instituições financeiras, porém há outro fator importante que tem contribuído para estes resultados: o aumento na intensificação do trabalho realizado pelos trabalhadores bancários. Esse aumento na intensidade do trabalho, muitas vezes é provocado pelo próprio trabalhador, com o objetivo de alcançar as metas propostas e receber um bônus, no caso do Banco do Brasil, o PLR. Mas uma pergunta pode ser feita, quem ganha mais com isso: o trabalhador ou o banco?

O lucro do BB vem aumentando ano após ano, em razão da entrada do banco em novos segmentos de mercado, análise criteriosa de suas despesas e da qualidade técnica do seu corpo funcional:

TABELA 10 – LUCRO LÍQUIDO SEMESTRAL DO BB (EM BILHÕES DE R\$) REFERENTE A 2007/2010

Ano/Semestre	1º Semestre	2º Semestre	Total Ano
2007	2,477	2,581	5,58
2008	3,991	4,811	8,8
2009	4,0	6,15	10,15
2010	5,0	n.d.	n.d.

FONTE: BB (2010)

Com as informações da tabela 10 vemos que o lucro líquido do BB vem, em geral, aumentando semestre após semestre, ano após ano. O lucro anual de 2008, por exemplo, foi 57 % maior do que o lucro registrado em 2007. O ano de 2009 registrou lucro 15 % maior do que em 2008, o que comprova a idéia apresentada anteriormente, de que o lucro líquido tem tendência de alta, e uma das razões para tal é a distribuição de PLR com base nos resultados apresentados pela agência.

A cada ano, na data base da categoria (setembro) ocorre a negociação entre o sindicato dos trabalhadores e a Fenaban (Federação Nacional dos Bancos) para definir quais cláusulas farão parte da convenção coletiva de trabalho que regira as relações gerais de trabalho para o próximo ano. Dentre estas cláusulas está a que

define como se dará a participação nos lucros e resultados dos bancos, pelos trabalhadores. Portanto quanto melhor o acordo firmado, melhor será a PLR devida aos trabalhadores.

Como já foi descrito, a PLR no BB é paga conforme os resultados apresentados pela dependência a qual o trabalhador está vinculado, o resultado geral apresentado pelo banco e a avaliação individual feita pelo seu superior hierárquico imediato. Como exemplo, para analisar se existe relação direta entre o aumento do lucro do banco e a PLR percebida pelos funcionários, a tabela 11 apresenta os valores recebidos a título de PLR pelos funcionários da agência específica (a mesma das metas anteriormente apresentadas), detentores dos cargos de escriturário, assistente e gerência média:

TABELA 11 – VALORES DISTRIBUÍDOS COMO PLR EM R\$/MIL NO BB REFERENTE A 2007/2010

Cargo/Período	1ºS/2007	2ºS/2007	1ºS/2008	2ºS/2008	1ºS/2009	2ºS/2009	1ºS/2010
Escriturário	1.971,42	2.055,18	3.118,08	3.425,74	1.796,48	3.490,64	2.953,92
Assistente	2.804,07	2.943,23	4.035,21	4.680,23	2.945,34	5.791,34	4.092,92
Gerencia média	4.514,25	4.835,32	6.421,23	7.625,47	4.149,58	10.044,26	7.348,86

FONTE: Aplicativo Pessoal (SISBB); Nota: 1ºS/2008 refere-se ao 1º semestre de 2008 e assim por diante.

A tabela 11 apresenta os valores brutos recebidos pelos trabalhadores que exerceram os cargos de escriturário, assistente e gerência média no período correspondente ao 1º semestre de 2007 ao 1º semestre de 2010 na agência.

Há um histórico crescente na distribuição de PLR, o que mostra que as metas propostas vêm sendo atingidas. A exceção está no primeiro semestre de 2009, quando a agência não alcançou 400 pontos no seu Acordo de Trabalho. Nesse caso, a distribuição de PLR referente ao período foi parcial, de acordo com o resultado parcial atingido.

Analisando conjuntamente o lucro líquido do BB e os valores distribuídos como PLR, no período de 2007 a 2010, vemos que ambos aumentaram. Porém o lucro líquido do banco aumenta relativamente mais do que o valor distribuído como PLR. Esse fenômeno já era esperado, uma vez que a intensificação do trabalho, provocada muitas vezes pelo próprio trabalhador que busca receber o PLR, multiplica o resultado do banco de forma que o aumento no lucro do banco, se torna maior do que o custo com o pagamento da PLR.

O lucro líquido do BB aumentou, por exemplo, no 1º semestre de 2008 em relação ao 2º semestre de 2007 em torno de 54%. Comparativamente a PLR recebida pelos funcionários analisados, no mesmo período, aumentou em média 30%, montante menor relativamente ao aumento no lucro líquido do banco. Muitas vezes, o trabalhador não se dá conta desse fato. O que ele percebe de fato é um aumento no valor recebido de PLR, o que nominalmente ocorre, porém a sua remuneração não acompanha o crescimento do lucro do banco. Essa diferença é absorvida pelo banco cada vez mais.

Dessa forma, mostramos que o PLR distribuído aos trabalhadores não é uma dívida do banco, um presente ao trabalhador em reconhecimento ao seu esforço. Pelo contrário, as metas impostas pelo banco a fim de que o funcionário esteja apto a receber o PLR exigem a intensificação do trabalho, de modo que a lucratividade do banco aumenta mais do que o valor distribuído.

CONCLUSÃO

Esta monografia teve como objeto de estudo a análise das características do programa de Participação nos Lucros e Resultados no Banco do Brasil bem como sua vinculação direta com as metas propostas pelo banco e com o resultado gerado pelo BB à luz da teoria Marxista.

As metas impostas pelo banco aos funcionários e que servem como parâmetro para a distribuição da PLR são atribuídas para o conglomerado, para a dependência e para o funcionário individualmente. As metas do conglomerado dizem respeito ao nível de lucratividade global do banco. Já as metas individuais se referem a aspectos subjetivos, como postura organizacional, uma vez que o BB não as atribui individualmente. As metas numéricas e que tem acompanhamento diário por parte dos gestores do banco são as metas de cada agência ou setor, que geralmente são divididas informalmente pelo gerente da agência a cada funcionário. O pagamento do PLR integral aos trabalhadores da agência está diretamente vinculado ao atingimento das metas propostas para aquela dependência.

Verifica-se observar, por meio dos números propostos referentes as metas atribuídas pelo BB a uma agência específica, que os produtos de seguridade (consórcio, previdência, capitalização, seguros de vida/patrimônio) constantes do item Estratégia e Operações do Acordo de Trabalho, tem tido elevações ano após ano. Por exemplo, analisando as metas para previdência e consórcio referentes a 12/2008 e 12/2009 vemos houve crescimento de um ano para o outro. Previdência tinha meta orçada em 12/2008 em R\$ 316.187,00 e em 12/2009 passou para R\$ 475.280, um aumento de 50,32%. Já o consórcio tinha orçamento em 12/2008 de R\$ 121.684 e em 12/2009 de R\$ 165.272, representando um aumento na meta de 35,82% de um ano para outro.

O aumento observado nos resultados obtidos pela agência pode ser atribuído por alguns como consequência da conjuntura econômica aquecida a qual o mercado bancário está inserido, ou seja, justificam que o aumento do volume de negócios realizados pela agência é consequência da situação favorável da economia, onde as pessoas buscam os produtos bancários por terem um maior poder aquisitivo. Com este raciocínio, a pressão exercida pelo banco a fim de que as metas sejam

atingidas com a intensificação do trabalho não é o fator que mais influencia no resultado alcançado. O que não pode ser esquecido é que na grande maioria das vezes, dificilmente um cliente procura o banco para contratar um seguro ou outro produto bancário, por mais que tenha boa condição financeira. O mais comum é procurar o banco para realizar operações corriqueiras do dia a dia e é nesse momento, no contato com o cliente, que o trabalhador bancário cria uma necessidade antes inexistente e alcança a sua venda. Isso decorre da necessidade que o trabalhador tem de alcançar as metas propostas pelo banco.

A teoria Marxista traz que o proprietário do capital sempre busca formas de obter mais e mais excedente do trabalho realizado pelo trabalhador. A remuneração variável sob a forma de participação em lucros e resultados é uma maneira que o capitalista, no caso o banco, tem de obter mais trabalho sem a necessidade de contratar mais funcionários. Ao atribuir o pagamento de um bônus (PLR) ao trabalhador, vinculado ao atingimento de determinadas metas, o capitalista alcança um aumento no nível de intensidade do trabalho que mais que compensa os custos com os valores que serão distribuídos como PLR aos trabalhadores. Para alcançar as metas o trabalhador se doará muito mais sabendo que poderá receber o bônus (PLR), aumentando muito mais o ganho do banco com seu trabalho em relação a fatia nos lucros que lhe será destinada. Este é o problema principal apontado por Marx, ou seja, o resultado integral do trabalho não retorna efetivamente ao trabalhador.

A conclusão que pode ser obtida, por meio da comparação entre a evolução do lucro líquido do BB e a evolução dos valores distribuídos aos trabalhadores como PLR no período analisado é que o aumento observado no lucro líquido do banco é maior relativamente ao aumento nos valores recebidos pelos trabalhadores como PLR, ou seja, a intensificação do trabalho causada pela necessidade de alcançar as metas orçadas traz maior retorno ao banco do que efetivamente ao bancário.

REFERÊNCIAS

BB. BANCO DO BRASIL. ACORDO DE TRABALHO. Acesso ao SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil), sistema interno do Banco. Acesso em 01/11/2010.

BB. BANCO DO BRASIL. APLICATIVO PESSOAL. PLR. Acesso ao SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil), sistema interno do Banco. Acesso em 04/11/2010.

BB. BANCO DO BRASIL. APLICATIVO PESSOAL. ESPELHO. Acesso ao SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil), sistema interno do Banco. Acesso em 04/11/2010.

BB. BANCO DO BRASIL S.A. **Relação com investidores**, 2010. Disponível em <http://www.bb.com.br>. Acesso em 24/11/2010.

CIPOLLA, Francisco Paulo. Os limites da participação dos trabalhadores nos ganhos das empresas. *Revista de Economia Política*. Vol. 27, nº4, pp. 616-632, outubro-dezembro/2007.

CONGRESSO NACIONAL DOS TRABALHADORES NO COMÉRCIO E SERVIÇOS – CNTC. **As conjunturas mundial e nacional e os desafios do sindicalismo**, 2010. Resoluções do 3º Congresso dos Trabalhadores no Comércio e Serviços. Disponível em: http://www.cntc.com.br/UserFiles/files/res_congresso.pdf . Acesso em: 04/11/2010.

DIEESE. São Paulo. **A participação nos lucros ou resultados dos bancários (1995 a 1997)**, 1998. Disponível em <http://www.dieese.org.br/bol/neg/negjul98.xml>. Acesso em 14/11/2010.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do trabalho**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

MARX, Karl. **O capital** : crítica da economia política. São Paulo: Nova Cultural, 1996. Vol. 1. Livro primeiro.

MARX, Karl. **O capital** : crítica da economia política. São Paulo: Nova Cultural, 1996. Vol. 2. Livro primeiro.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do partido comunista**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MARX, Karl. **Salário, preço e lucro** : São Paulo: Editora Moraes, 1985.

PLR - LEI 10.101 DE 19 DE NOVEMBRO DE 2.000. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=4870m_uvi. Acesso em: 04/11/2010

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

XAVIER, Paulo R.; SILVA, Mateus de O.; NAKAHARA, Júlio M. **Remuneração variável. Quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999, 1º edição.

ANEXOS

PLR - LEI 10.101 DE 19 DE NOVEMBRO DE 2.000

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

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

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

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

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

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo

ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

III - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

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

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

IV - a pessoa física;

VI - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

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

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

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

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

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

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

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

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

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

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

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

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

Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

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

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

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente