



MENSA GEM

A participação nos Lucros ou Resultados, conquanto possa traduzir-se numa novidade para a maioria das Empresas no Brasil, é um instrumento de gestão bastante difundido nas economias modernas, com expressivos resultados para as organizações, fortalecendo sua competitividade no mercado globalizado.

A introdução da Participação nos Lucros ou Resultados por Lei no Brasil deve ser entendida como uma oportunidade para as empresas avançarem rumo a um sistema moderno de relacionamento empregado/empregador, com ganhos recíprocos.

Ciosos dessa importância da Participação nos Lucros ou Resultados, os Sindicatos Patronais integrantes do Grupo XIX-III, (Siamfesp, Sictel, Sindicel, Simefre, Sindimaq, Sinaees, Sindratar, Sibapem e Siescomet), através de seu Comitê, elaboraram a presente “**CARTILHA**” com a finalidade de oferecer às empresas alguns subsídios orientativos sobre a matéria, sem qualquer pretensão de que seu conteúdo encerre um posicionamento definitivo.

Agosto/2005

COMO IMPLANTAR A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS

RECOMENDAÇÕES:

- ↓ Segundo a Lei nº 10.101 de 19/12/2000 cabe aos trabalhadores a escolha da Comissão que irá representá-los, junto à empresa para negociar a P.L.R. (Art. 2º - incisos I e II)
- ↓ a empresa deverá exercer o seu poder disciplinar para que o processo de escolha seja democrático e que a negociação ocorra com representantes legitimados;
- ↓ fixar um limite de participantes na Comissão de 2 a 4; que tenham conhecimento dos negócios da empresa;
- ↓ a Comissão deve ser constituída especificamente para negociar a P.L.R. e, uma vez concluído o instrumento de Acordo e assinado pelos seus integrantes, suas funções se encerram, e
- ↓ nenhum tipo de garantia deve ser concedida aos integrantes da Comissão (estabilidade, garantia de emprego ou salário, indenização adicional, etc.).



DIVULGAÇÃO AOS EMPREGADOS



Lançamento do Programa

É parte essencial do processo. Se os empregados não entenderem, o esforço terá sido em vão, pois não haverá comprometimento destes para com o processo.

Rotina de Acompanhamento

Importante é manter os empregados permanentemente informados sobre a evolução dos indicadores e das metas traçadas. Reuniões periódicas, quadros de aviso e jornais internos são alguns dos meios que se pode utilizar.

RECOMENDAÇÕES DIVERSAS



- ↓ Evitar a participação vinculada ao lucro e sim a resultados (metas, indicadores, etc.);
- ↓ as empresas com mais de uma unidade de negócio ou operação devem avaliar a conveniência de adotar planos distintos, preservando a realidade de cada local.

- ↓ utilizar sempre indicadores consistentes, que não possam dar margens a discussões/interpretações diversas, e que assegurem “ganhos”, às duas partes (empresários e trabalhadores);
- ↓ os indicadores devem ser fixados por faixa ou limites, mas nunca num só número exato;
- ↓ a escolha dos indicadores deve considerar seu histórico para avaliar sua viabilidade e importância para os objetivos da empresa;
- ↓ na escolha dos indicadores que irão compor a metodologia, prestigie mais os resultados por equipe que o individual.
- ↓ após definido o que se pretende negociar, sugere-se a realização de um estudo financeiro fazendo exercícios e buscando, com números e simulações, conhecer os limites para a negociação;
- ↓ dar transparência às informações durante a negociação e em todo o processo de execução, pois a credibilidade é fundamental. Os números devem ser confiáveis;
- ↓ negociar pagamento da distribuição dos resultados nas épocas de melhor fluxo de caixa. A distribuição deve provir das “sobras” geradas pela P.L.R.;
- ↓ lembre-se que o Acordo de Participação logo após sua assinatura, deverá ser encaminhado ao Sindicato dos trabalhadores para devido arquivamento.

CUIDADOS JURÍDICOS

- ↓ Em caso de impasse na negociação, elegendo as partes uma solução via arbitragem ou mediação, não poderá ocorrer desistência unilateral.
- ↓ lembre-se que, os valores distribuídos não sofrem incidência de encargos trabalhistas e previdenciários. Porém, seu pagamento só pode ocorrer num intervalo não inferior a 6 (seis) meses, e de uma única vez;
- ↓ os valores distribuídos a título de Participação estão sujeitos somente a incidência do I.R. (Imposto de Renda) que deverá ser calculado em separado dos demais vencimentos percebidos no mês do eventual pagamento.

O QUE VOCÊ ESTÁ RECEBENDO:

Além dessas recomendações, encontram-se junto a esta “**CARTILHA**”, modelo de procedimento de escolha de integrantes da comissão, e modelo de Acordo, contendo dois exemplos de metodologia com indicadores amplamente difundidos e de fácil entendimento, tais como: Absenteísmo, Retrabalho, Produção, Faturamento, etc.



SUGESTÕES DE PROCEDIMENTOS PARA ESCOLHA DA COMISSÃO DE TRABALHADORES, PREVISTA NO ARTIGO 2º DA LEI Nº 10.101

1. Compete aos trabalhadores da Empresa a escolha da Comissão, prevista no artigo 2º da Lei nº 10.101 de 19/12/2000, que terá por atribuição exclusiva negociar com a Empresa a participação dos trabalhadores nos resultados e assinar Acordo com esse fim específico, encerrando-se suas funções.
2. A Comissão poderá ser formada exclusivamente por trabalhadores em atividade na Empresa e integrada por "X" membros.
3. O procedimento de escolha poderá ocorrer em (dia, horário e local definidos pela empresa). Quando da realização da escolha serão consignados em documento, os nomes dos empregados escolhidos.
4. Poderá a Comissão:
 - Negociar com a empresa a forma de participação dos seus trabalhadores nos seus resultados.
 - Sugerir mecanismos de aferição das metas fixadas.
 - Assinar o competente instrumento de Acordo para os fins da MP 1077/95.
5. Competirá à Empresa:
 - Propor a metodologia de participação dos trabalhadores nos resultados.
 - Propor as metas a serem atingidas no período pactuado.
6. Firmado o Acordo entre a Comissão e a Empresa, o respectivo instrumento será arquivado no Sindicato da categoria profissional.



ACORDO

Entre as partes, de um lado a empresa (denominação social, localização, CGC), neste ato representada por (nome do representante, qualificação, etc.), doravante denominada **EMPRESA**, e de outro a Comissão escolhida na forma do artigo 2º da Lei nº 10.101 e do Procedimento anexo, que fica fazendo parte integrante deste Acordo, constituída pelos Srs. (nomes e qualificações), com o único objetivo de definir os critérios e indicadores para o Programa de Participação de seus trabalhadores nos lucros ou resultados da **EMPRESA**, conforme disciplinado na Lei nº 10.101, mediante as cláusulas e condições que seguem:

I. O Programa previsto no presente Acordo caracteriza-se exclusivamente como Participação nos Resultados e abrangerá todos os funcionários da empresa.

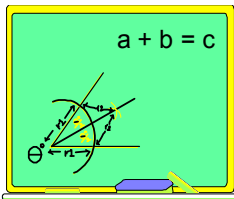
II. Dos critérios para aquisição do direito à participação:

Ficam estabelecidos os indicadores e respectivas metas a seguir enumeradas como parâmetros para concessão ou não da participação aqui ajustada:

continuação do Acordo na pág. 09 ...

FÓRMULA PRÁTICA

MODELO I



1) Aumento de Produtividade = (APR) - Realizado
(APM) - Meta

Usar como parâmetro x% de incremento, não citando no acordo números correspondentes.

NÃO USAR: 10.000 unidades para 12.000 unidades.

2) Redução do Índice de Retrabalho = (RRR) - Realizado
(RRM) - Meta

Esse item refere-se a mercadorias reprovadas no controle de qualidade (peças refeitas, mercadorias devolvidas, etc.)

3) Redução do Índice de Absenteísmo = (RAR) - Realizado
(RAM) - Meta

Esse item refere-se a horas não trabalhadas (atrasos, ausências justificadas ou não, etc.), exceto férias

4) Redução do índice de manutenção e reparos de equipamentos = (RMR) - Realizado
(RMM) - Meta

Esse item refere-se às horas não produtivas, horas de paralisação de produção em virtude da necessidade de manutenção/reparos, etc.)

5) Outros indicadores de livre escolha da empresa

PONTUAÇÃO

A pontuação abaixo é sugerida, podendo cada empresa fixá-la de acordo com a importância de cada item:

$$\frac{APR}{APM} = 50 \text{ pontos}$$

$$\frac{RRR}{RRM} = 20 \text{ pontos}$$

$$\frac{RAR}{RAM} = 10 \text{ pontos}$$

$$\frac{RMR}{RMM} = 20 \text{ pontos}$$

100 pontos

$$K = \frac{APR}{APM} \times 0,50 + \frac{RRR}{RRM} \times 0,20 + \frac{RAR}{RAM} \times 0,10 + \frac{RMR}{RMM} \times 0,20$$

DESCRIÇÃO

APR = Aumento de Produtividade - Realizado

APM = Aumento de Produtividade - Meta

RRR = Redução Retrabalho - Realizado

RRM = Redução Retrabalho - Meta

RAR = Redução Absenteísmo - Realizado

RAM = Redução Absenteísmo - Meta

RMR = Redução Manutenção - Realizado

RMM = Redução Manutenção - Meta

COMO UTILIZAR A FÓRMULA



Exemplo 1

$$K = \frac{R}{M} \frac{100\%}{100\%} \times 0,5 + \frac{6\%}{6\%} \times 0,2 + \frac{5\%}{5\%} \times 0,1 + \frac{5\%}{5\%} \times 0,2$$

$$0,50 + 0,20 + 0,10 + 0,20 = 1,00$$

K = 1 (Distribuir o mínimo da participação)

Exemplo 2

$$K = \frac{R}{M} \frac{90\%}{100\%} \times 0,5 + \frac{5\%}{7\%} \times 0,2 + \frac{5\%}{7\%} \times 0,1 + \frac{4\%}{6\%} \times 0,2$$

$$0,45 + 0,14 + 0,07 + 0,13 = 0,79$$

K < 1 (Nenhuma distribuição - conjunto de metas não foi atingido)

Exemplo 3

$$K = \frac{R}{M} \frac{90\%}{100\%} \times 0,5 + \frac{7\%}{5\%} \times 0,2 + \frac{7\%}{5\%} \times 0,1 + \frac{6\%}{4\%} \times 0,2$$

$$0,45 + 0,28 + 0,14 + 0,30 = 1,17$$

K > 1 (Distribuir, proporcionalmente ao excedente da meta pactuada)

MODELO II

Folha de Pagamento

Folha completa com horas extras, adicionais, encargos, etc.

Principais Custos

Custos da empresa que compoñham de 50 a 60% dos custos totais
ex.: matéria-prima, energia elétrica, água, combustível, etc.

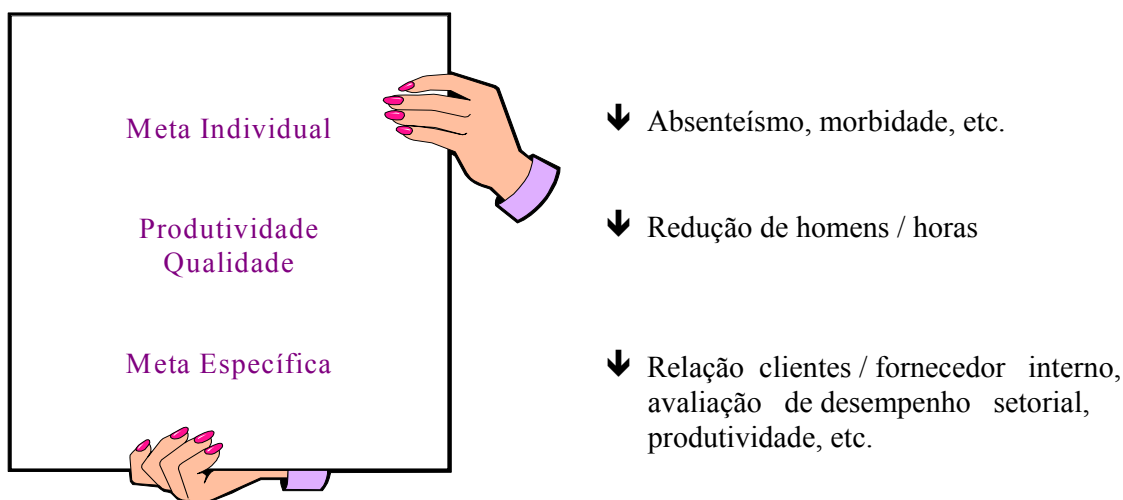
Observação:

A composição folha + principais custos deve representar de 80 a 85% do custo total, com a finalidade de evitarmos que a empresa distribua resultado, sem que a mesma tenha auferido lucro.

Importante:

Considerar na fórmula faturamento líquido, deduzindo-se devoluções e impostos

EXEMPLOS DE INDICADORES QUE PODERÃO SER UTILIZADOS



EXEMPLO PRÁTICO

Comparativo semestral para pagamento ou não no exercício seguinte

O empregador poderá utilizar os indicadores que achar necessário, bem como os seus principais insumos básicos.

EXEMPLO DE CÁLCULO

$$K = \left\{ \begin{array}{l} \left(\frac{F R}{F_a (-) I R} \right) \\ \left(\frac{F P}{F_a (-) I P} \right) \end{array} \right\} \times 0,60 + \left(\frac{M I R}{M I P} \right) \times 0,10 + \left(\frac{P Q R}{P Q P} \right) \times 0,20 + \left(\frac{M E R}{M E P} \right) \times 0,10$$

F R	»	Folha de pagamento	(realizado)
F _a (-) I R	»	Faturamento (-) insumos	(realizado)
F P	»	Folha de pagamento	(previsto)
F _a (-) I P	»	Faturamento (-) insumos	(previsto)
M I R	»	Meta individual	(realizado)
M I P	»	Meta individual	(previsto)
P Q R	»	Produtividade/Qualidade	(realizado)
P Q P	»	Produtividade/Qualidade	(previsto)
M E R	»	Meta específica	(realizado)
M E P	»	Meta específica	(previsto)

Neste exemplo vamos utilizar os seguintes parâmetros (período de 12 meses)

	Peso(%)	
1)	Folha de pagamento x faturamento (-) principais insumos básicos	(0,60)
2)	Redução do Absenteísmo (meta individual)	(0,10)
3)	Redução homens/horas (produtividade/qualidade)	(0,20)
4)	Avaliação de desempenho (meta específica)	(0,10)

Insumos básicos utilizados no exemplo

Matéria-Prima, Energia Elétrica, Água, Materiais Auxiliares e Nitrogênio

COMO UTILIZAR A FORMULA



Exemplo 1

$$K = \frac{117\%}{117\%} \times 0,60 + \frac{2,5\%}{2,5\%} \times 0,10 + \frac{80}{\frac{80}{\%}} \times 0,20 + \frac{10}{\frac{10}{\%}} \times 0,10$$

0,60 + 0,10 + 0,20 + 0,10 = 1,00
K = 1 (Distribuir o mínimo da participação)

Exemplo 2

$$K = \frac{100\%}{117\%} \times 0,60 + \frac{1\%}{2,5\%} \times 0,10 + \frac{50}{\frac{80}{\%}} \times 0,20 + \frac{5\%}{10} \times 0,10$$

0,51 + 0,04 + 0,13 + 0,05 = 0,73
K < 1 (Nada a distribuir)

Exemplo 3

$$K = \frac{100\%}{85\%} \times 0,60 + \frac{2,0\%}{2,5\%} \times 0,10 + \frac{80}{\frac{80}{\%}} \times 0,20 + \frac{8\%}{10} \times 0,10$$

0,70 + 0,08 + 0,20 + 0,08 = 1,06
K > 1 (Distribuir, proporcionalmente ao excedente da meta pactuada)

O direito dos trabalhadores à participação está condicionado ao atingimento total das metas fixadas no presente Acordo.

III. ***Da aferição dos resultados***

A Empresa fará (mensal, bimestral, trimestralmente, etc.) a publicação dos resultados parciais dos objetivos para acompanhamento dos trabalhadores.

IV. ***Suspensão do programa de participação***

O programa de Participação será imediatamente suspenso nos casos de força maior, caso fortuito, concordata, falência e outros fatos que, embora previsíveis, impeçam ou dificultem a vida normal da Empresa.

V. ***Do valor da participação***

Em razão do atingimento das metas no período pactuado, a Empresa pagará em (indicar data) a Participação aos empregados na forma da cláusula II.

Terão direito à participação integral todos os trabalhadores que tiverem trabalhado durante todo o período de vigência do presente Acordo. Perceberão em valores proporcionais os trabalhadores que não cumprirem essa condição, o que ocorrerá à época da apuração e na data de pagamento pactuada.

Os valores da Participação estarão sujeitos à tributação pelo imposto de renda de forma separada dos demais rendimentos do mês, não incidindo sobre eles quaisquer encargos trabalhistas ou previdenciários e não se lhes aplicando o princípio da habitualidade.

Na hipótese de ocorrer qualquer alteração nas regras sobre a Participação nos Resultados, seja através de leis, medidas provisórias, decretos, sentenças normativas ou convenções coletivas, prevalecerão sempre os valores previstos neste Acordo.

Qualquer alteração na legislação sobre Participação nos Lucros ou Resultados que acarrete ônus à Empresa (por exemplo: encargos trabalhistas, previdenciários e contribuições) além das importâncias pactuadas neste Acordo, estas serão proporcionalmente reduzidas, de modo que o desembolso pela empresa não sofra alteração.

VI. ***Da Revisão***

O presente Acordo vigorará pelo período de (mês, ano) e as metas nele pactuadas não poderão ser considerados como ganhos de produtividade.

Se no curso do presente Acordo vierem a ocorrer alterações nos parâmetros tecnológicos, nos processos produtivos, máquinas e equipamentos introduzidos, caberá à empresa, com os trabalhadores rever as metas fixadas.

VII. Vigência

O presente acordo vigorará pelo período meses, a contar da data da assinatura deste instrumento, não havendo renovação automática do presente.

(Data)

Assinatura

Empresa

Comissão