



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS E RESULTADOS DAS  
EMPRESAS  
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL**

**PAULO FABRÍCIO CORTÊZ SILVA**  
**RA 20704398**

**PROFESSOR ORIENTADOR:**  
**INÁCIO ALVES TORRES**

**BRASÍLIA**  
**2009**

**PAULO FABRÍCIO CORTÊZ SILVA**

**PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS E RESULTADOS DAS  
EMPRESAS  
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Inácio Alves Torres

BRASÍLIA  
2009

**PAULO FABRÍCIO CORTÊZ SILVA**

**PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS E RESULTADOS DAS  
EMPRESAS  
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Inácio Alves Torres

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.: Inácio Alves Torres  
Orientador

---

Prof(a): Ana Maria Rigobello  
Examinadora

---

Prof(a): João Carlos de Souza Lopes  
Examinador

Dedico,

A minha mãe, Maria por todo o sacrifício, amor e incentivo que faz de mim o homem que sou.

Agradeço ao meu professor orientador que com paciência, dedicação e competência foi capaz de me guiar neste desafio e extrair o melhor de mim.

Agradeço ainda a toda unidade CSO – Serviços Especializados do Banco do Brasil que me ajudaram fornecendo informações de vital importância para a conclusão deste trabalho.

Fazer a si mesmo perguntas mais profundas  
revela novas maneiras de estar no mundo.  
Traz um sopro de ar fresco. Torna a vida mais  
alegre. A grande jogada na vida não é saber,  
mas mergulhar no mistério.

Fred Alan Wolf

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é mostrar a relevância da aplicação de um Programa de Participação dos Funcionários nos Lucros e Resultados nas Empresas, evidenciando as vantagens da aplicação desta metodologia tal como a forma de fazê-lo. Com o estudo de caso realizado em uma unidade CSO (Centro de Serviços de Suporte Operacional) – Serviços Especializados do Banco do Brasil, foi possível identificar na realidade diversos aspectos tratados por autores especialistas desta área em suas respectivas obras que conseqüentemente são também tratadas neste trabalho. Para a elaboração desta monografia, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória qualitativa, busca de informações bibliográficas e realização de estudo de caso através da aplicação de questionários estruturados tendo como público os funcionários que compõem a unidade CSO – Serviços Especializados do Banco do Brasil.

**Palavras-chave:** Participação nos Lucros e Resultados, PLR, Banco do Brasil.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Objetivos .....	12
2.2 Métodos de abordagem.....	13
2.3 Métodos de procedimento .....	13
2.4 Delineamento da pesquisa .....	13
2.5 Fontes de informação.....	14
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
3.1 O que é <i>PLR</i> .....	15
3.2 O que diz a lei .....	18
3.3 Como Funciona? .....	20
1.4 Casos de sucesso .....	23
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>26</b>
4.1 Histórico da empresa .....	26
4.2 Dados .....	26
4.3 Análise crítica .....	27
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE A: Questionário aplicado aos funcionários do BB .....</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE B: Gráficos .....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO A: Medida Provisória .....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO B: Acordo Coletivo .....</b>	<b>40</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Participação nos Lucros e Resultados não é assunto tão novo quanto pensamos. No século XVIII, Napoleão Bonaparte instituiu a Participação nos Lucros para os atores da “Comédie Française”. Ainda no século XVIII, os trabalhadores já lutavam por seus direitos básicos da cidadania. Em 1789, com a Revolução Francesa, um grande salto no que se diz respeito aos direitos trabalhistas foi dado. De 1800 a 1900, ocorreu a conquista da cidadania política, com o direito de voto. Já no século XX, conquistou-se a cidadania social: previdência, direitos trabalhistas, rede pública de saúde etc. (ROSA, 2004)

Desde então, quanto à participação dos empregados nos lucros e resultados das empresas, pode-se dizer que essa metodologia não parou de crescer e cada vez mais organizações estão aderindo à idéia de que quanto mais se divide, mais se multiplica, ou seja, quanto mais os lucros e resultados forem compartilhados, baseados em acordos que envolvam os funcionários e estes reconheçam na PLR um instrumento que simboliza a maior proximidade do trabalhador para com a empresa, mais a organização sairá ganhando em produtividade e qualidade de seus produtos e serviços. (ROSA, 2004)

Este tema foi escolhido diante do fato de que, apesar de se tratar de um tema que cada vez mais vêm chamando a atenção de trabalhadores e empresários, ainda não possui muitas pesquisas que respondam a questões como “vale à pena aplicar na minha empresa?”, “como eu e meus colegas de trabalho podemos solicitar tal direito?”, “existe mesmo vantagem na aplicação desta técnica?”.

Empresários buscam a cada dia métodos, mecanismos e/ou ferramentas que lhes permitam aumentar cada vez mais e de maneira sustentável os índices de produtividade e lucratividade de seus negócios. A PLR surge como uma opção para se alcançar estes objetivos, pois propõe a motivação dos colaboradores de uma empresa por meio da divisão mais equitativa de seus lucros.

Aplicar um mecanismo de Participação nos Lucros e Resultados em uma empresa requer muita atenção e fidelidade no seguimento de alguns passos para que assim, não haja arrependimento na escolha da PLR como ferramenta estratégica e os trabalhadores não saiam prejudicados.

Este trabalho tem como objetivo abordar o assunto “PLR” de maneira a evidenciar e exemplificar os pontos positivos da aplicação desta técnica assim como trazer a título de exemplo prático um estudo de caso realizado em uma unidade CSO (Centro de Serviços de Suporte Operacional) do Banco do Brasil, localizada no Setor Comercial Sul de Brasília, Quadra 01, Bloco “H”, 12° andar.

Em 1994 foi feita um assembléia que resultou no acordo de participação dos empregados nos lucros do Banco do Brasil. Ficou acordado que 20% do valor que seria pago aos acionistas em forma de dividendos seria destinado para a PLR, assegurando aos trabalhadores todo o acompanhamento das informações ligadas a produtividade da organização. O empregado não poderia faltar com fidelidade a empresa com relação as informações obtidas. (ROSA, 2004)

Dado o tamanho da Empresa e sua presença em diversos países do mundo tal como seu amplo quadro de funcionários, o Banco do Brasil torna-se uma excelente oportunidade de se exemplificar e contextualizar o funcionamento de um programa de participação dos funcionários nos lucros e resultados da empresa e os resultados obtidos com a aplicação desta técnica.

Sendo assim, esta pesquisa tem como problema: “Como um Programa de Participação nos Lucros e Resultados pode interferir no desempenho dos funcionários do Banco do Brasil?”.

O objetivo geral do trabalho é descrever o PPLR (Programa de Participação nos Lucros e Resultados) e apresentar informações importantes condizentes com o programa. Os objetivos específicos são: Conceituar PPLR de acordo com a literatura; Apresentar o que diz a lei sobre a aplicação de um PPLR em uma organização; Descrever os passos para a aplicação e o correto funcionamento de um PPLR em uma empresa; Apresentar casos concretos de sucesso em que empresas aplicaram um PPLR e obtiveram retorno positivo.

A pesquisa apresentada neste estudo é exploratória, pois fornece a compreensão de aspectos gerais de um problema, com suas possíveis hipóteses e informações importantes para estudos futuros. Foi feita através de levantamento bibliográfico em livros a respeito do tema e visitas a web sites sobre o assunto visando conseguir toda a informação necessária e o aprofundamento sobre o tema. Quanto ao

tipo de abordagem a pesquisa é qualitativa com aplicação de questionários aos gerentes de grupo que compõem todo o CSO – Serviços Especializados no intuito de se conseguir dados e validar aspectos relacionados à teoria.

Este trabalho se divide em cinco partes. A primeira parte é composta pela introdução da pesquisa que visa expor pontos relevantes para a apresentação do tema, tal como o problema, objetivo geral e os específicos. A segunda parte trata da metodologia de pesquisa que foi utilizada no trabalho.

A terceira parte traz o referencial teórico com os conceitos sobre PPLR, informações acerca de como a legislação rege a PLR, como deve ser aplicado a metodologia e casos de empresas que obtiveram sucesso em sua aplicação.

Na quarta parte do trabalho é apresentado um estudo de caso sobre uma unidade CSO (Centro de Serviços de Suporte Operacional) do Banco do Brasil, localizada no Setor Comercial Sul de Brasília, Quadra 01, Bloco “H”, 12º andar, no intuito de captar como um Programa de Participação nos Lucros e Resultados pode interferir no desempenho dos funcionários da unidade.

A quinta e última parte da pesquisa traz a conclusão do estudo feito levando em conta toda a teoria vista e os resultados do estudo de caso.

## **2. METODOLOGIA**

Para que o objetivo deste trabalho fosse atingido, foi realizado um estudo bibliográfico, pesquisa documental a partir de banco de informações do Banco do Brasil, e entrevista com aplicação de um questionário aos gerentes de grupo que compõem a unidade CSO (Centro de Serviços de Suporte Operacional) do Banco do Brasil.

Para Gil (2006, p.65), a pesquisa é caracterizada como bibliográfica quando esta é feita a partir de material já elaborado. Os principais são livros, revista e artigos científicos. No caso deste trabalho foram utilizados como fontes bibliográficas, livros, artigos científicos e informações provenientes do banco de dados da intranet do Banco do Brasil.

No intuito de exemplificar o que é dito na teoria, foi realizado um estudo de caso de uma unidade CSO do Banco do Brasil, empresa que aplica a PLR desde 1994. Para isso foi confeccionado um questionário com o objetivo de se captar os resultados provenientes da aplicação de um PPLR na organização.

### **2.1 Objetivos**

A pesquisa realizada neste trabalho é do tipo exploratória qualitativa, que de acordo com Gil (2006, p.43), busca via idéias e conceitos, desenvolvê-los, esclarecê-los e modificá-los. Isto é feito no intuito de se conhecer tanto problemas concisos como hipóteses que venham a ser pesquisadas posteriormente. A pesquisa exploratória envolve tanto a pesquisa bibliográfica como a pesquisa documental, entrevistas pouco estruturadas e estudo de caso.

Como a pesquisa possui o objetivo geral de “descrever PPLR (Programa de Participação nos Lucros e Resultados) e apresentar informações importantes condizentes com o programa”, quer dizer, possui o objetivo de dar-se uma visão geral sobre determinado fato, esta pesquisa se caracteriza como sendo do tipo exploratória por se tratar de uma pesquisa utilizada geralmente quando o tema é pouco explorado e

assim, a formulação de hipóteses exatas acerca do mesmo fica muito complexa. (GIL, 2006, p.43)

De acordo com Gil (2006), quando o objetivo é um estudo mais detalhado sobre determinado tema, tem-se então uma abordagem qualitativa, que é o caso deste trabalho.

## **2.2 Métodos de abordagem**

Foi utilizado neste estudo o método dedutivo que de acordo com Gil (2006, p.27) parte de um aspecto geral a um particular, ou seja, parte de princípios verdadeiros e indiscutíveis possibilitando desfechos formais.

## **2.3 Métodos de procedimento**

O método de procedimento adotado neste trabalho foi o procedimento monográfico que de acordo com Gil (2006) consiste em utilizar um exemplo prático de indivíduos, instituições, grupos, comunidades e outros; de maneira que, por meio de análise em profundidade de um estudo de caso, tenha-se um exemplo representativo de muitos outros casos semelhantes.

## **2.4 Delineamento da pesquisa**

Neste trabalho, foi feita análise de material bibliográfico constituído principalmente de livros, artigos científicos, revistas e documentos. Como coloca Gil (2006), a pesquisa bibliográfica permite ao investigador a descoberta de uma grande variedade de informações. Participação nos Lucros e Resultados, salário variável e foco no resultado foram temas encontrados em livros, artigos e documentos que compõem o referencial bibliográfico deste trabalho. Outra grande fonte foi a Lei nº 10.101 de Dezembro de 2000 que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

A pesquisa documental também compõe este trabalho. Foram utilizadas diversas informações retiradas da intranet do Banco do Brasil como contratos de PLR e a conceitualização do método de acordo com a organização.

Outro procedimento de coleta de informações utilizado foi o estudo de caso. De acordo com Gil (2006), estudo de caso é o estudo realizado através de um objeto de pesquisa específico tendo por finalidade um conhecimento aprofundado e com detalhes dos aspectos característicos. No caso deste trabalho, o estudo de caso se deu em uma unidade CSO do Banco do Brasil.

## **2.5 Fontes de informação**

Neste trabalho são apresentadas fontes de informação bibliográficas e também de campo.

Foi realizada a aplicação de questionário a vinte e três funcionários da unidade CSO do Banco do Brasil via contato direto, o que foi importante para que o autor presenciasse a aplicação do questionário e o explicasse de maneira a obter exatamente o que se pede no mesmo.

Com relação à pesquisa bibliográfica, os livros foram encontrados na Biblioteca Reitor João Herculino localizada no Campus do UniCEUB. Artigos foram encontrados em sites como do *scielo* e pesquisas documentais foram feitas na intranet do Banco do Brasil. Todos estes recursos bibliográficos foram estudados para a elaboração do referencial teórico.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Distribuir parte dos lucros aos funcionários em vez de conceder aumentos salariais está-se tornando uma prática muito mais interessante aos empresários ao passo que os benefícios fiscais que são concedidos sobre este tipo de pagamento são bastante vantajosos e ainda alivia o fluxo de caixa das empresas, pois podem efetuar o pagamento no mínimo semestralmente ou quando for mais viável (ROSA, 2004).

Ao longo do referencial teórico desta pesquisa tratar-se-á da definição de PLR (Participação nos Lucros e Resultados) tal como a lei que rege esta ferramenta de gestão empresarial, a maneira de aplicá-la o mais corretamente possível e será apresentado ainda, alguns casos de empresas que aplicaram este método e obtiveram resultado positivo com tal ação.

A PLR tem sido assunto em muitas rodas de negócios, sindicatos, organizações e autores que tratam do assunto e está sendo revista, discutida e questionada por muitos empresários e trabalhadores, principalmente após a edição da Lei nº 10.101, de dezembro de 2000 (ROSA, 2004).

#### 3.1 O que é *PLR*

A participação dos trabalhadores nos lucros ou nos resultados das empresas (PLR) é um item presente na Constituição brasileira desde 1946. É uma forma de remuneração variável, na medida em que vincula o pagamento de um valor em dinheiro à efetivação de um determinado evento (em termos de resultado ou lucro), sendo que o valor negociado só é pago se a meta for atingida ou se houver lucro (SINTRAEP, 2009).

Para a comissão do Senado dos Estados Unidos da América (1939), PLR são todos os planos de benefício ao empregado para o qual o empregador contribui com alguma soma, ou devido ao qual o empregador acarreta com alguma despesa. Este conceito, porém, abrange fatos que não cabem no conceito de participação nos lucros, pois não podemos considerar qualquer gasto que o empregador tem por seus funcionários como sendo PLR (SILVA, 1996).

Para Sússekind (1971), compreende-se Participação nos Lucros da empresa como sendo o método de remuneração com o qual se assegura ao beneficiário uma parcela, percentualmente fixada, dos lucros obtidos pelo empreendimento econômico. Em sua opinião a Participação nos Lucros não se confunde com os prêmios ou bonificações arbitrariamente outorgados pelo empregador, já que decorre de ajuste contratual, convenção coletiva ou imposição legal, não podendo, assim, ser suprimida ou reduzida. (SILVA, 1996)

Segundo Silva (1996), Participação nos Lucros é a convenção, no contrato, pela qual o trabalhador tem direito a receber salário consistente em uma parte fixa e outra variável, previamente determinada e calculada sobre o lucro da empresa. Ainda segundo Silva, no caso de países onde exista legislação específica para regulamento de PLR, Participação nos Lucros seria a determinação em lei, segundo a qual, todo assalariado deve ter direito a uma quota em dinheiro, correspondente a percentagem determinada por lei e aplicada ao resultado líquido da empregadora de cada exercício, e obrigatoriamente paga dentro do prazo estabelecido (SILVA, 1996).

A PLR contribui de maneira vital para o aumento da produtividade da empresa, por promover maior interesse e proximidade por parte dos empregados. Também representa uma alternativa para a avaliação do desempenho, em relação às metas estabelecidas individualmente e em equipe no que diz respeito à integração e entrosamento da equipe. A existência de um modelo de avaliação de desempenho de funcionários beneficia a empresa, permitindo-lhe implementar estratégias para viabilizar seu planejamento. O empregado, por sua vez, tende a ser um funcionário muito mais responsável e aplicado na realização de sua tarefa, pois o fato de compartilhar resultados valoriza-o e passa a integrá-lo na vida e no desenvolvimento da empresa. Nessa nova relação, é perfeitamente possível gerar-se uma situação de ganha-ganha, desde que ela seja bem estruturada e esclarecida desde o início (ROSA, 2004).

Ainda segundo Corrêa (1999), tal modelo (PLR) contribui substancialmente na evolução dos negócios, na qualidade produtiva, na redução dos custos fixos e variáveis, melhorando as margens de lucratividade e produtividade global, pois torna-se de fácil visualização para os empregados que quanto mais se aplicarem em suas

tarefas e aumentarem sua produtividade individual, mais resultados terá a empresa que por sua vez os dividirá com seus colaboradores.

Para Rosa (2004), o empresário deve utilizar a PLR como instrumento de gestão “potencializador” de resultados positivos para alcançar seus objetivos empresariais. Cabe ao empresário definir quais as metas que deverão ser atingidas e que poderão assegurar a sobrevivência da empresa e alavancar a competitividade de seu negócio mediante aplicação desta metodologia.

Para que essas metas sejam definidas, o empregador que geralmente possui maior conhecimento sobre todo o andamento da organização e sabe das condições necessárias para o bom andamento da empresa, deve arcar com esta responsabilidade. Investir, modernizar e ampliar a organização são decisões que somente os proprietários podem quantificar o peso do custo para isso, pois muitas vezes este investimento é vital para que a empresa se torne competitiva e proporcione a geração e a manutenção de empregos. Além disso, apenas o empresário poderá estabelecer qual o nível de reciprocidade entre o lucro e resultado da empresa e a distribuição das respectivas parcelas de PLR. Por isso cabe também ao empregado ter bom senso neste momento, pois de nada lhe adianta exigir uma PLR que seja fora da realidade da empresa e prejudicá-la comprometendo sua sustentabilidade no mercado e conseqüentemente seu emprego. (ROSA, 2004)

É aconselhável que ambas as partes dessa relação estejam bem informados, pois são inúmeros os pontos positivos que podem surgir desta parceria como: maior lucratividade, produtividade, faturamento, melhoria nas condições de segurança, de assiduidade, redução de desperdício e outros objetivos específicos (ROSA, 2004).

Enfim, as duas partes (empregador e empregado) devem se entender quanto aos momentos em que a empresa está passando e compartilhar ou não os ganhos obtidos pelo esforço de todos, dependendo da situação da organização. Os dois lados devem ponderar bem durante as negociações de PLR para que o desgaste psicológico desnecessário não ocorra mediante situações tensas que podem muito bem serem evitadas caso ambos tenham bom senso. Sempre lembrando que não é essa a intenção da metodologia (PLR) e sim a de proporcionar relações motivadoras e que tragam benefícios para todos (ROSA, 2004).

### 3.2O que diz a lei

Cada vez mais os empresários percebem que fora o fator humano, todos os outros recursos dos quais as empresas dispõem hoje em dia são apenas commodities, ou seja, todos possuem. Por isso, a maneira que as organizações tratam seus colaboradores e os desenvolvem é muito importante para o crescimento da empresa. Manter funcionários Motivados é uma estratégia extremamente inteligente nos dias de hoje. Com a PLR, é possível promover maior comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa. Essa é uma questão antiga no Brasil, que ficou, porém, no esquecimento por falta de regulamentação. A PLR surgiu oficialmente pela primeira vez na Constituição de 1946. Foi modificada na Constituição de 1967 e o último texto, que vigora até hoje, data de 1988, da seguinte forma:

*Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:  
XI – PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS, OU RESULTADOS, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.*

Na prática, porém, o texto da Constituição pouco apresenta se não houver regulamentação. Uma breve retrospectiva mostra como esse assunto veio sendo tratado no Brasil, no decorrer dos últimos anos. No final de 1994, o Poder Executivo propôs a regulamentação da matéria, por meio da Medida Provisória nº 794, lançada ainda no governo do Presidente Itamar Franco, no dia 29 de dezembro daquele ano. Desde então, essa MP foi sendo reeditada a cada mês, aguardando votação. Nesse período, observou-se que o texto sofreu apenas algumas modificações. Em dezembro de 2000, a MP foi convertida na Lei nº 10.101. (ROSA, 2004)

A edição desta lei acaba, por exemplo, com o risco da integralização do pagamento da participação nos resultados ao salário, pois, conforme consta, a parcela recebida a título de participação nos resultados “não substitui ou complementa a remuneração devida, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade”. Além disso, “não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário” (LEI 10.101, 2000). Portanto, pela existência de uma lei que trata do assunto, o empresário fica desobrigado do recolhimento de encargos sociais, o que acaba por

tornar a PLR uma metodologia de gestão empresarial aplicável a qualquer que seja a empresa, com relação ao seu tamanho ou ganhos. Vale lembrar que quem pagava a PLR antes da edição da MP devia recolher todos os encargos normalmente e ainda corria o risco de o pagamento passar a integralizar o salário. Com a lei, esse perigo já não existe para o empresário que adotar a PLR (ROSA, 2004).

Ao usar o termo excepcionalmente, a Constituição deixa bem claro que a PLR poderá ou não ocorrer. O lucro é objeto de uma série de medidas, estratégias, trabalho e decisões que podem trazer ganho ou perda, ou seja, cabe ao empresário, detentor de todo este capital, decidir se vai ou não distribuir parte de seu ganho aos seus funcionários (ROSA, 2004).

Segundo Rosa (2004), da forma como se apresenta, a lei oferece condições bastante amplas para a negociação. Não define percentuais ou o que se entenderia por lucro ou resultado, ou seja, permite que cada empresa apresente um modelo de acordo com a sua realidade e capacidade. Seria inoportuno imaginar a existência de um modelo de acordo único e padronizado que servisse para todas as empresas, ou para determinado setor. Cada empresa possui suas características próprias, com diferenciado número de funcionários e aspectos próprios. Daí a flexibilidade que foi dada à lei, que regula a matéria e que possibilita inúmeras combinações, configurações e acordos.

Os empresários pensam que ao optar pela participação dos empregados nos lucros e resultados, deverão automaticamente deixá-los participarem também da administração da empresa e conseqüentemente apresentar documentos confidenciais, correndo assim o risco de que tais informações cheguem aos seus concorrentes. Esta talvez seja uma das principais barreiras para os empresários na hora de decidir sobre a adoção ou não da PLR inibindo na maior parte das vezes que a metodologia seja aplicada na organização, porém, trata-se de um temor que pode ser descartado, pois em um acordo de PLR o empregador somente precisará apresentar dados daquilo que foi acordado entre as partes no momento do contrato (ROSA, 2004).

Existem empresas ao redor do mundo que atingiram o sucesso efetivo e sustentável somente quando estabeleceram algum tipo de parceria em sua estrutura organizacional. Em um cenário extremamente competitivo como o atual, pode-se

enxergar na aplicação da PLR uma excelente oportunidade para os empresários que desejam estabelecer esta parceria entre empresa e empregados e assim obter uma vantagem competitiva diferenciada no mercado. Lembrando que uma das principais preocupações das empresas, a incidência de encargos trabalhistas ou previdenciários sobre a PLR, não mais existe desde 29 de dezembro de 1994 quando foi sancionada pela presidência da República a Medida Provisória nº 794 (CORRÊA, 1999).

Segue anexo ao trabalho, transcrição na íntegra da medida provisória que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

### **3.3 Como Funciona?**

Segundo Rosa (2004), um programa de PLR deve seguir alguns passos para que sua efetiva implantação ocorra:

- 1° passo – Onde estamos?
- 2° passo – Onde queremos chegar?
- 3° passo – Definição de um modelo conceitual de remuneração
- 4° passo – Construção do sistema de remuneração
- 5° passo – Implantação do sistema de remuneração estratégica
- 6° passo – Melhora contínua do sistema

Estes são basicamente os passos a serem seguidos para a prática de remuneração estratégica e que de certa forma serve também para a implantação de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados em uma organização. É importante entender que não se trata de uma lei ou regra geral, cada empresa deverá se adaptar segundo seu perfil e jamais engessar a proposta, pois a idéia é justamente que seja algo versátil e dentro da realidade de cada organização (ROSA, 2004).

Segue agora, de acordo com Rosa (2004) o roteiro esmiuçado para a implantação de um programa de PLR:

1. Diagnóstico da empresa: Fazer um reconhecimento macro da empresa de maneira a possibilitar o melhor perfilamento possível da organização.

2. Objetivos da empresa: Uma vez sabendo o diagnóstico da empresa, é o momento de se traçar a estratégia de ação. Definir aonde se espera chegar.
3. Diretrizes: Definir os procedimentos que irão regular a proposta a ser desenvolvida. As características da proposta.
4. Comitê de funcionários: Definir o comitê de funcionários da maneira mais democrática e transparente possível.
5. Envolver os funcionários: Explicar e evidenciar de maneira clara e direta o que está para acontecer na empresa.
6. Início das negociações: Mostrando aos funcionários a situação atual da empresa e seus objetivos futuros, define-se o que é necessário para alcançar estes objetivos e quais elementos deverão estar presentes no sistema de participação.
7. Metas: Definir os indicadores de resultado. É aconselhável que na primeira reunião o empresário já tenha em mãos uma proposta base tal como a definição de metas.
8. Formas de premiação: Definir se a participação será de forma homogênea, proporcional ou mista. Quais são as metas máximas e mínimas e como proceder caso as metas não sejam alcançadas. Como será a entrada de novos funcionários no programa.
9. Padrões de aferição de resultados: Definir como será aferido os resultados e o que será compartilhado com os colaboradores, lembrando que dependendo das informações a empresa não é obrigada a prestar contas a ninguém.
10. Estipular os parâmetros de controle: Definir como irá acontecer o acompanhamento do programa.
11. Oficializar o documento: Documentar detalhadamente todos os pontos acordados entre as partes de maneira a não surgir dúvidas durante o processo. Este será o documento regulador de todo o programa.

12. Analisar a viabilidade do modelo: Análise das regras que fazem parte do acordo e verificação de sua eficácia.

13. Arquivo: Arquivamento do documento no sindicato dos trabalhadores.

14. Apresentação aos funcionários: Deverá ser apresentado aos funcionários o modelo definido e passar aos mesmos o que se espera deles e o que receberão por isso. O departamento de endo-marketing deve realizar uma campanha de divulgação interna no intuito de se envolver toda a empresa.

15. Treinamento: Deverá ser implantado treinamento para os gerentes e representantes a respeito dos objetivos e estratégias que deverão ser adotadas com a intenção de que as metas sejam alcançadas.

16. Cronograma: Cumprir de maneira mais fiel possível as etapas e atividades descritas no cronograma para que o programa seja realizados por completo e dentro do prazo.

17. Divulgação final dos resultados: Divulgar de maneira clara e objetiva os resultados do período aos funcionários. É aconselhável que exista uma modalidade onde o funcionário tenha estes resultados parcialmente de maneira a incentivá-los.

18. Pagamento: Pagar a PLR. Se possível, organizar um evento que dê destaque a este acontecimento.

19. Acompanhar o andamento do programa: Corrigir os erros e analisar o que deve ser mudado ou aprimorado. Apurar dentre os funcionários o que estes estão achando do programa.

20. Contínuo envolvimento: Associar sempre a PLR paga aos cumprimentos de metas. Estar sempre lembrando os funcionários de seus desafios.

21. Revisão do acordo: Repassar os termos do acordo, corrigir os possíveis erros e atualizá-lo para o próximo período.

Vale a pena lembrar que cada empresa deve encontrar sua própria maneira de elaborar seu plano de remuneração estratégica, os passos descritos acima são apenas um guia geral das etapas de execução de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados dentro de uma empresa e não devem ser tomados como a maneira “certa” de se fazer a coisa, podendo ser adotado total ou parcialmente (ROSA, 2004).

### **3.4 Casos de sucesso na implantação da PLR em empresas do Brasil e no mundo.**

No Brasil, mesmo antes da aprovação da medida provisória, algumas organizações já vinham aplicando a PLR como metodologia no intuito de se obter maior produtividade e competitividade. Mesmo sabendo que teriam encargos trabalhistas sobre esses pagamentos, estas empresas decidiram de maneira espontânea, conceder parte de seus lucros e resultados aos seus empregados (ROSA, 2004).

Com o objetivo de se exemplificar o funcionamento de um PPLR (Programa de Participação nos Lucros e Resultados ), segue alguns casos de sucesso nacionais:

#### **Chocolates Garoto**

Distribui lucros desde 1960 a seus 2,7 mil funcionários, bem antes dos benefícios fiscais oferecidos agora pela Medida Provisória. A distribuição é anual e representa, em média, 15% do lucro líquido da empresa.

#### **Abb (Asea Brown Bover)**

Trata-se de uma companhia energética com sede em Zurique, Suíça. Oferece o programa de participação nos resultados desde 1995. No primeiro ano do programa, 44% das unidades de negócios atingiram as metas fixadas, passando para 56% em 1996 e atingindo 66% em 1998. As metas coletivas normalmente são acompanhadas de objetivos individuais. A avaliação de *performance* corresponde de 10 a 20% da remuneração variável. Para receber a PLR, é necessário atingir no mínimo 90% das metas. Os funcionários, cerca de 3.500, estão efetivamente comprometidos com os resultados da empresa e a cada ano assimilam mais o que significa, na prática, trabalhar vinculado ao cumprimento de metas produtivas.

**Acesita (Cia. De Aços Especiais Itabira)**

Após passar por processo de privatização, a empresa decidiu implantar o programa de participação nos lucros. Em 1994, distribuiu US\$ 13 milhões a título de participação nos lucros a seus 5.400 empregados; 30% do valor foi distribuído de forma igualitária e 70% proporcionalmente aos salários. Cada um dos empregados da siderúrgica recebeu o equivalente a dois salários extras e o resultado do programa foi altamente benéfico, resultando em aumento da motivação dos empregados e melhorias significativas para a empresa, em forma de crescimento dos lucros obtidos para o período.

**Volkswagen**

Distribuiu R\$ 2,2 mil a cada um de seus 31 mil trabalhadores. O pagamento foi efetuado em três etapas: R\$ 500,00 em julho/95, R\$ 500,00 agosto/95 e R\$ 1.200,00 em dezembro/95; esta última parcela foi corrigida conforme a inflação do período. O pagamento da participação nos resultados ficou vinculado a metas de produtividade, melhorias de qualidade e redução do número de faltas. Desde então, a empresa tem distribuído sistematicamente o pagamento da PLR, mesmo considerando os momentos de crise. Em dezembro de 1996, a empresa pagou R\$ 2,4 mil a 34 mil empregados.

**Fiat**

Somente em 1997, a montadora gastou R\$ 30 milhões em pagamento da PLR. Em 1998, os empregados superaram as metas estabelecidas na produção em 7,5% e, com isso, receberam 15% a mais de prêmio de PLR. O aumento da produtividade foi o primeiro sinal obtido da empresa. Os empregados ficaram muito mais comprometidos com o trabalho, segundo a empresa. Já o componente individual da PLR é medido pelo absentéismo. Se o empregado ultrapassar sete faltas em um ano, ele perde 15% do salário variável.

**Ico Comercial S.A.**

Tradicional loja de ferragens e equipamentos de Curitiba, fundada em 1945, com faturamento mensal da ordem de R\$ 8 milhões, a Ico Comercial S.A. garantiu a seus 700 funcionários, em 1994, a participação nos lucros obtidos, por meio de um acordo coletivo, distribuindo cerca de R\$ 953 mil, que representavam cerca de 10% de seu lucro líquido naquele ano, completando em média 17 salários anuais para todos os funcionários. A empresa já distribui lucro desde 1974. Com faturamento da ordem de R\$ 8 milhões por mês e contando com 35 mil clientes cadastrados, a empresa entende que, com a parceria, é possível prestar serviços de melhor qualidade, aumentando o lucro. O princípio da Ico é de que a satisfação do cliente começa com o bem-estar dos funcionários da empresa.

Esses foram apenas alguns relatos de algumas empresas que aplicaram, não se arrependem e ainda aplicam a participação dos empregados nos lucros e resultados da organização. Com certeza correspondem a uma pequena amostragem, pois como nos diz Rosa (2004), de acordo com as pesquisas mais recentes, cresce a cada dia o número de empresas que estão aderindo ao programa de PLR.

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Histórico da empresa**

O Banco do Brasil foi fundado por D. João VI em 12 de outubro de 1808. O Banco tinha a função de emissor de moeda além de viabilizar a vinda da corte portuguesa para o Brasil. Era o começo de uma história que se confunde fortemente com a história do País. Resultado da associação do seu ramo de atividade e o nome do País, a denominação “Banco do Brasil” já acontecia em 1808 (BANCO DO BRASIL, 2009).

Em 1892 o Banco viria a se fundir com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, passando a ser denominado como Banco da República do Brasil e a ser um grande instrumento de implementação de políticas públicas no País (BANCO DO BRASIL, 2009).

As primeiras sedes próprias foram inauguradas nas cidades do Rio de Janeiro (1926) e de São Paulo (1927) (BANCO DO BRASIL, 2009).

Em 1994 foi feita um assembléia que resultou no acordo de participação dos empregados nos lucros do Banco do Brasil. Ficou acordado que 20% do valor que seria pago aos acionistas em forma de dividendos seria destinado para a PLR, assegurando aos trabalhadores todo o acompanhamento das informações ligadas a produtividade da organização. O empregado não poderia faltar com fidelidade a empresa com relação as informações obtidas (ROSA, 2004).

### **4.2 Dados**

O Acordo Coletivo de Trabalho, de âmbito nacional, referente à Participação nos Lucros e Resultados dos trabalhadores do Banco do Brasil é renovado todo ano no intuito de se contemplar as duas partes (trabalhadores e membros do conselho diretor). (BB – ACORDO PLR, 2008)

O programa tem como fundamento legal o que é disposto no Artigo 7º, inciso XI, da Constituição Federal, e na Lei nº 10.101, de 19/12/2000. Como já foi dito neste trabalho, a Participação nos Lucros e Resultados não constitui base de incidência de nenhum tipo de encargo trabalhista ou previdenciário, pois é desvinculada da remuneração de acordo com a legislação vigente. (BB – ACORDO PLR, 2008)

Segundo LIC (Livro de Instruções Codificadas) do Banco do Brasil (2009), os principais objetivos do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados são:

- a) fortalecer a parceria entre funcionário e o Banco;
- b) reconhecer o esforço individual e da equipe na construção do resultado;
- c) estimular o interesse dos funcionários na gestão e nos destinos do Banco;
- d) distribuir lucros ou resultados aos funcionários do Banco;
- e) alavancar os negócios e o lucro do Banco.

Já sobre os critérios de distribuição, os Acordos Coletivos de Trabalho sobre PLR é que regem o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, que são elaborados pelas entidades representativas do funcionalismo e o Banco do Brasil. Cada acordo tem regras específicas, válidas somente pelo período de competência no qual foi acordado (LIC - BB, 2009).

No site da Negociação Coletiva da Intranet do Banco do Brasil, podem ser consultadas todas as cópias de cada Acordo Coletivo de Trabalho sobre PLR.

Segue anexo ao trabalho, o Acordo Coletivo de Trabalho sobre PLR referente ao período: 2008/2009.

### **4.3 Análise crítica**

A unidade CSO (Centro de Suporte Operacional) – Serviços Especializados estudada no presente trabalho tem sua localização no SCS, Quadra 01, Bloco “H”, Ed. Morro Vermelho, Brasília – DF.

Esta unidade é composta por oito gerencias responsáveis por diferentes departamentos de serviços do CSO – Serviços Especializados, sendo eles:

- PASEP;

- ReforSus;
- FGTS;
- Seguros;
- Tributos Federais;
- Leasing;
- Cobrança;
- TribCo.

Esta unidade CSO foi criada visando agrupar-se em um só local, departamentos responsáveis por dar suporte às agências com relação a determinados serviços prestados pelo Banco e que muitas vezes se intercalam. Desta maneira, uma das barreiras existentes no sentido de resolução de problemas e conflitos de clientes, que é a distância geográfica, seria resolvido (LIC – BB, 2009).

Com o objetivo de se traçar um paralelo entre a teoria e a prática, ou seja, identificar na realidade os efeitos benéficos da aplicação da PLR em uma empresa, foi aplicado um questionário aos funcionários que compõem a unidade CSO apresentada.

O questionário foi estruturado de acordo com os parâmetros “likert”, que segundo Likert (1932), trata-se de uma escala de respostas psicométricas em que as pessoas que estão respondendo ao questionário indicam seu grau de concordância com as questões. Foram feitas quatro questões que visam apurar dos funcionários como o Programa de Participação nos Lucros e Resultados aplicado pelo Banco do Brasil desde 1994 tem interferido no desempenho dos mesmos.

Primeiramente, foi perguntado aos vinte e três participantes do questionário “Qual a influencia da PLR em sua produtividade?”. Nesta questão, 70% das respostas indicaram a PLR como sendo um fator de muito estímulo ou alto estímulo no trabalho, o que pode se comprovar, segundo Garrido (1999) que a PLR é sim um fator motivador quando aplicado corretamente.

A segunda pergunta foi “O que você pensa ter mudado quando passaram a aplicar a PLR no Banco do Brasil?”. Nesta questão, não responderam as pessoas que não estavam no Banco antes da aplicação da PLR (1994). Das que responderam, todas afirmaram que a mudança foi positiva ou altamente positiva. As respostas à essa

questão permitem traçar um paralelo entre as respostas dadas e o crescimento que o Banco teve desde que começou a aplicar a PLR, pois segundo próprio Banco do Brasil (2009), o Banco só tem crescido desde então.

A terceira pergunta interpela o funcionário com relação às chances dele aplicar a PLR em sua empresa caso possuísse uma. Nesta questão, 57% dos funcionários responderam que sim, aplicariam a metodologia. E 40% responderam que definitivamente vale à pena aplicar a PLR em uma organização. As respostas à esta pergunta da razão a Tuma (1999), quando esta afirma que cada vez mais as pessoas adquirem conhecimento com relação aos benefícios diretos da remuneração variável.

Na quarta e última pergunta, o funcionário é convidado a manifestar sua opinião com relação ao que poderia ser mudado no acordo de PLR do Banco. Nenhum funcionário afirmou que não mudaria o acordo por este ser excelente. Já 52% dos funcionários responderam que o acordo não tem atendido as expectativas e mudariam alguns pontos. 9% declararam que o acordo é decepcionante e 17% simplesmente não sabem o que poderiam mudar. 22% dos funcionários mudariam pouca coisa no contrato, pois este tem sido satisfatório. Podemos notar então, que apesar dos funcionários reconhecerem a PLR como uma ferramenta que os estimula, o acordo que rege a PLR não tem atendido as expectativas dos funcionários e algo deveria ser mudado.

Segue anexo a este trabalho, o questionário que foi aplicado aos funcionários do Banco do Brasil e gráficos representativos dos resultados encontrados em cada questão.

## 5. CONCLUSÃO

Neste trabalho foi exposto de maneira geral o conceito de Participação nos Lucros ou Resultados nas empresas tal como os pontos chaves da legislação que rege esta ferramenta estratégica e os passos para a implantação desta técnica em uma organização.

Tudo isso foi tratado no referencial teórico tendo como embasamento, pesquisas bibliográficas que expuseram a opinião de diversos autores com relação ao tema. Opinião esta que pode ser interpretada de maneira positiva, pois a PLR é sempre colocada pelos autores como uma metodologia aplicável do ponto de vista “custo - benefício” e principalmente por se tratar de um tendência que tem como base a justiça no que se diz respeito à melhor distribuição de renda e melhor reconhecimento do colaborador e sua função na organização.

Todo o assunto tratado na teoria em conjunto com o estudo de caso aplicado na unidade CSO – Serviços Especializados do Banco do Brasil permitiram traçar um paralelo com relação aos benefícios advindos da aplicação de um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados em uma empresa.

Os aspectos abordados neste trabalho podem ter muita importância para empresários e empresas que buscam uma maneira de motivar seus funcionários, aumentar sua produtividade, obter diferencial competitivo e elaborar uma estratégia para todos os itens citados anteriormente de maneira sustentável.

Todos os objetivos que foram anteriormente expostos foram alcançados demonstrando como a grande maioria dos funcionários da unidade CSO – Serviços Especializados do Banco do Brasil percebem a PLR como um fator muito ou altamente estimulante. A Participação nos Lucros ou Resultados foi descrita e as principais informações condizentes com este programa foram apresentadas como: o conceito de PLR, o que diz a legislação sobre PLR, quais as etapas para a correta execução do programa e casos de empresas que aplicaram a PLR e obtiveram retorno positivo foram expostos.

Não houveram grandes dificuldades para a confecção do trabalho a não ser pelo fato do tema ser pouco explorado no que se diz respeito a facilidade de acesso a artigos do gênero.

Sugiro que mais pesquisas deste tema sejam realizadas com o objetivo de se compreender mais ainda as vantagens da aplicação da Participação nos Lucros e Resultados nas empresas e que este tema se torne mais presentes nas rodas de discussão a respeito de estratégias competitivas.

A PLR não é uma metodologia nova, não é fruto da globalização atual ou qualquer coisa do tipo. Trata-se definitivamente de uma ferramenta aplicável a qualquer empresa ou negócio independente de seu tamanho ou capacidade e que transmite justiça, confiança, maior proximidade com o colaborador e que se executada da maneira certa pode superar todas as expectativas de sua aplicação.

## REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. **Sobre a evolução na marca “Banco do Brasil”**. Disponível em: < <http://www.bb.com.br/portalbb/home16,5271,5271,21,0,1,1.bb> >. Acesso em: 27 out. 2009.

CORRÊA, Waldir Evangelista Corrêa. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas**. São Paulo: Editora Atlas S.A. - 1999

Cf. Participação nos lucros. In: **Instituições do Direito do Trabalho/Arnaldo Süssekind, Délio Maranhão e José Segadas Vianna**. Vol. I, 5º ed., Rio de Janeiro, 1971, p.297.

Cf. **Participação salarial nos lucros da empresa**. Rio de Janeiro, Editora Freitas Bastos, 1946, p. 48.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. 7. Reimpressão. São Paulo: Atlas,2006.

LIC – Livro: **Gestão de pessoas, capítulo: remuneração**, título: Disposições normativas, Subtítulo: Participação nos Lucros e Resultados. Disponível em: < <HTTP://intranet.bb.com.br/lic/APPS/menuVisoes.do?op=buscaInstrucoes> > Acesso em: 30 set. 2009.

LIKERT, Rensis. **Uma técnica para a mensuração das atitudes**. Archives of Psychology. 1932.

OLIVEIRA, André Jefferson, SUPERTI, Eliane. **Participação nos lucros e resultados – PLR: um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa**. < <http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/Artigo07.pdf> >

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas S.A. – 2004

SILVA, Américo Luís Martins da. **A Participação dos empregados nos lucros, nos resultados e na gestão da empresa**. Rio de Janeiro: Lumen Juris LTDA, 1996.

TUMA, Fabia. **Participação nos lucros ou resultados**. 1. Ed. São Paulo: LTR Editora. 1999.

GARRIDO, Laercio Marques. **Participação nos lucros e resultados**. São Paulo: Editora Nobel. 1999.

## APÊNDICE A

### Questionário aplicado a funcionários da unidade CSO – Serviços Especializados do Banco do Brasil

#### Questionário

Quando você entrou no Banco?

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

1 Qual a influencia da PLR em sua produtividade?

- A. Altamente estimulante ( )
- B. Muito estimulante ( )
- C. Médio estímulo ( )
- D. Nenhum estímulo ( )
- E. Desestimulante ( )

2 O que você pensa ter mudado quando passaram a aplicar a PLR no Banco do Brasil?

- A. Mudança altamente positiva ( )
- B. Mudança positiva ( )
- C. Pouca mudança ( )
- D. Mudança negativa ( )
- E. Mudança altamente negativa ( )

3 Você aplicaria esta metodologia (PLR) na sua empresa, caso possuísse uma?

- A. Com certeza, definitivamente vale à pena ( )
- B. Sim ( )
- C. Em parte ( )
- D. Não ( )
- E. Definitivamente não, não vale à pena ( )

- 4 O que você pensa que poderia ser melhorado com a relação à aplicação da PLR no Banco do Brasil?
- A. Muita coisa, o acordo é/tem sido decepcionante ( )
  - B. Alguns ponto, o acordo não têm atendido as expectativas ( )
  - C. Não sei o que possa ser mudado ( )
  - D. Pouca coisa, o acordo é satisfatório ( )
  - E. Nada, o acordo é excelente ( )

## APÊNDICE B: Gráficos

### Resultado dos Questionários

Gráfico 1: Resultado da 1ª pergunta do questionário.



Gráfico 2: Resultado da 2ª pergunta do questionário.



Gráfico 3: Resultado da 3ª pergunta do questionário.

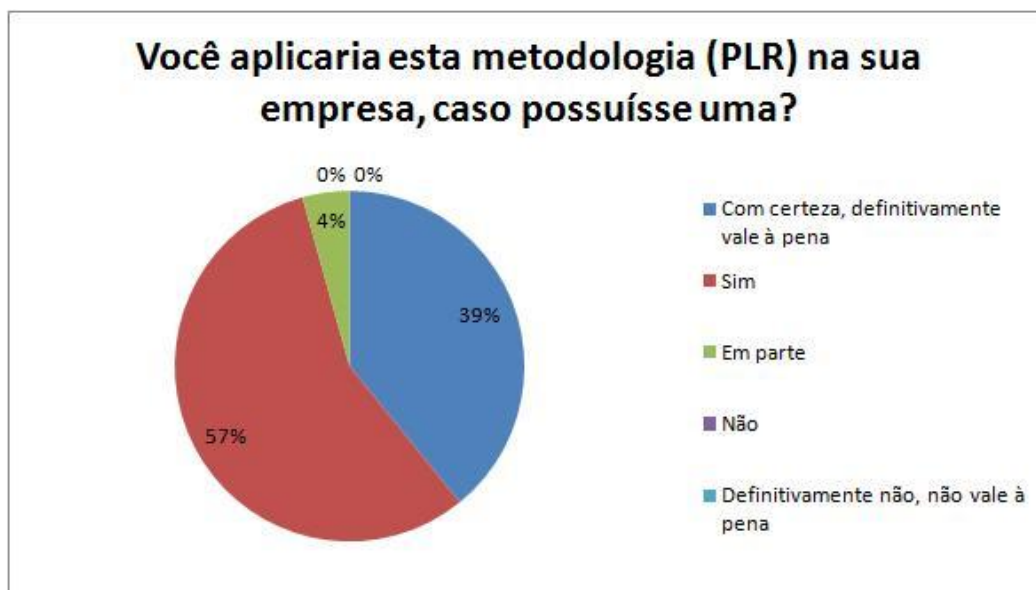
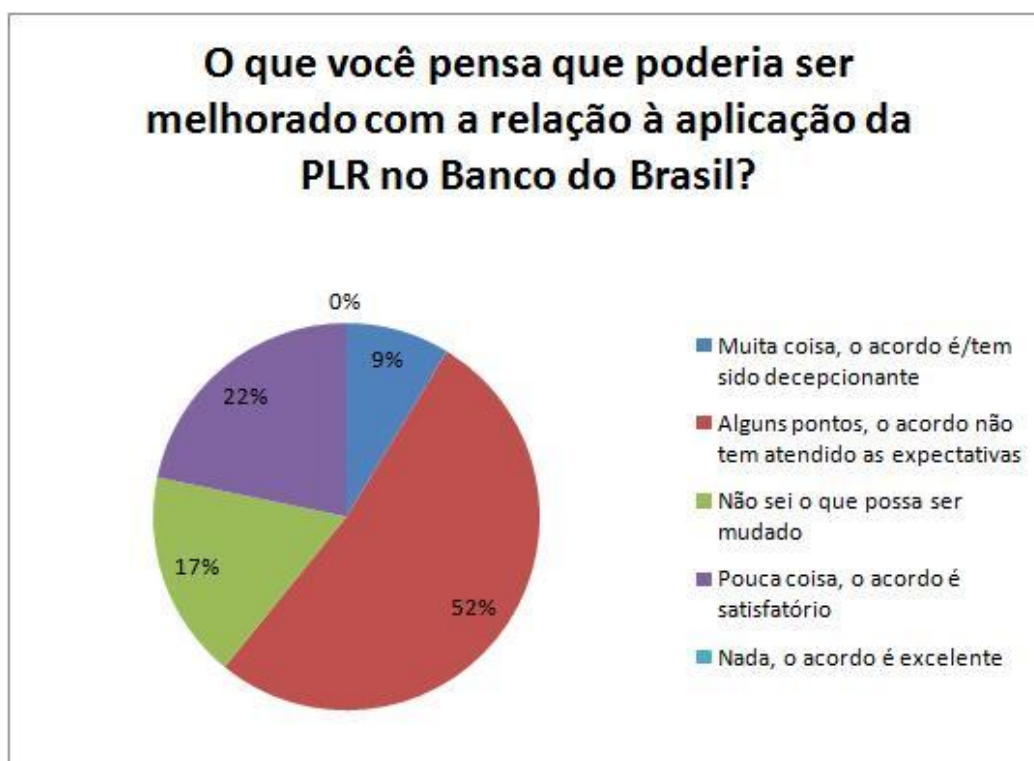


Gráfico 4: Resultado da 4ª pergunta do questionário.



**ANEXO A:** Medida provisória que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.**

[Conversão da MPv nº 1.982-77, de 2000](#)

[Texto compilado](#)

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:

I - 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:

I - a pessoa física;

II - 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 as 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 o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. ([Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007](#))

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. [\(Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

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

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 20.12.2000

**ANEXO B:** Acordo Coletivo de Trabalho sobre PLR referente ao período: 2008/2009.

## **BB – ACORDO PLR 2008/2009**

Acordo Coletivo de Trabalho, de âmbito nacional, celebrado entre o BANCO DO BRASIL S.A. e a CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO - CONTRAF, as FEDERAÇÕES e os SINDICATOS DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCARIOS, representantes dos funcionários, sobre Participação nos Lucros ou Resultados - PLR, nos termos da legislação vigente, denominado PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS - PROGRAMA PLR, aplicável ao exercício de 2008.

### **PREÂMBULO**

Os signatários qualificados pelo presente Acordo Coletivo de Trabalho, de âmbito nacional, sobre Participação nos Lucros ou Resultados - PLR, denominado PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS - PROGRAMA PLR, aplicável ao exercício de 2008, acordam, nos termos da legislação vigente, as seguintes cláusulas:

### **DAS DISPOSIÇÕES LEGAIS**

**CLÁUSULA PRIMEIRA** – O Programa PLR definido no presente Acordo tem como fundamento legal as disposições contidas no Artigo 7º, inciso XI, da Constituição Federal, e na Lei nº 10.101, de 19.12.2000. A Participação nos Lucros ou Resultados não constitui base de incidência de nenhum encargo trabalhista ou previdenciário por ser desvinculada da remuneração nos termos da legislação vigente.

### **DAS DISPOSIÇÕES CONTRATUAIS COLETIVAS**

**CLÁUSULA SEGUNDA** – O presente acordo, além das disposições legais acima, tem como referência a **Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria Bancária**, firmada entre a Federação Nacional do Bancos – FENABAN, a CONTRAF e as entidades afiliadas, para estabelecimento da Participação nos Lucros ou Resultados referente ao exercício de 2008, adaptados à realidade do Banco do Brasil, nos termos deste instrumento.

**CLÁUSULA TERCEIRA** – O modelo de Participação nos Lucros ou Resultados do **BANCO**, objeto do presente acordo, compõe-se de um módulo básico denominado **MÓDULO FENABAN** e de um módulo especial denominado **MÓDULO BB**.

### **DOS OBJETIVOS**

**CLÁUSULA QUARTA** – O Programa PLR visa a:

- a) fortalecer a parceria entre o funcionário e o Banco;
- b) reconhecer o esforço individual e da equipe na construção do resultado;
- c) estimular o interesse dos funcionários na gestão e nos destinos do Banco;
- d) distribuir lucros ou resultados aos funcionários do Banco;
- e) alavancar os negócios e o lucro do Banco.

### **DOS RECURSOS**

**CLÁUSULA QUINTA** – Os recursos para o Programa PLR advêm dos Lucros Líquidos semestrais constantes das demonstrações contábeis de publicação antes da referida Participação nos Lucros e após os efeitos tributários do Imposto de Renda e da Contribuição Social, ajustados pelos saldos líquidos dos lançamentos efetuados nos semestres em Lucros ou Prejuízos Acumulados, respeitado o disposto na Lei nº 6.404, de 15.12.1976, e suas alterações.

## **DO PAGAMENTO**

**CLÁUSULA SEXTA** – A PLR será distribuída semestralmente, apurada com base em percentual definido pelo acionista controlador, incidente sobre o lucro líquido obtido em cada semestre civil, conforme disposto na Lei nº 10.101/2000 e demais normas que tratam do tema, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

## **DOS PARTICIPANTES**

**CLÁUSULA SÉTIMA** – Participam do Programa PLR os funcionários do Banco e os cedidos à Fundação Banco do Brasil - FBB, Banco Popular do Brasil – BPB, Entidades Sindicais, FENABB, CESABB, AABB, POUPEX, BESC, BEP, COBRA e ao Setor Público.

**Parágrafo Primeiro** – O funcionário admitido até 31.12.2007 e que se afastou a partir de 1º.01.2008, ou que se afastou antes de 1º.01.2008 e retornou durante o primeiro semestre, por licença-saúde, licença-maternidade e licença-adoção, faz jus ao pagamento integral da Participação nos Lucros ou Resultados ora estabelecido, observados os parâmetros específicos constantes das cláusulas que tratam dos Critérios e Modo de Distribuição.

**Parágrafo Segundo** – O funcionário admitido até 30.06.2008 e que se afastou a partir de 1º.07.2008, ou que se afastou antes de 1º.07.2008 e retornou durante o segundo semestre, por licença-saúde, licença-maternidade e licença-adoção, faz jus ao pagamento integral da Participação nos Lucros ou Resultados ora estabelecido, observados os parâmetros específicos constantes das cláusulas que tratam dos Critérios e Modo de Distribuição.

**Parágrafo Terceiro** – O funcionário licenciado por acidente do trabalho faz jus ao pagamento integral da PLR com base na função/comissão exercida ao tempo do acidente, independentemente de ter trabalhado ou não no referido semestre de obtenção do lucro líquido. O pagamento será proporcional caso a posse tenha ocorrido no transcurso do referido semestre.

**Parágrafo Quarto** – Ao funcionário admitido desde o primeiro dia útil do ano de 2008 e em efetivo exercício em 30.06.2008, ou admitido desde o primeiro dia útil do segundo semestre de 2008 e em efetivo exercício em 31.12.2008, mesmo que afastado por licença-saúde, licença-maternidade e licença-adoção, será efetuado o pagamento proporcional ao período entre a posse e o último dia do semestre de obtenção do lucro

líquido, ficando vedada a dedução do período de afastamento para cômputo da proporcionalidade.

**Parágrafo Quinto** – Serão descontados os dias de afastamento por Licença-Interesse, Licença para Concorrer ou Exercer Mandato Eletivo, Licença para Acompanhar Pessoa Enferma da Família - LAPEF e faltas não abonadas ou não autorizadas, para efeito de cálculo da participação.

**Parágrafo Sexto** – Participam do Programa PLR os funcionários que se desligaram dos quadros do Banco a partir de 01.01.2008 por aposentadoria, inclusive nos casos de Aposentadoria Antecipada da PREVI, bem como os desligados por interesse próprio (a pedido) e sem justa causa. A participação será calculada proporcionalmente aos dias trabalhados no respectivo semestre de obtenção do lucro líquido.

**Parágrafo Sétimo** – Sem prejuízo dos parâmetros definidos nos parágrafos anteriores, o recebimento da PLR pelos funcionários ali mencionados respeitará as cláusulas que tratam dos Critérios e Modo de Distribuição.

## **DOS CRITÉRIOS E MODO DE DISTRIBUIÇÃO**

**CLÁUSULA OITAVA** – O valor individual da PLR é calculado em quantidade de salários paradigmas, definida pelo **BANCO**, constante da planilha anexa ao presente instrumento, respeitadas as demais disposições específicas relativas aos Critérios e Modo de Distribuição.

**Parágrafo Primeiro** – A quantidade de salários paradigmas constante da planilha referida no *caput* desta cláusula poderá sofrer alterações, face ao montante de recursos a ser distribuído, em decorrência do lucro líquido obtido no segundo semestre de 2008.

**Parágrafo Segundo** - No caso de variação positiva, a distribuição proporcional dos recursos que ultrapassam o montante necessário ao pagamento da quantidade de salários paradigmas expressa na planilha anexa está limitada a 3 (três) salários paradigmas no referido semestre de obtenção do lucro líquido.

**Parágrafo Terceiro** – Em relação aos Caixas-Executivos, Escriturários e Contínuos, eventual variação do montante de recursos a ser distribuído, incidirá sobre 45% dos respectivos salários paradigmas estabelecidos na cláusula seguinte.

**CLÁUSULA NONA** – O salário paradigma corresponde a:

- a) Para comissionados: Valor de Referência;
- b) Para Caixas-Executivos: Vencimento Padrão (VP) do E-6 + Gratificação Semestral + Gratificação de Caixa;
- c) Para Escriturários: Vencimento Padrão (VP) do E-6 + Gratificação Semestral;
- d) Para Contínuos: Valor do AC 04 + Gratificação Semestral;
- e) Para cedidos às Entidades Sindicais, FENABB, AABB, Fundação Banco do Brasil – FBB, Banco Popular do Brasil – BPB, CESABB, BESC e COBRA: valor das vantagens de cessão;
- f) Para os cedidos à POUPEX, BEP e ao Setor Público: valor da Gratificação Especial de Cessão - GEC ou salário paradigma do Escriturário, definido na alínea

“c” desta cláusula, o que for maior.

**Parágrafo Primeiro** – Os valores dos salários paradigmas referidos nesta cláusula, para efeito de pagamento da PLR referente ao primeiro semestre de 2008, foram apurados nos termos deste acordo e verificados em 30.06.2008.

**Parágrafo Segundo** – Os valores dos salários paradigmas referidos nesta cláusula, para efeito de pagamento da PLR referente ao segundo semestre de 2008, devidamente

reajustados nos termos do ACT 2008/2009, serão apurados nos termos deste acordo e verificados em 31.12.2008.

**CLÁUSULA DÉCIMA** – O valor da PLR devida a cada participante é composto dos módulos

**FENABAN** e **BB**, a serem pagos semestralmente, nos termos deste Acordo, respeitado o critério de proporcionalidade em relação aos dias trabalhados, bem como ao exercício de cargos e/ou comissões, em caráter efetivo ou de interinidade, no semestre de obtenção do lucro líquido.

**Parágrafo Primeiro** – Os funcionários Escriturários, quando acionados na função de Caixa Executivo, apenas fazem jus ao recebimento da PLR relativa a essa função na hipótese do seu exercício ininterrupto durante o semestre de obtenção do lucro líquido.

**Parágrafo Segundo** – Para os fins constantes do Parágrafo Primeiro não serão consideradas interrupções ao exercício da respectiva função as ausências decorrentes de falecimento (de pais, filhos(as), tutelados, cônjuge, companheiro(a), inclusive do mesmo sexo, avós, irmãos, netos, bisavós, bisnetos), casamento, nascimento de filhos, doação de sangue, internação hospitalar (de cônjuge, companheiro, inclusive do mesmo sexo, filho (a), pai ou mãe), acompanhamento de filho ou dependente menor de 14 anos ao médico.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA** – O **MÓDULO FENABAN** compõe-se de 45% do salário paradigma, acrescido do valor fixo de R\$ 483,00 (quatrocentos e oitenta e três reais), para cada semestre.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA** – O **MÓDULO BB** constitui-se das seguintes parcelas:

a) **Parcela Linear** de 4% do lucro líquido verificado em cada semestre civil do exercício de 2008, dividido linearmente pela quantidade de participantes do Programa PLR.

b) **Parcela Variável**, vinculada ao cumprimento do Acordo de Trabalho – ATB do semestre de obtenção do lucro líquido, equivalente à diferença entre o valor correspondente ao número de salários paradigmas definido pelo **BANCO** e a soma do **MÓDULO FENABAN** e da **Parcela Linear** definida na alínea “a” desta cláusula.

**Parágrafo Primeiro** – Para funcionários que, durante o semestre de obtenção do lucro líquido, ocuparam diversos cargos, funções ou comissões, em caráter efetivo ou de interinidade, o cálculo da quantidade de salários paradigmas observará o critério da proporcionalidade em relação ao tempo de exercício nos diferentes cargos, funções ou comissões.

**Parágrafo Segundo** – O pagamento da **Parcela Variável** referida na alínea “b” desta cláusula será efetuado de acordo com a tabela abaixo:

Placar da dependência (pontos) Percentual de pagamento

400 ou mais	100%
386,85 a 399,99	94,76%
374,84 a 386,84	89,53%
362,82 a 374,83	84,29%
350,81 a 362,81	79,06%
338,79 a 350,80	73,82%
5	
326,78 a 338,78	52,88%
314,76 a 326,77	31,93%
000,00 a 314,75	00,00%

**Parágrafo Terceiro** – Para os funcionários cedidos à Fundação Banco do Brasil - FBB e ao Banco Popular do Brasil - BPB, o recebimento da **Parcela Variável** está condicionado ao cumprimento do Acordo de Trabalho daquelas Entidades, observada a tabela constante do Parágrafo Segundo desta cláusula.

**Parágrafo Quarto** – Para os funcionários cedidos às Entidades Sindicais, FENABB, AABB, CESABB, POUPEX, BESC, BEP, COBRA e ao Setor Público serão pagos os valores do

**MÓDULO FENABAN** e da Parcela Linear do **MÓDULO BB**.

**Parágrafo Quinto** – Os funcionários cedidos às Entidades Sindicais, FENABB, AABB, Fundação Banco do Brasil - FBB, Banco Popular do Brasil – BPB, CESABB, POUPEX, BESC, BEP, COBRA e ao Setor Público, cuja cessão teve início ou término durante o respectivo semestre de obtenção do lucro líquido fazem jus ao recebimento da PLR, calculada proporcionalmente ao período em que se mantiveram no Banco ou na cessionária, conforme o caso.

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA** – O funcionário detentor de comissão de Gerente de Contas Pessoa Física Exclusivo I, Gerente de Contas Pessoa Jurídica I, Gerente de Expediente I e Gerente de Expediente II, em 17.06.2007, terá considerado para fins de cálculo da PLR o salário paradigma correspondente à comissão exercida naquela data, desde que observados os seguintes requisitos:

- a) ter sido comissionado como Gerente de Módulo em Unidade de Negócios, com Fator Competência Básico, a partir de 18.06.2007, inclusive;
- b) ter garantida a remuneração correspondente à comissão exercida no dia 17.06.2007, a partir da data do comissionamento referido na alínea "a" desta Cláusula, em decorrência de revisão da política de remuneração da Gerência Média da Rede de Agências, implantada em 18.06.2007.

**Parágrafo Único** - O salário paradigma da comissão de que trata o *caput* desta cláusula será considerado apenas durante o período de manutenção da remuneração citada na alínea "b", limitado ao período de vigência deste Acordo.

## DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

**CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA** – Os funcionários cedidos à POUPEX, no interesse do **BANCO**,

durante o segundo semestre de 2007, receberão os valores correspondentes à PLR referente ao lucro obtido naquele semestre.

**Parágrafo Único** – Os valores necessários para tal distribuição são provenientes dos recursos reservados para acertos relativos ao semestre referido no *caput*.

## DO CRÉDITO

**CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA** – O **BANCO** compromete-se a efetuar o crédito da parcela de PLR referente ao primeiro semestre de 2008 aos funcionários abrangidos pelo presente Acordo em até 10 (dez) dias úteis, contados a partir da data da sua assinatura. Para a parcela de PLR referente ao segundo semestre de 2008 o BANCO compromete-se a efetuar o crédito em até 10 (dez) dias úteis após a data de distribuição dos dividendos para os acionistas. Para os funcionários mencionados nas Cláusulas Sétima, Parágrafo Terceiro, Décima, Parágrafo Primeiro, Décima Terceira e Décima Quarta, o crédito será efetuado em até 30 (trinta) dias contados a partir das datas referidas. Por assim estarem justos e acordados, firmam os signatários o presente Acordo Coletivo de Trabalho em quatro vias de igual teor e forma. Brasília (DF), 30 de outubro de 2008.

**Pelo Banco do Brasil S.A. Pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro -**

## CONTRAF

**Izabela Campos Alcântara Lemos**

Diretora - DIRES  
CPF 340.698.281-68

**Vagner Freitas de Moraes**

Presidente  
CPF 115.763.858-92

**José Marcelo de Souza**

Gerente Executivo – DIRES  
CPF 192.581.784-91

**Luiz Cláudio Marcolino**

SEEB São Paulo  
CPF 135.774.588-52

### Testemunhas:

**José Doralvino Nunes de Sena**

Gerente de Divisão – DIRES  
CPF 387.319.080-04

**Orlando Venâncio dos Santos Filho**

Analista Master – DIRES  
CPF 356.772.014-72

**Marcel Juvinião Barros**

Comissão de Empresa  
CPF 029.310.198-10

**José Luiz Barboza**

FEEB SP/MS  
CPF 182.848.416-49