

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

PÂMELLA FURLAN

**A DISTRIBUIÇÃO DA PLR DO BANCO DO BRASIL DA AGÊNCIA
RIBEIRA/RN, NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2010.**

**NATAL
2011**

PÂMELLA FURLAN

**A DISTRIBUIÇÃO DA PLR DO BANCO DO BRASIL DA AGÊNCIA
RIBEIRA/RN, NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2010.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

ORIENTADOR:

Profº Msc. Marcos Aurélio de Oliveira Santiago

**NATAL
2011**

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Furlan, Pâmella

A distribuição da PLR do banco do Brasil da agência Ribeira/RN, no segundo semestre de 2010 / Pâmella Furlan. – Natal, 2011.
42f.

Orientador: Marcos Aurélio de Oliveira Santiago (Msc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração Participativa – Monografia. 2. Participação dos Lucros – Monografia. 3. Acordo de Trabalho – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658

**A DISTRIBUIÇÃO DA PLR DO BANCO DO BRASIL DA AGÊNCIA
RIBEIRA/RN, NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2010.**

Monografia apresentada e aprovada em 06 de Dezembro de 2011, pela Banca
Examinadora composta pelos seguintes membros:

Profº Marcos Aurélio de Oliveira Santiago
Orientador

Profª Thereza Angélica B. de Souza Santos
Membro Examinador

Profº Márcio Carvalho de Brito
Membro Examinador

Dedico este trabalho aos meus exemplos de vida, Meus Pais, meus irmãos e a meu namorado que sempre me estimularam e me incentivaram na busca contínua de novos conhecimentos. Estas pessoas, com muita sabedoria, discernimento, bom senso e dedicação estiveram ao meu lado me encorajando nas horas difíceis e me aplaudindo nos momentos de glória. Obrigada por serem fonte de inspiração, apoio e ensino diário.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas oportunidades que me foram dadas na minha vida, por ter colocado pessoas maravilhosas nestes anos de faculdade e de estágio.

Aos meus país, meus irmãos e ao meu namorado que sempre me deram amor e força, valorizando meus potenciais.

Ao professor Marcos Aurélio, orientador deste trabalho, por todo empenho, sabedoria, compreensão e, acima de tudo, exigência. Gostaria de ratificar a sua competência, participação com discussões, correções, sugestões que fizeram com que concluíssemos este trabalho.

A todos os meus amigos e amigas que sempre estiveram presentes me aconselhando e incentivando com carinho e dedicação.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste trabalho.

RESUMO

A participação financeira dos colaboradores de uma organização em seus lucros e resultados é discutida e definida teoricamente no bojo do modelo administrativo denominado Administração Participativa. O estudo tem por objetivo avaliar a distribuição da PLR do Banco do Brasil, na agência Ribeira, localizada no bairro do mesmo nome, no Estado do Rio Grande do Norte, no segundo semestre de 2010. Os seguintes objetivos específicos foram determinados: identificar as variáveis que interferiram na distribuição da PLR, analisar o acordo de trabalho daquela unidade e quantificar os valores recebidos pelos funcionários lotados naquela unidade. A pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva, o procedimento metodológico utilizado foi a análise documental. Concluiu-se que os funcionários da Agência Ribeira receberam os valores máximos distribuídos pelo Banco a título de PLR no segundo semestre de 2010, em virtude da inexistência de afastamentos e pelo cumprimento do acordo de trabalho. Observou-se que, embora todos façam parte de uma mesma unidade, envidando esforços para atingimento das metas, o Banco do Brasil distribui os valores de acordo com os níveis de responsabilidade exercidos pelos funcionários.

Palavras-chaves: Administração Participativa, Participação dos Lucros, Acordo de Trabalho

ABSTRAIT

The financial participation of employees of an organization on its profits and results is discussed and defined theoretically in the center of the administrative model called Participatory Administration. The study aims to evaluate the distribution of the Bank of Brazil profit sharing, in the Ribeira agency, located in the neighborhood of the same name, in the State of Rio Grande do Norte, in the second half of 2010. The following specific goals have been determined: identify the variables that interfered in the profit sharing, analyze the working agreement that drove and quantified the values received by employees who work in that unit. The research is classified as qualitative and descriptive, the methodological procedure used was the document analysis. The conclusion was that the Agency's employees received the maximum values possible of profit sharing in the second half of 2010, given the lack of absence and the fulfillment of the agreement. It was noted that, although all are part of the same unit, making efforts for achievement of the goals, the Bank of Brazil distributes values according to the levels of responsibility exercised by employees.

Keywords: Participatory Administration, Profit Sharing, work Agreement

LISTA DE ABREVIATURAS

BB – Banco do Brasil

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

PLR – Participação dos Lucros e Resultados

CONTEC - Confederação Nacional dos Trabalhadores em Empresa de Crédito

FENABAN – Federação Nacional dos Bancários

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Contexto e Colocação do Problema	9
1.2 Caracterização da Organização e seu ambiente	11
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivo Específico	13
1.4 Justificativa	13
2. Referencial Teórico	14
2.1 Administração Participativa	14
2.2 Remuneração Variável	15
2.3 A PLR no Brasil	16
2.4 A PLR no Banco do Brasil	18
2.5 Balanced Scorecard	21
3. Metodologia	22
3.1 Escolha do Método	22
3.2 Delimitação do Universo	23
3.3 Técnicas de Pesquisa	23
3.3.1 Dados Primários	24
3.3.2 Dados Secundários	24
3.4 Análise de Dados	24
4. Descrição e Análise dos Resultados	25
4.1 Identificar as variáveis	26
4.2 Módulo Banco do Brasil	26
4.2.1 Licenças	26
4.2.2 Licença-Saúde, Licença-Maternidade e Licença-Adoção	26
4.2.3 Licença por Acidente de Trabalho	27
4.2.4 Outras Licenças	27
4.3 Valores a serem distribuídos	27
4.4 PLR dos funcionários não comissionados	28
4.5 Módulo FENABAN	29

4.5.1 Licença-Saúde, Licença-Maternidade e Licença por Acidente de Trabalho	30
4.5.2 Outras Licenças.....	30
4.6 Acordo de Trabalho do Banco do Brasil	32
4.7 Valores Distribuídos.....	33
5. CONCLUSÃO	35
6. REFERÊNCIAS.....	37
7. ANEXOS	39
7.1.1 ANEXO I – Organograma do Banco do Brasil	40
7.1.2 ANEXO II – Organograma da Agência Ribeira	41
7.1.3 ANEXO III – Visão, Missão e Valores	42

1. INTRODUÇÃO

Este item é destinado à contextualização do tema objeto do estudo, apresentação do problema, definição dos objetivos e a justificativa para realização da pesquisa.

1.1 Contexto e Colocação do Problema

A participação financeira dos colaboradores de uma organização em seus lucros e resultados é discutida e definida teoricamente no bojo do modelo administrativo denominado Administração Participativa.

De acordo com Tuma (1999, p.38), “muitas empresas avançaram para a Administração Participativa, implementando a PLR, empurradas pela revolução tecnológica e pelo desafio da competitividade”.

Além das variáveis acima, Tuma (1999, p.38) acrescenta:

“A abertura dos mercados e a globalização da economia, entre outros fatores, criaram um ambiente de competitividade que obrigou as empresas a focalizar o planejamento estratégico em duas prioridades: satisfação dos clientes e aumento da produtividade.”

Historicamente, o primeiro registro de participação de funcionários nos lucros ou resultados de uma organização data de 1794, quando Albert Gallatin, secretário do Tesouro de Jefferson, distribuiu aos empregados uma parte dos lucros das indústrias de vidro. (MARTINS, 1999).

Napoleão Bonaparte, em 1812, por meio de um decreto concedeu, também, aos artistas de *Comédie Française* a participação nos lucros após o cálculo financeiro do final do ano. (RESENDE, 2009)

De forma mais sistematizada, a participação passou a ser observada na Inglaterra em 1850 como forma de combater os movimentos grevistas. Nos Estados Unidos a idéia chega em 1889 (OLIVEIRA, 2007, p.2).

A discussão sobre a participação dos trabalhadores nos lucros teve o apoio da Igreja Católica com o Papa Leão XIII que, na encíclica *Rerum Novarum* de 1891, preconizava a participação nos lucros pelos trabalhadores como medida de justiça social. (Ibidem, 2007)

Marcada por fatos episódicos até a Segunda Guerra Mundial, a Participação dos Lucros e Resultados ganha efetiva realidade nas empresas a partir da década de 1950, através da influência das organizações japonesas. A remuneração variável surge como alternativa de modernização e motivação das relações produtivas para as organizações.

No Brasil, a PLR surgiu na constituição de 1946, ainda no governo de Getúlio Vargas. O direito foi mantido pelos governos da ditadura militar e pela Constituição de 1988. Só que a aplicação da PLR, na prática, dependia de regulamentação, em forma de lei complementar a ser aprovada pelo Congresso Nacional. Isso só veio acontecer no Governo Itamar, em dezembro de 1994, que editou uma Medida Provisória regulamentando a PLR. Por ter validade de apenas 30 dias, como as demais MPs, a Medida Provisória da PLR foi editada mensalmente, até 2000, quando houve a transformação da Medida Provisória em lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000 (Ibidem, 2007).

Especificamente, falando sobre o Banco do Brasil, de acordo com as informações do Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos Sócio-Econômicos - DIEESE (1998), linha bancários, pode-se verificar que a aplicação da PLR ocorreu em dois momentos distintos.

No primeiro momento, os Acordos Coletivos de Trabalho do BB, anteriores a 1997/1998 mostram que se verifica a existência de cláusula que assegurava a participação dos funcionários nos lucros.

O valor dessa participação corresponderia a 20% do montante destinados aos acionistas. Cabia a cada funcionário uma cota de igual valor, apurada por meio da divisão do montante a ser distribuído pelo número de funcionários do banco na data do balanço correspondente.

No segundo momento, os Acordos Coletivos de Trabalho do BB posteriores a 1997/1998, observa-se a instalação de grupo de trabalho com o objetivo de estabelecer a forma de participação dos funcionários nos lucros e/ou resultados, conforme previsto na MP nº 1.619-44 (12.05.98).

O Banco do Brasil manteve, até março de 2000, um programa de PLR de forma provisória e espontânea. Somente a partir dessa data é que o BB encaminhou à Confederação Nacional dos Trabalhadores em Empresa de Crédito (CONTEC) e à Comissão de Empresa correspondência com o objetivo de obter um programa permanente nos Lucros e/ou Resultados, de forma acordada (VIVO,2005).

A proposta feita pelo Banco do Brasil foi à de implementação de um sistema de Participação nos Lucros e/ou Resultados nos moldes da Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000 (Ibidem, 2005).

Nesse contexto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como foi feita a divisão da PLR do Banco do Brasil, especificamente da agência Ribeira/RN, no segundo semestre no ano de 2010?

1.2 Caracterização da Organização e seu Ambiente

O Banco do Brasil S.A. é uma companhia aberta de direito privado, de economia mista, regida e, sobretudo pela legislação por ações (Banco do Brasil, 2010).

O Banco do Brasil (conhecido popularmente também como BB) foi fundado em 12 de outubro de 1808, no Rio de Janeiro, com um capital inicial de 1.200 contos, sendo o primeiro banco a operar no Brasil e o quarto emissor de moedas do mundo (Ibidem, 2010).

A missão do Banco do Brasil, segundo sua filosofia corporativa, é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa, e contribuir para o desenvolvimento do país” (Ibidem, 2010).

O BB tem por objetivo a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas, inclusive nas operações de câmbio e nas atividades complementares, destacando-se: seguros, previdência privada, capitalização, corretagem de títulos e valores mobiliários, administração de cartões de crédito/débito, consórcios, fundos de investimentos, carteiras administradas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integradas do Sistema Financeiro Nacional (Ibidem, 2010).

Em 2010, o BB encerrou com uma base de 54,4 milhões de clientes e 35,9 milhões de contas correntes (33,8 milhões de contas Pessoa Física e 2,1 milhões de contas Pessoa Jurídica).

O BB disponibiliza vários canais de acesso aos serviços bancários, como: a central de atendimento, o auto-atendimento na internet (para pessoas físicas e jurídicas) e o *mobile banking*. Nos terminais de auto-atendimento são realizadas aproximadamente 36,4% das operações bancárias do BB. Para oferecer maior comodidade e conveniência, em 2010 foram modernizados 2.999 terminais e instalados mais de 3.197 em novos pontos (Ibidem, 2010).

Atualmente, todos os Bancos estão vendendo os mesmos produtos, igualando-se uns aos outros em termos de venda. O diferencial de cada banco está no seu atendimento, no seu ambiente organizacional, na sua qualidade de produtos, entre outros. O BB a cada ano melhora alguma coisa em sua organização. Prova disso é o sistema de controle do atendimento ao público, que se pode destacar como diferencial, se comparado às outras agências.

A agência do Ribeira/RN, onde será realizado o estudo, localiza-se na Av. Duque de Caxias, nº 20, no bairro Ribeira; hoje tem 30 anos de existência, possui 20 mil clientes Pessoa Física e 1.300 Pessoa Jurídica.

Conta com uma equipe de 24 funcionários que incluem: Gerente Geral, Gerente de Negócios, Gerente de Relacionamento, Gerente de Atendimento, Assistentes, Escriturários, Estagiários e Adolescentes Trabalhadores.

Os seus maiores concorrentes que podemos citar são os bancos: Santander, Itaú, Caixa Econômica Federal e Bradesco.

1.3 OBJETIVOS

Como forma de encontrar as explicações para o problema da pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos: geral e específicos:

1.3.1 Geral

Estudar a distribuição da PLR do Banco do Brasil, com os funcionários da agência Ribeira/RN, no segundo semestre do ano de 2010.

1.3.2 Específicos

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as variáveis que interferiram na distribuição da PLR na agência Ribeira/RN, no segundo semestre de 2010;
- Analisar o resultado do acordo de trabalho da agência Ribeira/RN, no segundo semestre de 2010 e a vinculação do cumprimento das metas para ter direito a participação dos lucros;
- Identificar os valores distribuídos na forma de Participação nos Lucros, segundo a função desempenhada pelos funcionários.

1.4 Justificativa

A pesquisadora demonstrou interesse pelo tema, em virtude de estar estagiando naquela unidade do Banco do Brasil, de forma que pudesse entender como essa instituição bancária distribui a PLR entre seus funcionários.

Como conculinte do curso de Ciências Administrativas, o conhecimento adquirido poderá ser útil na vida profissional. Essa metodologia de incentivo aos funcionários poderá ser levada para outros empreendimentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A ideia de se conseguir maior comprometimento com os trabalhadores em relação às atividades que desenvolvem, com o objetivo de alcançar maior produtividade para a empresa.

2.1 Administração Participativa

A administração participativa dentro de uma organização é considerada como a oportunidade dada ao empregado de participar e ajudar nas decisões de diversos aspectos concernentes a organização.

Esta atitude adotada pela alta administração gera dentro do ambiente de trabalho, um sentimento de valorização do empregado a partir do momento onde o mesmo percebe que a organização não se preocupa apenas com o cumprimento de suas funções básicas, mas também com a visão que ele tem da empresa como um todo e do que ele pode contribuir para melhoria dos processos.

O conceito de administração participativa é uma grande evolução nos dias de hoje, de modelos administrativos fechados, onde as organizações mantinham o foco do empregado, apenas no cumprimento eficaz de suas atividades, por ela contratada.

Historicamente, esta mudança de pensamento de modelos administrativos mais fechados para o modelo participativo, ocorreu entre os anos 80 e 90, onde as organizações observaram a possibilidade de redução ou substituição das estruturas hierárquicas pela autogestão ligada à base da pirâmide, o que envolve diretamente o setor produtivo. Esta mudança gera para a organização, maior eficiência e economia visto que o número de cargos de chefia é reduzido (ALMEIDA, 2009).

Para Chiavenato (2002) o modelo de administração participativa, exige de todos os envolvidos, uma reflexão mental e emocional, quanto aos trabalhos realizados em grupos motivados e engajados em contribuir no atingimento dos

objetivos organizacionais, e é considerado por ele como o melhor modelo de gestão administrativa.

Entende-se que dentro deste modelo de administração, a hierarquização deva ser a mais horizontalizada possível, o que irá requerer da organização, uma gestão da informação bem flexível, eficaz e disponível a todos que se engajam nas melhorias do processo e conseqüentemente nos negócios da organização.

Como forma de recompensa no ativo auxílio nas tomadas de decisão e na busca por melhorias nos processos, os empregados tem o direito concedido pela organização a receber parte dos lucros adquiridos por ela, o que finaliza assim este ciclo de envolvimento entre empregados e organização.

2.2 Remuneração Variável – PLR

A PLR é uma modalidade de remuneração variável que não se incorpora aos dos empregados e está atrelada a *performance* da empresa. A PLR é também um prêmio pelos resultados atingidos pela empresa com participação de todos, concedido através de acordo previamente firmado entre trabalhadores, sindicatos e direção da empresa.

Os objetivos da remuneração variável são divididos em três: vincular o desempenho e a recompensa para incentivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua; partilhar os bons e maus resultados da empresa e transformar custo fixo em custo variável (CARNEIRO, 2004).

Uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é unir a recompensa ao esforço realizado para alcançar determinado desempenho ou resultado. Por isso, quanto mais definida for essa união, melhor para o sistema, melhor para a empresa e melhor para o empregado.

É possível associar o crescimento das políticas de remuneração variável aos processos de mudança organizacional que as empresas vêm passando. Os programas de qualidade e produtividade e os projetos de reestruturação.

As formas de remuneração da participação nos resultados são semestrais ou anuais e acontecem na forma de comissões sobre vendas, abonos, salários adicionais entre outros.

Os sistemas de remuneração apresentam formas diversificadas variando de banco para banco. Existem algumas tendências que estão ligadas ao mercado em que os bancos atuam.

A remuneração contempla além do salário os benefícios institucionais (auxílio refeição, o auxílio creche, etc), também denominados de remuneração indireta, cuja concessão é em geral incentivada pela legislação mediante mecanismos de redução ou isenção fiscal.

De acordo com o DIEESE (2005) as diferentes modalidades de remuneração podem ser assim denominadas:

- **Remuneração Total** – refere-se à soma de remuneração fixa, acrescida da remuneração indireta e da remuneração variável;
- **Remuneração Fixa** – geralmente denominada de “salário”, num sentido mais estrito, refere-se à contraprestação recebida pelo empregado por seu trabalho, paga integral e diretamente ao trabalhador;
- **Remuneração Indireta** – concedida sob a forma de benefícios institucionais, quando contempla todos os níveis de cargos, ou benefícios diferenciados, quando tem caráter seletivo e é aplicado somente a alguns níveis;
- **Remuneração Variável** – diz respeito à parcela da remuneração paga periodicamente aos funcionários. Geralmente está atrelada aos lucros, resultados ou metas obtidas pela empresa no período.

2.3 A PLR no Brasil

No Brasil, apesar das iniciativas pioneiras de algumas empresas, foi somente com as sucessivas publicações da Medida Provisória sobre a PLR, desde o

final do ano de 1994, que se vem regulamentando esse tipo de política (BARBOSA, 2010).

As empresas vêm tentando se adaptar como podem a esses cenários, buscando garantir a sobrevivência em uma economia globalizada e competitiva.

A Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados (PLR) está entrando cada vez mais na pauta de relações de trabalho das empresas brasileiras, principalmente nas discussões de acordos coletivos.

A indústria é o segmento que desponta com os maiores índices de pagamento do benefício. Segundo o levantamento divulgado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), em 2005, dos acordos analisados, 73,2% dos feitos na indústria pagaram PLR, frente a 13,8% de serviços e 13% do comércio (ORLOWSKI, 2006).

A política de metas coletivas ou individuais, e as pressões sindicais são pontos-chave na implementação do programa dentro das empresas. Estas estão cada vez mais interessadas em aumentar a produtividade e, para isso, criam uma política de metas que vai desde a assiduidade dos trabalhadores até a redução de despesas e o desempenho pessoal. Pode-se acrescentar também, que os sindicatos exercem um papel ativo nas negociações do PLR.

O estudo realizado pelo Dieese também mostrou que, juntas, as regiões Sul e Sudeste – onde se concentra a maior parte da produção industrial brasileira – representam 63,4% dos acordos e convenções celebrados em 2005. Em termos de unidades da federação, São Paulo é o estado com o maior número de negociações, com 25% dos acordos, seguido por Paraná (14,6%), Minas Gerais (9,8%) e Ceará (9,8%) (ORLOWSKI, 2006).

Quando bem implantada, a PLR pode resultar num acréscimo de motivação adicional que conduz os colaboradores a um maior comprometimento, o que geraria uma melhor produtividade.

Segundo Rosa, (2000,p.140):

“Considerando-se as vantagens fiscais que a lei proporciona entre elas a isenção de encargos sociais e dedução com despesas no Imposto de Renda e ainda a não integralização ao salário, poderíamos afirmar que é muito melhor pagar a PLR do que conceder aumentos salariais.”

Encontra-se abaixo, algumas empresas brasileiras que utiliza a PLR como forma de motivação a produtividade.

- ✓ Metalúrgicos do ABC
- ✓ Volkswagen
- ✓ Nestlé
- ✓ Copebrás e Dow Química
- ✓ Petrobrás
- ✓ Ambev

2.4 A PLR no Banco do Brasil

De acordo com informações do Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos Sócio-Econômicos (DIEESE), linha Bancários, 1998, pode-se verificar que os Acordos Coletivos de trabalho do Banco do Brasil, relativos à PLR, ocorreram em dois momentos distintos e apresentaram as seguintes características:

A - Acordos Coletivos de Trabalho do BB, anteriores a 1997/1998:

- ✓ Verifica-se a existência de cláusula que assegurava 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 por meio da divisão do montante a ser distribuído pelo número de funcionários do banco na data do balanço correspondente.

B - Acordos Coletivos de Trabalho do BB, posteriores a 1997/1998:

- ✓ Observa-se a instalação de grupo de trabalho com objetivo de estabelecer a forma de participação dos funcionários nos lucros e/ou resultados, conforme previsto na MP nº1.619-44, contendo:
 - Indicação de funcionário para exercer a função de auditor fiscal, com acesso às informações necessárias à apuração do desempenho

financeiro do banco, a todos os documentos e aos dados pertinentes, sujeitando-se, à obrigatoriedade do sigilo de todas as informações;

- Eleição, em maio de 1998, da Comissão de Negociação para a implantação do sistema de Participação nos Lucros e/ou Resultados. Tal comissão foi composta por 13 funcionários eleitos nos diversos segmentos do banco e mais 2 representantes indicados pela Comissão de Empresa e pela Contec.

O Banco do Brasil manteve até março de 2000 um programa de PLR de forma provisória e espontânea. Somente a partir dessa data é que o BB encaminhou à Confederação Nacional dos Trabalhadores em Empresa de Crédito (CONTEC) e à Comissão de Empresa correspondência com o objetivo de obter um programa permanente de Participação nos Lucros e/ou Resultados, de forma acordada (DIEESE, 2005).

A proposta feita pelo BB foi a de implementação de um sistema de Participação nos Lucros e/ou Resultados nos moldes da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, onde se destacam os principais pontos (DIEESE. 2005):

A - A participação nos lucros ou resultados será objetivo de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos seguintes procedimentos:

- Comissão escolhida pelas partes, integradas, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;
- Convenção ou acordo coletivo.

B - Deverão constar dos instrumentos decorrentes da participação:

- Fixação dos direitos substantivos da participação;
- Mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento de acordado;
- Periodicidade de distribuição;
- Período de vigência e prazos para revisão de acordo, além dos seguintes critérios e condições:
 - I – Índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
 - II – Programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Dessa forma, o programa de PLR estabelecido pelo BB buscou dar prioridade aos negócios da Empresa, mediante orientação estratégica com definição clara das metas e mecanismos de aferição de seu comprimento, vinculado a sua disponibilidade ao atingir as metas estabelecidas.

Acordo Coletivo de Trabalho do BB, 2010:

Considerando-se que a PLR do Banco do Brasil que será pesquisada é sobre a PLR do ano de 2010 do segundo semestre, destacam-se os principais pontos formulados no Acordo Coletivo de Trabalho do BB de 2010, abaixo (CONTRAFUT. 2010):

- I – Fortalecimento da parceria entre os funcionários e o Banco;
- II- Reconhecimento do esforço individual e da equipe na construção do resultado;
- III – Estimulo do interesse dos funcionários na gestão e nos destinos do Banco;
- IV – Incentivo aos negócios e o lucro do Banco.

Nesse Acordo Coletivo, o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados foi composto por dois módulos: um destinado a todos os funcionários, denominado de Módulo Básico; e o outro, denominado Módulo Bônus, que contempla funcionários que exercem, em caráter efetivo, os cargos gerenciais dos níveis Executivo e Diretivo, cuja contribuição tenha sido considerada estratégica para a alavancagem do lucro e resultados do Banco.

Os recursos para o Programa PLR advêm dos Lucros Líquidos semestrais, constantes das respectivas demonstrações contábeis, de publicação anterior ao pagamento 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, respeitando o disposto na Lei nº 6.404, de 15.12.1976 e suas alterações (CONTRAFUT, 2010).

2.5 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma nova abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990.

Reconhecendo algumas fraquezas e incertezas da abordagem prévia da administração, a abordagem do BSC provê uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira.

É um sistema de gestão - não apenas um sistema de medidas - que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações.

A estrutura do BSC é formada por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e, perspectivas de aprendizado e crescimento. O BSC sugere que a empresa seja vista a partir dessas perspectivas e, para desenvolver medidas, colete dados e os analise sobre o foco de cada perspectiva (KAPLAN, 1997).

Uma atenção deve ser dada às metas internas para verificar se elas não aprisionam o setor num nível inaceitável de desempenho estratégico. Após o estabelecimento de metas para as quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento – a direção estará em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários.

O BSC oferece a justificativa principal, o foco e a integração para melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação. Não se limitando ao redesenho de qualquer processo local, os esforços são dirigidos à melhoria dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa.

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa (Fabrício, 2008):

- Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo;
- Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;

- Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

3. METODOLOGIA

A Metodologia é o estudo dos métodos, onde tem por objetivo captar e analisar as características dos vários métodos indispensáveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização (BRESSAN, 2000)

A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa.

É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista etc), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa (Ibidem, 2000)

3.1 Escolha do Método

Os métodos são utilizados de acordo com os temas abordados em níveis claramente distintos no que se refere a sua inspiração filosófica ao seu grau de abstração, a sua finalidade mais ou menos explicativa e concreta de investigação e ao momento em que se situam.

A pesquisa proposta pela autora tem por objetivo analisar a forma como uma organização distribui a participação dos lucros entre com seus funcionários em um determinado espaço de tempo.

Para atingir o objetivo da pesquisa, o procedimento metodológico que será utilizado é o do Estudo de Caso.

Este método é definido como o estudo profundo exaustivo de um ou de poucos objetos, que permite ampliar os conhecimentos detalhados do mesmo (Gil, 1999).

De modo específico, este método é adequado para responder as questões “como” e “por que” que são abordagens explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

Portanto, conclui que este método proposto é o mais adequado, uma vez que se busca entender um fato econômico-financeiro entre a relação capital e trabalho de uma agência do Banco do Brasil (Agência Ribeira/RN).

3.2 Delimitação do Universo

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisadora delimitou a pesquisa ao quadro de funcionários da agência Ribeira/RN, durante o segundo semestre de 2010.

3.3 Técnicas de Pesquisa

As técnicas de pesquisas consistem em vários procedimentos a serem adotados quanto ao planejamento.

A técnica de pesquisa denominada documental será utilizada neste trabalho.

Conceitua-se como documental o tipo de pesquisa que visa selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum valor (BEUREN, 2006,p.139).

De acordo com Triviños (1987), não se pode afirmar categoricamente que os instrumentos usados para coleta de dados são diferentes na pesquisa qualitativa dos empregados na quantitativa.

Os instrumentos de pesquisa são meios neutros, que adquirem vida definida quando os pesquisadores lhe atribuem certa teoria (BEUREN, 2006, p.128).

3.3.1 Dados Primários

Dados primários, basicamente, são aqueles que consistem em coletas de espécies, observações e estudos diretos de espécies, ou seja, levantados em campo.

Os dados primários dessa pesquisa serão colhidos dos demonstrativos financeiros e das informações gerenciais disponibilizados nos sistemas do BB.

3.3.2 Dados Secundários

Dados secundários possibilitam não só resolver os problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente (Ibidem, 2006, p.135).

Os dados secundários que fundamentarão a pesquisa serão obtidos através de consultas às instruções normativas do BB que tratam do procedimento da distribuição da PLR. Adicionalmente, serão realizadas pesquisas pela internet, documentos dos sindicatos dos bancários em especial o acordo coletivo de trabalho.

3.4 Análise dos Dados

Inicialmente, os dados coletados serão organizados de forma a entender as variáveis que interferiram na distribuição da PLR na agência Ribeira/RN, no segundo semestre de 2010. Serão observadas, também, as ocorrências especiais que podem interferir no valor recebido pelos funcionários, tais como: demissão, licenças, dentre outras.

Será estudado o resultado do acordo de trabalho da agência Ribeira/RN, no segundo semestre de 2010, e a vinculação do cumprimento das metas para ter direito a participação dos lucros.

Finalmente, os valores distribuídos na forma de Participação nos Lucros serão classificados segundo as funções desempenhadas pelos funcionários.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item serão apresentados os resultados obtidos, objetivando cumprir os objetivos geral e específicos, além de responder a questão de pesquisa, todas vinculadas à distribuição da PLR na agência do Banco do Brasil, denominada Agência Ribeira.

Inicialmente observou-se que o Programa PLR advém dos Lucros Líquidos semestrais constantes das respectivas demonstrações contábeis, de publicação anterior ao pagamento 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.

A PLR é distribuída semestralmente, conforme disposto na Lei Nº 10.101/2000, apurada com base em percentual definido pelo acionista controlador, incidente sobre o lucro líquido obtido em cada semestre civil, e demais normas que tratam do tema.

O valor individual da PLR, a que cada funcionário faz jus na forma do acordo coletivo de trabalho, é calculado em quantidade de salários paradigmas, definidos pelo Banco.

A quantidade de salários paradigmas constante poderá sofrer alterações, face ao montante de recursos a distribuir em decorrência do lucro líquido obtido no segundo semestre de 2010.

Porém algumas variáveis interferem na distribuição dos valores com os funcionários. A análise dessas variáveis faz parte dos objetivos específicos do trabalho.

4.1 Identificar as variáveis

O primeiro objetivo específico proposto para o trabalho foi identificar as variáveis que interferiram na distribuição da PLR na agência Ribeira/RN, no segundo semestre de 2010.

A pesquisa identificou que o valor da PLR, pago no segundo semestre de 2011 a cada participante, foi composto por dois módulos: FENABAN e BB.

Constatou-se que, em ambos os módulos, respeitou-se o critério de proporcionalidade em relação aos dias trabalhados e ao exercício de cargos e/ou comissões.

4.2 Módulo Banco do Brasil

Observou-se no módulo BB, que além do critério de proporcionalidade, outras variáveis interferiram na distribuição da PLR, tais como: afastamentos, licenças e aposentadorias.

4.2.1 Licenças

As normas previstas para distribuição da PLR incluem parâmetros diferentes para os diversos tipos de licença

4.2.2 Licença-Saúde, Licença-Maternidade e Licença-Adoção

Com relação aos afastamentos por licença-saúde, licença-maternidade ou licença-adoção, o tratamento dado pelo Banco do Brasil foi o seguinte: o funcionário admitido até 30.06.2010 e que se afastou a partir de 02.07.2010, ou que se afastou antes de 01.07.2010, e retornou ainda durante o segundo semestre de 2010, fez jus ao pagamento integral da PLR.

A pesquisa indicou que não havia funcionários da Agência Ribeira sujeita a esse parâmetro.

4.2.3 Licença por Acidente de Trabalho

Os funcionários licenciados por acidente do trabalho fizeram jus ao pagamento integral da PLR com base na função/comissão exercida ao tempo do acidente, independentemente de ter trabalhado ou não no segundo semestre de 2010.

Entretanto, o pagamento foi proporcional ao tempo de afastamento, nos casos de retorno no transcurso do segundo semestre de 2010 em função/comissão diversa daquela exercida à época do acidente.

O pagamento da parte restante foi feita na proporção do tempo de exercício da nova função/comissão.

A pesquisa indicou que não houve funcionário da agência Ribeira no gozo desse direito no segundo semestre de 2010.

4.2.4 Outras Licenças

Para efeito de cálculo da PLR, foram 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.

A pesquisa indicou que não havia funcionários da Agência Ribeira sujeitos a esse parâmetro.

4.3 Valores a serem distribuídos

Com relação aos valores distribuídos, o módulo BB constitui-se das seguintes parcelas:

- I- Parcela Linear de 4% do lucro líquido verificada em cada semestre civil do exercício de 2010, distribuída linearmente entre

todos os participantes do Programa , definidas na Cláusula Sétima do acordo coletivo de trabalho;

- II- Parcela Variável, equivalente à diferença entre o valor correspondente à quantidade de salários paradigmas definido pelo Banco e a soma do MÓDULO FENABAN e da Parcela Linear definida no inciso I, vinculada ao cumprimento do Acordo de Trabalho do respectivo semestre de verificação de lucro líquido.

O pagamento da Parcela Variável referida no Inciso II será efetuado de acordo com a tabela abaixo:

Placar da dependência (pontos)	Percentual de pagamento
400 ou mais	100%
395,41 a 399,99	96,22%
386,6 a 395,4	92,44%
377,79 a 386,59	88,65%
368,98 a 377,78	84,87%
360,17 a 368,97	69,74%
0 a 360,16	00,00%

Tabela 1: Pagamento da Parcela Variável
Fonte: Acordo Coletivo de Trabalho PLR- 2010

4.4 PLR dos funcionários não comissionados

Com relação aos funcionarios não comissionados, (Caixas-Executivos, Escriturários e Contínuos) eventual variação do montante de recursos a distribuir, incidirá 45% dos respectivos salários paradigmas estabelecidos.

O salário paradigma corresponde a:

- i- Para comissionados: Valor de Referência ou salário paradigma do Escriturário;

- ii- Para Caixas-Executivos: vencimento padrão (VP) do E-6 + gratificação semestral + gratificação de caixa;
- iii- Para Escriturários e integrantes da Carreira Técnico-Científica: vencimento padrão (VP) do E-6 + gratificação semestral;
- iv- Para integrantes da Carreira de Serviço Auxiliares: valor do AC 04 + gratificação semestral;
- v- Para cedidos às Entidade Sindicais, FENABB, CESABB, AABB, FBB, BB DTVM e COBRA: valor das vantagens de cessão;
- vi- Para os cedidos à POUPEX e ao Setor Público: valor da Gratificação Especial de Cessão – GEC ou salário paradigma do Escriturário;
- vii- Para os funcionários do Banco do Brasil S.A., face à diversidade de cargos do Plano de Cargos e Salários – PCS dos bancos incorporados, adotam-se os salários paradigmas constantes nas tabelas .

Os funcionários Escriturários, quando acionados na função de Caixa Executivo, e outros comissionados em regime de movimentação transitória ou provimento temporário de comissão, fizeram jus à PLR relativa a essa função, na proporção do tempo de exercício, durante o respectivo semestre de verificação de lucro líquido.

Para funcionários que, durante o respectivo semestre de verificação de lucro líquido, ocuparam diversos cargos, funções ou comissões, o cálculo da quantidade de salários paradigmas observou o critério da proporcionalidade em relação ao tempo de exercício nos diferentes cargos, funções ou comissões.

Além do módulo BB existe um acordo firmado com a FENABAN, de forma a garantir um limite mínimo e regulamentar os regimes de exceção.

4.5 Módulo FENABAN

Analisando o módulo FENABAN, pode-se ver que as variáveis que interferiram na distribuição da PLR são parecidas com a do módulo BB. Tais como: afastamentos, licenças e aposentadorias.

4.5.1 Licença-Saúde, Licença-Maternidade e Licença por Acidente de Trabalho

Com relação aos empregados admitidos a partir de 01.01.2010, em efetivo exercício em 31.12.2010, mesmo que afastado por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade, teve efetuado o pagamento de 1/12 do valor estabelecido, por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 dias.

A pesquisa indicou que não havia funcionários da Agência Ribeira nesses parâmetros.

Pode-se concluir que o Módulo BB é mais vantajoso para os funcionários do Banco do Brasil.

4.5.2 Outras Licenças

Ao empregado que tenha sido dispensado sem justa causa, entre 02.08.2010 e 31.12.2010, foi devido o pagamento, até 01.03.2010, de ½ do valor estabelecido no termo por mês trabalhado, ou fração igual ou superior a 15 dias.

A pesquisa indicou que não houve funcionário da agência Ribeira que tenha sido dispensado sem justa causa no segundo semestre de 2010.

Com relação aos valores da PLR, o módulo FENABAN determina que o empregado admitido até 31.12.2009, em efetivo exercício em 31.12.2010, convencionou-se o pagamento pelo banco, até 01.03.2011, a título de “PLR” até 15% do lucro líquido do exercício de 2010.

Segundo a regra básica do módulo FENABAN, a parcela da FENABAN correspondeu a 90% do salário-base acrescido das verbas fixas de natureza salarial, reajustados em Setembro/2010, mais o valor fixo de R\$1.100,80, limitada ao valor individual de R\$7.181,00. Onde o percentual, o valor fixo e o limite máximo convencionados nesta regra.

Observou-se no exercício de 2010 como teto, o percentual de 13% e, como mínimo, o percentual de 5% do lucro líquido do banco.

No segundo semestre do corrente ano, caso o valor total da regra básica da PLR fosse inferior a 5% do lucro líquido do banco, o valor individual deveria ser majorado até alcançar 2,2 salários do empregado e limitado ao valor de R\$15.798,20, ou até que o valor total da regra básica da PLR atingisse 5% do lucro líquido, o que ocorresse primeiro.

A parcela adicional desta cláusula refere-se, ao valor determinado pela divisão linear da importância equivalente a 2% do lucro líquido do exercício de 2010, pelo número total de empregados elegíveis de acordo com a regra da convenção coletiva de trabalho sobre PLR dos Bancos, em partes iguais, até o limite individual de R\$2.400,00.

Caso o banco viesse a apresentar prejuízo no exercício de 2010 (balanço de 31.12.2010), o banco estaria isento do pagamento da Participação nos Lucros ou Resultados aos seus funcionários.

Conforme a cláusula segunda do módulo FENABAN, excepcionalmente, o banco efetuará até 10 dias após a assinatura da Convenção, o pagamento de antecipação da PLR, mediante a aplicação de regras desta cláusula como: 54% sobre o salário-base mais verbas fixas de natureza salarial, reajustados em Setembro/2010, acrescido do valor de R\$660,48, limitada ao valor individual de R\$4.308,60 e também ao teto de 13% do lucro líquido do banco apurado no 1º semestre de 2010, o que ocorrer primeiro.

A parcela adicional da segunda cláusula refere-se, ao valor determinado pela divisão linear da importância equivalente a 2% do lucro líquido apurado no 1º semestre de 2010, pelo número total de empregados elegíveis de acordo com as regras da Convenção, em partes iguais, até o limite individual de R\$1.200,00.

4.6 Acordo de Trabalho do Banco do Brasil

O segundo objetivo específico proposto para o trabalho foi analisar o resultado do acordo de trabalho da agência Ribeira/RN, no segundo semestre de 2010, e a vinculação do cumprimento das metas para ter direito a participação dos lucros.

O Banco do Brasil, todo ano, faz um acordo de trabalho com cada uma de suas agências, onde essas tomam conhecimento das metas que devem cumprir para que a Instituição apresente a rentabilidade determinada pelo Conselho de Administração da Entidade.

O acompanhamento do acordo é feito pelo sistema SISBB. A metodologia para acompanhamento dos resultados é a do Balanced Scorecard (BSC).

O resultado do Balanced Scorecard influencia diretamente no pagamento da parte variável da PLR, conforme explicado no item 1.1.1.3 retro mencionado para receber a parte variável da PLR de forma integral, os funcionários de cada agência precisam obter uma pontuação mínima de 400 pontos.

O Balanced Scorecard da agência, no segundo semestre de 2010 apresentou o total de 477,35 pontos, conforme tabela abaixo:

PERSPECTIVAS	PONTO	PESO	TOTAL
RESULTADO ECONÔMICO	529	40%	211,6
ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES	363	30%	108,9
CLIENTES	389	15%	58,35
PROCESSOS INTERNOS	509	10%	50,9
COMPORTAMENTO ORG.	596	5%	29,8
BÔNUS			30
SOCIEDADE REDE VAREJO			12
BÔNUS ESTRATÉGICO			5
TOTAL			477,35

Tabela 2: Acordo de Trabalho da Agência Ribeira/RN
Fonte: Elaborada pela autora, 2011.

Com base nessa pontuação pode-se concluir que os funcionários da Agência Ribeira receberam a parte variável da PLR integralmente.

4.7 Valores Distribuídos

O terceiro e último objetivo específico proposto para o trabalho foi identificar os valores distribuídos na forma de Participação nos Lucros, segundo a função desempenhada pelos funcionários.

O salário e a PLR distribuídos para cada funcionário, são definidos de acordo com cada cargo/função.

Existem várias cargos na agência Ribeira, entre eles: Gerente, Assistente, Escriturário e Caixa.

Os gerentes são divididos em Gerente Geral, Gerente de Negócios, Gerente Avançado e Gerente Básico, onde cada gerente recebe um salário e PLR diferente.

Os valores distribuídos para cada cargo seguem abaixo:

CARGO	SALÁRIO	PLR NO 2º SEMESTRE 2010
GERENTE GERAL (*)	R\$ -	R\$ -
GERENTE NEGÓCIOS (*)	R\$ -	R\$ -
GERENTE AVANÇADO	R\$ 3.600,00	R\$ 5.537,00
ASSISTENTE	R\$ 2.203,00	R\$ 5.328,25
ESCRITURÁRIO	R\$ 1.448,00	R\$ 3.717,86
CAIXA	R\$ 3.500,00	R\$ 3.700,00

(*) Valores não fornecidos.

TABELA 3: Relação dos salários dos funcionários.
FONTE: Sistema do Banco do Brasil SISBB

Pode-se concluir, pela pesquisa, que os funcionários da agência Ribeira receberam os valores máximos definidos pelo Banco (parcela fixa + parcela variável) à título de participação nos resultados daquela Instituição de Crédito referente ao segundo semestre de 2010.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar a distribuição da PLR do Banco do Brasil, com os funcionários da agência Ribeira/RN, no segundo semestre do ano de 2010.

Esse estudo de caso possibilitou a pesquisadora ampliar seus conhecimentos a respeito de mais uma ferramenta de administração participativa e PLR, que servirá de base para o seu futuro profissional.

A metodologia utilizada foi suficiente e apropriada para atingir o resultado desejado com a pesquisa.

Os dados analisados permitiram entender como foi feita a distribuição da PLR recebida por cada funcionário da agência Ribeira no segundo semestre de 2010, as variáveis existentes e analisar o acordo de trabalho.

Observou-se que existe uma parcela variável na distribuição dos lucros vinculada ao cumprimento do Acordo de Trabalho – cumprimento de metas. O acordo de trabalho é acompanhado através do sistema SISBB, utilizando a metodologia do BALANCED SCORECARD.

Os funcionários da agência receberam 100% da parcela variável, em virtude do placar do Balanced Scorecard ter apresentado pontuação acima de 400 pontos. A agência obteve 477 pontos.

Os valores distribuídos, segundo as funções exercidas foram: gerente avançado - R\$ 5.537,00; assistente – R\$ 5.328,25; escriturário - R\$ 3.717,86 e caixa – R\$ 3.700,00 (PLR).

De forma geral, a pesquisadora entendeu que cada organização tem o seu próprio modelo de administração participativa e remuneração variável (PLR) de acordo com suas condições, cultura, entre outros.

A implantação da PLR vista pela pesquisadora foi um meio de incentivo aos funcionários diante de tantas metas a serem cumpridas, de forma a unir a recompensa ao esforço realizado para alcançar determinado desempenho ou resultado.

A PLR como sendo uma forma de remuneração variável bem aceita, está cada vez mais presente nos sistemas de remuneração das empresas do Brasil e do mundo.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fabíola. Artigo. RH – PLR. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/505_505_PLR_Artigo_RH%5B1%5Dmodificado.pdf> Acesso em: 05 Mai.2011

BANCO DO BRASIL S.A. História do Banco do Brasil, 2010. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>> Acesso em: 21 Abr. 2011

BARBOSA, Gislaíne. Participação nos lucros volta a crescer. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.simplessolucoes.com.br/blog/category/gestao-de-pessoas/programas-de-participacao-nos-lucros-ou-resultados-pplr/>> Acesso em: 12 Mai.2011

BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas,2006.

BRESSA, Flávio. O método do Estudo de Caso. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm> Acesso em: 05 Abr. 2011

CARNEIRO, André. Remuneração Variável, 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/remuneracao-variavel/10141/>> Acesso em: 08 Mai.2011

CONTRAFECUT. Convecções e Acordo Banco do Brasil. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.contrafecut.org.br/convencaoacordo.asp>> Acesso em: 04 Mai.2011

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à administração. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

DIEESE. São Paulo. Acordo do Banco do Brasil. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/> Acesso em: 02 Mai.2011

DIEESE. São Paulo. O Banco do Brasil e a Remuneração Variável. Julho, 1998. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/neg/negjul98.xml>> Acesso em: 22 Abr.2011

FABRÍCIO. Balanced Scorecard. Disponível em <<http://fabricio.unis.edu.br/SI/Balanced%20Scorecard.pdf>> Acesso em: 04.Out.2011

IMPRESA DO SINDIPETRO-RN. Participação dos Lucros e/ou Resultados. RN, 2006. Disponível em: <<http://acordocoletivo.org/2009/06/15/plr-1995>> Acesso em: 15 Abr.2011.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, Sergio Pinto. Direito do Trabalho. 8ª Edição. São Paulo, 1999.

MUNDO DAS MARCAS. História do Banco do Brasil, 2009. Disponível em: <<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2007/05/banco-do-brasil-o-tempo-todo-com-voc.html>> Acesso em: 15 Mar. 2011

OLIVEIRA, André. Participação nos Lucros e Resultados – PLR. Disponível em: <<http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/Artigo07.pdf>> Acesso em: 22 Abr.2011

ORLOWSKI, Maristela. PLR - Empresários apostam cada vez mais na Participação dos Trabalhadores, 2006. Disponível em: <<http://www.via6.com/topico/23060/plr-empresarios-apostam-cada-vez-mais-na-participacao-dos-trabalhadores>> Acesso em: 12 Mai.2011.

RESENDE, Amanda. Uma visão sobre a participação dos lucros e resultados. Rio de Janeiro,2009.

ROSA, Fernanda. Participação nos lucros ou resultados. A grande vantagem competitiva: como pessoas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas. São Paulo: Atlas 2000.

TUMA, Fábila. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários? São Paulo: 1999.

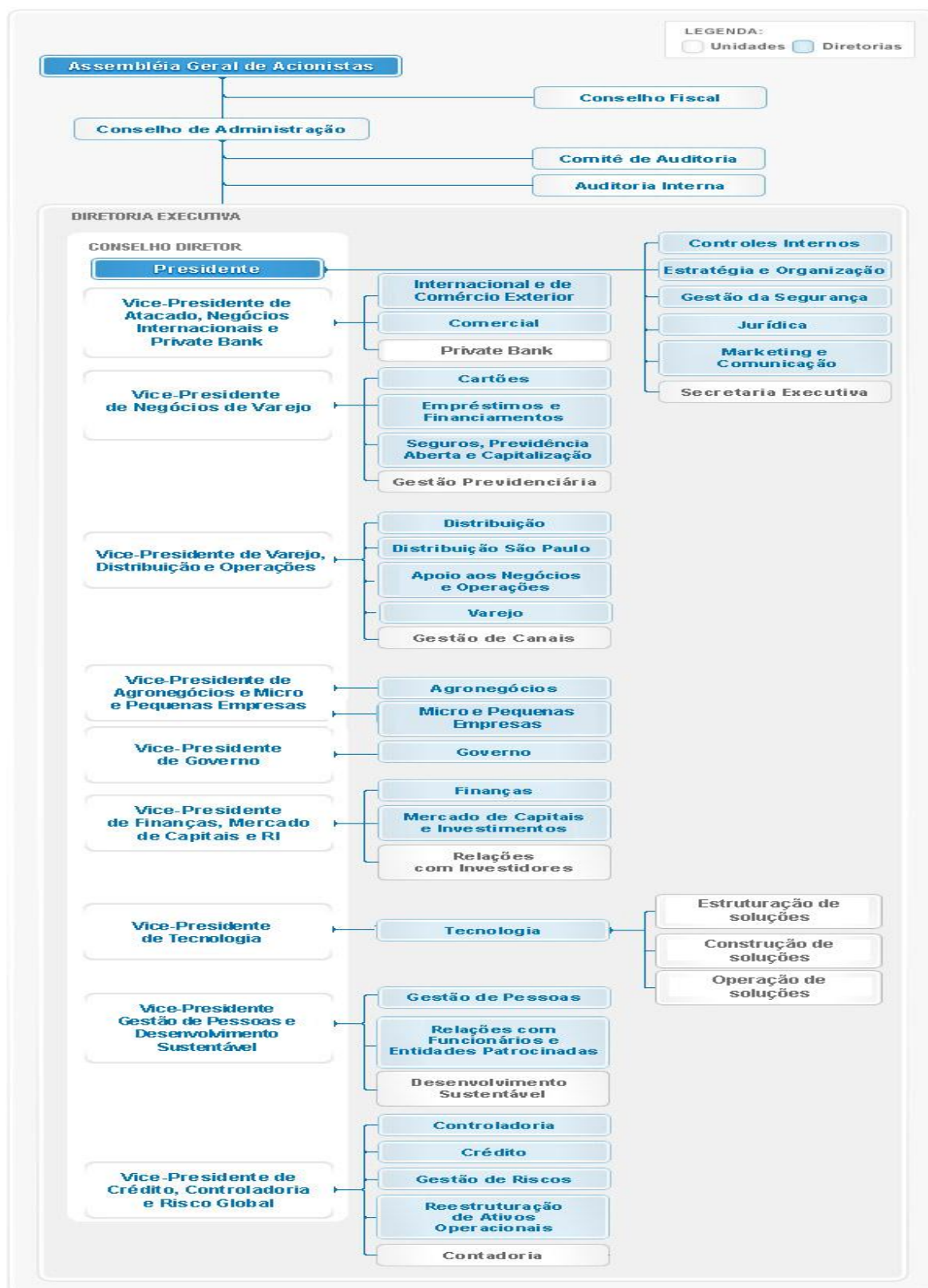
7.1 ANEXOS

7.1.1 ANEXO I – ORGANOGRAMA DO BANCO DO BRASIL

7.1.2 ANEXO II – ORGANOGRAMA DA AGÊNCIA RIBEIRA

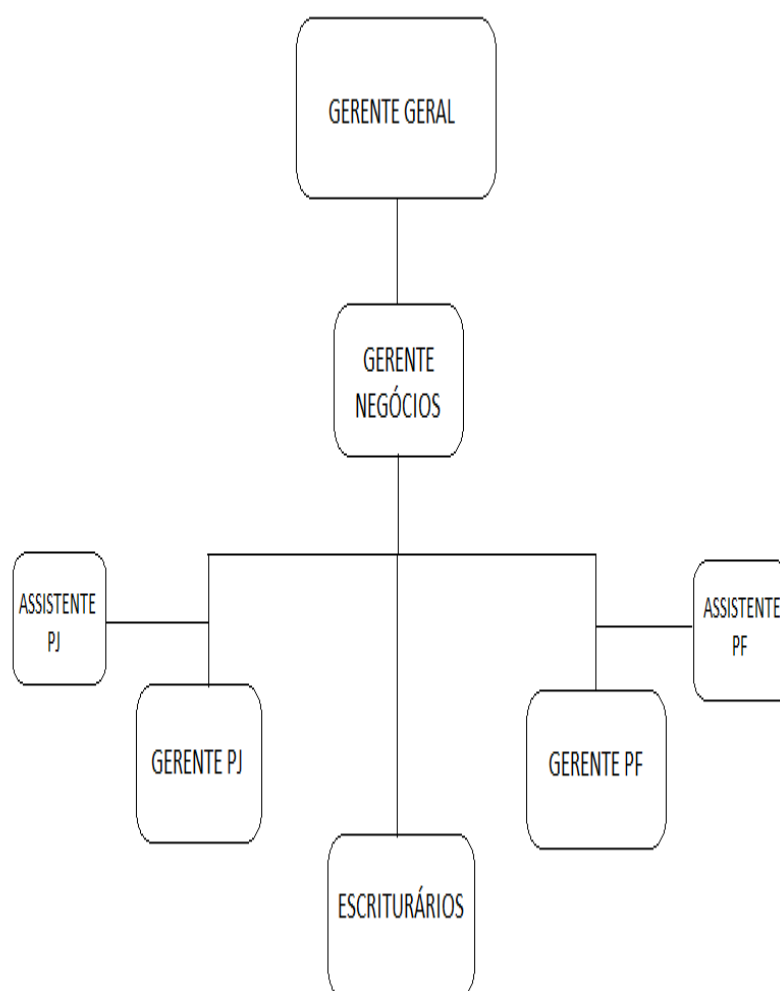
7.1.3 ANEXO III – VISÃO, MISSÃO E VALORES

7.1.1 ANEXO I – Organograma do Bando do Brasil



Fonte: Banco do Brasil, 2011.

7.1.2 ANEXO II – Organograma da Agência Ribeira



Fonte: Elaborada pela autora, 2011.

7.1.3 ANEXO III – Visão, Missão e Valores

VISÃO DE FUTURO

Sermos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental.

MISSÃO

“Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.”

VALORES

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Responsabilidade socioambiental;
- Respeito ao consumidor;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Pro - atividade na gestão de riscos;
- Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação;
- Respeito à diversidade;
- Compromisso com os acionistas e a sociedade.

Fonte: Banco do Brasil, 2011.