

**PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS: UMA
FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE MOTIVAÇÃO E AUMENTO
NA EFICÁCIA DOS PROCESSOS DA COMPANHIA ÁGUAS DE
JOINVILLE**

Autores:

Fernanda Andréia de Azevedo Stolf

Liliane Sperandio

Thiago Zschornack

01/08/2011

Companhia Águas de Joinville

Enquadramento Jurídico	Economia Mista Participação acionária: Prefeitura: 99,99% Minoritários: 0,01%
Ligações Ativas de Água	130.514
Ligações Ativas de Esgoto	12.095
População	515 mil
Percentual de abastecimento de água	99%
Percentual de atendimento de esgoto	15,08 %
Número de funcionários (próprios)	254
ROB (2010)	R\$ 108 milhões

Empresa fundada em 2005

Tópicos

- Objetivo do trabalho
- Conceitos importantes
- Metodologia adotada
- Aplicação prática
- Resultados
- Dificuldades e oportunidades de melhoria



Objetivo

- Este trabalho tem por objetivo apresentar a experiência da Companhia Águas de Joinville no âmbito do Programa de Participação dos Resultados e de seus resultados no tocante a motivação dos funcionários e a eficácia dos processos.

Conceitos importantes

Segundo Corrêa (1999 *apud* GUIMARÃES,2001), existem quatro modelos de participação nos resultados:

Participação nos lucros - acordo em que o pagamento está atrelado direta ou indiretamente ao lucro da empresa, [...] não havendo a menção a qualquer outro tipo de meta de desempenho;

Participação nos resultados - acordo em que o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, [...], neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro também não é referência e nem condiciona o pagamento da participação;

Participação nos lucros ou resultados - acordo em que o comportamento do lucro ou dos indicadores de desempenho influenciam sobre o valor da participação nos lucros a ser distribuído;

Participação independente - acordo que define um valor a ser pago a título de participação nos lucros, embora não faça nenhuma menção a lucro, nem condicione o pagamento ao alcance de qualquer meta de desempenho.

A grande vantagem do programa é que ele é **autofinanciável**, ou seja, os resultados alcançados cobrem os custos referentes ao pagamento das participações. Rosa (2000)

Conceitos importantes

Conforme Gonçalves (1996, *apud* Tadeucci, 2006) os ganhos para as empresas e funcionários são os seguintes:

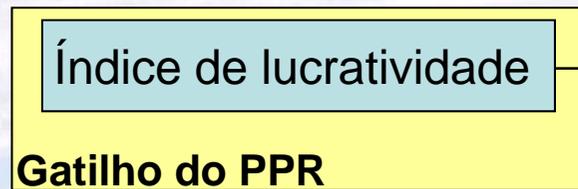
Empresa:

[...] garante: aumento da motivação, diminuição do absenteísmo e perdas, economia de insumos, redução de conflitos entre capital e trabalho, diminuição das pressões por ganhos reais de salário e diminuição das interferências sindicais.

Funcionários:

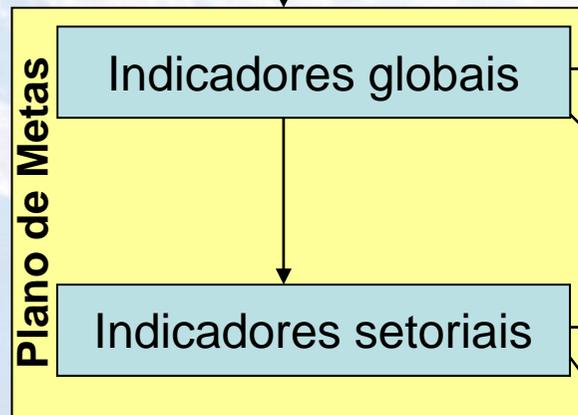
[...] pode oferecer, além dos ganhos materiais envolvidos, a possibilidade de maior participação na gestão, através do maior controle das atividades ligadas ao processo produtivo e questões mais amplas no âmbito das ações da empresa.

Metodologia adotada



CÁLCULO DE PROPORCIONALIDADE DO SALÁRIO		
META: LUCRO LÍQUIDO*		SALÁRIO
FAIXA INICIAL	FAIXA FINAL	
Igual ou Abaixo de 13,26%		PPR CANCELADO
13,27%	13,44%	0.30
13,45%	13,61%	0.35
13,62%	13,78%	0.40
13,79%	13,93%	0.45
Igual ou Acima de 13,94%		0.50

Máximo: Meio salário

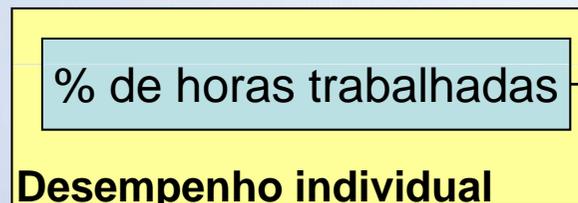


Até 50% de meio salário

3 indicadores (Perdas de água, Despesas e 5S)

Até 50% de meio salário

20 indicadores (Distribuídos entre as gerências)



Conforme horas trabalhadas

Sistema 2011/01

Metodologia adotada

Regras importantes:

- **Não há distinção de critérios entre funcionários e diretoria**
- **Limitação de remuneração máxima (0,5 salário por semestre)**
- **Semestralidade do Programa**
- **Existência de um indicador-gatilho (lucratividade)**
- **Estabelecimento de plano de metas (metas globais e setoriais)**
- **Premiação em função do % das horas trabalhadas**
- **A distribuição é 100% proporcional ao salário (critério revisto para 2011/2)**



Aplicação Prática

Fatores importantes para o êxito do Programa (2010 e 2011):

- a) **Participação de representantes de todas as áreas na discussão do programa**, mediante criação do Grupo de Representantes.
- b) **Realização de evento de divulgação do Programa em todas as unidades da Companhia**, no qual todos os funcionários da empresa puderam participar;
- c) **Inclusão da abordagem do Programa no evento de Integração da empresa**, realizado periodicamente para os novos funcionários;
- d) **Estabelecimento de canal direto com os funcionários** por intermédio da Assessoria de Planejamento e Gestão da Qualidade.
- e) **Divulgação das regras do programa**, resultados parciais, detalhes dos indicadores etc. na intranet da empresa e nos quadros de gestão à vista, conforme ilustrado na figura 2;

PPR na intranet:

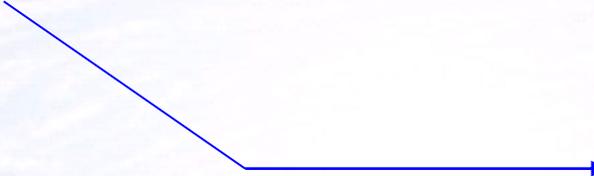


PPR nos quadros de gestão à vista:



Resultados obtidos

- a) **Maior comprometimento com as diretrizes da empresa:** Os funcionários se mostraram mais comprometidos e interessados com as diretrizes da empresa, aliás, todos os indicadores do PPR obrigatoriamente devem estar relacionados a pelo menos um dos doze objetivos estratégicos da empresa.



COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE		PPR- PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS		2º SEMESTRE/2010	
CADASTRO DE INDICADOR				28/06/2010	
 Águas de Joinville					
Peso	40%	Unidade	Operacional		
Nome	Índice de desempenho do Laboratório de Controle de Qualidade - IDLCQ	Sentido do Indicador	<input checked="" type="checkbox"/> Crescente <input type="checkbox"/> Decrescente		
Descrição	Índice que traduz o desempenho do Laboratório de Controle de Qualidade no cumprimento das metas, eficiência dos trabalhos, confiabilidade dos resultados e a satisfação dos clientes internos, considerando: coletas e análises (preços e pontos), o desempenho em Programas Interlaboratoriais (ABES) - Laboratório Água / Laboratório Esgoto e pesquisa de satisfação interna. Fórmula: $IDLCQ = (0,4 \times \sum_{i=1}^6 A_i) + (0,3 \times B) + (0,15 \times C) + (0,15 \times D)$ com "i" variando de Jul a dez/2010				
Objetivo Estratégico	Assegurar a qualidade e disponibilidade dos serviços de água e esgotos				
Periodicidade	<input checked="" type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Ao término cada obra				

- b) **Maior facilidade na avaliação de desempenho:** A existência de indicadores no PPR setoriais (por gerência) facilitou o processo de avaliação de desempenho, pois permitiu a quantificação do atingimento ou não das metas propostas.
- c) **Visão sistêmica de processos:** As áreas passaram a voltar uma atenção maior uma às outras, pois sabem que o êxito do Programa depende do sucesso de todos. (Exemplo: Despesas, Programa 5S, Perdas etc.)
- d) **Processos mais eficazes:** Como os principais processos possuem indicadores controlados, muitos processos da empresa vem sendo aperfeiçoados continuamente.

Resultados obtidos

Impactos do PPR na Pesquisa de Clima da empresa:

Comparativo 2010 / 2011:

Conhecimento sobre a missão, objetivos e metas da empresa



Ano	Nota
2011	8,1
2010	7,8

- Existência de metas globais/estratégicas
- Existência de metas setoriais

Comunicação da empresa sobre os resultados atingidos



Ano	Nota
2011	7,5
2010	7,0

- Uso dos Quadros de Gestão à Vista
- Uso da Intranet

Resultados obtidos

Quanto ao atingimento dos indicadores do Programa:

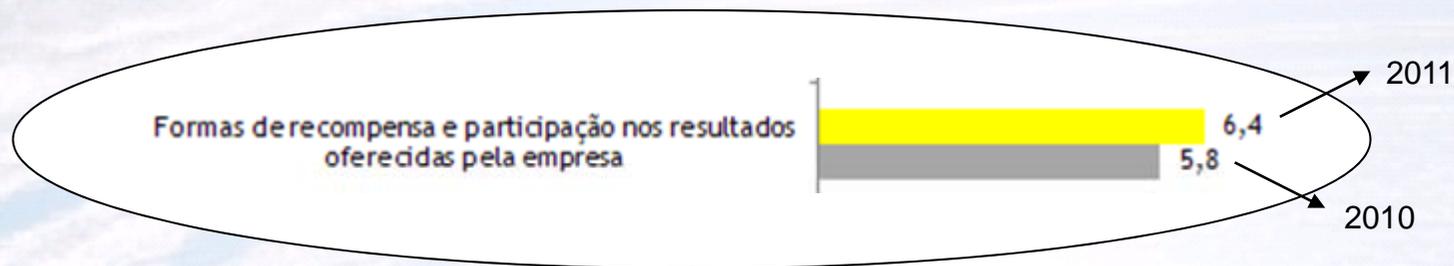
Itens	Primeiro ciclo (2010/01)	Segundo ciclo (2010/02)
% de atendimento geral das metas	95,5%	85,5%
% de atendimento dos indicadores globais (Max. 60%)	100% (60%)	80% (48%)
% de atendimento dos indicadores setoriais (Máx. 40%)	88,75% (35,5%)	93,75% (37,5%)

Relação custo/benefício (considerando indicadores globais):

Custo de R\$ 1 para ganho de R\$ 8 (2010/01)

Custo de R\$ 1 para ganho de R\$ 3 (2010/02)

Dificuldades e Oportunidades de Melhoria

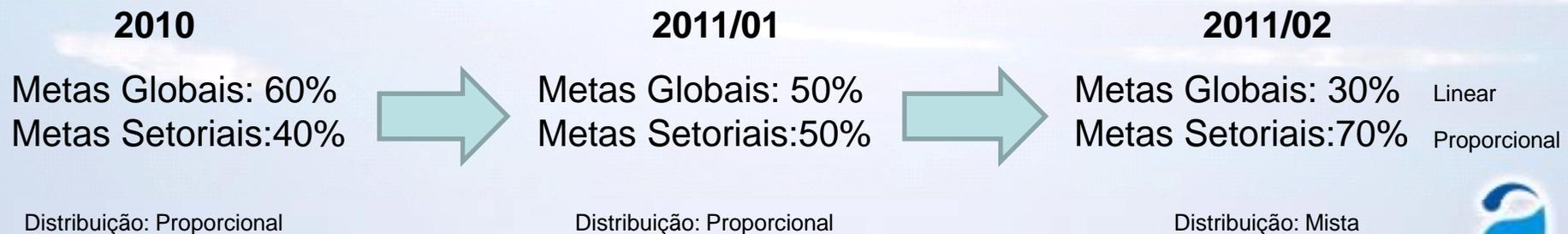


- a) Falta de envolvimento de alguns funcionários na elaboração dos indicadores e definição das metas
- b) Dificuldade de relacionamento da atividade executada ao indicador setorial
- c) Falta de referência histórica para determinados indicadores
- d) Dificuldade de medição de determinadas atividades
- e) **Forma de distribuição** (Mudança de um sistema 100% proporcional para um sistema misto)

Conclusão

O Programa de Participação nos resultados da Companhia Águas de Joinville, baseado na experiência dos dois primeiros ciclos, se mostrou uma ferramenta bastante interessante e efetiva, pois comprovou na prática uma relação de ganha-ganha entre empresa e funcionário. A empresa vem ganhando com o atingimento de diversas metas e o funcionário vem ganhando com sua participação nos resultados alcançados.

Recomendação: Aperfeiçoar continuamente o Programa, visando sempre o comprometimento dos funcionários e a gestão por processos na empresa.



Referências Bibliográficas

GONÇALVES, R. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.** Texto para discussão n. 42, BNDES, 1996.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino– Artigo Científico, retirado em 07-04-2006, da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Base 2001.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros e resultados. A grande vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 2000.

TADEUCCI, Marilsa Sá Rodrigues. **Programas de Participação nos resultados: Um estudo em empresas médias.** Tecnologia em Metalurgia e Materiais, São Paulo, v.2. n.4, p. 51-56, abr.-jun. 2006. Disponível em: <http://www.abmbrasil.com.br/materias/download/68168.pdf>. Acesso em 14/03/2011.



Contato

COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE

Thiago Zschornack

E-mail: thiago.zschornack@aguasdejoinville.com.br

Fone: (47) – 2105-1727