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

Águas de Joinville
Companhia de Saneamento Básico

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

Águas de Joinville

Tópicos

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

Águas de Joinville

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.

Águas de Joinville

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)

Águas de Joinville

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.

Águas de Joinville

Metodologia adotada

Índice de lucratividade

Gatilho do PPR

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

Plano de Metas

Indicadores globais → Até 50% de meio salário

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

Indicadores setoriais → Até 50% de meio salário

20 indicadores (Distribuídos entre as gerências)

% de horas trabalhadas → Conforme horas trabalhadas

Desempenho individual

Sistema 2011/01

Águas de Joinville

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)

Águas de Joinville

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:



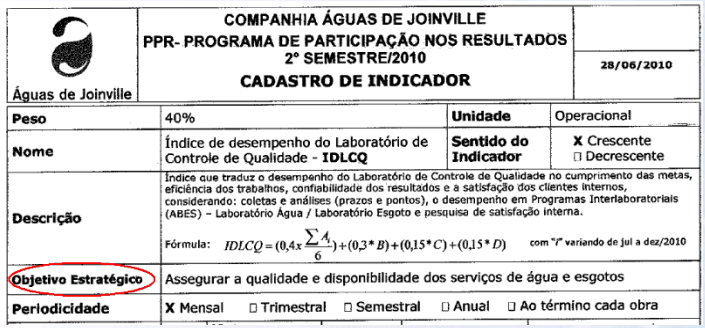
PPR nos quadros de gestão à vista:



Águas de Joinville

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.



Águas de Joinville	COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE PPR- PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS 2° SEMESTRE/2010 CADASTRO DE INDICADOR		28/06/2010
Peso	40%	**Unidade**	Operacional
Nome	Índice de desempenho do Laboratório de Controle de Qualidade - **IDLCQ**	**Sentido do Indicador**	**X** Crescente □ 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 (prazos e pontos), o desempenho em Programas Interlaboratoriais (ABES) – Laboratório Água / Laboratório Esgoto e pesquisa de satisfação interna. Fórmula: $IDLCQ = (0{,}4x \frac{\sum A_i}{6}) + (0{,}3 * B) + (0{,}15 * C) + (0{,}15 * D)$ com "i" variando de jul a dez/2010		
Objetivo Estratégico	Assegurar a qualidade e disponibilidade dos serviços de água e esgotos		
Periodicidade	**X** Mensal □ Trimestral □ Semestral □ Anual □ 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.)

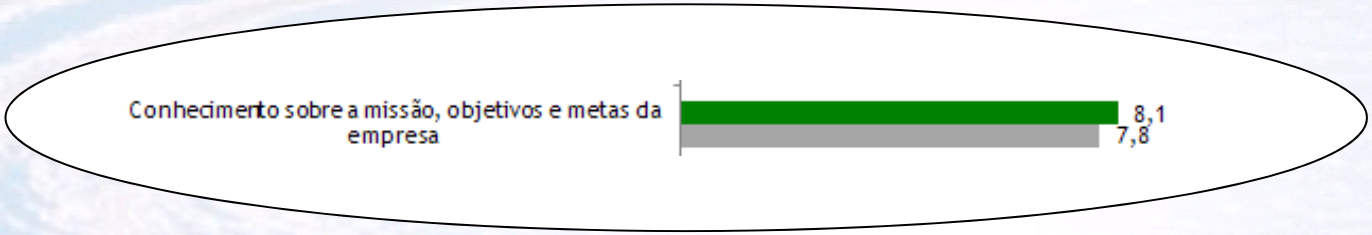
d) **Processos mais eficazes:** Como os principais processos possuem indicadores controlados, muitos processos da empresa vem sendo aperfeiçoados continuamente.

Águas de Joinville
Companhia de Saneamento Básico

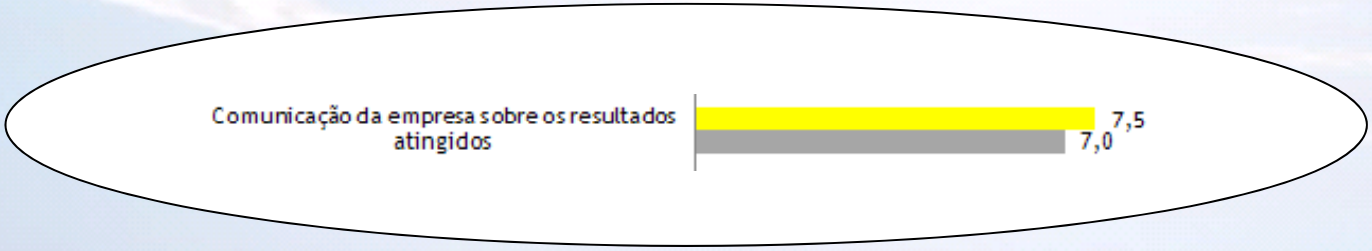
Resultados obtidos

Impactos do PPR na Pesquisa de Clima da empresa:

Comparativo 2010 / 2011:



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



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

Águas de Joinville

Resultados obtidos

Quanto ao atingimento dos indicadores do Programa:

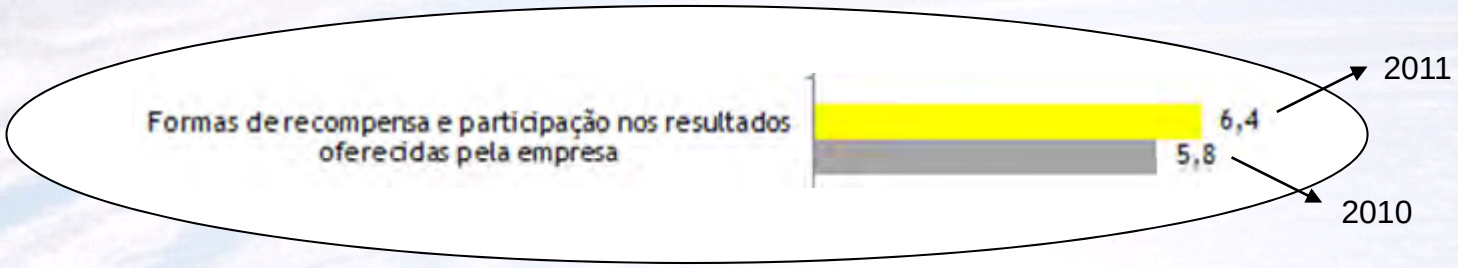
Itens	Primeiro ciclo (2010/01)	Segundo ciclo (2010/02)
% de atendimento geral das metas	**95,5%**	**85,5%**
% de atendimento dos indicadores globais (Max. 60%)	100% (60%)	80% (48%)
% de atendimento dos indicadores setoriais (Máx. 40%)	88,75% (35,5%)	93,75% (37,5%)

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)

Águas de Joinville

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)

Águas de Joinville

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.

2010		**2011/01**		**2011/02**	
Metas Globais: 60%	→	Metas Globais: 50%	→	Metas Globais: 30%	Linear
Metas Setoriais:40%		Metas Setoriais:50%		Metas Setoriais:70%	Proporcional
Distribuição: Proporcional		Distribuição: Proporcional		Distribuição: Mista	

Águas de Joinville
Companhia de Saneamento Básico

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.

Águas de Joinville

Contato

COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE
Thiago Zschornack
E-mail: thiago.zschornack@aguasdejoinville.com.br
Fone: (47) – 2105-1727

Águas de Joinville
Companhia de Saneamento Básico