

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - UFRGS/UNIVATES

**PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS:
UM ESTUDO SOBRE DIFICULDADES E FACILIDADES
EM TRÊS EMPRESAS DO RAMO DE BENEFICIAMENTO
DE FUMO DE SANTA CRUZ DO SUL**

Luiz Alberto Morales Alves

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre, março de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - UFRGS/UNIVATES

**PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS:
UM ESTUDO SOBRE DIFICULDADES E FACILIDADES EM
TRÊS EMPRESAS DO RAMO DE BENEFICIAMENTO
DE FUMO DE SANTA CRUZ DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Luiz Alberto Morales Alves

Prof^a. Dr^a. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre, 2002.

“Não é o desafio com que nos deparamos, que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que respondemos ao desafio.

Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes, porque o ter consciência não nos obriga a ter teorias sobre as coisas; só nos obriga a sermos conscientes. Problemas para vencer, a liberdade para provar.

E, enquanto acreditamos em nossos sonhos, nada é por acaso.”

(Henfil)

AGRADECIMENTOS

Hoje o meu agradecimento me faz dedicar a todos vocês esta conquista, pois, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta trajetória:

Ao grande amigo Paulo Antônio Saraiva de Athayde, pelo incentivo durante a realização do mestrado, compreendendo meus sentimentos e estimulando o meu desenvolvimento.

Às empresas que participaram desta pesquisa, colaborando com meu trabalho.

À DIMON do Brasil Tabacos Ltda. meu reconhecimento por oportunizar a sustentação cognitiva e afetiva desta minha trajetória, fazendo manter acesa a minha chama de sanidade humana e de busca de crescimento pessoal e profissional.

Aos profissionais que participaram desta pesquisa, contribuindo com suas opiniões, percepções e sentimentos.

Aos colegas de turma do curso de Mestrado Interinstitucional UFRGS/UNIVATES, especialmente à Eloni José Salvi, ao Ary Künzel, à Rosilene Knebel, à Ana Bender e à Marlei Ambrossi, por nossa união que nos incentivava a prosseguir.

À Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, por ter oportunizado a concretização do mestrado.

Aos meus amigos e colegas Úrsula Mandelli, Aurélio Adam, Marlon Lopes e Rogério Schuster, pela incansável disponibilidade e apoio irrestrito durante este período.

Às minhas filhas Luana e Samanta, por tudo que fizeram por mim, sem que, ao menos, elas soubessem.

À minha esposa Graça dedico esta conquista por ensinar-me como nosso amor é capaz de construir o caminho que trilhamos lado a lado.

A todos o meu muito obrigado.

AGRADECIMENTO ESPECIAL

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Marina Keiko Nakayama

Obrigado pelos ensinamentos especiais que ficarão comigo para sempre.

Depois de algum tempo você aprende...
Aprende que paciência requer muita prática. Descobre que algumas vezes a pessoa que você espera que o chute quando você cai é uma das poucas que o ajudam a levantar-se. Aprende que maturidade tem mais a ver com os tipos de experiência que se teve e com o que você aprendeu com elas do que com quantos aniversários você celebrou (...). (William Shakespeare)

Obrigado por ter iluminado o meu caminho com a luz do estudo.

Obrigado pelas noites mal dormidas, pelos dias tensos, pelos gestos de carinho, pelos momentos de perdão.

Obrigado pelo sonho que realizei neste dia.

Muito obrigado! Muito obrigado mesmo!

SUMÁRIO

Lista de Figuras	8
Lista de Quadros	9
RESUMO	11
ABSTRACT	12
INTRODUÇÃO	13
1 JUSTIFICATIVA	16
2 OBJETIVOS	18
2.1 Objetivo Geral	18
2.2 Objetivos Específicos	18
3 REFERENCIAL CONCEITUAL	19
3.1 Gestão Estratégica de Pessoas	19
3.2 Remuneração Estratégica	24
3.3 Sistemas de Remuneração	26
3.3.1 Remuneração Tradicional	34
3.3.2 Remuneração Variável	40
3.4 Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa	49
3.4.1 Aspectos Legais	49
3.4.2 Aceitação do Programa	53
3.4.3 Processo de Negociação	60
3.4.4 Comissão de Empregados	62
3.4.5 Escolha e Definição das Regras de Participação	67
3.4.6 Objetivos e Metas	82
3.4.7 Avaliações Parciais e Finais	85

3.4.8 Vantagens e Dificuldades	86
3.5 Considerações Gerais sobre o Referencial Conceitual	93
4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	94
4.1 Tipo de Pesquisa	94
4.2 Universo Pesquisado	95
4.3 Amostra	95
4.4 Procedimentos de Coleta de Dados	96
4.5 Instrumento de Coleta de Dados	97
4.6 Análise dos Dados	98
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	99
5.1 Caracterização das Empresas	99
5.2 Contexto das Empresas	104
5.3 Descrição do Programa de Participação nos Resultados	105
5.4 Descrição e Análise dos Aspectos Convergentes e Divergentes	109
5.4.1 Percepção do Gestor do Programa	109
5.4.2 Percepção do Empregado da Empresa	117
5.4.3 Percepção da Comissão de Empregados	125
5.4.4 Percepção do Sindicato dos Empregados	137
5.5 Descrição e Análise Comparativa entre Resultados	144
5.5.1 Gestor do programa	144
5.5.2 Empregado das empresas	148
5.5.3 Comissões de empregados	152
5.5.4 Sindicato dos empregados	157
CONSIDERAÇÕES FINAIS	169
ANEXOS	172
ANEXO A Organização, Descrição e Análise dos Dados	173
ANEXO B Sugestões e Informações Adicionais e/ou Complementares	200
ANEXO C Roteiro de Entrevistas	208
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	214

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1: Componentes de um sistema de remuneração estratégica	31
Figura nº 2: Perfil de um sistema de remuneração estratégica	32

LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1: Integração de recursos humanos à estratégia organizacional	23
Quadro nº 2: Visões passada e futura da remuneração	27
Quadro nº 3: Resumo da remuneração estratégica	28
Quadro nº 4: Sistemas/modelos de remuneração direta adotados pelas empresas	35
Quadro nº 5: Sistemas/modelos de remuneração direta que deverão sofrer alterações, revisões e/ou aperfeiçoamento.....	40
Quadro nº 6: Sistemas/modelos de remuneração variável adotados pelas empresas	43
Quadro nº 7: Outros tipos de planos de remuneração variável mantidos pela empresa	48
Quadro nº 8: Participação dos funcionários nos lucros ou resultados	52
Quadro nº 9: Estratégia adotada pelas empresas em relação à reposição da inflação do período	57
Quadro nº 10: Pagamento de bônus/participação nos lucros ou resultados - pagamentos em 2000, em relação aos valores em 1999	57
Quadro nº 11: Pagamento de bônus/participação nos lucros ou resultados - na previsão, para 2001, em relação aos valores pagos em 2000	58
Quadro nº 12: O processo de negociação	61
Quadro nº 13: Processo de constituição da comissão de negociação	63
Quadro nº 14: Demonstrativo do lucro contábil operacional	70
Quadro nº 15: Definição de lucro utilizado pelas empresas	71
Quadro nº 16: Percentual no lucro líquido distribuído aos funcionários	72
Quadro nº 17; Indicadores de resultados	73
Quadro nº 18: Vantagens e desvantagens de indicadores de resultados	74
Quadro nº 19: Metas definidas para avaliação	77
Quadro nº 20: Critérios utilizados para definição da distribuição dos ganhos	78

Quadro nº 21: Quantia esperada para pagamento	80
Quadro nº 22: Forma de distribuição dos ganhos	81
Quadro nº 23: Pagamento de valores em múltiplos de salários	81
Quadro nº 24: Negociação de participação nos lucros ou resultados: riscos e oportunidades para o movimento sindical	88
Quadro nº 25: Resultados obtidos após implantação do plano	90
Quadro nº 26: Dificuldades enfrentadas na implementação do plano de participação nos lucros ou resultados	92
Quadro nº 27: Dados gerais das empresas	100
Quadro nº 28: Informações gerais sobre os participantes	101
Quadro nº 29: Gestor do programa das empresas A, B e C	147
Quadro nº 30: Empregado das empresas A, B e C	150
Quadro nº 31: Comissão de empregados das empresas A, B e C	156
Quadro nº 32: Sindicato dos empregados	166
Quadro nº 33: Empresa A - gestor do programa	174
Quadro nº 34: Empresa A - empregado	176
Quadro nº 35: Empresa A - comissão de empregados	178
Quadro nº 36: Empresa B - gestor do programa	180
Quadro nº 37: Empresa B - empregado	183
Quadro nº 38: Empresa B - comissão de empregados	186
Quadro nº 39: Empresa C - gestor do programa	189
Quadro nº 40: Empresa C - empregado	191
Quadro nº 41: Empresa C - comissão de empregados	193
Quadro nº 42: Sindicato dos empregados - sindicalistas	195

RESUMO

A participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa se tornou uma realidade em muitas organizações sediadas no Brasil, com a publicação da Medida Provisória 794, de 29 de dezembro de 1994, que regulamentou um direito previsto na atual Constituição do Brasil. A partir da publicação da medida provisória, empresas implantaram seus programas e passaram a administrar as facilidades e dificuldades típicas de qualquer programa empresarial. Em 19 de dezembro de 2000, foi publicada a Lei 10.101, que deu um maior rigor à participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa. Esta análise refere-se a um Estudo Exploratório sobre facilidades e dificuldades na utilização do Programa de Participação nos Resultados da Empresa. O estudo abrangeu empresas do segmento de fabricação de produtos de fumo. Foram entrevistados gestores do programa, principais responsáveis pela administração do Programa de Participação nos Resultados da Empresa, um empregado por empresa, quatro membros da comissão de empregados por empresa e três sindicalistas pertencentes ao sindicato dos empregados. Para analisar esta experiência, foram considerados os seguintes aspectos: a Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa, o processo de negociação, as características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa e os resultados obtidos. O estudo mostrou que as empresas estão satisfeitas com o Programa de Participação nos Resultados, que os empregados e sua comissão estão, em geral, satisfeitos com o programa e que o sindicato dos empregados está, em geral, insatisfeito com o programa.

ABSTRACT

Workers participation in Enterprises' Profit Sharing Program has become a reality in many organizations settled in Brazil, due to the publication of the Provisional Measure 792, of December 29th/1994, which has regulated a right foreseen in the current Brazilian Constitution. As from the publication of that provisional measure, companies have implemented their programs and started to manage the typical easiness and difficulties of any enterprises' program. On December 19th/2000, Law No. 10.101 was published, strengthening Workers Participation in the Company's Profits or Results. This analysis refers to an Exploratory Study on easiness and difficulties in utilizing the Profit Sharing Program in a Company. This study comprised enterprises of the tobacco processing sector, and the following people were interviewed: managers of the program, key administration personnel responsible for the Profit Sharing Program in the Company, one employee per company, four members of the employees committee per company and three members of the workers' union. The following aspects were taken into account to analyze this experience: the Law 10.101 of December 2000, which rules the employees' participation in the company's profits or results, the negotiation process, the characteristics of the Profit Sharing Program, and the results achieved. The study has shown that the companies are satisfied with the Profit Sharing Program, that employees and their committees are, in general, satisfied, and that the workers' union is, in general, unsatisfied with the program.

INTRODUÇÃO

O impacto da globalização sobre as empresas, em geral, exigiu o aumento contínuo de seus padrões de produtividade e qualidade, bem como a redução de custos, requisitos básicos para assegurar sua sobrevivência e sucesso no mercado. Tal situação exigiu que as empresas modernizassem sua gestão empresarial e adotassem novos modelos de organização do trabalho, tendendo, com a adoção de tais medidas, a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas.

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração, bem como seu alinhamento com as estratégias organizacionais. A remuneração estratégica possibilita a convergência de energias na organização. "À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui-se num componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de significados partilhados e ajudando a gerar visões comuns" (Coopers & Lybrand, 1996, p. 40).

A utilização de novas metodologias de remuneração de empregados, com destaque ao salário variável, o qual faz parte da remuneração estratégica, vem-se tornando prática comum e crescente nas organizações, principalmente nos últimos anos, inclusive no Brasil.

No Brasil, em 29 de dezembro de 1994, no final do governo do presidente Itamar Franco, foi editada a Medida Provisória n.º 794, sobre Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa, nos termos 7.º, inciso XI da Constituição Federal de 1988. Com a Lei Federal 10.101, de 19 de dezembro de 2000, a Medida Provisória passa a ser Lei, e todas as empresas, exceto pessoa física e entidades sem fins lucrativos que não se equiparam à empresa, para os fins dessa Lei federal, são orientadas a convencionar com seus empregados,

por meio de negociação com uma comissão representativa desta classe, a sua forma de participação nos lucros ou resultados da empresa.

A regulamentação da participação nos lucros ou resultados, uma das formas de salário variável, trouxe várias vantagens às empresas e aos empregados: para as primeiras, a não-incorporação de valores à folha de pagamento, a redução de custos fixos, a eliminação do risco de reclamações trabalhistas sobre a remuneração recebida a título de participação nos lucros ou resultados e a não-incidência sobre esses valores dos encargos trabalhistas e previdenciários, previstos no caso de remuneração fixa do empregado. No caso dos segundos, atende à sua crescente expectativa de se sentirem parceiros do negócio, pela vinculação de seu desempenho aos resultados de produtividade e qualidade da organização (Garrido, 1999).

A maioria das empresas ainda desconhece a maneira de pôr em prática um programa de participação em seus lucros ou resultados, mostrando que ainda há muita confusão a respeito, provocando a inibição de qualquer iniciativa dos empresários. É preciso orientação e mecanismos para sua implantação. Também existem empresas que, mesmo já tendo implantado o programa e ainda não satisfeitas com sua eficácia, necessitam de orientação para aperfeiçoá-lo, visando atingir sua real finalidade.

Nesses casos, podem surgir dúvidas e questões, tais como: Como se enquadrar na Lei Federal 10.101? Como envolver, sem exceção, todos os funcionários no programa? Qual é o papel da comissão de trabalhadores? Como manter a atenção dos trabalhadores direcionada às prioridades da empresa? Como estimular a criatividade voltada a idéias e sugestões? Como fixar metas e medi-las? Como negociar os objetivos com os funcionários? (Corrêa, 1999).

Conseqüentemente, é importante para o gestor do programa, para o empregado das empresas, para a comissão de empregados e para o sindicato dos empregados, conhecer as dificuldades e facilidades comuns às organizações, tanto por ocasião da implantação, como na manutenção do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa, pois poderão utilizar tais informações na tomada de decisão, imprimindo e/ou consolidando um estilo altamente profissional em toda a empresa, estabelecendo uma base administrativa

sólida, com regras claras e objetivas e critérios bem definidos, para que a participação seja um processo integral, justo e saudável na organização.

Assim, o presente estudo tem a seguinte questão de pesquisa: Quais as dificuldades e facilidades na utilização do Programa de Participação nos Resultados da Empresa, nas opiniões do gestor do programa, do empregado, da comissão de empregados e do sindicato dos empregados são comuns ou não, em três empresas do ramo de beneficiamento de fumo de Santa Cruz do Sul, RS?

Este estudo estrutura-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução e à definição da problemática do estudo, à exposição sobre a importância do estudo e aos objetivos geral e específicos. O segundo capítulo aborda a revisão bibliográfica, na qual será apresentada, inicialmente, a gestão estratégica de pessoas. Depois será abordada a remuneração estratégica. A seguir, serão apresentados os sistemas de remuneração. No final do capítulo, será abordada a participação nos lucros ou resultados da empresa. O terceiro capítulo refere-se à exposição do método de pesquisa utilizado. No quarto, procede-se à descrição e à análise dos resultados da pesquisa, com análise dos dados levantados nas empresas, os quais compõem a amostra. O quinto capítulo apresenta a conclusão final. Finalmente, apresenta-se a bibliografia consultada e os anexos do estudo.

1 JUSTIFICATIVA

A velocidade da mudança e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto à adaptabilidade das organizações, como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios. A conquista da eficácia organizacional, bem como a melhoria contínua da mesma, é questão de vida ou morte para as organizações de hoje.

No Brasil existe uma forte tendência de mercado na busca de um mecanismo de compensação que permita um maior comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa, e que não implique aumento de custos.

O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa, independentemente do aspecto legal, é mais do que outra forma de remuneração variável, tornando-se uma filosofia na gestão de recursos humanos, que busca a parceria entre funcionários e empresas, baseado numa estratégia de ganho mútuo e que traz como consequência uma nova relação entre capital e trabalho (Mercer, 1997).

Conforme a Terceira Pesquisa de Cenário para Recursos Humanos e Organização (Mercer, 2000), com a participação de 94 empresas nacionais e multinacionais de grande porte, 53% das empresas que responderam à pergunta sobre sistemas/modelos de remuneração, adotam programas de participação nos lucros ou resultados para seus funcionários executivos, e 90% das empresas que responderam à mesma pergunta, adotam tal programa para os demais funcionários.

Segundo pesquisa da Fornasier (2000), sob o tema *indicadores organizacionais*, com a participação de 95 empresas de porte variado, dos estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, 46% das empresas já possuem planos de participação, 6% estão implantando-os e 40% não possuem plano implantado.

Apesar do crescente número de empresas que estão praticando a remuneração variável, independentemente da metodologia adotada, seja ela participação nos lucros ou participação nos resultados, isso não significa que existe uma melhora no conteúdo dos programas. É um equívoco pensar em motivação quando existe imposição (Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

O interesse pelo estudo do Programa de Participação nos Resultados da Empresa surgiu da observação das dificuldades e facilidades vividas pelas partes interessadas no programa, ao longo de meu trabalho no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa de grande porte, a DIMON do Brasil Tabacos Ltda., onde exerço o cargo de Supervisor de Relações Industriais, coordenando os trabalhos de recrutamento e seleção de pessoal, de serviços e benefícios e treinamento e de desenvolvimento de pessoal há mais de dez anos.

O tema de pesquisa - Participação dos Empregados nos Resultados da Empresa - justifica-se por constituir-se em estudo importante para as organizações que têm por meta conquistar o comprometimento dos seus empregados, principalmente quando vinculado ao Programa de Participação nos Resultados da Empresa, nem sempre positivos.

Em termos práticos, pretende-se contribuir com as empresas, com os empregados e com o sindicato dos empregados, no que se refere a uma maior compreensão da realidade interna da empresa.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Verificar até que ponto as dificuldades e facilidades na utilização do Programa de Participação nos Resultados da Empresa, nas percepções do gestor do programa, da comissão de empregados, dos empregados e do seu sindicato são comuns ou não, em três empresas do ramo de beneficiamento de fumo de Santa Cruz do Sul, RS.

2.2 Objetivos específicos

- Descrever o Programa de Participação nos Resultados nas três empresas do ramo de beneficiamento de fumo de Santa Cruz do Sul, RS.
- Identificar as facilidades e dificuldades quanto à Lei 10.101 e quanto ao processo de negociação, na utilização do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.
- Identificar as facilidades e dificuldades quanto às características do Programa de Participação nos Resultados e os resultados obtidos na sua utilização.

3 REFERENCIAL CONCEITUAL

Este capítulo estrutura-se em quatro seções. A primeira seção refere-se à gestão estratégica de pessoas. A segunda aborda a remuneração estratégica. A terceira seção contempla os sistemas de remuneração, apresentando, inicialmente, a remuneração tradicional. Depois será abordada a remuneração variável. Na última seção, será abordada a Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa, sendo apresentados os aspectos legais, a aceitação do programa, o processo de negociação, a comissão de empregados, a escolha e definição das regras de participação, os objetivos e metas, as avaliações parciais e finais e, finalmente, as vantagens e dificuldades no emprego do programa de participação.

3.1 Gestão estratégica de pessoas

O papel da área de recursos humanos nas organizações vem apresentando, ao longo do tempo, mudanças em suas atribuições e responsabilidades, conseqüências de um processo de evolução da sociedade e das empresas. Conhecer sua trajetória possibilita melhor entender seu atual papel e suas dificuldades e barreiras enfrentadas no ambiente organizacional.

Pesquisa realizada pela professora Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose, para construção de sua dissertação de mestrado, identificou cinco fases na trajetória evolutiva da gestão de pessoal nas empresas brasileiras, conforme segue (Tose apud Marras, 2000):

- a) Contábil (anterior a 1930): preocupação com os custos com pessoal, tais como salários, horas trabalhadas e descontos por faltas e atrasos. O trabalhador era visto sob o enfoque contábil.

- b) Legal (1930 a 1950): com o surgimento de leis trabalhistas, cria-se o chefe de pessoal, com a responsabilidade voltada às questões contábeis e legais da gestão de pessoal.
- c) Tecnicista (1950 a 1965): nasce a figura do gerente de relações industriais. Nessa fase, ocorre um grande avanço nas relações entre capital e trabalho, e a área de recursos humanos passa a prestar serviços em treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros, mantendo as atividades voltadas aos aspectos contábeis e legais.
- d) Administrativa (1965 a 1985): surge um novo movimento sindical e nasce o gerente de recursos humanos. A idéia era transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanística, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade, etc.).
- e) Estratégica (1985 à atual): surge o planejamento estratégico de pessoal, alinhado ao planejamento estratégico da empresa, como consequência da visão empresarial de longo prazo para com as pessoas. A área de recursos humanos passa a ter representante no *board* das empresas, através da figura do diretor de recursos humanos.

A atual fase da gestão de pessoal, a fase estratégica, que teve início em 1985, é evidenciada basicamente nas grandes corporações. A grande maioria das empresas brasileiras está na fase legal ou, na melhor hipótese, na fase tecnicista. Na atual conjuntura, com mercados globalizados e mudanças e transformações mais rápidas e intensas, é indispensável a evolução da gestão de pessoal nas diferentes organizações.

É fundamental que se renove a função da Administração de Recursos Humanos, modificando a mentalidade dos profissionais de forma a se conscientizar de que as séries de impedimento e restrições humanas que acompanham os problemas políticos, tecnológicos, econômicos e mercadológicos poderão ser reduzidas se a Administração de Recursos Humanos trabalhar em conjunto no estabelecimento, implantação e manutenção da estratégia geral da empresa. (Nakayama, 1999, p. 69)

No atual contexto, as organizações precisam de sistemas de planejamento e métodos de integração eficazes para suas várias atividades. A gestão de recursos humanos move-se

em direção à prestação de serviços aos negócios, buscando melhorar a qualidade e reduzir custos dos serviços prestados aos clientes, assim como aumentar o grau de satisfação de seus consumidores. Com esse enfoque, passa a haver uma conexão de dois sentidos entre a gestão de recursos humanos e o planejamento estratégico da organização (Santos, 1999).

A PriceWaterHouseCoopers (1999, p. 11), na mesma linha de pensamento de Santos (1999), define alinhamento estratégico, para área de recursos humanos, como "a percepção e a capacidade organizacional de RH em posicionar-se como *parceiro estratégico*, participando ativamente na construção da estratégia corporativa e atuando em consonância com o negócio, o mercado, os clientes internos e externos". Para tanto, Santos (1999) recomenda que a cúpula da empresa defina e equalize a atuação da área de recursos humanos como área estratégica, como unidade consultiva e integrante do planejamento estratégico da empresa e, finalmente, como provedora executora de serviços administrativos. Quanto ao que cabe à área de recursos humanos, nesse processo de mudanças, o autor sugere observar quatro pontos que se traduzem em importantes tendências identificadas em grandes organizações: os chefes assumindo seu papel de gestor de pessoas, o aprimoramento da qualificação dos profissionais de recursos humanos, a terceirização das atividades operacionais e o investimento intensivo em tecnologia de informação.

Segundo Santos (1999), em um contexto competitivo, as empresas passam a preocupar-se com uma inovação radical e constante de seus produtos e serviços, o que exige o aumento da complexidade da tecnologia de produtos e dos sistemas produtivos, das competências e das habilidades dos funcionários. Com base na compreensão desse contexto, as dimensões competitivas da área de recursos humanos são as seguintes:

- a) Constituição de redes de trabalho baseada em equipes, possibilitando a integração de competências, habilidades e tecnologias em competências essenciais ao negócio.
- b) Aprendizagem organizacional, visando à renovação de competências gerenciais e às técnicas do quadro de pessoal.

- c) Gestão da cultura organizacional, enquanto concepção e monitoração de valores organizacionais.

A fase estratégica da gestão de pessoal surgiu a partir de revisões das concepções de organização do trabalho e de modelos de gestão de pessoal, que provocaram o nascimento do conceito de gestão estratégica dos recursos humanos, "preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia" (Fleury e Fleury, 2001, p. 62).

"É fator crítico para a aderência da gestão de pessoas direcionamento, políticas e participação efetiva na elaboração da estratégia organizacional. (...) participação é o alinhamento na definição da estratégia e não a atuação exclusiva como provedor de dados". (PriceWaterHouseCoopers, 1999, p. 15)

Fleury e Fleury (2001) seguem a mesmas idéias de Santos (1999) ao definirem que o novo enfoque contempla a importância do desenvolvimento do empregado, a importância do desenvolvimento do trabalho em equipe e a gestão da cultura organizacional. É uma gestão voltada para o desenvolvimento e comprometimento dos funcionários, mas com exigências crescentes de resultados.

Outro aspecto relevante é a participação das pessoas no processo de elaboração das estratégias de sua empresa, pois, para a estratégia conseguir adesão dos empregados, é necessário que haja participação, não só da cúpula, mas também dos demais níveis da organização.

Os autores, ao sugerirem a gestão da cultura para o sucesso organizacional, recomendam, como proposta, o "desenvolvimento de uma cultura forte, de um conjunto de valores básicos consensuais, que possibilitem a identificação dos interesses do empregador e do empregado" (Fleury e Fleury, 2001, p. 64). Tal proposta garante autonomia de áreas, de grupos, para definirem objetivos e desenvolverem valores próprios, consistentes, em seus pontos básicos, com os valores da cultura da empresa.

Pesquisa realizada entre profissionais ligados à área de recursos humanos e estudos de caso em empresas confirmam a tendência de empresas brasileiras, consideradas

exemplares, alinharem suas políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais. Segundo Fischer apud Fleury (2001), em sua tese de doutorado, o estudo apontou as seguintes práticas avançadas de gestão de pessoas:

- a) **Captação:** busca de pessoas com nível educacional elevado e programas de estagiários.
- b) **Desenvolvimento:** utilização de práticas variadas para desenvolver as competências essenciais e demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento.
- c) **Remuneração:** adoção de novas formas de remuneração: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração por competências; a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação do desempenho e revitalização desses instrumentos.

Conforme o 1.º Estudo de Melhores Práticas e Tendências na Gestão de Pessoas, desenvolvido pela PriceWaterHouseCoopers (1999) na América do Sul, junto a 173 (cento e setenta e três) organizações das mais representativas no cenário empresarial na Argentina, Brasil, Chile e Colômbia, os principais resultados e conclusões são os seguintes:

Nas empresas que compuseram a amostra, a integração de recursos humanos à estratégia organizacional (quadro 1) ocorre da seguinte forma:

Quadro 1 - Integração de recursos humanos à estratégia organizacional

PAÍS	RH ALINHANDO-SE AO LONGO DO PROCESSO E/OU AO FINAL	RH TOTALMENTE INTEGRADO COM A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO
Brasil	60%	40%
Argentina	52%	48%
Chile	40%	60%
Colômbia	27%	73%
Consolidado	49%	51%

Fonte: PriceWaterHouseCoopers. **1.º Estudo de melhores práticas e tendências na gestão de pessoas**. São Paulo: dez. 1999. Disponível em:

<<http://www.pwcglobal.com>>. Acesso em: 20 jul. 2001.

Quanto à integração de recursos humanos à estratégia organizacional, os resultados indicam que, no Brasil, 60% das empresas têm a área de recursos humanos alinhando-se ao longo do processo e/ou no final, e 40% apresentam essa área totalmente integrada com a estratégia do negócio. Entre os países participantes da pesquisa, o Brasil é o país que apresenta a menor porcentagem de empresas com a área de recursos humanos totalmente integrada à estratégia do negócio.

A pesquisa também constatou que, quanto à gestão de pessoas, as atividades mais integradas às estratégias das empresas são remuneração, treinamento e desenvolvimento e gestão de desempenho.

No que se refere à estrutura, os resultados assinalam que existe um primeiro executivo de recursos humanos que se reporta diretamente ao presidente. O diretor administrativo deixou de acumular a função de recursos humanos.

Conclui-se que a gestão estratégica de recursos humanos, com suas dimensões competitivas - constituição de redes de trabalho baseada em equipes, aprendizagem organizacional e gestão da cultura organizacional - é o modelo mais avançado de gestão de pessoal, pois busca o alinhamento com as atuais necessidades das pessoas e das organizações.

3.2 Remuneração estratégica

Uma efetiva gestão estratégica de recursos humanos requer que as dimensões competitivas - constituição de redes de trabalho baseada em equipes, aprendizagem organizacional e gestão da cultura organizacional - permeiem as políticas e programas da área e que tudo esteja alinhado com as estratégias empresariais.

Segundo Coopers & Lybrand (1996, p. 40), a “remuneração estratégica é uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo”. Para os autores, esse vínculo se dá de duas maneiras:

- a) Primeiro, no sentido de considerar todo o contexto organizacional, isto é, os **três Es** – Estratégia, Estrutura e o Estilo gerencial. Além disso, a concepção de um sistema de remuneração estratégica parte de duas situações empresariais: presente e futura.
- b) Segundo, no sentido de que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com todo o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio. Os aspectos que devem ser considerados ao projetar um sistema de remuneração estratégica são: conhecimentos, habilidades, competência, desempenho, resultados e evolução de carreira.

A remuneração estratégica é também um catalisador para a convergência de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados. (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999, p. 90)

Em uma empresa competitiva, os sistemas de apoio – inclusive o de remuneração – devem ser projetados e constantemente adaptados com base na estratégia. Se esse princípio não for respeitado, os sistemas de apoio poderão passar de facilitadores a barreiras para a realização da estratégia, e o esforço e o desgaste para atingir a posição ideal serão muito maiores (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999).

Segundo Milkovick e Boudreau (2000), as atividades da administração de recursos humanos são programas desenhados em resposta à fixação dos objetivos e gerenciadas para sua obtenção. Para os autores, o plano de remuneração dos empregados deve considerar a situação da organização em relação a seus concorrentes, garantir diferenças salariais justas entre os empregados e possibilitar que a decisão sobre o aumento dos ganhos seja baseada no desempenho dos indivíduos, das equipes ou no desempenho de toda a empresa.

Na mesma linha de pensamento dos autores, a PriceWaterHouseCoopers (1999, p. 21) observa que "o sistema de remuneração tem tido uma evolução complexa e tem extrema interdependência e articulação com estratégia, indicadores de desempenho, práticas mercadológicas e desempenho da empresa, das equipes e dos indivíduos".

Entendemos que remuneração estratégica é a flexibilização e ampliação das recompensas dos empregados, adequando continuamente as necessidades presentes e futuras das organizações e dos empregados e acompanhando e inovando em relação ao mercado, objetivando o alinhamento entre recompensas dos empregados e os negócios e estratégias organizacionais.

3.3 Sistemas de remuneração

Na atual conjuntura, com mercados globalizados e mudanças e transformações mais rápidas e intensas, os sistemas de remuneração precisam acompanhar as mudanças, adquirindo formas flexíveis que atendam às reais necessidades das pessoas e das organizações.

As organizações no futuro terão poucos níveis hierárquicos e, conseqüentemente, de remuneração. O modelo de remuneração clássico utilizado pelas empresas hoje não mais existirá, passando a ter uma nova configuração, conforme o quadro 2. Esse novo paradigma, a remuneração estratégica, resumida no quadro 3, prevê três formas de remuneração – por responsabilidade, por experiência e do resultado - aplicada cumulativamente e integrada e direcionada para os negócios e estratégias da empresa (Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

Quadro 2 - Visões passada e futura da remuneração

VISÃO PASSADA	VISÃO FUTURA
Baseada no mercado	Vinculada ao resultado do negócio
Pesquisa de salários e benefícios	Pesquisa de gestão, recompensas políticas, potencial de pagamento, estratégias
Rigor técnico	Flexibilidade técnica
Avaliação do desempenho	Avaliação do resultado, do potencial e da competência
Individualidade valorizada	Valorização do trabalho em equipe Individualidade potencializada
Desatrelada de indicadores	Atrejada a indicadores de resultados
Promotabilidade vertical Cargos/Áreas específicas	Crescimento horizontal (multifuncionalidade, papéis ampliados, autodesenvolvimento)
Administração voltada para controle e custos	Gestão voltada para resultados estratégicos
Ação segmentada	Ação sistêmica

Fonte: XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável:** quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 23.

Quadro 3 - Resumo da remuneração estratégica

QUADRO – RESUMO			
CATEGORIA	TIPO	MODALIDADE	SUBMODALIDADE
Remuneração de responsabilidade	Remuneração fixa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de avaliação de pontos ▪ Carreira em Y ▪ Curva de maturidade (e outros) 	-
Remuneração do Know-How	Remuneração fixa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competência e habilidades ▪ Potencial (e outros) 	Multifuncionalidade Aumentos antecipados
	Remuneração variável	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencial ▪ Talento (e outros) 	Luvas, Garantias Plano de sugestões Prêmio para inovações Prêmio para criatividade Projetos excepcionais
Remuneração do resultado	Remuneração variável	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participação nos resultados ▪ Participação nos lucros ▪ Planos de incentivos ▪ Campanhas ▪ Participação acionária ▪ Bônus ▪ Comissões (e outros) 	-

Fonte: Adaptado de XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 22.

Segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999), na primeira forma, a remuneração de responsabilidade, as pessoas serão recompensadas pelo papel que desempenham dentro da empresa e não pelos cargos que detêm.

As principais características da remuneração por responsabilidade são: remuneração fixa (independente do resultado); remuneração de manutenção; mensuração considerada (abrangência e complexidade das responsabilidades, perfil, habilidades e competências e dimensão); pagamento mensal; e tendência à minimização. Os modelos são os seguintes: sistemas de avaliação de pontos, carreira em Y e curva de maturidade.

A segunda forma, a remuneração por experiência, estabelece que o conjunto de conhecimentos, associado às habilidades e competências de um indivíduo, pode agregar valor aos negócios de uma empresa, se bem estruturado e remunerado adequadamente. A remuneração por experiência pode trazer resultados, levando a empresa a um patamar de competitividade que ela não possui.

As principais características da remuneração por experiência são: remuneração variável (remuneração do talento); remuneração fixa (remuneração por competências/habilidades); remuneração fixa ou variável (remuneração do potencial); remuneração com foco no desenvolvimento das pessoas e na perpetuidade da empresa; reconhecimento e/ou recompensa do raro, da inovação, da oportunidade, do excepcional; e sistemas/critérios de avaliação (pagamento mensal, pagamento por evento e/ou resultado e tendências à maximização).

Os modelos de remuneração por experiência são os seguintes: remuneração do potencial (luvas, garantias e aumentos antecipados); remuneração do talento (plano de sugestões, campanhas de criatividade e prêmios por realizações especiais ou excepcionais); e remuneração por competência/habilidade (remuneração por competência/habilidade e remuneração da multifuncionalidade).

Na terceira forma, a remuneração do resultado, Xavier, Silva e Nakahara (1999) pressupõem a interface com uma gama de indicadores relacionados a negócios, estratégias e mercado. Uma das premissas dessa categoria considera o estabelecimento de desafios e mensura o grau de superação obtido, ou seja, o efetivo resultado, verificando se o mesmo foi alcançado ou superado e como isso aconteceu. É preciso traçar uma linha envolvendo as

estratégias da organização, os seus negócios e o seu crescimento dentro do mercado. O que se busca, efetivamente, são os resultados quantitativos, qualitativos e estratégicos.

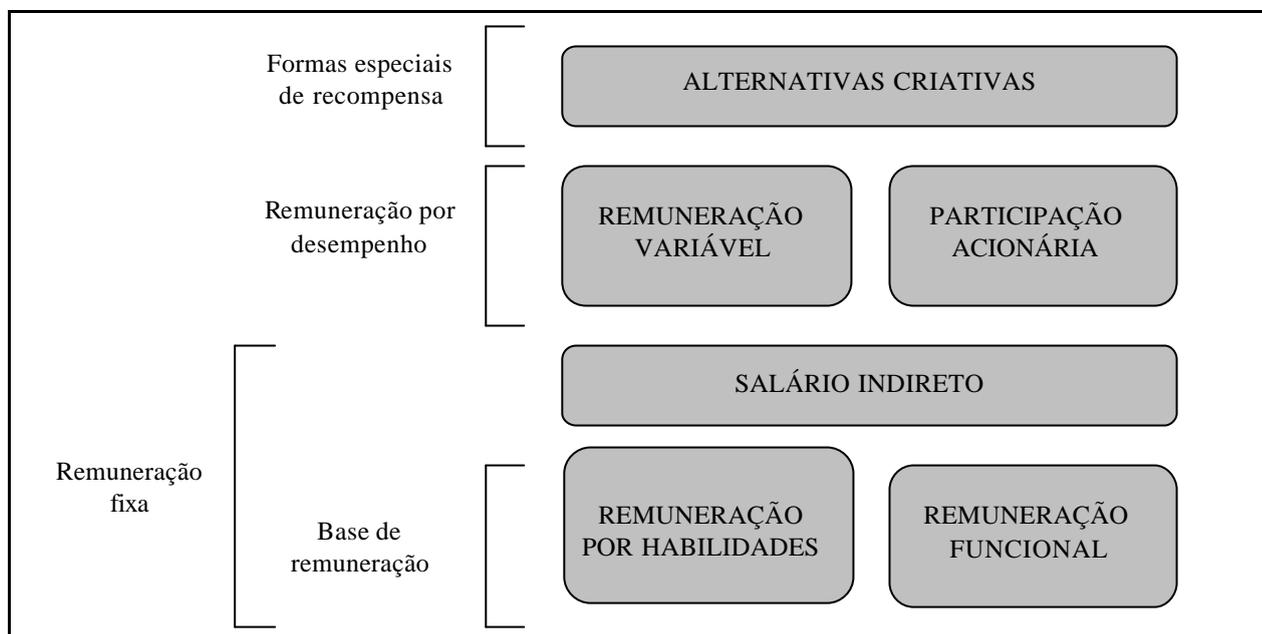
As principais características da remuneração do resultado são: remuneração variável (depende fundamentalmente do resultado); remuneração com foco no crescimento e melhorias; diversidade de critérios de mensuração dos indicadores; indicadores quantitativos e qualitativos; metas e desafios; pagamento com periodicidade variada; dinâmica do negócio e do mercado considerado; e tendências à maximização.

Os modelos de remuneração do resultado são: sistemas de remuneração variável, programas de participação nos resultados, incentivos e campanhas.

Para Coopers & Lybrand (1996), a variedade de formas de remuneração do trabalho tem crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para motivar e comprometer os funcionários nas empresas. As formas básicas, entretanto, mantêm-se as mesmas, podendo essas variações ser classificadas em seis grandes grupos, apresentado conforme segue e, logo após, de forma comparativa, na figura 1.

- a) Remuneração funcional - determinada pela função e ajuste ao mercado.
- b) Salário indireto - composto por benefícios e outras vantagens.
- c) Remuneração por habilidades - determinada pela formação e capacitação dos funcionários.
- d) Remuneração variável - vinculada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização.
- e) Participação acionária - vinculada a objetivos de lucratividade da empresa.
- f) Alternativas criativas - referentes a prêmios, gratificações e a outras formas especiais de reconhecimento.

Figura 1 - Componentes de um sistema de remuneração estratégica

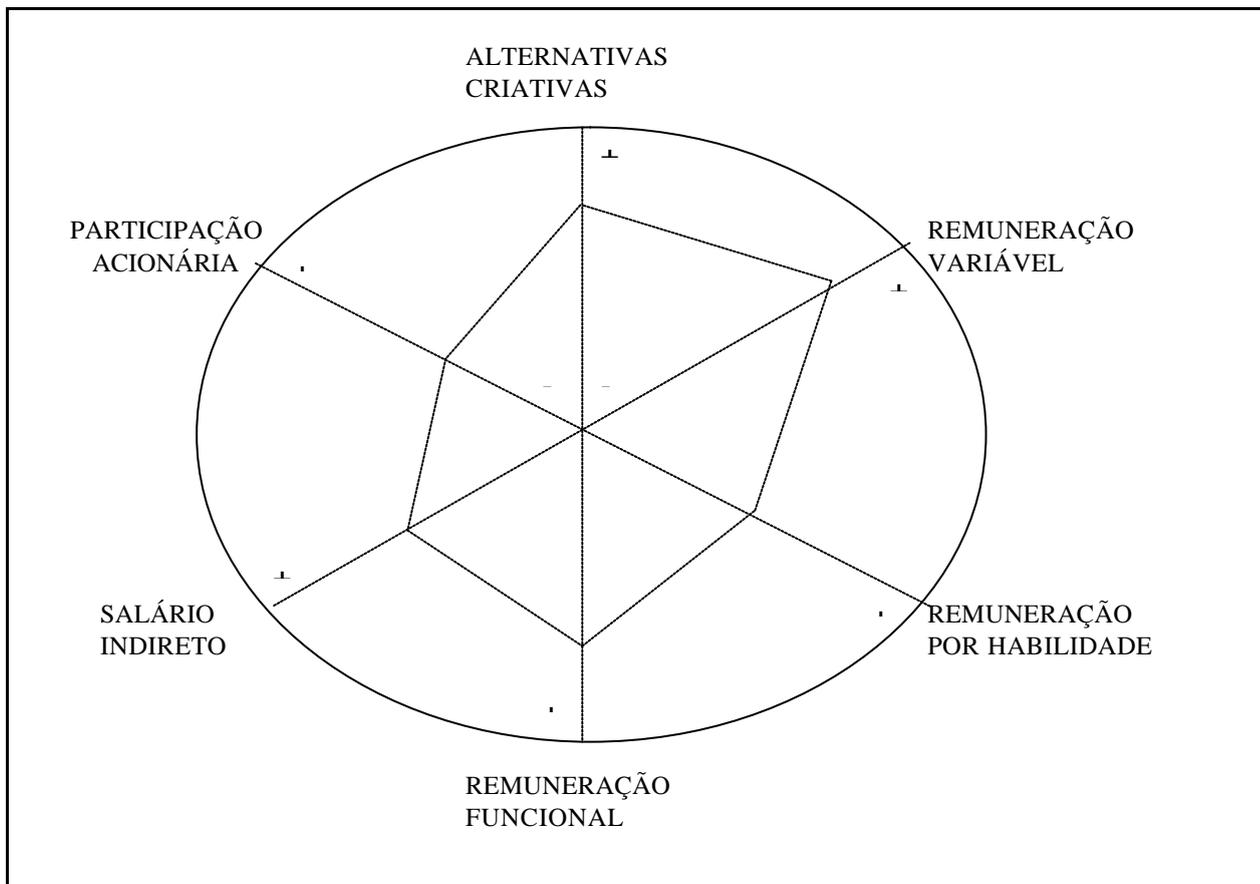


Fonte: COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996, p. 41.

Conforme os autores, a remuneração funcional e a por habilidade constituem a base do sistema. Com o salário indireto, completa-se a parte fixa da remuneração. A remuneração variável e a participação acionária – classificada como forma variável - são partes integrantes do componente referente à remuneração por desempenho. As alternativas criativas completam o quadro, dando destaque a formas especiais de reconhecimento.

A figura 2 traz outra representação dos diversos componentes da remuneração estratégica. A posição nos eixos representa o peso relativo de cada forma em relação à remuneração total estratégica. O formato da área hachurada representa o perfil do sistema de remuneração adotada pela empresa. O retrato da figura indica o tipo de gestão adotada pela organização: tradicional ou avançada.

Figura 2 - Perfil de um sistema de remuneração estratégica



Fonte: COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996, p. 42.

Para os autores, a construção de um sistema consistente requer o estabelecimento dos princípios centrais de remuneração e seu alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Os princípios devem ser definidos com a participação de representantes dos vários grupos de poder da organização. Os princípios fundamentais são: melhoria do desempenho, valor da recompensa, reconhecimento, estabelecimento de metas, desenvolvimento e atração e retenção.

Além dos princípios centrais de remuneração, é necessário que a empresa considere os seguintes fatores para garantir que o sistema de remuneração estratégica atinja seus resultados: desenvolver uma orientação estratégica clara; ter flexibilidade; garantir que os objetivos pretendidos estejam ao alcance dos grupos e dos indivíduos; ter um horizonte; respeitar as diferenças entre unidades de negócios, níveis hierárquicos e funções; separar

claramente a remuneração funcional da remuneração de incentivo; e buscar a simplicidade (Coopers & Lybrand, 1996). “Cada organização deve alinhar sua política de remuneração às suas estratégias de negócio, buscando o *mix* ideal de remuneração para cada nível funcional” (Garrido, 1999, p. 17).

Segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999), o salário nas empresas representa um item importante da planilha de custos. Além disso, já se tem consciência de que a falta ou insuficiência do salário influencia na motivação e no clima organizacional e, por consequência, na produtividade e resultado das empresas.

Conforme o autor, a remuneração variável, ao contrário do salário (fixo), além de poder ser classificada como um forte instrumento motivador, poderá ser considerada um item de investimento estratégico no balanço das empresas. Para cada real (R\$) investido em remuneração variável, a empresa terá grandes possibilidades de obter um delta adicional ao retorno do principal investido. Por outro lado, o empregado tem uma percepção clara e direta da relação entre o seu desempenho e sua remuneração. As aspirações individuais e as expectativas profissionais podem ser plenamente atendidas.

As empresas estão aprendendo que dividir os ganhos econômicos, fruto da consecução de metas, funciona e ajuda os funcionários a permanecer motivados para alcançar resultados cada vez mais ousados. “Para a maioria das pessoas, a remuneração é a avaliação do sucesso” (Ulrich, 1998, p. 175).

Para Xavier, Silva e Nakahara (1999), por meio de um sistema adequado de remuneração variável, a empresa poderá:

- a) Definir, com precisão, as responsabilidades e resultados esperados.
- b) Promover a participação nas decisões de quais serão os objetivos e de como atingi-los.
- c) Lançar desafios.

- d) Estimular a melhoria contínua das habilidades e competências profissionais.
- e) Promover constante inovação, reconhecer as realizações e resultados efetivos.
- f) Estabelecer canal de comunicação direto com seus empregados.

Como consequência, o autor observa que haverá um provável incremento na auto-estima, auto-realização, status, segurança, habilidades e competências profissionais pelas recompensas obtidas, além de maior grau de comprometimento e sinergia na organização.

Conclui-se que os autores utilizam classificações diferentes, mas que o seu conteúdo é basicamente o mesmo, exceto a questão do salário indireto, que não é contemplada por Xavier, Silva e Nakahara (1999). Conclui-se, também, que existe uma variedade de sistemas de remuneração que possibilita às empresas formatarem seu sistema de recompensas de acordo com suas possibilidades e necessidades, contribuindo para a obtenção de novos retornos, tanto para as empresas como para os empregados.

3.3.1 Remuneração tradicional

Na remuneração clássica, o tipo de trabalho desenvolvido pelo empregado e a posição hierárquica do cargo, são o que determina o nível salarial. A lógica é que diferentes cargos ou trabalhos exigem diferentes tipos e níveis de habilidades.

A remuneração também sofre influência do tipo de organização, se pública ou privada, da lei da oferta e procura (de pessoas e de postos de trabalho), do tamanho da empresa, da lucratividade, da localização geográfica, da natureza dos negócios, da filosofia da administração, do tempo de empresa e do desempenho no cargo (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001).

A remuneração do empregado é constituída das compensações financeiras direta e indireta. A direta é composta de salário, bônus, prêmios e comissões. A indireta compreende

férias, gratificações, adicionais previstos em Lei, participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela empresa.

A remuneração é composta por vários elementos importantes, mas o salário é o de maior relevância. Segundo Chiavenato (1997), “salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente, paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo”.

A remuneração do empregado é regulada por um programa de cargos e salário. Para Pontes (1998), o programa de cargos e salários é o mais importante, é um programa básico, o carro-chefe, pois, possivelmente, sem ele, os demais programas conduzidos pela área de recursos humanos não funcionariam.

Confirmando a idéia de Pontes (1998), os resultados da pesquisa da Mercer (2000), no item sistemas/modelos de remuneração adotados pelas empresas - modelos voltados para a remuneração direta (quadro 4), para executivos e para os demais funcionários -, assinalam que 88% das empresas pesquisadas utilizam o sistema de avaliação de cargos para os demais empregados e que 79% o utilizam para os executivos. Quanto ao sistema de remuneração por competências/habilidades, 19% das empresas utilizam-no para os demais empregados, e 26%, para os executivos. A faixa larga é o sistema mais usado para os executivos. Os resultados, em porcentagem de empresas que responderam - respostas múltiplas, foram os seguintes:

Quadro 4 - Sistemas/modelos de remuneração direta adotados pelas empresas

SISTEMAS/MODELOS DE REMUNERAÇÃO DIRETA	EXECUTIVOS	DEMAIS FUNCIONÁRIOS
Sistemas de avaliação de cargos	79%	88%
Faixa larga	24%	10%
Remuneração por competências/habilidades	26%	19%

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **3ª Pesquisa de cenário para RH e organização**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

Foi constatado pelo autor que, pelo segundo ano consecutivo, aumentou a utilização dos sistemas de remuneração direta por competências/habilidades, da seguinte forma: nos executivos, houve um crescimento de 17% para 26% e, para os demais funcionários, de 8% para 19%. Também aumentou o sistema faixa larga nas seguintes proporções: nos executivos, o crescimento foi de 14% para 24% e, nos demais funcionários, de 5% para 10%.

Com uma adequada administração de salário, as empresas buscam estabelecer estruturas de salário equitativas e justas com relação ao seguinte:

1. Aos salários em relação aos demais cargos da própria organização, visando-se, pois, ao equilíbrio interno desses salários.
2. Aos salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao equilíbrio externo dos salários. (Chiavenato, 1997, p. 387)

Para se obter o equilíbrio interno, as empresas utilizam a avaliação e classificação de cargos. Conforme os autores (Chiavenato, 1997; Pontes, 1998; Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001), os cargos, após sua descrição e análise, podem ser avaliados, para fins de salário, sob dois enfoques:

- a) Sistemas não-quantitativos: método do escalonamento e método das categorias predeterminadas;
- b) Sistemas quantitativos: método de comparação de fatores e método de avaliação por pontos.

O método por escalonamento consiste em estruturar os cargos em ordem crescente ou decrescente, geralmente utilizando, como critério de comparação, a importância. O método proporciona comparar os cargos um a um, ordenando-os em ordem de importância,

para fins de definição de salários. É um método simples e de fácil entendimento por parte dos empregados.

O método das categorias predeterminadas é uma variação do método do escalonamento. Nesse caso, são definidas algumas categorias predeterminadas, como, por exemplo, cargos não-qualificados, cargos qualificados e cargos especializados. Após a escolha das categorias mais adequadas à empresa e após a definição de cada categoria, em termos de nível de responsabilidade e de outros requisitos importantes para a empresa, os cargos serão classificados nas categorias conforme suas características. O passo seguinte é escalonar as categorias numa ordem de importância para a empresa e, posteriormente, escalonar os cargos dentro de cada categoria, também pela ordem de importância dentro de cada categoria.

O método de comparação de fatores, que também utiliza o princípio do escalonamento, é um sistema quantitativo que permite que os cargos sejam comparados detalhadamente com fatores genéricos de avaliação, como, por exemplo, requisitos mentais, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidade e condições de trabalho.

O método de avaliação por pontos é uma técnica que aplica fatores que estabeleçam diferenças de requisitos entre os cargos de um grupo a avaliar. Os fatores escolhidos são subdivididos em graus conforme o número de exigências a medir; os graus são ponderados, recebendo determinado número de pontos de acordo com sua importância relativa. O resultado da avaliação será a soma dos pontos obtidos por um cargo em todos os fatores. O método por ponto é o mais usado pelas empresas.

O equilíbrio externo de salários, em relação ao mercado, é alcançado por meio de informações obtidas através de pesquisa salarial. As organizações podem utilizar pesquisas feitas por empresas nas quais tenham participado, pesquisas feitas por empresas especializadas ou promover a sua própria pesquisa salarial.

Após a avaliação e classificação de cargos e a conclusão dos trabalhos de pesquisa salarial, as empresas precisam estabelecer sua política salarial. A política salarial de uma

empresa é “o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados” (Chiavenato, 1997, p. 414).

Conforme o autor, uma política salarial deve ter como conteúdo: estrutura de cargos e salários, salários de admissão para as diversas classes salariais e previsões de reajuste salariais coletivos (ou por custo de vida) e individuais (por promoção, enquadramento e por mérito).

Segundo Chiavenato (1997, p. 387), com o estabelecimento e/ou a manutenção de estruturas de salários equilibradas, a administração de salários propõe-se atingir os seguintes objetivos:

- Remunerar cada empregado de acordo com o valor do cargo que ocupa.
- Recompensá-lo adequadamente pelo seu desempenho e dedicação.
- Atrair e reter os melhores candidatos para os cargos, de acordo com os requisitos exigidos para seu adequado preenchimento.
- Ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe os meios adequados à movimentação do pessoal, racionalizando as possibilidades de desenvolvimento e encareiramento.
- Obter dos empregados a aceitação dos sistemas de remuneração adotados pela empresa.
- Manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e a sua política de relações com os empregados.

Quanto às limitações dos sistemas tradicionais de remuneração, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) observam que, no caso de empresas que utilizam exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, baseados nas descrições de atividades e responsabilidade de cada cargo, esses sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação às novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa.

Segundo os autores, as características dos sistemas tradicionais que podem causar problemas para as empresas são as seguintes: inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo, anacronismo e divergência.

As principais críticas ao sistema de remuneração funcional são as seguintes:

- promove um estilo burocrático de gestão;
- reduz a amplitude de ação dos indivíduos e dos grupos;
- inibe a criatividade;
- inibe o espírito empreendedor;
- não considera o foco nos clientes internos e externos;
- reforça a hierarquia;
- promove a obediência a normas e procedimentos, não a orientação para resultados;
- não tem orientação estratégica;
- não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- torna as promoções excessivamente importantes;
- incentiva o carreirismo. (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999, p. 85)

Para Xavier, Silva e Nakahara (1999), há dois tipos de remuneração dentro dessa linha mais conservadora, porém majoritária: a remuneração do cargo e a remuneração do desempenho/maturidade.

Na remuneração do cargo, paga-se pelo que faz, dentro de uma visão micro, segmentada e linear. Essa linearidade, por princípio, pode transformar desiguais em iguais.

Na remuneração do desempenho/maturidade, paga-se pelo como faz, ou seja, pelo desempenho. A avaliação é muito mais subjetiva e comportamental, ponderando-se fortemente posturas e atitudes do passado sem qualquer vínculo com resultados.

Confirmando as idéias de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) e Xavier, Silva e Nakahara (1999), os resultados da pesquisa Mercer (2000), no item *sistemas ou modelos já implantados que deverão sofrer alterações, revisões e/ou aperfeiçoamento* - modelos voltados para a remuneração direta (quadro 5), para executivos e demais funcionários -, assinalam que 38% das empresas pesquisadas deverão realizar alterações, revisões e/ou aperfeiçoamento no sistema de avaliação de cargos para os demais empregados e que 30% farão o mesmo para os executivos. Quanto ao sistema de remuneração por competências/habilidades, 9% das empresas deverão fazer modificações para os demais empregados, e 17%, para os executivos. A faixa larga é o sistema com a menor previsão de modificações. Os resultados, em porcentagem de empresas que responderam - respostas múltiplas, foram os seguintes:

Quadro 5 - Sistemas/modelos de remuneração direta que deverão sofrer alterações, revisões e/ou aperfeiçoamento

MODELO DE REMUNERAÇÃO DIRETA	EXECUTIVOS	DEMAIS FUNCIONÁRIOS
Sistema de avaliação de cargos	30%	38%
Faixa larga	8%	7%
Remuneração por competências/habilidades	17%	9%

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **3ª Pesquisa de cenário para RH e organização**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

Conforme pesquisa Mercer (2000), no item *sistemas ou modelos a serem implantados* - modelos voltados para a remuneração direta -, o principal resultado é o seguinte: 35% responderam que pretendem implantar remuneração por competências/habilidades para executivos, e 31%, para os demais funcionários.

É possível concluir que a remuneração tradicional impede uma maior competitividade. É preciso muito cuidado ao estabelecer uma política de remuneração fixa. Se as empresas desejam estimular o melhor desempenho sem aumentar os custos fixos, precisam adotar novos instrumentos de remuneração, além do tradicional.

3.3.2 Remuneração variável

As tentativas de motivar as pessoas através de estímulos financeiros, situações com as quais os empresários se defrontam no Brasil de hoje, são muito antigas.

Em 1794, o secretário do tesouro do governo dos EUA, Albert Gallatin, sugeriu a divisão dos lucros de sua companhia, a indústria de vidro New Genève. Em 1812, Napoleão I baixou o primeiro ato oficial sobre participação nos lucros (Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

Na época de Frederick Winslow Taylor e seus seguidores, o pensamento predominante era o seguinte: para obter a colaboração do operário, era necessário utilizar planos de incentivos salariais e de prêmios de produção. A idéia era a de que a remuneração baseada no tempo de trabalho não estimulava ninguém a trabalhar mais e deveria ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário. O operário que produzisse pouco receberia um salário menor, e o que produzisse muito, ganharia na proporção de sua produção. Com o plano de incentivo salarial, Taylor procurava conciliar os interesses da empresa em obter um custo de produção cada vez mais baixo, maior produtividade e maior rendimento, com os interesses dos operários em obter salários maiores (Chiavenato, 2000).

Segundo Chiavenato (2000), quase na mesma época, surge a idéia de verticalização da produção e de economia de escala para redução de custos. Com o fordismo, expressão oriunda de Henry Ford, acreditava-se que, para ter boa produtividade, o operário deveria ser bem remunerado.

Na década de 30, a indústria de equipamentos elétricos, Lincoln Electric Company, de Ohio, EUA, adotou uma política de participação nos resultados, muito similar aos atuais programas. A companhia virou um símbolo para a literatura especializada no assunto. Passou quase 60 anos sem ter prejuízos e três décadas sem realizar demissões de empregados. A escola de administração da Universidade de Harvard estudou exaustivamente o caso da companhia, pois tinha três vezes a produtividade média das empresas do setor, além de excelente reputação pela qualidade de seus produtos (Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

Conforme Pontes (1998, p. 309), “remuneração variável é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e outra parte móvel. A parte fixa advém da definição da estrutura salarial e a parte móvel advém de outros fatores, como desempenho da empresa, da equipe ou do colaborador”.

A política de remuneração de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Dentro das várias formas que podem compor este mix, as alternativas de remuneração variável são justamente aquelas que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa. (Coopers & Lybrand, 1996, p. 83)

Para Garrido (1999), a remuneração é formada por três componentes: salário-base (incluindo adicionais), benefícios e salário variável. O autor observa que é muito comum a confusão entre os termos remuneração variável e salário variável. A remuneração variável (o todo) é variável na medida em que o salário variável (à parte) aumenta ou diminui em vista dos resultados alcançados.

Segundo o autor, pesquisas recentes têm demonstrado que o número de empresas que praticam a remuneração variável tem crescido de forma gradativa, ano após ano. Porém, se considerarmos que existe no Brasil um universo potencial de algumas centenas de milhares de empresas, concluímos que o número das que praticam a remuneração variável é muito pequeno.

Conforme pesquisa Mercer (2000), desenvolvida com grandes empresas, no item *sistemas/modelos de remuneração adotados pelas empresas* - modelos voltados para a remuneração variável (quadro 6), para executivos e demais funcionários -, os resultados assinalam que 90% das empresas pesquisadas utilizam o sistema de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa para os demais empregados e que 53% o utilizam para os executivos. Quanto ao sistema de bônus, 26% das empresas o utilizam para os demais empregados, e 82%, para os executivos. No caso do sistema de opções por ações, 13% das empresas utilizam-no para os demais empregados, e 43%, para os executivos. O sistema de compra de ações é o menos utilizado pelas empresas. Os resultados, em porcentagem de empresas que responderam - respostas múltiplas, foram os seguintes:

Quadro 6 - Sistemas/modelos de remuneração variável adotados pelas empresas

MODELOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	EXECUTIVOS	DEMAIS EMPREGADOS
Compra de ações	7%	5%
Opção por ações	43%	13%
Participação nos lucros ou resultados	53%	90%
Bônus	82%	26%

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **3ª Pesquisa de cenário para RH e organização**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

Para Garrido (1999), os principais sistemas de salário variável são:

- a) *Gainsharing** - são programas utilizados há décadas nos Estados Unidos da América e Canadá.

As principais características dos sistemas de *Gainsharing* são: as fórmulas de pagamento baseiam-se no conceito de produtividade (resultados); os resultados apurados são exclusivamente grupais, relacionados à organização, fábricas ou unidades; a periodicidade de pagamento mais freqüente é a mensal, porém algumas empresas adotam o pagamento semanal ou quinzenal; a participação, ou seja, o aumento da produtividade é traduzido em valores monetários e compartilhado entre a empresa e os empregados; os resultados apurados são visíveis.

- b) *Profitsharing*** - são programas grupais de salário variável, baseado exclusivamente na distribuição de lucros.

*N. de T. O termo pode ser traduzido por participação nos resultados.

**N. de T. O termo pode ser traduzido por participação nos lucros.

Suas principais características são: resultados destinados a toda a organização; percepção difícil da relação de causa/efeito entre o desempenho dos empregados e o lucro obtido pela empresa; fatores econômicos, como preços controlados pelo estado, flexibilidade do mercado e impostos de importação, que podem favorecer ou dificultar a obtenção de lucro, independentemente do desempenho da organização; compra e/ou venda de ativos, que podem distorcer o lucro; e aceitação difícil pelos empregados dos valores publicados nos balanços financeiros.

- c) Bônus/Gratificações – prática relativamente comum nas empresas brasileiras. Este sistema se baseia na fixação de metas individuais e/ou grupais para os níveis de média/alta gerência e diretoria.

O valor total do bônus/gratificação, geralmente expresso em número de salários, consiste na combinação de fatores relacionados ao desempenho das unidades de negócio e da corporação. O valor em número de salários depende do nível hierárquico. Os diretores recebem, para um mesmo resultado, maior número de salários que os gerentes.

Os principais fatores utilizados, conforme o caso, são: unidade operacional - volume de vendas, diminuição de custos e resultado operacional da unidade; corporação - resultado operacional, volume de negócios e relação despesas fixas/faturamento líquido.

- d) Incentivos de longo prazo - muito utilizado pelas empresas multinacionais, podem ser aplicados na forma de ações e bônus/gratificações de longo prazo aos funcionários da alta gerência e diretoria, de acordo com seus desempenhos.

Esses incentivos devem estar atrelados a objetivos de longo prazo, como, por exemplo, resultado operacional de longo prazo da empresa, faturamento líquido de longo prazo e rentabilidade. Esse sistema tem a vantagem de fixar o executivo na organização, pois sua saída da empresa provoca a perda de valores futuros acumulados a receber.

No sistema *stock option**, o executivo recebe a opção de compra de um lote de ações da empresa, a preços geralmente inferiores aos de mercado.

No sistema *stock donation*** , o executivo recebe gratuitamente um lote de ações. Em ambos os casos, a venda das ações recebidas só poderá ocorrer após alguns anos.

Quanto aos bônus/gratificações, o valor é computado anualmente, de forma proporcional ao período total do resultado, mas o executivo somente pode retirar todo o valor no final do prazo estabelecido.

- e) Prêmios por reconhecimento – este sistema de salário variável consiste no pagamento de prêmios em dinheiro, bens de consumo ou viagens, concedidos como compensação à consecução de metas de desempenho individual e/ou grupal, a planos de sugestões e à realização de trabalhos específicos/projetos com impacto relevante para a empresa.

Sua aplicação pode abranger toda a organização ou somente áreas específicas. A periodicidade de pagamento do prêmio é variável.

Pagamento por comissão – muito utilizado para recompensar o desempenho do pessoal de vendas, principalmente para os vendedores e chefes imediatos.

Os valores são pagos mensalmente, a título de comissão, de acordo com o atingimento de cotas de vendas previamente estabelecidas.

*N. de T. Traduzido por opção por ações.

**N. de T. Traduzido por doação de ações.

- f) Sistemas mistos – as seguintes variáveis podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada, na estruturação de programas de salário variável: resultados mensurados pela produtividade; lucro; resultados medidos por outros parâmetros, como metas de produção, manutenção, redução de custos; segurança industrial; programas de orientação ao cliente e faturamento líquido; e desenvolvimento individual.

Segundo Garrido (1999), a participação nos lucros ou resultados consiste em um sistema de salário variável semelhante aos programas de *Gainsharing e Profitsharing*, nos aspectos de recompensa grupal de metas/resultados previamente fixados. A participação nos lucros ou resultados vem exercendo uma considerável influência sobre o *mix* da remuneração conforme segue:

- a) Substituição, nos acordos sindicais, dos aumentos reais/produtividade pela distribuição da participação nos lucros ou resultados.
- b) Maior ênfase nas pesquisas salariais, em conhecer os sistemas e valores distribuídos de programas de participação nos lucros ou resultados nas empresas do mercado de comparação.
- c) Flexibilização da massa salarial, pelo pagamento semestral da participação nos lucros ou resultados, em troca total ou parcial de aumentos por mérito, com a conseqüente redução no valor da folha de pagamento.
- d) Possibilidade de troca total/parcial de benefícios por incrementos no valor a ser distribuído como participação nos lucros ou resultados (Garrido, 1999).

Na visão de Pontes (1998), as três formas principais de estimular o ganho variável dos trabalhadores são:

A primeira, a participação através de sugestões, surgiu a partir das caixas de sugestões premiadas.

A idéia é estimular a participação dos trabalhadores e, dessa forma, obter melhorias principalmente nos processos que levem a reduções nos custos da empresa ou aumento da produtividade. Parte das reduções nos custos, algo em torno de 20%, obtidas com a sugestão, no primeiro ano de aplicação, é o prêmio pago ao funcionário autor da idéia.

É uma forma de estimular a criatividade do empregado e fazê-lo refletir sobre os processos no sentido de sempre buscar melhorias. Geralmente as soluções de muitos problemas sempre são encontradas onde ocorrem os processos e com quem trabalha neles.

A segunda, a participação dos trabalhadores como acionistas, ocorre quando é facilitado o acesso do funcionário ao capital da empresa, não importa a forma, capital fechado ou aberto.

Esse sistema de sociedade faz com que manter clientes satisfeitos, zelar pela qualidade dos serviços, buscar harmonia entre as equipes, gerenciar custos e desperdícios, alcançar lucro sejam, naturalmente, função de todos. Os funcionários, donos do negócio, recebem dividendos de suas ações, e, quanto maior o lucro, tanto melhor para todos, o que gera um espírito integrado para a melhoria da empresa.

A forma mais autêntica de participação é a de proporcionar ao funcionário a possibilidade de que ele se torne acionista da organização.

A terceira, a participação nos lucros ou resultados, uma forma adicional de remuneração, é a maneira mais simples de proporcionar a participação efetiva do funcionário na melhoria da competitividade da empresa.

Conforme pesquisa da Mercer (1997), desenvolvida com grandes empresas, no item *outros tipos de planos de remuneração variável mantidos pela empresa*, isto é, os que se situam além do plano de participação nos lucros ou resultados (quadro 7), os resultados assinalam que 48% das empresas pesquisadas mantêm o sistema de bônus/incentivos e que 37% fazem o mesmo com o sistema de comissão para área comercial. Quanto ao sistema de

planos de ações, 7% das empresas têm mantido o plano. Os resultados, em porcentagem de empresas que responderam - respostas múltiplas, foram os seguintes:

Quadro 7 - Outros tipos de planos de remuneração variável mantidos pela empresa

OUTROS TIPOS DE PLANOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL MANTIDOS PELA EMPRESA	% EMPRESAS
Bônus/incentivos	48%
Comissão para área comercial	37%
Não responderam	35%
Planos de ações	7%
Outros	3%

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 1997.

Os objetivos de um programa de remuneração variável devem ter visão sistêmica e caráter abrangente. Uma vez estabelecidos, devem servir para gerenciar mudanças, comprometer os empregados, reconhecer e premiar esforços e direcionar o programa para o que se pretende. Os objetivos genéricos de um programa de remuneração variável são: alavancar resultados direcionados para os objetivos estratégicos, promover a sinergia das equipes, contribuir para os processos de mudanças e inovação, reconhecer e recompensar progressivamente pela superação de resultados, contribuir para o aumento da eficácia organizacional e garantir a avaliação objetiva dos resultados quantitativos e qualitativos (Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

Segundo Coopers & Lybrand (1996), o principal objetivo de um programa de remuneração variável é alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa. Esse objetivo pode ser desdobrado em três outros: 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.

Para Garrido (1999), o salário variável é o componente da remuneração mais adequado para o estabelecimento de vínculo de parceria entre a remuneração do empregado e o desempenho organizacional. O salário-base e os benefícios são os componentes da remuneração menos recomendáveis à alteração dos ganhos em função dos melhores resultados. O aumento real de salário, tipo mérito, tem impacto definitivo na folha de pagamento, influenciando todos os futuros aumentos gerais e/ou individuais do empregado.

3.4 Participação nos lucros ou resultados da empresa

3.4.1 Aspectos legais

A participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa está delineada na Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Esse instrumento jurídico é a resultante de inúmeras reedições da Medida Provisória n.º 794, de 29 de dezembro de 1994.

Entendemos que sua compreensão é de fundamental importância, tanto para as empresas, como para os trabalhadores e seus representantes, os sindicalistas, pois a Lei 10.101 estabelece regras importantes que balizam a elaboração e implementação do programa nas empresas, mediante negociação entre as partes interessadas.

A questão da participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas é antiga. Na Constituição Federal de 1946, foi introduzida, pela primeira vez, a participação dos empregados nos lucros da empresa, mas a regulamentação não foi feita, isentando as empresas do cumprimento do dispositivo. Posteriormente, ocorreram inclusões na Constituição de 1967 e na Constituição Federal de 1988, no seu artigo 7.º, inciso XI, sem que, na prática, muita coisa fosse feita (Silva, 1999; Coopers & Lybrand, 1996; Corrêa, 1999; Xavier, Silva e Nakahara, 1999; Garrido, 1999).

Com a Medida Provisória n.º 794, de 29 de dezembro de 1994, publicada no final do governo do presidente Itamar Franco e 48 anos após a Constituição de 1946, a participação

dos empregados nos lucros ou resultados deixa de ser um direito social não aplicado (Brasil, 1988).

A partir de sua publicação, a medida provisória sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados foi reeditada mensalmente, com pequenas alterações, até a publicação da Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso.

Antes da primeira medida provisória, em 29 de dezembro de 1994, a participação nos lucros ou resultados era praticada por várias empresas, mas, como o assunto não estava regulamentado, essa participação era considerada como remuneração e, portanto, sujeita a todos os encargos trabalhistas e previdenciários sobre a parcela, e a incorporação ao salário (direito da habitualidade). Como a participação era sujeita aos encargos, do total previsto o trabalhador recebia, aproximadamente, a metade, uma vez que a outra metade correspondia aos encargos trabalhistas e previdenciários (Pontes, 1998).

Para Xavier, Silva e Nakahara (1999), os tópicos mais importantes da medida provisória sobre participação nos lucros ou resultados, transformada em Lei, sem alterações significativas, são os seguintes:

- A. Regras abrangentes – número reduzido de regras, deixando as definições para ser estabelecidas pelas partes envolvidas.
- B. Estímulo à livre negociação – estabelece um canal para a negociação entre a empresa e a comissão de empregados, assistida pelo sindicato representativo, visando à negociação dos critérios e metas do programa. A negociação poderá ocorrer também através de acordo ou convenção coletiva com o sindicato da categoria.
- C. Regras e critérios claros – exige a existência de um acordo que contenha regras claras e objetivas e todos os critérios de funcionamento do programa de participação.

- D. Independência do salário – desvincula os ganhos de participação nos lucros ou resultados da remuneração. A recompensa financeira não substitui nem complementa a remuneração e a ela não se aplica o princípio da habitualidade.
- E. Papel dos sindicatos – a partir de agosto de 1997, o sindicato passou a ter direito de indicar um membro para compor a comissão de empregados das empresas.
- F. Periodicidade mínima – os pagamentos relativos à participação nos lucros ou resultados deverão respeitar um intervalo não inferior a seis meses ou mais de duas vezes no mesmo ano.
- G. Tempo para implementação – não prevê prazo mínimo para que as empresas comecem a praticar a participação nos lucros ou resultados, bem como não prevê nenhum tipo de sanção para quem não a adotar.
- H. Mediação e arbitragem – a solução de conflitos será através de mediador e de árbitro, eleitos de comum acordo entre as partes, mas não estão previstas as alternativas em caso de impasse na escolha do mediador ou do árbitro.
- I. Encargos trabalhistas – os pagamentos a título de participação nos lucros ou resultados não estão sujeitos aos encargos trabalhistas.
- J. Imposto de renda – sobre os valores recebidos pelos empregados a título de participação nos lucros ou resultados, será recolhido o imposto de renda na fonte, utilizando-se a mesma tabela e alíquotas aplicadas mensalmente aos salários, porém em separado dos proventos do mês.

Os autores observam que a Medida Provisória – hoje Lei Federal 10.101 -, que regulamenta a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, alavancou a utilização do salário variável nas empresas, pois fixa regras gerais, não cerceando a criatividade e especificidades das empresas na definição de modelos adequados de programas às suas estratégias organizacionais.

Confirmando as idéias dos autores, a pesquisa de âmbito nacional, desenvolvida pela Mercer (1997), com grandes empresas, verificou, já em 1997, que 63% das empresas pesquisadas mantinham plano nos moldes previstos pela medida provisória e que 30% eram empresas que não tinham planos, mas que estavam desenvolvendo estudos para implantá-los.

Com uma visão mais atualizada e focada na Região Sul do Brasil, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, a pesquisa da Fornasier (2000) sobre indicadores organizacionais, com a participação de empresas com diferentes quantidades de empregados, no item *participação dos funcionários nos lucros ou resultados* (quadro 8), identificou que 79% das empresas com mais de mil empregados já possuem programa implantado e que 65% das empresas com até cem empregados não possuem programa. Também verificou que, à medida que aumenta o número de empregados nas empresas, cresce o percentual de empresas que já utilizam o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa. O inverso também é verdadeiro.

Quadro 8 - Participação dos funcionários nos lucros ou resultados

Nº de funcionários PPR	Até 100	101 a 250	251 a 1000	Mais de 1000	Total
Já possui programa implantado	22%	36%	55%	79%	46%
Está implantando o programa	9%	9%	6%	0%	6%
Não possui programa implantado	65%	45%	30%	21%	40%
Não responderam	4%	9%	9%	0%	7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: FORNASIER PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. **Indicadores organizacionais.**

Porto Alegre: pesquisa disponível com o mestrando, 2000, p. 82.

Xavier, Silva e Nakahara (1999) observam que, por trás da decisão de praticar a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, está a intenção de fortalecer o sistema capitalista, razão pela qual o sistema sofre a maior oposição ideológica em países onde o socialismo é significativo.

Segundo os autores, países como Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, França, Holanda, Dinamarca, Venezuela, México, Peru e Chile, com realidades e culturas próprias, utilizam sistemas variados, sendo alguns baseados exclusivamente em lucros, e a forma de premiação ocorre via participação acionária.

Quanto à questão da obrigatoriedade da Lei Federal 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências, verificamos que ainda não está claro se é ou não obrigatória, pois, em um primeiro momento, existiam dúvidas se uma medida provisória teria ou não, caráter de Lei. Após a publicação da Lei 10.101, a dúvida permaneceu, pois, no seu texto, a obrigatoriedade não está explícita.

Com a conversão da medida provisória em Lei, "a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa passou a integrar, portanto, o ordenamento jurídico brasileiro, com assento em diploma legal e não mais, em simples Medida Provisória passível de correções apressadas ou até de caducidade pela não-renovação" (LTr, 2001, p. 6).

Outro aspecto importante é que

no texto legal não é possível reconhecer obrigatoriedade ou não na adoção da participação nos lucros pelas empresas. Há quem afirme que a Lei obriga a adoção do sistema de participação nos lucros pelas empresas, em face da previsão expressa da Constituição Federal, das antigas Medidas Provisórias e agora da Lei nº 10.101/2000, cabendo às partes a sua implementação mediante negociação. Outros, contudo, negam esse caráter obrigatório, especialmente porque não há qualquer tipo de punição legal prevista àqueles que não estabelecerem a participação em lucros ou resultados. (Castro, 2001, p. 33)

3.4.2 Aceitação do programa

Entendemos que a aceitação do Programa de Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados da Empresa passa pelas necessidades das partes, pelas vantagens que as partes terão com sua implementação, bem como pela compreensão de sua dinâmica.

Silva (1999) acredita que os empregados são parceiros naturais, pois são partes da empresa, participam da sua vida, têm vida social intensa lá dentro, querem o seu sucesso, porque o sucesso dos empregados depende do sucesso da empresa. Assim, querem ver a empresa grande, pagando altos salários, respeitada pelos consumidores pela qualidade de seus produtos e serviços, qualidade que eles fazem. Xavier, Silva e Nakahara (1999) complementam Silva (1999), destacando que os empregados desejam ser reconhecidos, recompensados pela dedicação e pelos seus resultados, querem saber o rumo da empresa, participar, vencer desafios, superar-se.

O autor destaca, em sua obra, no capítulo *A Parceria é Possível?*, que muitas correntes sindicais insistem em desestimular a parceria entre empresas e empregados no Programa de Participação de Lucros ou Resultados da Empresa. O autor diz que felizmente os sindicatos são pouco ouvidos, pois confundem parceria com subjugação, exploração do capital na busca de maiores lucros a beneficiarem apenas os acionistas. Silva (1999, p. 24) esclarece que o empregado "(...) é inteligente, é emoção. É parte, na busca de auto-realização".

Assim como há sindicalistas contra o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa, existem representantes sindicais que se mostram a favor do programa.

Xavier, Silva e Nakahara (1999) apresentam opiniões de dirigentes de sindicatos e de centrais únicas, como: Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo - SMSP, Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - SINDPD, Central Única dos Trabalhadores - CUT, Central Geral dos Trabalhadores - CGT. Os autores comentam que as entidades citadas são favoráveis ao programa - defendem a participação dos empregados nos resultados das empresas -, pois ele permite o seguinte:

- a) Uma abordagem mais transparente.
- b) Um processo participativo.

- c) Maior produtividade.
- d) Maior empenho e criatividade dos empregados.
- e) Maior economia de custos.
- f) Maior funcionalidade dos processos produtivos.
- g) Aumento dos rendimentos do trabalhador.
- h) Maior competitividade e lucro para as empresas.
- i) Maior produção.

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1997) observa que as discussões das metas, por empresa e empregados, podem proporcionar aos empregados um maior espaço para discutir a condução da empresa e, por extensão, as suas condições de trabalho.

Em um segundo momento, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1999) -, no seu artigo sobre impactos na renda do trabalhador, decorrentes da incorporação crescente da remuneração variável, observa que a expectativa dos trabalhadores era de contar com um espaço de negociação para discutir o aumento da remuneração do trabalho, via participação nos lucros ou resultados da empresa, pois, em geral, no que se refere à remuneração direta do trabalhador, as convenções/acordos coletivos buscavam zerar a inflação e negociar o índice de produtividade. Entretanto, a política de redução de custos adotada pelas empresas acabou reduzindo o emprego e privilegiando a remuneração variável, em detrimento da remuneração fixa (salários).

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1999) - destaca que, nesse cenário, a participação nos lucros ou resultados deixa de ser um instrumento para ampliar a remuneração do trabalhador e torna-se um mecanismo de

substituição do zeramento da inflação e do índice de produtividade pela concessão de abonos salariais a título de participação nos lucros ou resultados, desonerando as empresas dos encargos sociais, reduzindo o salário real e permitindo a compensação fiscal (dedução do Imposto de Renda) dos valores pagos a título de participação nos lucros ou resultados.

Estudos realizados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE constata a tendência de reajustes salariais, a título de reposição da inflação, abaixo do Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC, calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, nas empresas que negociaram abonos, em 1999, a título de participação nos lucros ou resultados. Em sua análise, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE destaca:

Das categorias profissionais que negociaram abono, 75% obtiveram reajustes salariais abaixo do INPC - IBGE. Isso revela a estratégia empresarial de rebaixamento do salário fixo e aumento da parcela extra-salarial, sobre a qual não recaem encargos e futuros reajustes. Assim, o abono funciona como um complemento salarial, de forma a minimizar a perda do poder aquisitivo dos salários e permitir sua cristalização, fixando um novo patamar salarial. Além disso, sobre essa forma de remuneração, não são recolhidos os encargos sociais devidos aos trabalhadores, o que representa mais uma investida contra direitos adquiridos. (DIEESE, 2000, p. 13)

Confirmando a tendência apresentada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (2000) -, os resultados da pesquisa da Mercer (2000), desenvolvida com grandes empresas, no item *reposição da inflação do período* - estratégia adotada pelas empresas em relação à reposição da inflação do período (quadro 9) -, assinalam que somente 37% das empresas pesquisadas pretendem recompor 100% da inflação para executivos e que 34% pretendem o mesmo para os demais empregados. Quanto a recompor parte da inflação, 60% das empresas participantes pretendem conceder tais aumentos para os demais empregados, e 52%, para os executivos. Os resultados, em porcentagem de empresas que responderam, foram os seguintes:

Quadro 9 - Estratégia adotada pelas empresas em relação à reposição da inflação do período

REPOSIÇÃO DA INFLAÇÃO DO PERÍODO	EXECUTIVOS	DEMAIS FUNCIONÁRIOS
Recompor 100% da inflação	37%	34%
Recompor parte da inflação	52%	60%
Não recompor nada	11%	6%

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **3ª Pesquisa de cenário para RH e organização**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

Com relação ao item *aumentos individuais seletivos*, os resultados da pesquisa são: 51% das empresas pesquisadas pretendem conceder tais aumentos para executivos, e 49%, para os demais empregados. O autor destaca um sensível aumento em relação à pesquisa de 1999, quando 27% das empresas pretendiam conceder aumentos para executivos, e 30%, para os demais funcionários (Mercer, 2000).

Também no item *pagamento de bônus/participação nos lucros ou resultados - pagamentos em 2000, em relação aos valores pagos em 1999 (quadro 10) -*, os resultados assinalam que 49% das empresas pesquisadas praticaram valores maiores para executivos e que 44% praticaram valores maiores para os demais funcionários. Quanto ao pagamento de valores iguais, 27% das empresas praticaram tal situação para os demais empregados, e 24%, para os executivos. Os resultados, em porcentagem de empresas que responderam, foram os seguintes:

Quadro 10 - Pagamento de bônus/participação nos lucros ou resultados - pagamentos em 2000, em relação aos valores pagos em 1999

SITUAÇÃO OCORRIDA	EXECUTIVOS	DEMAIS FUNCIONÁRIOS
Foram menores	21%	20%
Foram iguais	24%	27%
Foram maiores	49%	44%
Não sabe	6%	9%

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **3ª Pesquisa de cenário para RH e organização**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

Quanto à previsão para 2001 (referente ao exercício de 2000), em relação aos valores pagos em 2000 (quadro 11), os resultados indicam tendência de aumento dos valores pagos a título de bônus/participação nos lucros ou resultados, tanto para executivos quanto para os demais empregados. Quanto à previsão de pagamento de valores iguais, 28% das empresas planejam tal situação para os demais empregados, e 25%, para os executivos. Os resultados, em porcentagem de empresas que responderam, foram os seguintes:

Quadro 11 - Pagamento de bônus/participação nos lucros ou resultados - na previsão, para 2001, em relação aos valores pagos em 2000

SITUAÇÃO FUTURA	EXECUTIVOS	DEMAIS FUNCIONÁRIOS
Serão menores	3%	1%
Serão iguais	25%	28%
Serão maiores	53%	52%
Não sabe	19%	19%

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **3ª Pesquisa de cenário para RH e organização**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

Corrêa (1999) relata que parte das empresas, mais precisamente a maioria, vem acrescentando um valor fixo ao ganho do trabalhador, pago conforme regras estipuladas pela Lei, objetivando apenas cumprir sumariamente a imposição legal e beneficiar-se da não incidência de encargos trabalhistas. Tal prática descaracteriza a finalidade maior que é aliar a melhoria da qualidade e da produtividade da empresa ao ganho financeiro maior dos empregados, bem como desvirtua frontalmente a finalidade de melhoria das relações de trabalho.

Segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999), a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP - não é contra o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa e assimilou a questão da obrigatoriedade de negociação entre empresas e

empregados, mas observa que as partes devem ficar totalmente livres para decidir todos os parâmetros do acordo, respeitando as realidades específicas de cada empresa.

As idéias dos autores já se confirmavam na pesquisa da Mercer (1997), pois 56% das empresas pesquisadas implantaram o plano de participação por iniciativa da própria empresa e 46% por interesse em adequar-se à legislação vigente. No item *opinião das empresas sobre a existência de riscos*, quanto à implantação do plano, 78% das empresas responderam que não existem riscos.

A preocupação da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP - é com a Justiça do Trabalho, pois eventuais intervenções dos juízes nos impasses sobre participação nos lucros poderiam formar jurisprudência indesejável, colocando o lucro fora do âmbito de decisão dos acionistas. O receio recai no fato de que a legislação prevê a obrigatoriedade de negociação, mas considera facultativos os recursos à mediação e arbitragem, podendo a maioria dos casos de impasse desembocar na Justiça do Trabalho (Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

Os autores destacam que, na avaliação do Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo - SIMPI -, a participação nos resultados terá, pelo menos, seis conseqüências positivas: menor desperdício e maior produtividade, maior renda para os trabalhadores, aumento do consumo sem gerar inflação, aumento da competitividade das empresas, redução de preços, maior criatividade e inovação nas empresas, aumento da oferta de produtos e maior arrecadação por parte do governo.

Entendemos que a aceitação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa, por parte dos empregados, é conseqüência de uma parceria efetiva, de uma racionalidade e senso humanístico no estabelecimento da parceria entre empresa e seus empregados.

3.4.3 Processo de negociação

A Lei 10.101, no seu artigo 2.º, estabelece que a comissão de empregados, integrada por um representante sindical, negocie as regras do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados com a empresa (Brasil, 2000).

Segundo Silva (1999, p. 167),

quando se fala em negociação, temos sempre presente que ela deve levar ao ganha-ganha. Ambas as partes deverão sair da mesa com a sensação de que o resultado das negociações agradou a ambas a (sic) partes. Sensação de perda, seja de que parte for, é sinal de conflitos futuros ou até mesmo o comprometimento de planos em anos seguintes.

As empresas tradicionais, com estilo conservador e traços de autoritarismo, têm muita dificuldade de lidar com o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa, pois o comprometimento se adquire pela negociação, e não, pela imposição, e o sucesso do programa passa pela plena aplicação de seus conceitos, entre os quais o participativo (Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

A finalidade da reunião de negociação entre empresa e os representantes dos empregados é chegar a um consenso, isto é, a um entendimento sadio entre as partes, sobre as regras do Programa de Participação nos Resultados da Empresa. Todas as decisões devem ser de comum acordo. Segundo Corrêa (1999), a iniciativa de formulação de uma proposta de regras cabe à alta direção da empresa, mas qualquer tentativa de imposição de regras, por quaisquer das partes, desvirtua as exigências legais e, certamente, levaria o programa a começar já fracassado.

O autor observa que, com base nas suas experiências, na grande maioria das reuniões de negociação já realizadas pelas empresas, têm-se gerado acordos sem maiores problemas, pois um ou outro ponto, às vezes, é levantado, discutido e remanejado, contentando as partes envolvidas.

Conforme pesquisa da Mercer (1997), com a participação de 231 empresas, no item sobre práticas utilizadas na construção dos planos de participação nos lucros ou resultados -

o processo de negociação (quadro 12) -, os resultados assinalam que 102 empresas conduzem o processo de negociação com apenas os funcionários, e 78 empresas, com funcionários e sindicato. Os resultados, em número de empresas que responderam, foram os seguintes:

Quadro 12 - O processo de negociação

O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ENVOLVE:	Nº DE EMPRESAS QUE RESPONDERAM
Apenas funcionários	102
Apenas sindicato	9
Funcionários e Sindicato	78
Apenas a Direção da empresa	22
Não responderam	15
Outros	5

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 1997.

Segundo Garrido (1999), os representantes da empresa no processo de negociação devem ter em mente os seguintes aspectos:

- a) Limites da negociação: é preciso deixar claro o que não pode ser negociado. Esse exemplo de transparência influenciará positivamente os resultados da negociação.
- b) Prazo e periodicidade das reuniões: é preciso definir prazo para a conclusão das negociações, bem como obter consenso para a periodicidade das reuniões.
- c) Definição, apresentação e aprovação das metas/resultados: cabe aos líderes a definição das metas acordadas com seus liderados, cabe aos representantes da empresa apresentar as metas/resultados na negociação e cabe aos representantes dos empregados/sindicato apresentar aos demais funcionários as propostas sobre metas/resultados para fins de consulta e aprovação.

- d) Questões conceituais críticas: cabe aos representantes da empresa discutir, à exaustão e com paciência, os pontos críticos que geram maior resistência por parte dos empregados e sindicatos.
- e) Polarização das negociações: a negociação deve ocorrer com a participação equilibrada de todos, visando a um clima de harmonia e motivação.
- f) Transparência do processo: a transparência nas negociações é ponto-chave para a confiança e o respeito mútuo que devem nortear as negociações.
- g) Fornecimento de informações: as informações pertinentes à pauta de negociações, que forem solicitadas pelos representantes dos empregados/sindicato, deverão ser fornecidas pela empresa.
- h) Oficialização dos resultados: concluídas as negociações, deverá ser formatado o acordo em linguagem jurídica e encaminhado para arquivo no sindicato dos empregados.
- i) Divulgação dos resultados: cabe à empresa dar ampla divulgação dos resultados finais da negociação da participação nos lucros ou resultados.

No caso de as partes não chegarem a um acordo, a Lei 10.101 estabelece que as partes, de comum acordo, escolherão um mediador cuja intervenção tem por objetivo compor os interesses, levando ao acordo, sem imposição. A outra forma de solucionar o impasse é a arbitragem de oferta final. Nesse caso, o árbitro, também escolhido de comum acordo, deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes envolvidas (Brasil, 2000).

3.4.4 Comissão de empregados

A Lei 10.101 estabelece que a comissão de empregados deve ser escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva

categoria, mas não determina a forma como esses representantes dos empregados deverão ser escolhidos para compor a comissão que irá negociar as regras de participação nos lucros ou resultados com a empresa (Brasil, 2000).

Corrêa (1999) entende que a maneira correta de definir os membros da comissão de empregados seja mediante um processo eleitoral formal, com votação secreta ou não, legitimando o grupo que irá representar os funcionários na negociação com os representantes da empresa. O autor complementa dizendo que a comissão de empregados deve ser composta por representantes de todas as áreas da empresa, para que os interesses dos diferentes grupos de funcionários sejam considerados por ocasião da negociação com a empresa.

A idéia de que a comissão de empregados deve ser constituída por representantes de diferentes áreas é reforçada por Garrido (1999) e Silva (1999), ao recomendar o voto tipo distrital, pois o sistema estabelece que os empregados devem votar nos candidatos de sua própria área, assim como proporciona o equilíbrio da representatividade, ou seja, o número de representantes por área deverá guardar uma proporcionalidade em relação ao seu efetivo.

Conforme pesquisa da Mercer (1997), no item *processo de constituição da comissão de negociação* (quadro 13), os resultados assinalam que, em 75% das empresas, o processo de constituição da comissão é por eleição realizada pelos funcionários. Os resultados, em porcentagem de empresas que responderam, foram os seguintes:

Quadro 13 - Processo de constituição da comissão de negociação

PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO	% DE EMPRESAS
Eleição pelos funcionários	75%
Indicada pela empresa	8%
Parte eleita por funcionários e parte indicada pela empresa	8%
Utiliza comitês já existentes	4%
Outras formas	5%

Fonte: MERCER LTDA., W. M. **Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 1997, p. 10.

Após a eleição dos membros da comissão de empregados, é necessário o treinamento dos componentes, para que a equipe possa representar adequadamente os funcionários da empresa.

Segundo Garrido (1999), o treinamento das partes envolvidas nas negociações, comissão de empregados e os negociadores da empresa, deve preceder o processo de negociação. O autor recomenda que o treinamento focalize todos os tópicos relevantes do processo de negociação, tais como: técnicas de negociação, relações trabalhistas/sindicais, simulação da negociação e a avaliação do processo de treinamento. O autor destaca que o treinamento da comissão de empregados deve ser conduzido pelo seu sindicato, pois, se conduzido pela empresa, provavelmente seria interpretado como uma manipulação do processo.

Corrêa (1999) também recomenda o treinamento, mas estabelece que cabe ao coordenador interno do programa, indicado pela empresa, treinar tanto individual como coletivamente os envolvidos no programa.

Para o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1997) -, é indispensável o preparo técnico dos negociadores, sejam eles da comissão de negociação ou do próprio sindicato, pois necessitam de compreensão técnica dos indicadores e de seu contexto dentro das empresas, bem como em relação ao mercado.

Entendemos ser fundamental o treinamento sobre a Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, e sobre elaboração e implantação de Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa, bem como de técnicas de negociação, para as comissões de empregados e de representantes da empresa, pois em muito irá contribuir para a excelência do programa.

Depois do treinamento, é preciso definir as atribuições e responsabilidades da comissão de empregados, para um melhor desempenho de seu papel no processo.

Para Corrêa (1999), a comissão de empregados acumulará, além de suas atividades normais na empresa, mais as seguintes atribuições:

- Acompanhar a evolução dos indicadores e da formação do bolo a repartir, interpretando, compreendendo e entendendo os indicadores e os relatórios mensais.
- Manter comunicação direta e constante com seus representados, no sentido de levar e explicar as informações sobre o programa de participação, mantendo o grupo bem informado, bem como estimulando e colhendo idéias e sugestões do grupo.
- Manter comunicação direta e constante com os responsáveis pelos diversos setores da empresa, no sentido de esclarecer dúvidas levantadas pelo grupo, levar as idéias e sugestões criadas pelos funcionários, ao mesmo tempo requerer *feedback* sobre providências e soluções relativas às idéias apresentadas.
- Participar, sempre que possível, de reuniões de análise e tomada de decisões e de reuniões para negociação de interesses mútuos, bem como participar nas ações de verificação e conferência das informações relatadas ao grupo.

O autor sugere que as atribuições dos representantes eleitos pelos funcionários façam parte do documento oficial, dando autenticidade ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa.

O movimento sindical tem demonstrado interesse na negociação da participação nos lucros ou resultados por vários motivos, entre os quais se destacam:

Obter informações – as informações sobre a empresa e o setor, sobre o processo de trabalho, índices de produtividade, entre outras, são indispensáveis à negociação de PLR e potencializam a ação sindical em geral.
Propiciar condições para a organização dos trabalhadores dentro das empresas.
Identificar rapidamente os interesses e necessidades da base.
Negociar questões relativas ao processo de trabalho. (DIEESE, 1998, p. 3)

Corrêa (1999) recomenda que a comissão de empregados trabalhe sempre no sentido de estimular os funcionários a criar idéias e dar sugestões que visem melhorar o lucro, a produtividade e a qualidade da empresa. "A observação cotidiana dos empregados é um manancial inesgotável de novas idéias" (Silva, 1999, p. 155). Os membros da comissão devem manter contato com todos os funcionários, independentemente de cargo ou função e sem prejulgar as idéias e sugestões apresentadas. Sugere, inclusive, fazer campanha, divulgando e esclarecendo a importância que as idéias e sugestões trazem como benefícios para todos.

É importante que todo profissional internalize o fato de que muitas cabeças pensam melhor que uma. Cada funcionário, a seu modo, mesmo considerando-se eventuais limitações, culturais e pessoais, pode contribuir para tirar sua empresa de crises, seja reavaliando suas tarefas, seus gastos, o uso de seu tempo e, quando for o caso, dando sugestões ao escalão maior. (Corrêa, 1999, p. 89)

O autor reforça sua visão, observando que muitas coisas podem ser feitas pelos empregados sem a autorização de superiores. Assim, pontualidade e assiduidade, maior dedicação e comprometimento, maior energia na execução de suas tarefas são decisões dos empregados e só depende deles colocar ou não em prática.

Principalmente em tempos de crise, cruzar os braços e esperar do chefe a idéia salvadora é como estar num barco afundando e não ter a menor iniciativa de pegar um balde para ajudar a escoar a água. Se apenas um tripulante fizer isso, não será suficiente. Se todos fizerem, poderão manter o barco navegando até aportar em lugar seguro. (Corrêa, 1999, p. 89)

Concluindo a questão de colher novas idéias, o autor sugere algumas regras elementares que poderão ajudar a brotar boas idéias e sugestões, como:

- . Nunca despreze uma única idéia, por mais absurda que ela possa parecer.
- . É comum aparecer muita bobagem, mas não julgue por sua conta.
- . Uma aparente bobagem poderá se transformar numa grande solução.
- . O importante é valorizar a criação de novas idéias e sugestões.
- . Cada idéia acatada tem um valor muito significativo, tanto para a empresa como para seu autor.
- . Quem sugere alguma coisa é porque está realmente interessado no sucesso da empresa como um todo. (Corrêa, 1999, p. 90)

3.4.5 Escolha e definição das regras de participação

Tendo em vista os pontos estratégicos e confidenciais da empresa, cabe à sua cúpula a iniciativa de desenhar o esqueleto do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, estabelecendo as regras que irão nortear o programa. "O corpo ou a estrutura das metas é proposta da empresa a ser colocada e discutida na mesa de negociação" (Silva, 1999 p. 156).

Nessa etapa, os executivos precisam considerar a situação patrimonial e econômica da empresa, suas condições financeiras, sua estrutura organizacional, grau de cultura e o nível profissional de seus empregados, para melhor discutirem as alternativas existentes e definirem as regras básicas. As regras escolhidas devem refletir os desejos da cúpula da empresa, bem como os objetivos pretendidos com a adoção do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados. As regras estabelecidas deverão atender às necessidades da empresa, mas, ao mesmo tempo, deverão contemplar as pretensões dos empregados, facilitando o processo de negociação entre as partes (Corrêa, 1999).

Segundo os autores, as principais regras que deverão compor o programa são as seguintes:

Nomeação do coordenador interno do programa

Um ou mais funcionários, dependendo do porte da empresa, deverão ser nomeados para coordenar todo o processo de implantação.

Para Corrêa (1999), as características básicas que o coordenador deveria reunir são: bom nível hierárquico e cultural, ampla visão da empresa como um todo, respeito entre todos os funcionários, iniciativa própria, organização, responsabilidade e habilidade para treinamento de grupos de pessoas.

Ao coordenador interno caberá:

Participar ativamente em todas as reuniões e etapas do processo de implantação do programa, elaborar e divulgar as informações pertinentes ao programa, convocar os participantes para os eventos programados como reuniões de treinamento, de negociação, etc., treinar tanto individualmente como coletivamente os envolvidos no programa, cobrar e exigir pontualidade na execução das tarefas de cada responsável relativas ao programa, centralizar e organizar todos os documentos gerados pelo programa e agir como porta-voz entre a cúpula e os participantes e vice-versa. (Corrêa, 1999, p. 49)

Definição da periodicidade - ciclos do programa

Deve ser estabelecido o período do ciclo, não inferior a seis meses, podendo-se estender por períodos maiores, até doze ou mais meses, mas evitando uma espera muito longa pelos resultados.

Segundo pesquisa da Mercer (1997), no item *periodicidades dos pagamentos*, 55% das empresas fazem pagamento anual, e 34%, semestral. Já na pesquisa da Fornasier (2000), o quadro se alterou, pois 48% das empresas pesquisadas fazem pagamento semestral, e 39%, anual.

Antes do início do ciclo, será estabelecida a planificação do programa, isto é, definição das regras de participação e escolha da comissão dos trabalhadores com negociação das regras e direcionamento dos negócios.

As etapas que deverão ser consideradas conforme o período do ciclo, com suas respectivas datas de execução, são as seguintes: definição dos objetivos, metas e planos táticos, avaliação parcial da evolução de cada meta, correção dos desvios ou redirecionamento da meta porventura inviabilizada e avaliação final do desempenho de cada participante (Corrêa, 1999).

Escolha dos indicadores para a formação do bolo

A escolha dos indicadores é uma decisão de vital importância e deve ser realizada pela cúpula da empresa, pois os indicadores são o "alvo comum ou meta corporativa ou

global" (Corrêa, 1999, p. 52). Os indicadores constituem a espinha dorsal do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa.

A legislação estabelece, como balizadores de indicadores, os lucros ou resultados da empresa, que formam duas bases diferentes, a saber (Corrêa, 1999, p. 52,53):

Entende-se por lucro o saldo contábil verificado num determinado período, depois de deduzidos das receitas operacionais da empresa todos os custos e despesas decorrentes e necessários para a obtenção dessas receitas. A esse saldo, que poderá ser positivo ou negativo, dá-se o nome de lucro ou prejuízo, respectivamente, englobados tanto os aspectos econômicos como os de caráter financeiro.

Já por resultado entendem-se determinados objetivos da empresa, tidos como um alvo que pode ser alcançado ou não após um período predeterminado, fixados mediante um critério previamente estipulado e que motivam os esforços em sua direção. Em outras palavras, resultado é a previsão de um ou mais objetivos pertinentes à realidade da empresa, colocados como desafios a serem alcançados.

Os dois balizadores, isto é, lucros ou resultados, apresentam vantagens e desvantagens que precisam ser avaliadas pela empresa antes da tomada de decisão. Também os indicadores a serem escolhidos, conforme o balizador, precisam ter uma definição clara e transparente, de fácil entendimento e compreensão por todos os funcionários, inclusive os que exercem funções na base da pirâmide. Os indicadores selecionados devem apresentar alguns desafios, mas devem ser exequíveis, consistentes, e seus resultados, acompanhados, medidos e confrontados periodicamente.

a) Lucros

Corrêa (1999), sem entrar no mérito do conceito de cada conta contábil, nem em sua formação e composição, sugere alternativas de como tratar os lucros e perdas num programa de participação.

Tomando por base o quadro 14 a seguir, com exemplos de indicadores de lucro, o autor recomenda o seguinte: considerar o lucro contábil, o que é oferecido à tributação do imposto de renda da pessoa jurídica; separar as contas eminentemente operacionais das não-operacionais, evitando, por exemplo, distribuir lucros resultantes de uma venda de um

imóvel da empresa, podendo distorcer os dados de um ciclo para o outro; estabelecer o nível de lucro que será apontado como indicador principal, por exemplo, lucro parcial I ou II, sendo que as contas até o nível escolhido comporão o indicador principal, e as demais estarão fora; divulgar para todos os participantes as informações referentes à evolução mensal e o saldo até o nível escolhido.

O autor conclui dizendo que a escolha do nível de lucro é uma decisão importante, pois tal decisão obriga a empresa a divulgar informações importantes aos participantes do programa, até o nível de lucro estabelecido para o programa.

Corrêa (1999) considera que o critério de lucro pode tornar-se o mais abrangente e justo dos critérios comumente admitidos. Ele observa que é preciso administrar bem as desvantagens, que são: maior abertura de informações, menor credibilidade dos números e maior dificuldade na negociação das regras frente aos funcionários e sindicalistas. Também é preciso tirar o maior proveito das vantagens, que são: clara visão da atuação individual e da contribuição de cada um, isenção de partilha se apurado prejuízo no período, prevenção da distribuição de capital em vez de lucro, menor pressão sobre um determinado setor e facilitação do comprometimento dos participantes.

Quadro 14 - Demonstrativo do lucro contábil operacional

DEMONSTRATIVO DO LUCRO CONTÁBIL OPERACIONAL

RECEITAS OPERACIONAIS (VENDAS DE PRODUTOS)

(-) IMPOSTOS DIRETOS SOBRE AS RECEITAS

= **RECEITAS OPERACIONAIS LÍQUIDAS**

(-) CUSTOS DIRETOS DAS RECEITAS OPERACIONAIS

= **LUCRO BRUTO**

(-) DESPESAS OPERACIONAIS (VENDAS, ADMINIST., TÉCNICAS, ETC.)

= **LUCRO PARCIAL (I)**

(-) DESPESAS FINANCEIRAS OPERACIONAIS

= **LUCRO PARCIAL (II)**
 (+) RECEITAS FINANCEIRAS OPERACIONAIS
 = **LUCRO PARCIAL (III)**
 (-) PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS
 = **LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO**
 (-) DESPESAS NÃO-OPERACIONAIS
 (+) RECEITAS NÃO-OPERACIONAIS
 = **LUCRO TRIBUTÁVEL**
 (-) PROVISÃO PARA O IMPOSTO DE RENDA
 = **LUCRO FINAL**

Fonte: CORRÊA, W. E. **Participação nos lucros ou resultados**: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos. São Paulo: Atlas, 1999, p. 53.

Segundo pesquisa da Mercer (1997), no item *definição de lucro utilizado pelas empresas* que informaram basear o pagamento da participação nos lucros ou resultados em lucro (exclusivamente ou não), os resultados (quadro 15) assinalam que 69% das empresas utilizam o lucro líquido e que 22% praticam o lucro operacional. Os resultados, em porcentagem de empresas que responderam, foram os seguintes:

Quadro 15 - Definição de lucro utilizado pelas empresas

DEFINIÇÃO DE LUCRO	% DE EMPRESAS
Lucro líquido	69%
Lucro operacional	22%
Outros/não responderam	9%

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 1997.

Conforme pesquisa da Fornasier (2000), no item *percentual do lucro líquido da empresa distribuído aos funcionários* (quadro 16), os resultados assinalam que a média em

percentual do lucro líquido distribuído pelas empresas é de 8,2%. Os resultados, em porcentagem do lucro líquido distribuído, foram os seguintes:

Quadro 16 - Percentual do lucro líquido distribuído aos funcionários

EMPRESAS POR N.º DE EMPREGADOS	% DO LUCRO LÍQUIDO DISTRIBUÍDO
Até 100	9,3%
De 101 a 250	7,0%
De 251 a 1000	7,5%
Mais de 1000	5,5%
Média	8,2%

Fonte: Adaptado de FORNASIER PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. **Indicadores organizacionais**. Porto Alegre: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

Em síntese, o lucro, como critério justo para empresa e empregados, passa, necessariamente, por uma adequada administração das desvantagens e de uma otimização das vantagens.

b) Resultados

Corrêa (1999) observa que a variação de alternativas para a escolha dos indicadores de resultado é muito ampla, possibilitando elaborar um arranjo que atenda às necessidades específicas de uma empresa.

Recomenda-se a escolha de um a três indicadores, de conhecimento dos diversos setores da empresa e de fácil assimilação por parte dos participantes, que possam ser acompanhados, que sejam factíveis e atingíveis. No quadro 17, o autor apresenta os indicadores usualmente utilizados pelas empresas.

O autor recomenda a utilização de bases históricas e realistas e fórmulas simples e objetivas para a apuração, possibilitando, com isso, medir e comparar, periodicamente, seus resultados. Também sugere a não-utilização de indicadores voltados à segurança dos

funcionários, pois são regulados por legislação específica, que poderá inviabilizá-los. O autor recomenda também a utilização de indicadores relativos à assiduidade, à disciplina e às condições de trabalho, pois visam à melhoria das condições de trabalho.

Quadro 17 - Indicadores de resultados

INDICADORES DE RESULTADOS
VOLUME DE PRODUÇÃO (QUANTIDADES).
VOLUME DE VENDAS (QUANTIDADES).
VALOR GLOBAL DE VENDAS OU FATURAMENTO (R\$).
MARGEM DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO.
ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE.
ÍNDICES DE QUALIDADE.
MARGENS DE LUCRATIVIDADE.
REDUÇÕES DE CUSTOS VARÁVEIS E NÃO VARIÁVEIS.
REDUÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS OU SEMIFIXAS.
REDUÇÕES DE REFUGOS, SUCATAS E DESPERDÍCIOS.
LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS, SERVIÇOS, ETC.
OUTROS RESULTADOS ESTRATÉGICOS OU OPERACIONAIS.

Fonte: CORRÊA, W. E. **Participação nos lucros ou resultados**: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos. São Paulo: Atlas, 1999, p. 56.

A escolha de resultados, como balizadora de indicadores, também tem suas vantagens e desvantagens conforme o quadro 18.

Quadro 18 - Vantagens e desvantagens de indicadores de resultados

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Menor abertura de informações. • Maior facilidade na apuração dos dados. • Maior credibilidade dos números apurados. • Menor dificuldade na negociação das regras do programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão obscura da atuação e da contribuição de cada um. • Não-isenção se apurado prejuízo. • Distribuição de capital. • Maior pressão sobre um determinado setor. • Dificuldade do comprometimento dos participantes.

Fonte: CORRÊA, W. E. **Participação nos lucros ou resultados**: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos. São Paulo: Atlas, 1999, p. 57.

O autor observa que as vantagens podem levar as empresas a decidir pelo critério de resultados para o programa de participação, pois é menor a abertura de informações aos envolvidos no programa, maior a facilidade na apuração dos dados, maior a credibilidade nas informações por serem normalmente de domínio dos funcionários, maior a familiaridade com os indicadores, possibilitando que as regras sejam mais facilmente aceitas no processo de negociação.

As desvantagens devem ser bem analisadas pelas empresas antes da decisão pelo critério de resultados, pois ele não permite uma visão clara da atuação, da contribuição e do poder de influência de cada participante no programa. Além disso, não isenta de distribuição caso a empresa apure prejuízo no período, ao invés de lucro, podendo ocasionar distribuição de capital investido e gerar maior pressão sobre um determinado setor, caso o programa tenha destinado um indicador exclusivo para esse setor.

Quanto à questão de adotar lucro ou resultado no Programa de Participação dos Empregados nos Resultados da Empresa, alguns autores observam que é melhor adotar a participação nos resultados, pois os empregados produzem, têm controle sobre a produção e

geram resultados. O lucro é variável, sujeito a circunstâncias as mais diversas, e os valores apresentados pela empresa, como lucro, dificilmente conseguem ser bem explicados aos empregados. O lucro pode ser maior ou menor a cada ano, pode ter interpretações as mais diversas, enfim, é uma situação nebulosa para os empregados (Garrido, 1999; Silva, 1999).

Segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999), o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE - orienta os sindicatos no sentido de que, em certas situações, é melhor optar pela participação nos resultados, por considerar que os lucros são um parâmetro muito difícil para uma abordagem. No caso dos segmentos automotivo, siderurgia, papel e celulose, petroquímico, informática e financeiro, observa que têm boas condições para desenvolver programas de participação nos lucros.

Independentemente de a empresa adotar lucros ou resultados, com suas vantagens e desvantagens, a cúpula da empresa precisa considerar certas particularidades e necessidades da empresa, como: “melhorar sua posição no mercado, coibir ações de seus concorrentes, fortalecer seus pontos fortes e corrigir os pontos fracos, elevar o grau de cultura de seus funcionários, racionalizar seus custos, etc.” (Corrêa, 1999, p. 58).

Os autores destacam que a maior dificuldade das empresas está em desenvolver um elenco de indicadores adequado. Segundo Corrêa (1999), duas situações são as mais comuns:

A primeira é o caso das empresas pequena e micro, caracterizadas pela ausência generalizada de medições, de atuação reativa aos problemas e cujas decisões são baseadas no *feeling* de seus dirigentes. O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1997) - confirma tal situação ao esclarecer que, nos acordos do vestuário, de São Paulo e Osasco, o grande número de pequenas e de micros empresas dificulta a negociação de indicadores. Nessas empresas, a qualidade das informações gerenciais tende a ser precária mesmo para a sua própria gestão.

Confirmando as idéias dos autores, a pesquisa da Fornasier (2000) identificou o seguinte quadro: 65% das empresas pesquisadas, até 100 funcionários, não possuem

programa implantado. Também 45% das empresas participantes, de 101 a 250 empregados, também não têm programa implantado.

A segunda é o caso da empresa com vários indicadores implantados desordenadamente, com pilhas de relatórios que se acumulam, com imensa quantidade de dados com pouquíssimas informações úteis, inadequados ao gerenciamento de *performance*, pois são ferramentas de controle, não tendo nenhum vínculo com a estratégia da empresa.

A escolha e a implementação, após uma negociação bem sucedida com a comissão de empregados, de um

bom elenco de indicadores, mesclados em enfoques financeiros, econômicos, de inovação, voltados ao cliente, internos, como: tempos de processo, qualidade, produtividade, índices de trabalho, de segurança, tangíveis e intangíveis, contemplando resultados de curto, médio ou longo prazo, criam a oportunidade de melhor definir a estratégia e comunicá-la, tornando a missão da empresa mais concreta para os níveis operacionais. Dessa forma, os indicadores serão um grande facilitador para o cascadeamento das metas, individuais e coletivas, em todos os níveis hierárquicos da empresa. (Corrêa, 1999, p. 59)

Conforme levantamento realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1997) -, boa parte dos acordos está vinculada ao cumprimento de metas. No caso dos metalúrgicos de São Paulo, o índice chega a 81%, sendo: 61%, assiduidade; 27%, produtividade; 27%, redução de desperdícios. Em relação aos metalúrgicos de Osasco, o índice é de 66%, sendo: 46%, assiduidade; 31%, produtividade. Os comerciários de São Paulo têm um índice de 77%, sendo: 31%, volume de vendas; 23%, faturamento. Em sua análise, destaca a tendência de os indicadores se tornarem mais complexos através da estipulação de mais de um indicador e, em boa parte dos casos, através da sua combinação para se chegar ao recebimento da participação nos lucros ou resultados. A definição de metas pode se dar através da aferição de indicadores coletivos, por empresa ou por áreas da empresa, ou mesmo para cada trabalhador, individualmente, e, muito freqüentemente, através da combinação dessas diversas formas.

Conforme pesquisa da Mercer (1997), de âmbito nacional, no item *metas definidas para avaliação* (quadro 19), os principais resultados assinalam que 40% das empresas utilizam o aumento do volume de produção/índice de produtividade e que 29% das

pesquisadas utilizam a redução das taxas de absenteísmo. Os resultados, em porcentagem de empresas que utilizam, foram os seguintes:

Quadro 19 - Metas definidas para avaliação

PRINCIPAIS CITAÇÕES	% DE EMPRESAS QUE UTILIZAM
Aumento do volume de produção/índices de produtividade	40%
Redução das taxas de absenteísmo	29%
Aumento nos índices de qualidade	21%
Aumento das vendas/receitas/faturamento	20%
Redução no número de acidentes de trabalho	20%
Indicadores qualitativos/comportamentais em nível individual/departamental	17%
Redução de despesas/custos	14%
Nível de satisfação dos clientes (prazos de entrega, diminuição de reclamações)	12%
Lucro líquido, operacional, gerencial, retorno sobre investimentos, vendas ou capital	10%
Diminuição das perdas no processo produtivo.	9%

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 1997.

Na pesquisa da Fornasier (2000), o quadro na Região Sul do Brasil, quanto aos principais critérios utilizados para definição da distribuição dos ganhos, é o seguinte (quadro 20): em média, 89% das empresas pesquisadas utilizam cumprimento das metas pela empresa, 55% utilizam cumprimento das metas do setor/divisão, 43% empregam a assiduidade dos funcionários, 34% usam metas de redução do desperdício, e 32% utilizam o critério de nível de eficiência/qualidade obtido. Os resultados, em porcentagem de empresas que utilizam os critérios, foram os seguintes:

Quadro 20 - Critérios utilizados para definição da distribuição dos ganhos

Nº DE FUNCIONÁRIOS CRITÉRIOS	ATÉ	101	251	MAI	TOTAL
	100	A 250	A 1000	S DE 1000	
Cumprimento das metas pela empresa	80%	88%	100%	73%	89%
Cumprimento das metas do setor/divisão	40%	38%	56%	82%	55%
Assiduidade dos funcionários	20%	50%	44%	45%	43%
Metas de redução do desperdício	0%	25%	50%	27%	34%
Nível de eficiência/qualidade obtido	20%	13%	50%	18%	32%
Pontos obtidos no programa 5S	0%	25%	33%	18%	25%
Grau de satisfação dos clientes externos	0%	25%	22%	27%	23%
Grau de satisfação dos clientes internos	0%	13%	11%	9%	9%
Outros critérios	0%	13%	17%	27%	18%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Adaptado de FORNASIER PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. **Indicadores organizacionais**. Porto Alegre: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

A Lei 10.101 (Brasil, 2000) prevê os seguintes critérios de participação: índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa ou programa de metas, resultados e prazos, previamente pactuados.

Definição dos índices a serem aplicados aos indicadores

Após os indicadores serem definidos, tomando por base lucros ou resultados, o passo seguinte é determinar a forma de cálculo para a formação do montante a repartir. Segundo Corrêa (1999, pp. 59, 60), isso poderá ser feito por meio da estipulação de índices que serão aplicados aos indicadores, conforme exemplos a seguir:

. PERCENTUAL - É o mais utilizado. Significa aplicar um determinado percentual ao indicador principal. Exemplo: 0,5 sobre o valor global do faturamento no período.

- . FÓRMULA - Significa criar uma fórmula condicional a ser aplicada ao indicador. Exemplo: 8% sobre o resultado parcial (I) se este for igual ou superior a 10% das receitas líquidas.
- . PONDERAÇÃO DE PESOS - Significa atribuir pesos a dois ou mais indicadores, de acordo com seu grau de importância, a fim de obter um peso final ponderado. Exemplo: Ponderação de peso 7 para o indicador de produtividade e de peso 3 para o indicador de qualidade.
- . PROPORCIONALIDADE - Significa estabelecer uma relação entre dois ou mais fatores, segmentos, filiais, linhas de produtos, etc. Exemplo: Cálculo proporcional ao lucro de cada filial.
- . FRACIONAMENTO - significa fracionar o resultado formado pelo indicador. Exemplo: 1/3 (um terço) do Lucro Parcial (II).

Segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999), é preciso ser coerente e justo na hora de definir a recompensa dos funcionários. Um resultado bom deve ter uma recompensa representativa, isto é, deve haver coerência entre o tamanho dos resultados obtidos pelo programa e o valor da remuneração variável gerada. "Assim, um salário como prêmio pode ser altamente desmotivador se os resultados da empresa tiverem sido excepcionais; ou podem comprometer o futuro da empresa, se os resultados não forem satisfatórios" (Xavier, Silva e Nakahara, 1999, p. 52).

Os autores recomendam não complicar os cálculos, pois os empregados aceitarão, com maior facilidade, os índices que proporcionam fácil entendimento.

Definição do critério de partilha dos ganhos conquistados

Corrêa (1999) observa que existem duas maneiras de partilhar os ganhos conquistados, chamadas de distribuição e participação. Ele observa que a cúpula da empresa deverá escolher uma das duas alternativas, considerando as características de cada uma, que são as seguintes:

Distribuição - é a distribuição do montante obtido, em partes iguais ou desiguais, para cada participante. Exemplos: um valor fixo igual para cada participante, um valor fixo, porém diferente pelo cargo, um valor proporcional ao salário de cada participante, um valor em números de salários e um valor proporcional ao tempo de empresa.

A distribuição, apesar de sua simplicidade, não considera o desempenho de cada participante na hora de distribuir os ganhos conquistados, podendo provocar acomodação e desmotivação aos participantes.

Participação - é a distribuição do montante de forma proporcional à real contribuição de cada participante, por meio da ponderação de três fatores, que são: desempenho, através da avaliação do desempenho, com peso 6, de um total de 10; nível hierárquico, através da classificação dos cargos por nível hierárquico, com peso 3, de um total de 10; e experiência interna, através da classificação dos participantes por tempo de serviço na empresa, com peso 1, de um total de 10.

A participação, por levar em consideração três fatores importantes, é o critério mais justo de ratear os ganhos conquistados pelos participantes, pois premia o funcionário que realmente mostrar seu valor, sua contribuição e seu potencial, através de uma recompensa financeira diferenciada e determinada pela dedicação comprovada de cada participante.

Conforme pesquisa da Mercer (1997), de âmbito nacional, no item *quantia esperada para pagamento* (quadro 21), os principais resultados assinalam que 50% das empresas utilizam o valor em múltiplos de salários e que 14% das pesquisadas utilizam o valor fixo. Os resultados, em porcentagem de empresas que utilizam os critérios, foram os seguintes:

Quadro 21 - Quantia esperada para pagamento

QUANTIA ESPERADA PARA PAGAMENTO	Porcentagem
Valor em múltiplos de salário	50%
Valor fixo	14%
Valor fixo mais parcela em múltiplos de salários	10%
Outros	16%
Não informaram	10%
Total	100%

Fonte: Adaptado de MERCER LTDA., W. M. **Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 1997.

Na pesquisa da Fornasier (2000), o quadro na Região Sul do Brasil, quanto à forma de distribuição dos ganhos, é o seguinte (quadro 22): em média, 66% das empresas pesquisadas utilizam percentual sobre o salário, 11% praticam parte em percentual sobre o salário e parte fixa, e 9% utilizam o mesmo valor em reais para todos. Os resultados, em porcentagem de empresas que utilizam os critérios, foram os seguintes:

Quadro 22 - Forma de distribuição dos ganhos

DISTRIBUIÇÃO DOS GANHOS	Nº DE FUNCIONÁRIOS				TOTAL
	ATÉ 100	101 A 250	251 A 1000	MAIS DE 1000	
Percentual sobre o salário	80%	75%	61%	64%	66%
Parte em % sobre o salário e parte fixa	0%	13%	17%	9%	11%
Mesmo valor (em R\$) para todos	20%	0%	11%	0%	9%
Outra forma	0%	13%	6%	27%	11%
Não responderam	0%	0%	6%	0%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Adaptado de FORNASIER PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. **Indicadores organizacionais**. Porto Alegre: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

Conforme pesquisa da Fornasier (2000), a média das empresas paga 0,9 salário de participação nos resultados por funcionário. Os resultados, em 1999, foram os seguintes (quadro 23):

Quadro 23 - Pagamento de valores em múltiplos de salários

Nº DE FUNCIONÁRIOS	SALÁRIOS
Até 100	0,3
101 a 250	1,1
251 a 1000	1,0
Mais de 1000	0,9
Média de salários	0,9

Fonte: FORNASIER PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. **Indicadores organizacionais**. Porto Alegre: pesquisa disponível com o mestrando, 2000, p. 90.

3.4.6 Objetivos e metas

Depois de estabelecido o balizador do programa, lucro ou resultado e de definidos indicadores que serão utilizados, é necessário definir objetivos, metas e planos táticos para o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa, alinhados com as prioridades estratégicas, válidas para todo o ciclo do programa.

Segundo os autores, os conceitos de objetivo e meta, bem com de plano tático operacional, são os seguintes:

Objetivo “é uma visão, é um desejo de realização de uma ação, idéia ou sentimento a que se quer chegar, num determinado período de tempo, não importando se será a curto, médio ou longo prazo” (Corrêa, 1999, p. 100).

Para meta os conceitos são os seguintes: “é um marco, um limite, um desafio, algo factível, que se pode realizar. Uma etapa a ser atingida dentro de um *objetivo*, no todo ou em parte” (Corrêa, 1999, p. 100).

Conforme Garrido (1999, p. 48), "podemos definir metas/resultados, como indicadores de produtividade, qualidade ou objetivos/projetos específicos". Para Silva (1999, p. 127), "(...) metas são palpáveis e mensuráveis e indicadores são passíveis de estimativa".

O plano tático operacional é definido como: “é o plano das providências, das tarefas, dos passos que devem ser trabalhados, para que a meta possa ser alcançada. É uma forma de planejar tudo aquilo que precisa ser feito, para que a meta se torne uma realidade” (Corrêa, 1999, p. 100).

O autor sugere que sejam definidas metas individuais e coletivas para os funcionários. Corrêa (1999) recomenda que seja utilizado o organograma da empresa, para, a partir dele, definir metas para todos os empregados, sendo que, para os cargos de chefia, serão definidas metas individuais e, para os demais funcionários, metas coletivas. As metas

coletivas são destinadas aos funcionários subordinados a uma chefia e contribuem na execução e atingimento das metas de seu chefe.

Silva (1999) recomenda metas coletivas, quando se tratar de uma empresa com uma única unidade, e metas setoriais, mas, para serem viabilizadas, precisam passar pela aprovação dos empregados. É importante que as metas sejam discutidas com os empregados antes da negociação e ao longo dela, pois contribui para que a negociação seja mais fácil o fato de negociadores e empregados conhecerem as metas antecipadamente. O empregado é "o grande conhecedor do chão da fábrica e, na medida em que ele e seus colegas participam da estruturação das metas, maior será o empenho para o seu atingimento" (Silva, 1999, p. 130).

Segundo o autor, o processo de fixação dos objetivos e metas exige um ambiente participativo, pois os funcionários não devem ser forçados a nada, mas sim convencidos. É preciso que eles se identifiquem com a missão da empresa e busquem fazer do sucesso da mesma o seu próprio sucesso. Para tanto, é preciso proporcionar-lhes autonomia e iniciativa e delegar-lhes autoridade, pois assim serão mais pró-ativos, haverá maior clima de confiança mútua, solidariedade e, acima de tudo, comprometimento (Corrêa, 1999).

A criatividade na definição de objetivos e metas exige que as empresas tenham nos seus quadros, pessoas sensíveis e persistentes, pois os funcionários acomodados são os menos criativos, dependem mais dos outros e são menos confiantes em si mesmos. "Pode-se dizer que os inimigos da criatividade são: a ignorância, o medo e a falta de confiança" (Corrêa, 1999, p. 104).

A quantificação das metas é importante e obrigatória na fixação das metas mínimas e máximas, independentemente do tipo de objetivo traçado. O autor sugere que, ao se quantificar a meta, deve-se seguir uma ordem lógica das opções abaixo, num processo de eliminação, até se chegar à opção mais adequada a cada tipo de objetivo. O autor sugere seis opções, na ordem em que devem ser consideradas, para resolver a questão da quantificação das metas.

- a) Valor monetário - deve-se tentar quantificar a meta em valores monetários (R\$), pois é a melhor maneira de quantificar uma meta.
- b) Unidade física - caso não seja possível utilizar o valor monetário, a meta deve ser quantificada em unidade física.
- c) Percentagem - não sendo possível utilizar nenhum dos itens anteriores, deve-se utilizar o percentual como média a ser atingida.
- d) Prazo - a próxima alternativa é quantificar a meta em termos de prazo a ser cumprido.
- e) Tempo-limite - esta opção quantifica a meta em termos de tempo exato em que a meta deverá ser atingida.
- f) Outros - a última alternativa de quantificação de metas apresenta as seguintes sugestões: número de clientes, tipos de fornecedores, linhas de produtos, número de pessoas, regiões de vendas e outras, optando pela que for mais adequada.

Após a formalização dos objetivos e metas, o passo seguinte é elaborar o plano tático operacional, pois não basta apenas traçar as metas: é preciso planejar as ações necessárias para que elas possam ser alcançadas. Segundo Corrêa (1999, p. 124), um plano tático operacional bem elaborado deve responder às seguintes perguntas: "o que deve ser feito? como deve ser feito? onde deve ser feito? quem deve fazer? e quando deve ser feito?".

O plano tático operacional é um documento facilitador, pois traz à tona, meta por meta, os pontos a serem aprofundados, pesquisados, estudados e explorados.

A definição clara de objetivos, indicadores e padrões de desempenho fornecerá o tônico necessário para estimular o trabalho em equipe, alcançar melhores desempenhos e propiciar feedback de seus resultados. Para que isso ocorra, é necessário que a definição seja estabelecida de forma participativa e que haja transparência nos dados da empresa. Com a adoção da participação nos lucros ou resultados, importante alternativa na questão da

remuneração dos empregados, para a organização, pode em muito ser simplificada a estrutura de salários, utilizando-se, por exemplo, um único salário em vez de faixa salarial por categoria profissional. Com isso, não mais teríamos promoções por mérito, desempenho ou antiguidade e, em sua substituição, a adoção da remuneração flexível, através da participação dos trabalhadores no sucesso da empresa, que eles ajudaram a construir (Pontes, 1998).

3.4.7 Avaliações parciais e finais

Os autores observam que, por meio de avaliações parciais da evolução de cada meta, é possível corrigir as mudanças de rumo, através de decisões e ações rápidas tomadas pelas partes interessadas.

Segundo Corrêa (1999), as avaliações parciais poderão ser realizadas através de reuniões rápidas, geralmente informais, entre os responsáveis pelas metas e seu superior imediato. Essas reuniões auxiliam na identificação do *status* de cada meta e na orientação do quando, onde e por que uma meta precisa ser revista. O autor recomenda que, ao menos uma vez por mês, as reuniões parciais aconteçam, por iniciativa do responsável pelas metas ou do superior imediato.

Independentemente dos indicadores escolhidos, a empresa precisa estar em condições de fornecer a todos os participantes, periodicamente, a composição e a evolução de cada indicador, com comentários sobre dificuldades e facilidades geradas até então e as previsões futuras. O *feedback* periódico possibilita aos funcionários redirecionar seus esforços e corrigir os desvios, sempre que necessário. "Os participantes precisam sentir-se como parte dos negócios e principais responsáveis por fazerem as coisas acontecerem. À empresa cabe estimular os esforços na direção planejada" (Corrêa, 1999 p. 57).

Segundo pesquisa da Mercer (1997), no item *processo de comunicação periódica sobre atingimento das metas*, 80% das empresas praticam a utilização de boletins, de painéis, de quadro de avisos, de jornais internos, com periodicidade mensal em 72% dessas

empresas, trimestralmente, em 14% delas e variável, nos 14% restantes; 47% das empresas utilizam reuniões para divulgação, sendo 40% delas com periodicidade mensal, 25%, de forma trimestral e variável nos 35% restantes.

3.4.8. Vantagens e dificuldades

A análise profunda e cuidadosa das vantagens e desvantagens que a implantação de um programa de participação nos lucros ou resultados acarretará é etapa fundamental na definição de um programa alinhado às estratégias organizacionais.

Garrido (1999), Xavier, Silva e Nakahara (1999) e Corrêa (1999) listam uma série de oportunidades e ameaças que as empresas podem obter com a implementação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados.

As principais oportunidades ou vantagens, tangíveis e intangíveis, citadas pelos autores como ponto de convergência de interesses individuais, de equipe e da organização, são as seguintes:

- autofinanciamento;
- alternativa para a falta de um plano de carreira para os empregados;
- melhoria dos índices de segurança;
- pagamento por interesse e não somente por direito;
- índices de produtividade e qualidade na linguagem dos empregados;
- entrega de melhores produtos e serviços aos clientes;
- melhoria da qualidade de vida dos empregados;

- melhoria da motivação no trabalho;
- cobertura legal e segurança ao implantar a participação nos lucros ou resultados;
- participação dos empregados no progresso da empresa;
- redução dos encargos sociais e redução do imposto de renda para os empregados;
- aprendizagem na negociação direta com os empregados;
- melhoria da *performance* dos empregados;
- maior entendimento, por parte dos empregados, dos negócios da empresa;
- modernização da relação entre sindicato e empresa;
- flexibilização da massa salarial;
- criação de um canal de comunicação para falar sobre resultados;
- maior engajamento do empregado com os resultados que ele pode influenciar;
- maior transparência nas relações trabalhistas e da política de remuneração;
- redução da movimentação sindical;
- alavancagem de mudanças na forma de gerenciamento;
- redução da pressão sobre aumentos reais de salários.

Quanto às ameaças ou desvantagens, os autores observam que as empresas deverão considerar o seguinte:

- conflitos internos gerados por gestores com medo de perder poder, de ficarem expostos, de perderem seu *status quo*;
- ações sindicais unificadas;
- competição predatória e conflitos internos entre empregados;
- abertura de informações importantes para os participantes;
- embrião para comissão de fábrica;
- conflitos com os demais conceitos de remuneração;
- uma recompensa financeira abaixo do mercado;
- aumento do poder dos empregados;
- auditoria sindical na empresa.

Segundo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1998) -, os riscos e oportunidades do ponto de vista do movimento sindical são os seguintes (quadro 24):

Quadro 24 - Negociação de participação nos lucros ou resultados: riscos e oportunidades para o movimento sindical

PRINCIPAIS OPORTUNIDADES	PRINCIPAIS RISCOS
Novos temas e maior abrangência para as negociações.	Incorporação, pelo trabalhador, da lógica da empresa.
Possibilidade de novo patamar de negociação, colocado pelo acesso a informações.	Aumento do ritmo e da jornada de trabalho.
Possibilidade de implantação ou	Isolamento dos trabalhadores na “sua”

fortalecimento da organização no local de trabalho.	empresa e reforço da lógica da negociação realizada apenas no nível de empresa.
Possibilidade de combinar negociações gerais com negociações por empresa.	Redução do recolhimento dos encargos sociais, com reflexos nos programas sociais e nos rendimentos da aposentadoria.
Aumento da remuneração.	Focalização da discussão salarial e da produtividade só na remuneração variável.
-	Flutuação nos níveis de rendimento do trabalho.

Fonte: DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. Participação nos lucros ou resultados no setor de transporte rodoviário.

Boletim DIEESE. São Paulo: n. 204, maio 1998. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br/bol/neg/negmai98.html>>. Acesso em: 20 jul. 2001.

Xavier, Silva e Nakahara (1999, p. 86) destacam que a cúpula da empresa precisa "se conscientizar da importância fundamental da gestão participativa na sua organização. Que tenham em mente que, para o sucesso do programa, deverá existir uma relação com seus empregados baseada na confiança e transparência".

A empresa que estiver decidida a implantar um programa inteligente de participação nos lucros ou resultados, voltado principalmente para atender às suas necessidades, precisa levar em consideração alguns preceitos fundamentais, como: a iniciativa das intenções cabe sempre ao empregador; o empregador precisa enxergar seus empregados como verdadeiros parceiros; o empregador não pode pretender omitir informações ou divulgar números manipulados; os empregados precisam ter total compreensão das regras do programa; os empregados precisam se sentir seguros em relação ao programa; e a confiança mútua é um fator preponderante para se obter sucesso com o programa (Corrêa, 1999).

Conforme pesquisa da Mercer (1997), de âmbito nacional, no item *resultados obtidos após implantação do plano* (quadro 25), os principais achados assinalam que 34% das empresas observaram aumento na relação de parceria entre empregados e empresa, 29% identificaram aumento da produtividade, e 26% conseguiram aumento da satisfação dos

empregados. Os resultados, em porcentagem de empresas que responderam, foram os seguintes:

Quadro 25 - Resultados obtidos após implantação do plano

RESULTADOS OBTIDOS	% EMPRESAS
Aumento na relação de parceria entre empregados e empresa	34%
Aumento da produtividade	29%
Aumento da satisfação dos empregados (detectado por pesquisa de clima organizacional e reuniões/depoimentos dos funcionários)	26%
Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	23%
Melhoria da comunicação com empregados.	23%
Não foram identificadas mudanças	10%
O plano é muito recente para identificação das mudanças	7%
Outros/ não responderam	32%

Fonte: MERCER LTDA., W. M. **Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 1997, p. 19.

Na pesquisa desenvolvida pela Fornasier (1997), da qual participaram 78 empresas do Estado do Rio Grande do Sul, no item *considerações finais*, o autor destaca que, em pesquisas de clima organizacional conduzidas por ele, constataram-se insatisfações dos funcionários que podem ser agrupadas nos seguintes itens:

- funcionário não conhece o suficiente sobre o processo e seus critérios;
- funcionário discorda dos critérios adotados quanto ao Programa de Participação nos Resultados da Empresa;
- pouco retorno sobre os resultados da empresa faz reduzir a confiança do funcionário quanto ao valor distribuído;

- em alguns casos, o funcionário considera as metas por demais arrojadas, quase inatingíveis e não-motivadoras;
- em outros casos, o funcionário discorda da mudança de critérios/metast ao longo do período.

O autor encerra suas considerações finais, formulando algumas observações com o objetivo de provocar uma reflexão nos condutores do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa.

Participação nos resultados é um valor financeiro (...) cabe verificar se há a percepção de justiça nos critérios de distribuição na visão dos colaboradores: até que ponto esses critérios são imparciais para todas as áreas e funcionários?

A participação não pode se restringir apenas aos resultados, mas ela deve acontecer também no aspecto gestão (...).

(...) na definição das metas do setor, ou dos critérios do PPR, até que ponto os funcionários podem opinar, seja individualmente, seja através de pessoas que os representem?

Até que ponto os critérios do PPR (...) são suficientemente divulgados a todos os funcionários? Até que ponto cada colaborador sabe a relação entre o seu esforço para atingir as metas e o quanto ele será recompensado ao atingir essas metas?

Até que ponto o funcionário tem oportunidade de pedir esclarecimentos, de dar sua opinião, de ser ouvido?

Até que ponto a empresa é transparente com os funcionários? (Fornasier, 1997, p. 3)

Conforme pesquisa da Fornasier (2000), no item *dificuldades enfrentadas na implementação do Plano de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa* (quadro 26), os principais resultados assinalam que, em média, 55% das empresas apontam, como fator dificultador, a definição de critérios que atendam a interesses simultaneamente e, em média, 30% das empresas apontam a dificuldade da empresa em conseguir distribuir quantia motivadora como fator dificultador. Os resultados, em porcentagem de empresas respondentes, são os seguintes:

Quadro 26 - Dificuldades enfrentadas na implementação do Plano de Participação nos Lucros ou Resultados

Dificuldades na Implementação do programa	Nº de funcionários				TOTAL
	ATÉ 100	101 A 250	251 A 1000	MAIS DE 1000	
Definição de critérios que atendam a interesses simultaneamente	80%	38%	56%	45%	55%
Dificuldade da empresa em conseguir distribuir quantia motivadora	20%	13%	39%	36%	30%
Inadequação da atual legislação sobre o assunto	0%	25%	6%	0%	7%
Insatisfação constante dos funcionários	0%	0%	11%	9%	7%
Inexistência de planejamento por metas e de indicadores	0%	13%	6%	9%	7%
Outra dificuldade	0%	38%	17%	27%	20%
Não responderam	0%	0%	11%	0%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Adaptado de FORNASIER PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. **Indicadores organizacionais**. Porto Alegre: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

A implementação de um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados na empresa apresenta, naturalmente, como qualquer programa empresarial, vantagens e dificuldades para as partes interessadas, isto é, para a empresa, para os funcionários e para o sindicato dos empregados. Um modelo de administração efetivamente participativo é uma alternativa viável para reduzir ou neutralizar as dificuldades e otimizar as vantagens que o programa apresenta, pois a administração participativa é o modelo que melhor se alinha à moderna sociedade democrática.

3.5 Considerações gerais sobre o referencial conceitual

Vimos que a gestão estratégica de recursos humanos é o modelo mais avançado de gestão de pessoas, pois busca o alinhamento entre as necessidades dos funcionários e os interesses das organizações.

Entendemos que remuneração estratégica é a flexibilização e ampliação das recompensas dos empregados, objetivando a harmonia e o balanceamento entre recompensas dos empregados e os negócios e estratégias organizacionais.

Verificou-se, também, que existe uma variedade de sistemas de remuneração que possibilita às empresas formatarem seu sistema de recompensas, de acordo com suas possibilidades e necessidades, contribuindo para a obtenção de novos retornos, tanto para as empresas como para os empregados.

É possível perceber que a remuneração tradicional impede uma maior competitividade, também que as organizações que desejam estimular o melhor desempenho de seus funcionários, sem aumentar os custos fixos, precisam adotar a remuneração estratégica.

Quanto a Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados da Empresa, entendemos ser um sistema de remuneração variável, no qual pode-se estimular a motivação dos empregados, na medida que a busca de resultados empresariais esteja associada a satisfação das necessidades das pessoas. Também que pode produzir resultados interessantes para as organizações, mas será preciso desenvolver um programa que atenda as necessidades e anseios das partes interessadas, de forma harmônica e balanceada.

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de pesquisa

Por se tratar de um tema ainda pouco explorado do ponto de vista de pesquisa científica, principalmente nas empresas alvo do estudo, decidimos pela realização de um estudo exploratório, pois o mesmo visa trazer mais informações e ampliar o nível de conhecimento sobre um tema.

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. (Vergara, 1997, p. 45)

Fundamentado nos conceitos dos autores, decidimos por utilizar, nesta pesquisa, um estudo Exploratório Descritivo, pois:

- a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (Gil, 1994);
- a pesquisa é descritiva, pois procura descrever totalmente um fenômeno (Vergara, 1997).

Yin (2001) reforça a lógica ao comentar que as estratégias de pesquisa são pluralística, isto é, pode-se utilizar uma estratégia por três propósitos - exploratório, descritivo ou explanatório.

Quanto à coleta de dados, este estudo utilizou três procedimentos de pesquisa muito praticados: a entrevista em profundidade, a entrevista em grupo e a análise documental.

4.2 Universo pesquisado

Este estudo envolveu três empresas do segmento de fabricação de produtos de fumo que declararam utilizar o Programa de Participação nos Resultados da Empresa há mais de cinco anos. Também participou da pesquisa o sindicato dos empregados das empresas pesquisadas.

A proposta inicial de estudo era pesquisar cinco empresas, mas duas apresentaram problemas que impediram sua participação no estudo. As empresas participantes são representativas do segmento e demonstraram interesse e disponibilidade em participar do estudo.

As empresas foram denominadas “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C”. O sindicato participante da pesquisa foi denominado de “Sindicato dos Empregados”.

4.3 Amostra

A população de pesquisa consistiu do gerente do programa, um empregado por empresa, quatro componentes da comissão de empregados e três sindicalistas.

Foi adotada a amostragem não-probabilística por acessibilidade (Vergara, 1997), ou seja, foram selecionados empregados, membros da comissão de empregados e sindicalistas pela facilidade de acesso e disponibilidade dos mesmos.

4.4 Procedimentos de coleta de dados

Inicialmente foi mantido um contato com as empresas e o sindicato dos empregados no sentido de convidá-los a participar da pesquisa. Nesse contato prévio, foram explicitados os objetivos, a forma de condução da pesquisa, as pessoas e o tempo estimado para as entrevistas.

Todas as empresas e o sindicato dos empregados ficaram interessados em participar deste estudo. As organizações agendaram as entrevistas, providenciaram salas e deram todo o apoio necessário, mesmo sendo um período crítico para elas – safra de fumo.

Após essa fase prévia, procedeu-se à coleta de dados com as organizações, compreendendo o período de maio a junho de 2001. Foram realizadas entrevistas individuais com o gestor do programa e um empregado de cada empresa. Os gestores dos programas foram os Gerentes de Recursos Humanos responsáveis pela condução do programa na empresa. Os empregados que participaram da entrevista individual estavam lotados nos setores de Oficina de Veículo, setor de Beneficiamento de Fumo – área industrial – e setor de Produção de Fumo.

Por ocasião das entrevistas com os Gerentes de Recursos Humanos, foi realizada a análise documental do Programa de Participação nos Resultados. O trabalho foi facilitado, pois o pesquisador é conhecedor dos programas nas empresas, e os documentos são muito semelhantes, já que a consultoria jurídica das empresas é a mesma, resultando numa mesma arquitetura de programa.

As entrevistas em grupo foram realizadas com quatro componentes da comissão de empregados de cada empresa, bem como com três sindicalistas do sindicato dos empregados. Optou-se pela entrevista em grupo, pois “a técnica permite e incentiva o debate no grupo” (Roesch, 1996).

Procurou-se criar um bom clima com os mesmos, estabelecendo-se um diálogo sobre os objetivos do trabalho e a forma de condução da pesquisa, de maneira que se sentissem bem à vontade para externar suas idéias, percepções, sentimentos, etc.

Através de perguntas abertas, a partir de um roteiro pré-estabelecido, conforme indica o anexo C, os entrevistados relatavam suas percepções, sendo interrompidos somente quando algum aspecto não era elucidado ou quando algum conteúdo trazido pelos mesmos suscitava o encadeamento de outra pergunta. A organização, descrição e análise dos dados constam no anexo A, enquanto as sugestões e informações adicionais e/ou complementares, no anexo B.

Para garantir a fidedignidade, todas as entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados. Nessa oportunidade, os entrevistados em grupo já se identificavam por letras, garantindo, de certa forma, o sigilo do informante.

Foram contempladas tanto as respostas individuais dadas no grupo, quanto as respostas do grupo, como produto de seu processo de interação resultante da troca de percepções entre seus membros.

Trabalhou-se a análise dos dados obtidos com as entrevistas individuais, com as entrevistas em grupo, bem como com a análise documental do Programa de Participação nos Resultados das Empresas, de forma sintetizada, mas mantendo a essência das respostas.

Os dados obtidos na pesquisa foram integrados e confrontados à luz do referencial teórico apresentado neste estudo.

4.5 Instrumento de coleta de dados

Foi utilizado um roteiro de entrevista, conforme anexo C, como instrumento de coletada de dados.

Foi construído diferenciando-se em três partes: A primeira contemplou informações sobre as empresas A, B e C. A segunda, informações sobre os participantes das entrevistas. A terceira foi composta de perguntas abertas que permitiram responder aos objetivos da pesquisa. Os focos foram referentes à Lei 10.101, que regulamentou o Programa de Participação nos Resultados da Empresa, o processo de negociação, as características do programa, os resultados obtidos e as sugestões e as informações adicionais e/ou complementares.

4.6 Análise dos dados

Através dos dados obtidos sobre as facilidades e dificuldades no emprego do Programa de Participação nos Resultados da Empresa, desenvolveu-se a análise comparativa entre as opiniões dos respondentes, com inserções sobre as informações documentais e pesquisa bibliográfica.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados a caracterização das empresas, o seu contexto, a descrição do Programa de Participação nos Resultados, a descrição e a análise dos aspectos convergentes e divergentes e a descrição e análise comparativa entre resultados, conforme os dados obtidos com a pesquisa nas empresas A, B e C e com o sindicato dos empregados, visando a atender aos objetivos específicos do estudo.

5.1 Caracterização das empresas

As unidades das empresas pesquisadas estão situadas em Santa Cruz do Sul, Estado do Rio Grande do Sul. A filial da empresa Souza Cruz, que participou do estudo, é uma unidade de beneficiamento de fumo e sua matriz fica sediada na cidade de Rio de Janeiro, RJ. A filial da empresa DIMON, que participou da pesquisa, é uma unidade de beneficiamento de fumo e sua matriz está localizada na cidade de Vera Cruz, RS. A terceira empresa, a Meridional, também é uma organização de beneficiamento de fumo.

As empresas são consideradas de grande porte. O quadro 27 demonstra as características globais das empresas.

Quadro 27 - Dados gerais das empresas

INDICADORES	EMPRESAS		
	DIMON do Brasil Tabacos Ltda.	Meridional de Tabacos Ltda.	Souza Cruz S.A.
Faturamento anual (ano de 2000, em milhões de US\$)	198	100	2300
Natureza do capital	Multinacional privado		
Grupo a que pertence	DIMON Incorporated	Standard Commercial	British Americam Tobacco
Número de filiais no Brasil	6	4	6
Classificação nacional de atividades econômicas e segmento da unidade pesquisada	Indústria de Transformação – Fabricação de produtos de fumo		
Número de funcionários (base: abril de 2001)	2931	1820	8000
Número de Chefias	228	56	Não fornecido

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir de informações obtidas nas empresas participantes da pesquisa.

As empresas que participaram do estudo, classificadas no segmento de fabricação de produtos de fumo, apresentaram, no exercício de 2000, um faturamento anual entre 100 e 2300 milhões de dólares. As empresas têm um quadro de pessoal, no período de beneficiamento de fumo, entre 1820 a 8000 empregados, sendo que o quadro de chefias está entre 56 a 228 chefes. A empresa Souza Cruz não forneceu o número de chefias.

A empresa Souza Cruz, de capital multinacional privado, é de origem inglesa (UK). A unidade da Souza Cruz que participou da pesquisa, beneficia fumo principalmente para fábricas de cigarros da própria empresa, sediadas no Brasil. A Souza Cruz tem seis filiais no Brasil.

A empresa DIMON, de capital multinacional privado, é de origem americana (USA). A unidade da DIMON que participou do estudo, beneficia fumo principalmente para exportação. A DIMON tem seis filiais no Brasil.

A empresa Meridional, de capital multinacional privado, de origem americana (USA), é uma organização que beneficia fumo principalmente para exportação. A Meridional tem quatro filiais no Brasil.

Especificamente quanto às pessoas que participaram da pesquisa (quadro 28), temos:

Quadro 28 - Informações gerais sobre os participantes

INDICADORES	EMPRESAS E SINDICATO			
	DIMON do Brasil Tabacos Ltda.	Meridional de Tabacos Ltda.	Souza Cruz S.A.	Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Fumo e Alimentação de Santa Cruz do Sul
Número de gestores do programa, função e tempo de serviço na empresa	01 Gerente de Recursos Humanos 11 anos	01 Gerente de Recursos Humanos 17 anos	01 Gerente de Recursos Humanos 17 anos	-
Número de empregados da empresa, função e tempo de	01 Escriturário de Oficina de Veículos	01 Orientador Agrícola 13 anos	01 Coordenador de Processamento de Fumo	-

serviço na empresa	10 anos		9 anos	
Número de componentes da Comissão de Empregados, função e tempo de serviço na comissão de empregados	01 Analista de Produção Industrial 3 anos	01 Encarregado de Debulhação 2 anos	02 Coordenador de Processamento de Fumo 6 anos	-
	01 Supervisor de Controle de Qualidade 2 anos	01 Supervisor de Blend 3 anos	01 Coordenador de Blend 6 anos	
	01 Técnico de Segurança do Trabalho 2 anos	01 Analista de Sistemas 2 anos	01 Coordenador de Materiais 1 ano	-
	01 Supervisor de Produção de Fumo 2 anos	01 Supervisor de Pesquisa 2 anos		
Número de sindicalistas, função e tempo de serviço no sindicato	-	-	-	01 Diretor de Patrimônio e Administração 12 anos 01 Secretário de finanças

				5 anos
				01
				Secretário da Saúde do Trabalhador
				12 anos

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir de informações obtidas com os participantes da pesquisa.

Os gestores do Programa de Participação nos Resultados da Empresa – um por empresa -, totalizando três, que participaram da pesquisa, foram os Gerentes de Recursos Humanos das empresas, com tempo de serviço na empresa entre onze e dezessete anos.

Os empregados – um por organização –, totalizando três, das empresas DIMON, Meridional e Souza Cruz, que participaram do estudo, exercem, respectivamente, as seguintes funções: Escriturário de Oficina de Veículos, Orientador Agrícola e Coordenador de Processamento de Fumo, com tempo de serviço na empresa entre nove e treze anos.

Os funcionários das comissões de empregados – quatro por organização -, totalizando doze, das empresas DIMON, Meridional e Souza Cruz, que participaram da pesquisa, exercem, respectivamente, as seguintes funções: Analista de Produção Industrial, Supervisor de Controle de Qualidade, Técnico de Segurança do Trabalho e Supervisor de Produção de Fumo; Encarregado de Debulhação, Supervisor de Blend, Analista de Sistemas e Supervisor de Pesquisa; e Coordenador de Processamento de Fumo, Coordenador de Blend e Coordenador de Materiais. O tempo de serviço na comissão de empregados é de um a seis anos.

Os três sindicalistas que participaram do estudo, exercem, no Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Fumo e Alimentação de Santa Cruz do Sul, as seguintes funções: Diretor de Patrimônio e Administração, Secretário de Finanças e Secretário da Saúde do Trabalhador, com tempo de serviço no sindicato entre cinco e doze anos.

5.2 Contexto das empresas

A introdução do Programa de Participação nos Resultados nas empresas pesquisadas teve início em dezembro de 1995, por ocasião do fechamento do acordo coletivo, para o período de dezembro de 1995 a novembro de 1996, com exceção da empresa Souza Cruz, que o introduziu a partir de novembro de 1995, também por ocasião do acordo coletivo e com período de vigência de um ano.

As empresas têm mantido os programas, em cumprimento da legislação federal, negociados ano a ano, sendo que o último acordo firmado foi realizado em novembro e dezembro de 2000.

As empresas declaram, conforme resultados da pesquisa, que o Programa de Participação nos Resultados tem lhes proporcionado vantagens de ordem econômica e social.

A negociação anual do programa ocorre em duas fases, conforme descrição a seguir:

Na primeira fase, a negociação ocorre entre o sindicato das empresas e o sindicato dos empregados, por ocasião do acordo coletivo da categoria, e são negociados o valor mínimo, em salários, a ser pago a cada funcionário, conforme os resultados obtidos, o prazo máximo para o pagamento da recompensa financeira aos funcionários e, nos últimos acordos, um percentual de adiantamento em dinheiro, por conta dos resultados futuros, com prazo de pagamento.

Na segunda fase, logo após a primeira, a negociação ocorre entre a empresa e a comissão de empregados, com a participação do sindicato dos empregados, e são negociadas as demais regras do regulamento interno. O documento, assinado pelas partes, é homologado e depositado no sindicato dos empregados.

5.3 Descrição do Programa de Participação nos Resultados

A partir desta seção, com o objetivo de preservar os participantes, as empresas passam a ser denominadas “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C”. O sindicato participante da pesquisa foi denominado “Sindicato dos Empregados”.

Visando a atender ao primeiro objetivo específico, que é descrever o Programa de Participação nos Resultados nas três empresas do ramo de beneficiamento de fumo de Santa Cruz do Sul, RS, a pesquisa identificou que os regulamentos internos, em vigor, dos Programas de Participação nos Resultados das empresas em estudo são muito semelhantes, pois as diferenças constatadas são: os fatores de avaliação, metas e fórmulas de cálculo, que apresentam algumas variações de empresa para empresa; a abrangência dos fatores de avaliação, que, na organização C, é por áreas da empresa, enquanto, nas organizações A e B, é para toda a empresa; o valor da recompensa, em número de salário, destinada ao funcionário, conforme os resultados obtidos; e data de início e término do período de abrangência do programa.

As características semelhantes convergentes dos regulamentos internos do Programa de Participação nos Resultados das empresas A, B e C, evidenciadas com o estudo, foram as seguintes:

a) Da natureza da atividade desenvolvida na unidade

Nesta parte dos regulamentos, foram definidos os seguintes pontos:

- Os destinatários do Programa de Participação nos Resultados são os empregados que mantêm contrato de trabalho por prazo indeterminado.
- Os empregados com contratos por prazo determinado estão excluídos do programa.
- O conceito de safra é a época em que se beneficia a colheita do fumo.

- O conceito de entressafra é aquele verificado imediatamente após o término do processamento e beneficiamento do fumo, no qual os empregados efetivos realizam serviços diversos, de acordo com sua área de atuação.

b) Dos critérios

Nesta parte dos regulamentos, foram definidos os seguintes pontos:

- Os parâmetros, critérios, regras e mecanismos do regulamento interno foram acordados através de livre negociação direta entre empresa e comissão representante dos empregados.
- A participação dos empregados nos resultados é desvinculada da remuneração, sendo que os valores auferidos pelos empregados a esse título não se incorporam ao salário para quaisquer efeitos, não constituindo base de incidência de quaisquer encargos trabalhistas ou previdenciários, não substituindo ou complementando a remuneração devida a qualquer empregado, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.
- Instrumento adequado de aferição é o boletim de apuração parcial de resultados, entendido esse como o quadro demonstrativo dos resultados atingidos durante o período de apuração. O documento deverá ser afixado em lugar visível e de fácil acesso, para que os empregados envolvidos possam fazer o devido acompanhamento.
- Os fatores de avaliação e seus respectivos parâmetros de importância em percentual.

c) Das regras e mecanismos

Nesta parte dos regulamentos, foram definidos os seguintes pontos:

- Regulamento terá vigência coincidente com a data-base da unidade da empresa.

- A participação dos empregados nos resultados está condicionada ao atingimento de metas em cada fator de avaliação.
- A participação mínima nos resultados será em número de salário nominal do empregado, conforme acordo coletivo e sem acréscimo de qualquer natureza.
- A antecipação, por conta dos ganhos futuros, em percentual de salário nominal, será compensada quando da quitação do regulamento.
- A empresa, a qualquer momento, poderá aumentar a participação dos empregados nos resultados, sempre em número de salário nominal do empregado.
- Dependendo da ocorrência de condições que possam vir a comprometer ou facilitar significativamente o atingimento dos objetivos em cada um dos fatores de avaliação, esses objetivos poderão ser revistos em conjunto com a comissão de empregados.
- Durante o exercício anual, será feita uma apuração de resultados, observando-se os fatores passíveis de avaliação no período. No caso de aferição de resultados positivos, a liquidação total do acordo ocorrerá em data previamente estipulada.
- No caso de resultados negativos no período, isto é, abaixo do mínimo aceitável, nenhum valor complementar será pago aos empregados a título de participação nos resultados.

d) Dos critérios de avaliação

Nesta parte dos regulamentos, foram definidos os seguintes pontos:

- Os fatores de avaliação com seus respectivos conceitos, a abrangência dos fatores, se por área ou para toda a empresa, o que será considerado no cálculo de cada fator de avaliação, a fórmula de arredondamento dos resultados por fator de avaliação, a fórmula de cálculo por fator de avaliação, o número de pontos que serão obtidos pelos empregados, conforme tabela de índices alcançados por fator de avaliação.

e) Da quitação do plano de participação nos resultados

Nesta parte dos regulamentos, foram definidos os seguintes pontos:

- O cálculo da liquidação total a ser paga em data previamente estabelecida será feito, observando-se períodos previamente estipulados para apuração e fatores a serem avaliados.
- A participação nos resultados será calculada com base nos salários nominais dos empregados, vigentes no mês do pagamento.
- A tabela de pontos será estabelecida conforme os parâmetros de importância de cada fator de avaliação, a fim de identificar o percentual que deverá incidir sobre os salários nominais dos empregados.

f) Das disposições finais

Nesta parte dos regulamentos, foram definidos os seguintes pontos:

- Os empregados que venham a ser admitidos ou demitidos na vigência do regulamento interno terão direito à participação nos resultados na proporção do tempo em que tenham trabalhado no período.
- Não terão direito a receber o pagamento da participação nos resultados os empregados que se encontram em gozo de licença não-remunerada no período de vigência do regulamento e aqueles contratados por prazo determinado.
- Os empregados que estiverem em afastamento por doença e/ou acidente, salário maternidade, etc., terão direito somente ao pagamento proporcional ao período trabalhado.

- Os casos omissos ou dúvidas de interpretação que venham a surgir durante a vigência do regulamento interno serão dirimidos através de negociação entre empresa e pela comissão de empregados.
- O regulamento interno é assinado por representantes da empresa, por representantes do sindicato dos funcionários e comissão de empregados.

5.4 Descrição e análise dos aspectos convergentes e divergentes

Nesta seção, são apresentadas as descrições e análises dos aspectos convergentes e divergentes quanto ao Programa de Participação nos Resultados da Empresa, evidenciados conforme as percepções do gestor do programa, do empregado da empresa, da comissão de empregados e do sindicato dos empregados.

Como o assunto Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados da Empresa é técnico e as citações verbalizadas pelos participantes foram pontuais, optou-se por apresentar a descrição e análise dos aspectos convergentes e divergentes quanto ao Programa de Participação nos Resultados da Empresa, de forma pontual, facilitando o entendimento do leitor, conforme segue abaixo.

5.4.1 Percepção do gestor do programa

a) Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa

Quanto aos gestores A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos convergentes em relação à Lei 10.101:

- Estimulou e regulamentou o programa na empresa, pois possibilita o não-pagamento de encargos sociais.

- Possibilitou uma remuneração diferenciada para os empregados.
- Os empregados aceitaram bem o Programa de Participação nos Resultados.
- As empresas aceitaram bem o Programa de Participação nos Resultados.

(...) esta Lei vem facilitar no momento que ela regulamenta essa prática, tornando essa remuneração diferenciada das demais, inclusive em nível de tributação.

(...) os empregados perceberam que é uma forma de maior participação, valorização daquele esforço adicional na busca de melhoria de resultados, melhores lucros para a organização, garantindo a sobrevivência da empresa e uma compensação pelo esforço adicional.

(...) para a empresa foi extremamente importante, porque você consegue que os empregados se mantenham bem mais motivados e comprometidos com o programa... você traça metas, objetivos, e isso para a empresa é extremamente importante... esse plano se paga com muita facilidade.

O estudo realizado com os gestores A, B e C não identificou aspectos divergentes em relação à Lei 10.101.

b) Processo de negociação

Quanto aos gestores A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos convergentes em relação ao processo de negociação:

- A última negociação entre sindicato das empresas e sindicato dos empregados se desenvolveu de forma tranqüila. Os gestores A e C observam que o programa ajuda a fechar o acordo coletivo.

- A última negociação entre empresa e comissão de empregados se desenvolveu de forma tranqüila.
- As últimas negociações, envolvendo sindicatos das empresas e dos empregados e empresa e comissão de empregados, ocorreram dentro da normalidade, com tranqüilidade. O gestor C observa que, no início, houve uma certa resistência por receio de achatamento salarial, que mais tarde desapareceu.

(...) não temos encontrado dificuldade com o sindicato na negociação do acordo... o sindicato conhece o nosso programa, entende plenamente, e acham que esse item até é facilitador para o fechamento das negociações (...).

(...) a negociação entre a comissão dos empregados e empresa transcorreu numa normalidade... existe uma relação muito franca, muito aberta com os empregados, com as comissões que se formam para este tipo de negociação (...). Então, o processo transcorreu, nós entendemos, de uma forma muito normal, muito tranqüila.

Nas últimas negociações, tanto com o sindicato quanto com a comissão de empregados, não houve qualquer problema, tendo em vista que ambos estavam com o conceito e com a sistemática bem entendida... no início houve uma certa resistência em função de que havia um entendimento de que esse programa poderia acarretar um achatamento salarial.

O estudo com os gestores A, B e C não identificou aspectos divergentes em relação ao processo de negociação.

c) Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa

Quanto aos gestores A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos convergentes em relação às características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa:

- As regras são bem claras, difundidas e entendidas pelas partes interessadas.

- O aproveitamento da criatividade dos empregados é bom. Quanto ao gestor A, a empresa estimula e aproveita sugestões dos empregados. Quanto ao gestor B, já ocorreram sugestões de empregados que foram incorporadas ao programa. Quanto ao gestor C, o aproveitamento da criatividade é pleno, pois são eles que definem as metas, fazem o acompanhamento e definem as ações que serão desencadeadas para atingir as metas.
- O dimensionamento da recompensa dos empregados é feito com base no mercado. O gestor B observa que a recompensa é negociada com o sindicato dos empregados.
- A atuação da comissão de empregados é adequada.

As regras são bastante claras, difundidas e entendidas por todas as partes envolvidas no processo, inclusive no caso de eventual necessidade ou surgimento de algum caso omissivo ou dúvida de interpretação no decorrer do processo, essas serão negociadas entre as partes.

O aproveitamento da criatividade dos empregados é uma constante porque sempre se busca, antes de definir as metas e objetivos para cada programa, ouvir-se opiniões sobre indicadores, objetivos e metas que possam ser incluídas no programa (...).

(...) o programa é totalmente desatrelado do desempenho financeiro da organização. As metas e objetivos são definidos em função das atividades operacionais desenvolvidas em cada unidade da empresa e o dimensionamento da recompensa é feito com base no mercado.

(...) a comissão tem uma atuação principalmente junto aos funcionários. Ela é cobrada pelos funcionários... ela tem entrado em contato com as áreas responsáveis pelas metas para pedir informações... nesse sentido, eu entendo que a atuação da comissão é bastante boa aqui na empresa.

Quanto aos gestores A, B e C, a pesquisa identificou os seguintes aspectos divergentes em relação às características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa:

- Quanto ao gestor A, os objetivos e metas são coletivos e definidos para cada unidade da empresa. Os objetivos e metas são estabelecidos com a comissão e são plenamente atingíveis. Quanto ao gestor B, os objetivos e metas são desenvolvidos inicialmente nos departamentos, depois são analisados e melhorados pela diretoria e, por fim, são apresentados às comissões de empregados para discussão. Quanto ao gestor C, os objetivos estão relacionados ao planejamento estratégico da empresa e as metas são atingíveis, pois estão relacionadas diretamente com as atividades dos empregados.

Gestor A:

(...) os indicadores são estabelecidos junto com a comissão de empregados... todas as metas são plenamente analisadas e possíveis de atingir (...).

Gestor B:

(...) as metas, inicialmente, são discutidas na gerência e supervisão de cada área e depois essas metas, esses objetivos são levados à diretoria... só depois são levados para a comissão para uma discussão com os funcionários (...).

Gestor C:

Todos os objetivos e metas do nosso programa estão diretamente relacionados ao planejamento estratégico da organização. Eles são entendidos por todos os empregados e fatíveis de serem atingidos, tendo em vista que estão diretamente relacionados às atividades dos empregados.

- Quanto ao gestor A, os resultados parciais são divulgados, mensalmente, pela intranet, a todos os departamentos e, trimestralmente, divulgados por quadro de avisos. No final, há uma reunião. Quanto ao gestor B, os empregados são informados mensalmente sobre o andamento do programa através da intranet. No final, é realizada uma reunião para analisar os resultados obtidos. Quanto ao gestor C, o acompanhamento dos resultados é feito pelos empregados, os resultados estão disponíveis por via eletrônica, são feitas

reuniões periódicas com os funcionários. São os próprios empregados que apresentam os resultados e definem as ações necessárias para atingir as metas.

Gestor A:

O processo de avaliação dos resultados... segue o processo de resultados mensais que são disponibilizados na intranet para todos os gerentes dos departamentos... e são colocados trimestralmente esses resultados acumulados nos quadros de aviso e todas as áreas do departamento têm como acompanhar a evolução daqueles indicadores (...).

Gestor B:

(...) nós mantemos nosso funcionário constantemente informado dos resultados do plano de participação... temos isso estabelecido na intranet... no final fazemos uma reunião com a comissão para discutir os parâmetros alcançados... mensalmente vamos atualizando as metas (...).

Gestor C:

O acompanhamento dos resultados... é feito pelos próprios empregados. Eles têm todos esses resultados também disponibilizados via eletrônica, periodicamente nós fazemos uma reunião com todos os empregados da unidade onde são discutidos os resultados alcançados... é a própria comissão dos empregados que além de apresentar os resultados obtidos, ainda levanta quais são as ações necessárias para busca das metas estabelecidas.

d) Resultados obtidos

Quanto aos gestores A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos convergentes em relação aos resultados obtidos:

- As empresas têm obtido um maior comprometimento dos funcionários, redução de custos, um melhor relacionamento com seus funcionários, um fortalecimento do trabalho em

equipe, um fortalecimento nas relações entre superiores e subordinados, uma melhoria em resultados tanto quantitativos como qualitativos e um melhor entendimento do fluxo e da cadeia produtiva da unidade.

- Os empregados têm obtido maior participação nos trabalhos e um incremento na remuneração. O gestor B observa que os empregados obtiveram um melhor relacionamento com a empresa.
- O comprometimento dos empregados é bom.
- A transparência nos cálculos e a divulgação dos resultados é boa.

Percebe-se um maior comprometimento por parte dos empregados, um fortalecimento no conceito do trabalho em equipe, um fortalecimento na relação superior subordinado, uma melhoria nos resultados qualiquantitativos da organização e um melhor entendimento do fluxo e da cadeia produtiva da unidade.

Percebe-se que há uma maior participação dos empregados nas decisões e, naturalmente, um incremento na remuneração.

(...) comprometimento dos empregados no programa é visível... ele trouxe vantagens bastante interessantes na medida em que os objetivos são coletivos... o comprometimento de todos como desafio trouxe uma motivação muito grande (...).

A transparência é plena, total e está também plenamente divulgada entre todos os empregados.

Quanto aos gestores A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos divergentes em relação aos resultados obtidos:

- Quanto aos gestores A e B, a relação custo e benefício, sob o ponto de vista dos empregados, está equilibrada. Quanto ao gestor C, os empregados desejam uma recompensa maior pelo programa.

Gestor A e B:

Na minha opinião, há um equilíbrio nisso à medida que as metas foram gradativamente sendo ampliadas e com uma compensação financeira também ampliada, e o equilíbrio acho que o empregado entende isso e vê o esforço que ele "tá" fazendo a uma compensação adequada.

Gestor C:

(...) os empregados acham que deveriam estar recebendo um pouco mais no valor da participação dos resultados em função dos resultados que têm gerado seus esforços.

- Quanto aos gestores B e C, a relação custo e benefício, sob o ponto de vista da empresa, está equilibrada. Quanto ao gestor A, as vantagens que a empresa tem obtido têm sido muito positivas em relação ao custo do programa.

Gestor B e C

Na minha opinião, esta relação está plenamente equilibrada a partir do momento que a nossa filosofia é do ganha-ganha, ou seja, a partir do momento que o empregado gera melhores resultados, a organização também terá melhores resultados e, conseqüentemente, os empregados terão maior remuneração.

Gestor A:

Sobre o ponto de vista da empresa, as vantagens desse programa têm sido muito positivas em relação ao custo que o programa tem, em termos financeiros ele se paga (...).

5.4.2 Percepção do empregado da empresa

a) Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa

Quanto aos empregados A, B e C, a pesquisa identificou os seguintes aspectos convergentes em relação à Lei 10.101:

- Os funcionários aceitam bem o programa, pois proporciona-lhes uma recompensa financeira.
- A empresa aceita bem o programa, pois tem retornos positivos com ele.

A aceitação dos empregados é boa, visto que eu acredito que a aceitação... é bem vista levando em consideração que isso agrega um valor adicional na sua remuneração fixa.

(...) a empresa "tá" realmente satisfeita com o PPR que as metas têm sido alcançadas e a empresa tem tido retorno naquilo que ela tem desejado (...).

Quanto aos empregados A, B e C, a pesquisa identificou o seguinte aspecto divergente em relação à Lei 10.101:

- Quanto aos empregados A e C, a Lei precisa ser mais bem difundida, pois eles não conhecem o seu conteúdo. Quanto ao empregado B, o conteúdo da Lei é conhecido.

Empregados A e C:

Minha resposta a essa pergunta, essa Lei eu desconheço, eu não saberia responder.

Empregado B:

(...) a Lei "tá" normatizando uma situação que antes não existia, cria regras, cria parâmetros tanto para empresa tanto para os funcionários (...).

b) Processo de negociação

Quanto aos empregados A, B e C, a pesquisa identificou os seguintes aspectos divergentes em relação ao processo de negociação:

- Quanto aos empregados A e C, a negociação na última data-base ocorreu de certa forma tranqüila, mas houve um impasse, pois o sindicato dos empregados pleiteou uma remuneração maior para os empregados, sendo que permaneceu o valor estipulado pelas empresas. Quanto ao empregado B, a última negociação entre empresa e sindicato dos empregados foi tranqüila, pois o programa já vem sendo negociado por vários anos, facilitando o consenso entre as partes.

Empregado A e C:

(...) o sindicato "chegô" a um determinado PPR, um determinado valor, e as empresas chegaram a outro, prevalecendo, assim, um impasse entre ambas as partes. A que prevaleceu é a da empresa (...). Até foi um acordo bem tranqüilo, no final prevaleceu a empresa.

Empregado B:

(...) não há maiores discordâncias porque já é uma negociação que já vem de mais anos e ela é consensada de uma forma tranqüila, rápida e sem problemas.

- Quanto aos empregados B e C, a negociação entre empresa e comissão de empregados ocorreu de forma tranqüila. Quanto ao empregado A, desconhece se ocorreu negociação entre empresa e comissão de empregados.

Empregados B e C:

Bom, o trabalho da comissão tem sido tranquilo na negociação com a empresa (...).

Empregado A:

Bem, referente a essa questão, eu desconheço todo esse processo.

- Quanto aos empregados A e B, as negociações nas datas-bases anteriores têm ocorrido sem maiores problemas. Quanto ao empregado C, ocorreram problemas no início, pois o sindicato dos empregados e os empregados desconheciam as regras do jogo e parecia que a empresa queria impor o programa.

Empregados A e B:

(...) processo ele vem, de certa forma, mantendo um padrão de negociação até bem razoável e sem maiores problemas referentes à legislação, algo parecido.

Empregado C:

(...) nós tivemos alguns problemas principalmente nas iniciais onde o sindicato não tinha bem claras as regras do jogo e empregados também... parecendo que a empresa "tava" querendo impor algo... o processo foi amadurecido e nós chegamos a um ponto hoje bastante satisfatório.

A pesquisa com os empregados A, B e C não identificou aspectos convergentes em relação ao processo de negociação.

c) Características do Programa de Participação nos Resultados

Quanto aos empregados A, B e C, a pesquisa identificou os seguintes aspectos convergentes em relação às características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa:

- As regras são claras e conhecidas pelos empregados.
- Os funcionários desconhecem o critério utilizado para dimensionar a recompensa dos empregados.

As regras do jogo são claras, eu acho que, com o passar dos anos, isso foi cada vez sendo mais disseminado... elas são nítidas, transparentes na relação e não vejo nenhum problema maior quanto a seu entendimento, quanto a sua aplicabilidade.

(...) hoje nos temos adotando o critério de pontuação, em cima de salário-base, mas o todo, o que isso representa, como esse critério é abordado, isso não é de meu conhecimento.

Quanto aos empregados A, B e C, a pesquisa identificou os seguintes aspectos divergentes em relação às características do Programa de Participação nos Resultados:

- Quanto ao empregado A, os objetivos e metas são impostos pela empresa e alguns objetivos são difíceis de serem atingidos. Quanto ao empregado B, os objetivos e metas são relativamente debatidos entre empresa e funcionários. Quanto ao empregado C, os objetivos são definidos pela empresa, e as metas, estabelecidas pelos funcionários.

Empregado A:

(...) os objetivos, e no geral, eles são impostos pela empresa... esses objetivos alguns são bastante difíceis de atingir... têm umas metas bastante elevadas (...).

Empregado B:

(...) objetivos e metas definidos no programa, elas são relativamente debatidas e conversadas... empresa (...).

Empregado C:

Os objetivos, eles são traçados pela organização, baseado até no seu planejamento estratégico e as metas são desenvolvidas pela comissão de empregados que, em conjunto com os demais funcionários, elaboram as metas (...).

- Quanto ao empregado A, muito pouco é usada a criatividade dos funcionários. Quanto ao empregado B, a criatividade dos funcionários é utilizada de forma parcial, pois são poucos que participam com idéias. Quanto ao empregado C, a criatividade dos funcionários é bem aproveitada, principalmente nas reuniões onde os empregados colocam suas idéias.

Empregado A:

(...) então se usa muito pouco da criatividade por parte do empregado. Então sendo que os objetivos e metas eles são quase que impostos aos empregados e esse só os executa.

Empregado B:

Bom, aproveitamento da criatividade... dos empregados ela tem sido de forma parcial (...).

Empregado C:

(...) a criatividade é bastante aproveitada, sendo que às vezes até idéias absurdas são consideradas, são mensuradas e verificadas, "mais" as criatividades "é" bastante explorada (...).

- Quanto ao empregado A, é preciso haver uma maior participação dos funcionários na avaliação dos resultados. Quanto ao empregado B, é considerada satisfatória a forma como é realizada a avaliação dos resultados. Quanto ao empregado C, é considerada ideal a forma como é realizada a avaliação dos resultados, pois são realizadas reuniões onde os resultados são amplamente discutidos e divulgados.

Empregado A:

(...) eu acredito que possa ter uma participação maior por parte dos empregados, uma vez que esses resultados venham a contribuir a eles... na empresa e para a empresa.

Empregado B:

(...) a forma de avaliação eu considero ela satisfatória... porque é repassado ao regente de área e eles repassam a nós quais as metas foram atingidas, quais não foram (...).

Empregado C:

(...) optamos por realizar reuniões com toda estrutura onde são expostos os objetivos e metas... amplamente divulgado e discutido, considero essa pratica que vem sendo adotada nos últimos dois anos como a ideal para a condução desse processo.

- Quanto ao empregado A, é desconhecida a existência da comissão de empregados, bem como seu papel no acompanhamento dos resultados. Quanto ao empregado B, é desconhecido como a comissão desempenha seu papel no acompanhamento do programa. Quanto ao empregado C, a comissão de empregados exerce satisfatoriamente seu papel de acompanhamento do programa.

Empregado A:

Bem, como eu desconheço essa comissão, eu não saberia dizer se ela "tá", como é que ela "tá" atuando, como ela "tá" chegando para fazer isso.

Empregado B:

(...) sinceramente não tenho o conhecimento maior sobre isso.

Empregado C:

(...) o papel da comissão vem sendo desempenhado de uma maneira satisfatória (...).

d) Resultados obtidos

Quanto aos empregados A, B e C, a pesquisa identificou os seguintes aspectos convergentes em relação aos resultados obtidos:

- A empresa tem obtido resultados muito satisfatórios com o programa, tem conseguido estimular e motivar os empregados, tem obtido resultados financeiros e operacionais e tem melhorado seus índices de produtividade e qualidade.
- Os funcionários têm obtido uma vantagem financeira, crescimento profissional, maior abertura para exprimir seus pensamentos e seus sentimentos e conhecimento do caminho que devem seguir.
- Existe transparência nos cálculos e divulgação dos resultados.

Com certeza, com o plano de participação nos resultados, a empresa deve ter alcançado os objetivos esperados com algum incremento, principalmente financeiro e operacional, tanto que, com o passar do tempo, essa parcela, essa fração de participação nos resultados para os empregados vem aumentando gradativamente.

As principais vantagens... a gente sabe das metas, sabe dos objetivos da empresa... a gente sabe para onde "tá" caminhando... resultado financeiro (...).

A transparência quanto o cálculo e divulgação dentro da empresa é total.

Quanto aos empregados A, B e C, a pesquisa identificou os seguintes aspectos divergentes em relação aos resultados obtidos:

- Quanto ao empregado A, os funcionários trabalham mais com o programa, e a recompensa financeira não acompanha o acréscimo de trabalho, bem como a empresa, com o programa, não repassa toda a inflação do período. Quanto aos empregados B e C, existe um certo equilíbrio entre o esforço do empregado e os ganhos que ele recebe com o programa.

Empregado A:

(...) acredito que o empregado, ele "tá" trabalhando mais, "tá" recebendo menos, essa relação ela fica um pouco afetada... eu acho que o empregado trabalha mais e recebe menos.

Empregados B e C:

(...) eu acredito que... exista um certo equilíbrio..., mas o custo benefício, existe um relativo equilíbrio (...).

- Quanto aos empregados A e C, a empresa tem obtido mais benefícios que custos com programa. Quanto ao empregado B, a empresa está satisfeita com os benefícios do programa, mas desconhece os seus custos.

Empregados A e C:

(...) ela vem tendo maior benefício e um custo, eu acredito, cada vez menor no montante de faturamento da empresa.

Empregado B:

Bem, eu acredito que a empresa, como eu já disse antes, tem tido benefícios com o programa. Em relação a custos, não saberia dimensionar.

- Quanto ao empregado A, o comprometimento dos funcionários está prejudicado. Quanto aos empregados B e C, existe comprometimento dos funcionários com o programa.

Empregado A:

Eu acredito que o comprometimento dos empregados, ele deve ser acompanhado mais de perto, muitos empregados, eles têm conhecimento dos objetivos no início de período e no final. (...) eu acho que fica um pouco prejudicado esse comprometimento (...).

Empregados B e C:

Bom, relação ao comprometimento dos funcionários, eu acredito que "tá" bastante satisfatório, a gente tem conversado com os colegas, eles estão animados, empenhados e buscando realmente o resultado (...).

5.4.3 Percepção da comissão de empregados

a) Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa

Quanto às comissões de empregados A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos convergentes em relação à Lei 10.101:

- Os funcionários aceitam muito bem o programa, pois possibilita obter uma recompensa financeira.
- A empresa aceitou muito bem o programa, pois proporciona muitas vantagens para a empresa.

Eu acho que a aceitação é total porque alavanca valores financeiros aí para todos os empregados.

Eu acho que é de plena aceitação da empresa também porque esse programa ele estimula o empregado a fazer e desempenhar da melhor maneira possível suas atividades, onde então o resultado final afeta diretamente os resultados onde há rendimentos ganhos.

Quanto às comissões de empregados A, B e C, a pesquisa identificou o seguinte aspecto divergente em relação à Lei 10.101:

- Quanto às comissões A e C, o conteúdo da Lei é desconhecido. A comissão A observa que a Lei facilita a obtenção do comprometimento dos empregados. Quanto à comissão B, a Lei não é taxativa nem específica, é flexível e objetiva, possibilitando negociações entre empresa, sindicato dos empregados e empregados, tanto para as regras como para a recompensa dos empregados. A Lei estimula as empresas a adotarem o programa.

Comissões A e C:

Não tenho conhecimento dessa Lei.

Seria mais um comprometimento entre os empregados para melhor assim cuidar dos seus afazeres no seu dia-a-dia.

Comissão B:

(...) a Lei não é taxativa, ela te dá um espaço. Ela dá um espaço entre empresa, sindicato e comissão de empregados negociar. Então eu não vejo maiores problemas quanto aspectos negativos, essa Lei favorece, ela clareia e dá espaço para empresa negociar com comissão, sindicato, uma vez que ela não impõe.

b) Processo de negociação

Quanto às comissões de empregados A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos divergentes em relação ao processo de negociação:

- Quanto à comissão A, pouco se sabe sobre a última negociação entre sindicatos dos empregados e das empresas, mas normalmente as empresas saem das negociações mais satisfeitas que os funcionários. As empresas apresentam sua proposta e o sindicato acaba tendo que aceitar. Quanto às comissões B e C, a negociação, na última data-base, ocorreu de forma tranqüila.

Comissão A:

(...) a gente sabe muito pouco a respeito deste assunto. Apenas o comentário da "rádio peão", que traz as notícias, não sabendo se são verdadeiras ou não... no meu sentimento, o acordo acontece, normalmente, com a empresa mais satisfeita que os funcionários.

Comissões B e C:

No meu ponto de vista, quanto ao item PPR, não houve grandes problemas para fechar o acordo. Foi tranqüila a negociação.

- Quanto à comissão A, a comissão é convidada a participar da negociação através de um telefonema, depois é apresentado o programa/plano pronto e solicitado que a comissão assine e transmita para os demais colegas. Quanto à comissão B, a negociação entre comissão de empregados e empresa ocorreu de forma tranqüila, pois foi discutido o programa com a comissão e foi muito bem aceito. Quanto à comissão C, a negociação ocorreu de forma clara e pacífica, mas ocorreram mudanças na forma de calcular os resultados de alguns indicadores, gerando dúvidas no início.

Comissão A:

(...) a secretária do gerente... passou por telefone, se a gente quisesse participar dessa comissão. Aí, o gerente foi lá e apresentou já o plano pronto, para nós assinarmos e passarmos para os empregados.

Comissão B:

Foi muito bem aceito pela comissão, porque foi muito bem discutido, explanado, item a item e comentado item a item. Então, foi muito bem aceito.

Comissão C:

Houve uma mudança em que alguns itens que fazem parte do PPR que diz respeito à forma de cálculo, isso trouxe alguns dúvidas... não houve agravantes ou empecilhos que a gente não conseguisse dominar os objetivos e os desafios a serem alcançados.

- Quanto à comissão A, as negociações nas datas-bases anteriores ocorrem da seguinte forma: os objetivos e metas são estabelecidos pela empresa e os funcionários acabam aceitando. Quanto às comissões B e C, as primeiras negociações foram um pouco mais difíceis, pois todos conheciam muito pouco do programa.

Comissão A:

Os objetivos já vêm preestabelecidos através da empresa e eu acredito que, em anos anteriores, era da mesma forma. Então, não há alteração.

Comissões B e C:

Tivemos alguns questionamentos, algumas, mas não de questionamento a respeito de valores, mas sim, somente para entendimento e nos anos anteriores, como o colega já comentou, houve sim, perturbações, mas acredito que essa tendência é cada vez diminuir (...).

A pesquisa com as comissões A, B e C não identificou aspectos convergentes em relação ao processo de negociação.

c) Características do Programa de Participação nos Resultados

Quanto às comissões de empregados A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos convergentes em relação às características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa:

- As regras são claras e são de conhecimento da grande maioria dos empregados. Caso ocorra algum problema, no decorrer do programa, que não possa ser resolvido pelos empregados, as regras são revistas.

Estas regras me parecem que estão bastante claras, são de conhecimento da grande maioria dos funcionários e elas atingem todas as áreas. Então os objetivos estão estipulados por área. Existe também a flexibilidade: onde uma área não consegue alcançar determinado objetivo, que consiga justificar, a empresa reconsidera as metas (...).

Quanto às comissões de empregados A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos divergentes em relação às características do Programa de Participação nos Resultados:

- Quanto à comissão A, os objetivos e metas estão bons, são estabelecidos por área, mas algumas metas estabelecidas pela empresa estão atingindo um ponto crítico e fica difícil ultrapassá-las. Quanto à comissão B, os objetivos e metas são definidos com base histórica, mas plenamente possíveis de serem atingidos. Quanto à comissão C, os objetivos são definidos pela empresa, e as metas definidas, pelos empregados.

Comissão A:

Quanto às metas, todos já frisaram muitas vezes: elas são difíceis, elas são elaboradas em cima de anos anteriores, resultados conseguidos, sempre tentando melhorar e, novamente, colocando bastante flexibilidade quanto a essas metas.

Comissão B:

(...) a empresa tem um histórico de cada meta e, quando lança o desafio, juntamente com a comissão, são objetivos atingíveis, porém, desafiantes (...).

Comissão C:

Quanto aos objetivos, são predeterminados pela empresa, agora, quanto às metas, é a equipe que estipula qual a meta que vai ser para cada objetivo.

- Quanto às comissões A e B, a criatividade dos funcionários é muito pouco utilizada. Quanto à comissão C, a criatividade dos empregados é usada para definir as metas e, no dia-a-dia, para atingi-las.

Comissões A e B:

Eu acho que é muito pouco aproveitada a criatividade do funcionário.

(...) eu acho que nós temos que desenvolver mais a criatividade para baixo dos setores e, principalmente, nós estamos carecendo de uma melhor comunicação neste aspecto.

Comissão C:

Os objetivos são traçados pela empresa, mas as metas quem traça é os empregados, usando de qualquer criatividade para atingir os resultados.

- Quanto à comissão A, é a empresa que estipula o critério para definir a recompensa dos funcionários. Não sabemos quanto representa a recompensa dos funcionários em relação aos ganhos obtidos pela empresa. Quanto à comissão B, é desconhecido o critério para definir a recompensa dos funcionários, mas acredita que a empresa é justa, pois, sempre que as metas são superadas, a empresa aumenta a recompensa dos funcionários. A comissão desconhece a vantagem econômica que a empresa tem obtido.

- Quanto à comissão C, os funcionários concordam com o uso do salário como unidade de medida, mas desejam que as recompensas sejam maiores em relação aos ganhos. Desejam, também, que o programa seja estendido ao quadro de funcionários temporários.

Comissão A:

Não tenho conhecimento do critério adotado, é a empresa que estipula o valor.

Eu também não tenho conhecimento do valor estipulado. Se é 1%, 2% ou até 10%.

Comissão B:

A respeito deste item, eu não tenho conhecimento global do que isto traz de vantagens para a empresa, mas, como o colega citou, eu também acredito que ela deve ser justa da mesma forma como eu estou sendo.

Comissão C:

Quanto ao critério "tá" "Ok", só que eles poderiam reavaliar os números.

(...) acho que também o número final poderia ser maior, que a recompensa sobre salários nominais, como ela "tá" atrelada hoje poderia ser salários maiores.

- Quanto à comissão A, a comissão toma conhecimento dos resultados parciais através da intranet ou do quadro de avisos, como qualquer outro funcionário, e, no final, é realizada uma reunião para divulgar os resultados. Somente alguns gerentes circulam os resultados parciais para o seu pessoal tomar conhecimento. Quanto à comissão B, cada setor acompanha suas metas, bem como os funcionários, pois todos os objetivos e metas estão disponíveis na intranet, acessada pelos funcionários. Quanto à comissão C, as avaliações são realizadas através de reuniões periódicas, sempre que for necessário.

Comissão A:

Eu acho que as informações estão disponíveis, tanto via sistema intranet da empresa ou, até mesmo, particularmente, na nossa área, a gerência circula o mensalmente... eu não concordo quanto à divulgação aos participantes da comissão, pois eu sou participante e nunca foi dito: "você está recebendo para repassar!".

Comissão B:

Existe hoje um acompanhamento por cada setor das suas metas... e assim também, como todos os funcionários da empresa têm acesso a todo mês a mês... via intranet... que permite hoje acessar qualquer área e saber como está indo e como está o andamento. Então é claro e bem nítido.

Comissão C:

(...) eu acho que a forma que "tá" sendo feita essa avaliação "tá" correta, uma vez que é feita reunião periódica (...).

- Quanto à comissão A, a comissão desconhece suas atividades. Quanto à comissão B, a comissão atua muito pouco no acompanhamento dos resultados, pois, na empresa, a comissão de funcionários e empregados é um grupo só. Quanto à comissão C, a comissão está atuante, pois acompanha os números atingidos semanalmente, mas, às vezes, falta tempo para a comissão acompanhar os resultados parciais obtidos.

Comissão A:

Não me foi atribuída tarefa e não desempenho de repassar essa mensagem ao grande grupo. Apenas como o colega frisou, dentro da minha área, eu me preocupo e repasso aos meus funcionários.

Comissão B:

O acompanhamento da comissão... é tão grande ou igual a qualquer membro que trabalha na empresa e todos, todos têm acesso à mesma informação. Não existe hoje uma diferenciação sobre a comissão. Existe maior acesso ou não, porque a clareza é igual para todos.

Comissão C:

Eu acho que, a respeito dessa pergunta aí, a equipe consegue acompanhar de maneira bastante clara... muitas vezes tem problema de tempo, mas semanalmente é passado o resultado acumulado até a data.

d) Resultados obtidos

Quanto às comissões de empregados A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos convergentes em relação aos resultados obtidos:

- As empresas têm obtido ganhos financeiros, melhoria da imagem, melhoria de qualidade e produtividade, maior motivação dos empregados, maior envolvimento dos empregados com o negócio da empresa, menor desperdício em geral, melhor qualidade de vida para os empregados, mais trabalho em equipe e redução dos acidentes de trabalho.

(...) saberia quantificar, com certeza, o relacionamento entre pessoas, entre áreas, maior interesse em alcançar resultados... houve um crescimento muito grande.

Os objetivos, cada vez mais, dão o retorno que a empresa deseja, tanto na parte de produtividade, qualidade, a qualidade de vida... menos pessoas machucadas... maior tranquilidade para os funcionários... a imagem que a empresa transmite (...).

Na minha opinião acho houve ganhos financeiros uma vez que ela incentiva e não dá nenhum sinal que queira abandonar o programa (...).

- Os funcionários têm obtido uma remuneração adicional, maior participação no negócio da empresa, estão mais motivados, melhorou o ambiente de trabalho e o trabalho em equipe.

As vantagens que nós tivemos acredito que uma delas é a parte financeira, outra seria uma maior participação nas informações referentes ao nosso negócio e um comprometimento que cada um tem em atingir as metas traçadas durante a safra.

(...) além da remuneração, é claro, que o funcionário auferir, podemos citar, também, uma melhor qualidade no trabalho executado, pois as metas já estão preestabelecidas... também, o trabalho em equipe que acaba, com isso, unindo o grupo.

- Em geral, a relação custo e benefício do programa, na visão dos empregados, está equilibrada. Quanto à comissão C, a relação custo e benefício está mais ou menos equilibrada, mas a vantagem financeira deveria ser maior para os empregados.

No meu ponto de vista, "tá" sendo positivo. Tanto é que a gente percebe que grande parte dos funcionários "tão" dando mais importância ao PPR do que ao próprio dissídio coletivo.

Na minha opinião, todos estão satisfeitos com o PPR, inclusive, pelo último ano, a empresa deu uma gratificação extra. Então, eu acredito que "tá" bom assim.

Comissão C:

Eu acho que a relação custo benefício "tá" mais ou menos equilibrada e, no meu ponto de vista, o benefício poderia ser um pouco maior.

- Quanto à comissão A, o comprometimento dos funcionários é grande. Quanto à comissão B, o comprometimento dos empregados é grande com o programa. Eles se preocupam com os acidentes de trabalho, com o atingimento de metas e com a qualidade em geral. Quanto à comissão C, os funcionários estão comprometidos com o programa, mas seria importante incluir, no programa, o quadro de funcionários contratados.

Eu acho que esse comprometimento é bastante grande por parte do funcionário, porque, dentro desse comprometimento, existem essas metas, e essas metas, todos nós temos o interesse de atingi-las.

(...) a participação do quadro mensalista até que é bastante grande, fica um pouco comprometida a participação da parte dos contratados (funcionários temporários), todos mesmo, porque eles não participam do PPR em termos de recebimento financeiro.

Quanto às comissões de empregados A, B e C, o estudo identificou os seguintes aspectos divergentes em relação aos resultados obtidos:

- Quanto à comissão A, no que se refere à relação custo e benefício, sob o ponto de vista da empresa, o ideal seria conhecer os ganhos financeiros que a empresa tem obtido com o programa, pois poderíamos saber se o que recebemos é justo ou não. Quanto à comissão B, no que se refere à relação custo e benefício, sob o ponto de vista da empresa, esta tem obtido um bom retorno financeiro com o programa, pois tem investido em treinamento, em segurança e medicina do trabalho e nos setores de trabalho. Quanto à comissão C, a empresa tem obtido mais benefícios que custos com o programa.

Comissão A:

Como eu não sei qual é o prejuízo ou o lucro no final de ano, eu não posso responder essa pergunta, porque eu não sei.

Comissão B:

Financeiramente, acredito que está sendo positivo, tanto é que ela deu o retorno, digamos assim, do excedente, repartiu o bolo. A empresa está investindo em treinamento, "tá" investindo em vários setores, segurança. Isto demonstra que os resultados que ela tem são positivos com o PPR.

Comissão C:

(...) eu acho que aqui há uma inversão, o custo ideal "tá" sendo menor do que o benefício que ela está nos proporcionando aos funcionários.

- Quanto à comissão A, os resultados finais são divulgados pela empresa através de reuniões com os empregados. Dentro de cada área, os funcionários conseguem acompanhar os resultados parciais de sua área, bem como entender como são feitos os cálculos. Como os objetivos são por áreas, fica difícil acompanhar os resultados de outras áreas, pois conhecemos pouco dos objetivos das demais áreas. Os funcionários não conhecem ou têm dificuldades de entender como se calculam os resultados dos objetivos de outras áreas. As fórmulas de calcular os resultados são definidas pela empresa, e os funcionários não recebem explicações sobre as mesmas. Quanto às comissões B e C, existe transparência no cálculo e na divulgação dos resultados.

Comissão A:

(...) quanto à transparência... Dentro da área, a maioria do pessoal entende a maneira de cálculo, mas com a gente "tá" envolvido num todo, há muitas formas de apresentar esse números ou até os percentuais propostos pela empresa. Já vêm predefinidos e não são explicados os porquês... eu acho que deveria haver uma maior transparência quanto à colocação desse percentual, nessas metas, por parte da área de RH e não só, no final, apresentar o resultado (...).

Comissões B e C:

Eu concordo com a colocação dos colegas anteriores, que a divulgação é feita e até a apresentação dos cálculos é feita de forma clara.

5.4.4 Percepção do sindicato dos empregados

a) Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa

Quanto ao sindicato dos empregados, a pesquisa identificou os seguintes aspectos em relação à Lei 10.101:

- No início, existiam muitas dúvidas e receios quanto ao programa, pois a Lei é muito genérica, mas, com o tempo, tudo se esclareceu.
- A Lei obriga a formação de uma comissão de empregados para negociar com a empresa. Exige também que o programa seja homologado pelo sindicato dos empregados.

O que ajuda o empregado é a participação na comissão... e a obrigatoriedade de ser homologado pelo sindicato.

A primeira aplicação do PPR foi mais difícil... agora como há metas, objetivos a ser alcançados, pode se basear nos anteriores (...).

- A Lei é para um universo muito grande de empresas e, como cada empresa é uma realidade diferente, dificulta o trabalho de coordenação do sindicato.
- A Lei não estabelece limites para objetivos e metas, ocorrendo situações em que os objetivos não são atingidos por causa da sua dificuldade.

(...) não existe definida uma Lei para cada empresa, cada empresa é uma realidade diferente... fica difícil de se coordenar com os empregados (...).

A grande dificuldade na Lei é que não estabelece limites aos objetivos de ser alcançado, com isso muitas vezes não conseguimos nossos objetivos.

- Os empregados conhecem muito pouco a Lei que regulamentou o Programa de Participação nos Resultados da Empresa.
- A aceitação por parte dos empregados é pequena, pois eles preferem aumento salarial, pensando no futuro, na aposentadoria.

(...) os trabalhadores têm certa dificuldade no conhecimento dessa Lei.

A aceitação é muito difícil entre os empregados porque eles preferem salários, porque pensam no futuro, com aposentadorias e são salários indiretos e não resolverá o problema no futuro.

A aceitação é fraca diante dos empregados.

- A aceitação por parte das empresas é grande, pois aumentou a produtividade, reduziu custos, os funcionários passaram a administrar suas atividades na empresa e não há incidência de encargos trabalhistas sobre a recompensa recebida pelos empregados.

Para a empresa é um ótimo negócio, pois reduz custos e, além de tudo, diminui imposto de trabalho e assim o aumento de produtividade é bem maior para a própria empresa.

b) processo de negociação

Quanto ao sindicato dos empregados, a pesquisa identificou os seguintes aspectos relacionados ao processo de negociação.

- A última negociação foi muito difícil, pois as empresas incluíram, contra a vontade do sindicato dos empregados, o Programa de Participação nos Resultados na pauta de assuntos a serem tratados/negociados na data-base, levando vantagem com isso, pois condicionaram o fechamento do acordo coletivo à aprovação de certos aspectos do Programa de Participação nos Resultados, inclusive dando antecipações aos empregados, sem a concordância do sindicato dos empregados, por conta do programa, favorecendo ainda mais as empresas na negociação.

Ao processo de negociação é muito difícil porque é... o PPR deve ser desvinculado ao acordo, ao dissídio, então, como a empresa se vê com vantagem, eles incluem como nas cláusulas da data-base de fechar um acordo, dando uma antecipação e metendo o PPR junto nesse dissídio.

- Na negociação entre empresa e comissão de empregados, o regulamento, bem como os objetivos e metas, são formatados pelas empresas, mas, de uma forma geral, são bem aceitos pelas comissões.
- Na negociação entre empresa e comissão de empregados, é preciso que os membros da comissão atuem efetivamente como negociadores.

(...) na última data-base foi mais ou menos normal só que as metas e o regulamento já veio estipulado pela empresa, então o contexto e a contestação de certos valores foi muito atenuante e muito desgastante com o pessoal da comissão de empregados.

- Considerando os últimos anos, nos aspectos financeiros e nas relações entre sindicato e empresas, tem ocorrido uma melhora gradativa.
- As primeiras negociações foram difíceis, pois pouco se conhecia sobre os objetivos e metas que estavam sendo propostos pelas empresas, gerando desconfianças e receios, entre sindicalistas e empregados, quanto ao atingimento das metas estipuladas pelas empresas.

- Nas negociações, o sindicato dos empregados não tem obtido êxito com a idéia de estender o Programa de Participação nos Resultados da Empresa para o quadro de funcionários temporários que trabalham durante o período de safra.

(...) em relação a anos passados, "tá" melhorando em área financeira, como as relações entre empresas e sindicato.

As negociações anteriores foram muito difíceis por a gente não ter noção e nem como fazer uma cobrança ou saber mais ou menos da meta a se chegar... agora, nessas novas negociações, a gente já tem definido alguma meta e algum número para a gente se identificar (...).

(...) PPR é que muitas vezes ele não contempla a maioria dos trabalhadores e essa é uma das preocupações do sindicato que ele contente principalmente os contratados (funcionário temporário) para que se possa fazer um somatório disso e que todos tenham um resultado melhor.

c) Características do Programa de Participação nos Resultados

Quanto ao sindicato dos empregados, a pesquisa identificou os seguintes aspectos relacionados às características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa:

- As empresas apresentam as regras prontas e colocam-nas para discussão, por ocasião da reunião, para aprovação/assinaturas do programa. As regras precisam ser mais discutidas com a comissão de empregados e com os empregados.
- O programa não contempla o quadro de funcionários temporários, que trabalham na safra, mas os funcionários que fazem parte do programa, os permanentes, dependem dos temporários para atingir as metas estipuladas no programa.
- É preciso que certas regras sejam mais flexíveis, pois as metas estão chegando a um ponto máximo de melhorias.

Deveriam ser mais discutidas as regras, não "vim" com elas "pronta" para discussão, na hora de assinar o mesmo.

As regras... deveriam ser abrangentes a todos os funcionários... como nas fumageiras que é excluído o contratado (funcionário temporário).

Com relação às regras, que fossem mais flexíveis porque está chegando a um ponto, se chegar ao teto máximo, e vai perder a graça do PPR.

- As empresas pouco utilizam a criatividade de seus funcionários para definir objetivos e metas, pois são estabelecidos pelas empresas.

Na minha opinião, a criatividade dos empregados é pouco aplicada pelos empregadores, pois esse já vem com as idéias prontas.

- Sindicato desconhece como as empresas chegam a um valor, em salários, a ser utilizado para recompensar os empregados que participam do Programa de Participação nos Resultados. É estipulado pelas empresas que a recompensa é em número de salários, mas é desconhecido o valor obtido pela empresa com o programa.

Não existe um critério definido para dar valores de financeiro para os resultados obtidos, então não tenho opinião definida de como é feito, isso vem diretamente do próprio empregador.

- As avaliações dos resultados parciais são feitas de tempo em tempo e são esclarecedoras.

A minha opinião é boa, esclarecimentos é feito, mês a mês, com os funcionários.

- A comissão de empregados deveria ter mais conhecimento técnico para acompanhar os objetivos e suas metas, bem como tempo para se reunir e tratar de questões relativas ao programa.

No meu entendimento, ainda falta conhecimento técnico para essa equipe, essa comissão, para acompanhar com mais facilidade essas metas.

A falta de tempo... impede uma atuação efetiva de todos os membros que compõem as comissões (...).

d) Resultados obtidos

Quanto ao sindicato dos empregados, a pesquisa identificou os seguintes aspectos relacionados aos resultados obtidos:

- As relações entre empregados e empresa têm melhorado, têm crescido. Também melhorou a relação entre empresa e sindicato dos empregados.
- As empresas conseguiram mais agilidade, por parte dos empregados, na realização das tarefas, melhor atendimento aos clientes, maior qualidade no serviço e produto e redução de custos.

(...) ao longo dos tempos que apareceu esse PPR, notou-se que a relação entre trabalhador e sindicato dos empresários vem crescendo, vem melhorando (...).

O resultado foi maior agilidade nas tarefas, melhor atendimento do cliente, melhor qualidade em tudo e redução de custos em quase todas as áreas.

- Os funcionários têm obtido ganhos financeiros com o recebimento de um maior número de salários.

Vantagem do empregado é botar indiretamente um salário ou alguma parte de salário antecipado no bolso (...).

- O Programa de Participação nos Resultados favorece mais as empresas do que os empregados, pois os empregados contribuem mais do que recebem, têm um maior

desgaste físico e mental e ocorrem desentendimentos entre colegas para produzirem mais, faltando tempo até para fazer as necessidades fisiológicas.

- Os funcionários têm tido maior dificuldade no trabalho do dia-a-dia.

Entendemos que os custos, para os trabalhadores, estão em desequilíbrio, tendo em vista que gera entre os trabalhadores até desentendimento, para produzirem mais, a preocupação em fazer mais. Há momentos que a máquina anda e o trabalhador não tem tempo nem de se retirar um pouquinho, fazer suas necessidades... o desgaste físico e mental é forte... há um desequilíbrio então com relação a esse custo.

- As empresas conseguiram reduzir pessoal, pagar menos encargos sociais, menos fundo de garantia por tempo de serviço, menos imposto, prejudicando os empregados.

Benefício maior é das empresas, pois diminuiu postos de trabalho, aumentou produtividade, aumentou qualidade de produto e assim gerou mais rentabilidade para seu bolso.

- Os empregados estão comprometidos, pois existem cobranças por resultados, pressão por qualidade, controle de um colega sobre o outro e desentendimento entre colegas. O comprometimento deveria ser o resultado de uma relação saudável.

(...) há um comprometimento forte, uma pressão gera uma corrente de cobrança entre os trabalhadores, entre os setores e muitas vezes desentendimento..., entendemos que há um comprometimento, mas poderia ser mais saudável.

- Cálculo do resultado - parcial ou total - é mal explicado, é realizado pela empresa, sem a presença dos empregados e de acordo com os seus interesses.

(...) cálculo vem sendo feito diretamente pelo patrão, sendo muitas vezes mal explicado... sempre pode ser alterado pelo padrão (...).

5.5 Descrição e análise comparativa entre resultados

Com base nos objetivos propostos, procurou-se identificar as facilidades e dificuldades, sob o ponto de vista do gestor do programa, do empregado das empresas, da comissão de empregados e do sindicato dos empregados, relativas à Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, ao processo de negociação, às características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa e aos resultados obtidos.

5.5.1 Gestor do programa

a) Quanto à Lei 10.101

Os gestores dos programas das empresas indicam, como aspecto facilitador, o estímulo que a Lei proporcionou à regulamentação do programa nas empresas, pois isentou-as de pagamento de encargos sociais sobre as recompensas dos empregados.

Os gestores dos programas das empresas também indicam, como aspectos facilitadores, a possibilidade de uma remuneração diferenciada para os empregados e o fato de estes e as empresas aceitarem bem o Programa de Participação nos Resultados, pois empregados e empresas têm vantagens com o programa.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que os gestores dos programas indicam, como aspecto facilitador, a Lei 10.101, que regulamentou a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas.

Na visão de Xavier, Silva e Nakahara (1999), o não-pagamento de encargos sociais é um dos principais aspectos da legislação sobre o programa de participação, pois as empresas não precisam recolher encargos trabalhistas quando do pagamento da recompensa dos funcionários.

Segundo Garrido (1999), o salário variável possibilita estabelecer uma forte parceria entre funcionários e empresa, pois a remuneração do empregado está vinculada ao desempenho da empresa. Dirigentes sindicais observam que o programa de participação proporciona às partes interessadas uma abordagem mais transparente, um processo participativo, maior produtividade, aumento dos rendimentos do trabalhador e maior competitividade e lucro para as empresas (Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

b) Quanto ao processo de negociação

Os gestores dos programas indicam, como aspecto facilitador, a última negociação entre sindicato das empresas e sindicato dos empregados, por ter-se desenvolvido de forma tranqüila. Indicam, também, como aspecto facilitador, a última negociação entre empresa e comissão de empregados, por também ter-se desenvolvido de forma tranqüila. Indicam, ainda, como aspectos facilitadores, as últimas negociações, envolvendo sindicatos das empresas e dos empregados e empresa e comissão de empregados, por terem ocorrido dentro da normalidade, com tranqüilidade.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que os gestores dos programas indicam, como aspecto facilitador, o processo de negociação nas duas etapas.

c) Quanto às características do programa de participação nos resultados

Os gestores dos programas indicam, como aspectos facilitadores, o fato de as regras serem bem claras, difundidas e entendidas pelas partes interessadas e a forma como são definidos os objetivos e metas para o Programa de Participação nos Resultados da Empresa.

Os resultados evidenciam que os gestores dos programas indicam, como aspectos facilitadores, a atuação adequada da comissão de empregados no acompanhamento do programa e a forma como são divulgados os resultados parcial e final aos funcionários da empresa.

Os gestores dos programas indicam, como aspectos facilitadores, o aproveitamento da criatividade dos empregados no Programa de Participação nos Resultados e o dimensionamento da recompensa dos empregados, com base no mercado.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que os gestores dos programas indicam, como aspectos facilitadores, as características do Programa de Participação nos Resultados.

d) Quanto aos resultados obtidos

Os resultados evidenciam que os gestores dos programas indicam, como aspectos facilitadores, o fato de as empresas terem obtido um maior comprometimento dos funcionários, redução de custos, um melhor relacionamento com os funcionários, um fortalecimento do trabalho em equipe, um fortalecimento nas relações entre superior e subordinado, uma melhoria em resultados tanto quantitativos como qualitativos e um melhor entendimento do fluxo e da cadeia produtiva da unidade.

Os gestores dos programas indicam, como aspectos facilitadores, o fato de os empregados terem obtido maior participação nos trabalhos e um incremento na remuneração. Os resultados evidenciam que os gestores indicam, como aspectos facilitadores, o comprometimento dos empregados com o programa e a boa transparência nos cálculos e na divulgação dos resultados.

Os resultados evidenciam que os gestores, em geral, indicam, como aspectos facilitadores, o fato de existir um equilíbrio na relação custo e benefício do programa, sob o ponto de vista do empregado e o fato de existir um equilíbrio na relação custo e benefício do programa, sob o ponto de vista da empresa.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que os gestores dos programas indicam, como aspectos facilitadores, os resultados obtidos com o programa.

Apresentam-se no quadro 29 as facilidades e dificuldades, sob o ponto de vista do gestor do programa das empresas pesquisadas.

Quadro 29 - Gestor do programa das empresas A, B e C

Tipo de Respondente	Gestor do Programa	
Variável Operacional	Facilidades	Dificuldades
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Isenção de pagamento de encargos sociais. • Remuneração diferenciada para os empregados. • Empregados e empresas têm vantagens com o programa. 	-
B. Processo de negociação.	<ul style="list-style-type: none"> • As negociações, independente da fase, foram tranquilas nos últimos anos. 	-
C. Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • As regras são bem claras, difundidas e entendidas pelas partes interessadas. • A forma como são definidos os objetivos e metas do programa de participação. • Atuação adequada da comissão de empregados no acompanhamento do programa. • A forma como são divulgados os resultados parcial e final aos funcionários. • O aproveitamento da criatividade dos empregados no programa. • O dimensionamento da recompensa dos empregados, com base no mercado. 	-

Fonte: Elaborado com base na essência das citações verbalizadas pelo gestor do programa das empresas A, B e C.

5.5.2 Empregado das empresas

a) Quanto à Lei 10.101

Os resultados evidenciam que os empregados das empresas que participaram da pesquisa, indicam, como aspectos facilitadores, o fato de os funcionários aceitarem bem o programa, pois proporciona-lhes uma recompensa financeira, e o fato de as empresas também aceitarem bem o programa, pois elas têm obtido retornos positivos com ele.

Os empregados das empresas, em geral, indicam, como aspecto dificultador, o fato de os funcionários desconhecerem o conteúdo da Lei, pois ela é pouco difundida entre os funcionários.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que os empregados das empresas participantes da pesquisa, indicam, em geral, como aspecto facilitador, a Lei 10.101, que regulamentou a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas.

b) Quanto ao processo de negociação

Os empregados das empresas que participaram da pesquisa, em geral, indicam, como aspecto facilitador, a última negociação entre empresa e comissão de empregados, por ter ocorrido de forma tranqüila. Indicam, também, como aspectos facilitadores, as negociações nas datas-bases anteriores, por terem ocorrido sem maiores problemas.

Os resultados evidenciam que os empregados, em geral, indicam, como aspecto dificultador, a última negociação entre empresa e sindicato dos empregados, pois, embora os funcionários classifiquem a negociação como tranqüila, consideram que o valor acertado para a recompensa dos empregados foi o ofertado pelas empresas, já que o sindicato dos empregados não teve êxito quanto à solicitação de uma remuneração maior.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que os empregados das empresas participantes da pesquisa indicam, em geral, como aspecto facilitador, o processo de negociação nas duas etapas.

c) Quanto às características do programa de participação nos resultados

Os resultados evidenciam que os empregados das empresas participantes da pesquisa indicam, como aspecto facilitador, o fato de as regras serem claras e conhecidas pelos empregados. Os empregados, em geral, indicam, como aspecto facilitador, a forma de realização da avaliação dos resultados com os funcionários.

Os empregados indicam, como aspecto dificultador, o fato de os funcionários desconhecerem o critério utilizado para dimensionar a recompensa dos empregados, isto é, quanto representa a recompensa dos funcionários em relação aos ganhos obtidos com o programa. Os empregados, em geral, indicam, como aspecto dificultador, a forma como são definidos objetivos e metas.

Os resultados evidenciam que os empregados, em geral, consideram, como aspecto dificultador, o aproveitamento da criatividade dos empregados. Os empregados, em geral, indicam, como aspecto dificultador, o papel da comissão de empregados no acompanhamento do programa de participação.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que os empregados das empresas participantes da pesquisa indicam, em geral, como aspectos dificultadores, as características do Programa de Participação nos Resultados.

d) Quanto aos resultados obtidos

Os resultados evidenciam que os empregados das empresas que participaram da pesquisa indicam, como aspecto facilitador, o fato de as empresas terem obtido resultados muito satisfatórios com o programa, como estímulo e motivação dos empregados, obtenção de

resultados financeiros e operacionais e melhorias de seus índices de produtividade e qualidade.

Os empregados indicam, como aspecto facilitador, o fato de os funcionários obterem uma vantagem financeira, crescimento profissional, maior abertura para exprimir seus pensamentos e sentimentos e conhecimento do caminho que devem seguir. Outro aspecto facilitador, segundo os empregados, é a transparência nos cálculos e divulgação dos resultados.

Os resultados evidenciam que os empregados, em geral, indicam, como aspecto facilitador, o comprometimento dos funcionários com o programa.

Os empregados, em geral, indicam, como aspecto facilitador, a relação custo e benefício do programa, sob o ponto de vista do empregado, pois existe um certo equilíbrio entre o esforço do empregado e os ganhos que ele recebe com o programa.

Os resultados evidenciam que os empregados, em geral, indicam, como aspecto dificultador, o fato de a empresa ter obtido mais benefícios que custos com programa.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que os empregados das empresas participantes da pesquisa indicam, em geral, como aspectos facilitadores, os resultados obtidos com o programa.

Apresentam-se no quadro 30 as facilidades e dificuldades, sob o ponto de vista do empregado das empresas pesquisadas.

Quadro 30 - Empregado das empresas A, B e C

Tipo de Respondente	Empregado das Empresas	
	Facilidades	Dificuldades
Variável Operacional		
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa financeira para os empregados e retornos positivos para empresa. • Os funcionários e empresa aceitam bem o programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados desconhecem o conteúdo da Lei.

empresa.		
B. Processo de negociação.	<ul style="list-style-type: none"> • A última negociação entre empresa e comissão de empregados e as negociações nas datas-bases anteriores, pois ocorreram de forma tranqüila. 	<ul style="list-style-type: none"> • A última negociação entre empresas e sindicato dos empregados, pois o valor da recompensa foi o estipulado pelas empresas.
C. Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • As regras são claras e conhecidas pelos empregados. • A forma de realização da avaliação dos resultados com os funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários desconhecem o critério utilizado para dimensionar a recompensa dos empregados. • A forma como são definidos os objetivos e metas. • O aproveitamento da criatividade dos empregados. • O papel da comissão de empregados no acompanhamento do programa.
D. Resultados obtidos.	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas conseguiram estimular e motivar os empregados, alcançaram resultados financeiros e operacionais e melhoraram seus índices de produtividade e qualidade. • Os funcionários conseguiram vantagem financeira, crescimento profissional, maior abertura para exprimir seus pensamentos e sentimentos e conhecimento do caminho que devem seguir. • Transparência nos cálculos e divulgação dos resultados. • O comprometimento dos funcionários com o programa. • A relação custo e benefício do programa, sob o ponto de vista do empregado, pois existe um certo equilíbrio entre o esforço do 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas têm obtido mais benefícios que custos com o programa.

	empregado e os ganhos que ele recebe com o programa.	
--	--	--

Fonte: Elaborado com base na essência das citações verbalizadas pelo empregado das empresas A, B e C.

5.5.3 Comissões de empregados

a) Quanto à Lei 10.101

Os resultados evidenciam que as comissões de empregados indicam, como aspectos facilitadores, o fato de os funcionários aceitarem muito bem o programa, pois possibilita-lhes obter uma recompensa financeira, e o fato de a empresa também aceitá-lo muito bem, pois ele lhe proporciona muitas vantagens.

As comissões de empregados, em geral, indicam como aspecto dificultador, o fato de os funcionários desconhecerem o conteúdo da Lei.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que as comissões de empregados indicam, em geral, como aspecto facilitador, a Lei 10.101, que regulamentou a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas.

Os funcionários são parceiros naturais de sua empresa, pois são partes da mesma, têm relações sociais intensas no seu interior, querem o seu sucesso, porque o sucesso dos empregados depende do sucesso da organização. Assim, querem ver a empresa crescer e pagar salários maiores, desejam ser reconhecidos pela sociedade e por ela, porque são os funcionários que produzem produtos e serviços com qualidade (Silva, 1999; Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

Conforme Garrido (1999), Xavier, Silva e Nakahara (1999) e Corrêa (1999), algumas das principais vantagens em relação a interesses individuais, de equipe e da organização, na implantação do programa de participação, são o autofinanciamento, a entrega de melhores

produtos e de serviços aos clientes, a melhoria da qualidade de vida e da motivação dos funcionários, a participação dos empregados no progresso da empresa, a redução dos encargos sociais e a redução do imposto de renda para os empregados. Os autores observam que, conforme avaliação do Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo - SIMPI, o programa de participação proporciona aumento dos rendimentos do trabalhador.

b) Quanto ao processo de negociação

As comissões de empregados, em geral, indicam, como aspectos facilitadores, a última negociação entre sindicatos dos empregado e das empresas, por haver ocorrido de forma tranqüila e a última negociação entre comissão de empregados e empresa, por ter ocorrido também de forma clara e pacífica.

Os resultados evidenciam que as comissões de empregados indicam, como aspecto dificultador, o fato de as primeiras negociações serem um pouco mais difíceis, pois todos conheciam muito pouco do programa.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que as comissões de empregados indicam, em geral, como aspecto facilitador, o processo de negociação nas duas etapas.

Segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999), a empresa precisa ser coerente e justa na hora de definir a recompensa dos funcionários, isto é, deve haver harmonia entre o tamanho dos resultados obtidos pelo programa e o valor da remuneração paga aos empregados.

Na grande maioria das reuniões de negociação já realizadas pelas empresas e demais partes interessadas no programa de participação, tem havido acordos sem maiores problemas, pois as diferenças de interesses, apresentadas na mesa de negociação, acabam sofrendo um processo de ajustamento, contentando as partes envolvidas (Corrêa, 1999).

Quando se fala em negociação ganha-ganha, as partes envolvidas devem sair da mesa de negociação com a sensação de que os resultados obtidos agradam a ambas as partes.

Sensação de perda, de qualquer uma das partes, é sinal de conflitos futuros ou, até mesmo, do comprometimento de planos futuros (Silva, 1999). Xavier, Silva e Nakahara (1999) observam que o comprometimento se adquire pela negociação, não, pela imposição, e que o sucesso do programa passa pela plena aplicação de seus conceitos, entre os quais, o participativo.

c) Quanto às características do programa de participação nos resultados

As comissões de empregados indicam, como aspecto facilitador, o fato de as regras serem claras e de conhecimento da grande maioria dos empregados. Segundo as comissões, outro aspecto facilitador é o fato de que, caso ocorra algum problema, no decorrer do programa, que não possa ser resolvido pelos empregados, as regras são revistas.

Os resultados evidenciam que as comissões de empregados, em geral, indicam, como aspecto facilitador, o fato de os objetivos e as metas estarem adequados. Também indicam, em geral, como aspecto facilitador, a forma como são realizadas as avaliações de resultados com os empregados.

As comissões de empregados, em geral, indicam como aspecto facilitador, o trabalho realizado pela comissão de empregados no acompanhamento do programa.

Os resultados evidenciam que as comissões de empregados, em geral, indicam, como aspecto dificultador, o fato da criatividade dos funcionários ser muito pouco utilizada. Também indicam, em geral, como aspecto dificultador, o fato de os empregados desconhecerem o critério utilizado para definir a recompensa dos empregados, frente aos ganhos obtidos pela empresa.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que as comissões de empregados indicam, em geral, como aspectos facilitadores, as características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.

d) Quanto aos resultados obtidos

Os resultados evidenciam que as comissões de empregados indicam, como aspecto facilitador, o fato de as empresas terem obtido ganhos financeiros, melhoria da imagem, melhoria de qualidade e produtividade, maior motivação dos empregados, maiores envolvimento dos empregados com o negócio da empresa, menor desperdício em geral, melhor qualidade de vida para os empregados, mais trabalho em equipe e redução dos acidentes de trabalho.

As comissões de empregados indicam, como aspecto facilitador, o fato de os funcionários terem obtido uma remuneração adicional, maior participação no negócio da empresa, mais motivação, melhor ambiente de trabalho e trabalho em equipe. Indicam, também, como aspecto facilitador, o fato de haver um grande comprometimento dos empregados com o programa.

Os resultados evidenciam que as comissões de empregados, em geral, consideram como aspecto facilitador, o fato de haver equilíbrio entre custo e benefício do programa, na visão dos empregados.

Os resultados evidenciam que as comissões de empregados, em geral, indicam, como aspecto facilitador, o fato de existir transparência no cálculo e na divulgação dos resultados.

As comissões de empregados indicam, como aspecto dificultador, o fato de as empresas terem mais benefícios que custos com o programa, isto é, a relação custo e benefício tem beneficiado as empresas.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que as comissões de empregados indicam, em geral, como aspectos facilitadores, os resultados obtidos com o programa.

Apresentam-se no quadro 31 as facilidades e dificuldades, sob o ponto de vista da comissão de empregados das empresas pesquisadas.

Quadro 31 - Comissão de empregados das empresas A, B e C

Tipo de Respondente	Comissões de empregados	
Variável Operacional	Facilidades	Dificuldades
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa financeira para os empregados e muitas vantagens para a empresa. • Os funcionários e a empresa aceitam bem o programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados desconhecem o conteúdo da Lei.
B. Processo de negociação.	<ul style="list-style-type: none"> • A última negociação entre sindicato dos empregados e das empresas e a última negociação entre comissão de empregados e empresa, pois ocorreram de forma tranqüila. 	<ul style="list-style-type: none"> • O fato de as primeiras negociações serem um pouco mais difíceis, pois todos conheciam muito pouco o programa.
C. Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • As regras são claras e de conhecimento da grande maioria dos empregados. • Caso ocorra algum problema, no decorrer do programa, que não possa ser resolvido pelos empregados, as regras são revistas. • Os objetivos e metas estão adequados. • A forma como são realizadas as avaliações de resultados com os empregados. • O trabalho realizado pela comissão de empregados no acompanhamento do programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • A criatividade dos empregados é muito pouco utilizada. • Os funcionários desconhecem o critério utilizado para definir a recompensa dos empregados, frente aos ganhos obtidos pela empresa.
D. Resultados obtidos.	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas conseguiram ganhos financeiros, melhoria da imagem, melhoria de qualidade e produtividade, maior motivação dos empregados, maiores envolvimento dos empregados com o negócio da empresa, menor desperdício em geral, melhor qualidade de vida para os empregados, mais trabalho em equipe e redução dos acidentes de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas têm mais benefícios que custo com o programa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários conseguiram uma remuneração adicional, maior participação no negócio da empresa, mais motivação, melhor ambiente de trabalho, trabalho em equipe e um grande comprometimento dos empregados com o programa. • Existe um equilíbrio entre custo e benefício do programa, na visão dos empregados. • Existe transparência no cálculo e na divulgação dos resultados. 	
--	--	--

Fonte: Elaborado com base na essência das citações verbalizadas pelas comissões de empregados das empresas A, B e C.

5.5.4 Sindicato dos empregados

a) Quanto à Lei 10.101

O sindicato dos empregados indica, como aspecto facilitador, o fato de que a aceitação por parte das empresas é grande, pois aumentou a produtividade, reduziu custos, os funcionários passaram a administrar suas atividades na empresa e não há incidência de encargos trabalhistas sobre a recompensa recebida pelos empregados. Indica, também, como aspecto facilitador, o fato de tudo ter-se esclarecido, apesar da existência, no início, de muitas dúvidas e receios quanto ao programa, em virtude de a Lei ser muito genérica. Para o sindicato, outro aspecto facilitador é o fato de a lei exigir a formação de uma comissão de empregados para negociar com a empresa e a homologação do programa pelo sindicato dos empregados.

Os resultados evidenciam que o sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de que a aceitação por parte dos empregados é pequena, pois eles preferem aumento salarial, pensando no futuro, na aposentadoria.

Os resultados evidenciam que o sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de os funcionários conhecerem muito pouco a Lei que regulamentou o Programa de Participação nos Resultados.

O sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de que a Lei 10.101 é para um universo muito grande de empresas e, como cada empresa é uma realidade diferente, dificulta o trabalho de coordenação do sindicato. Indica, também, como aspecto dificultador, o fato de a Lei não estabelecer limites para objetivos e metas, ocorrendo situações em que os objetivos não são atingidos por causa da sua dificuldade.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que o sindicato dos empregados, através de seus sindicalistas, indica, em geral, como aspecto dificultador, a Lei 10.101, que regulamentou a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas.

Segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999), entre os tópicos mais importantes da legislação sobre participação nos lucros ou resultados, está o estímulo à livre negociação, pois a Lei estabelece um canal para a negociação entre a empresa e a comissão de empregados assistidos pelo sindicato representativo, visando à negociação dos critérios e das metas do programa.

Na visão do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1999) -, a política de redução de custos adotada pelas empresas acabou privilegiando a remuneração variável em detrimento do salário. O programa de participação deixou de ser um instrumento para ampliar a remuneração dos trabalhadores e tornou-se um mecanismo de substituição do zeramento da inflação.

Para Xavier, Silva e Nakahara (1999), a legislação sobre participação nos lucros ou resultados estabelece, entre outros, os seguintes tópicos importantes: o papel dos sindicatos, pois o sindicato tem o direito de indicar um membro para compor a comissão de empregados das empresas; as regras abrangentes, pois a Lei tem um número reduzido de regras, deixando as definições para ser estabelecidas pelas partes envolvidas; e as regras e os critérios claros,

pois exige um acordo que contenha regras claras e objetivas e todos os critérios de funcionamento do programa de participação.

Verificou-se que os regulamentos internos dos programas de participação das empresas, assinados pelas partes interessadas, estabelecem que a participação dos empregados nos resultados é desvinculada da remuneração, os valores não se incorporam ao salário, não há pagamento de encargos sociais sobre os ganhos dos empregados, não substitui ou complementa a remuneração do funcionário e não se aplica o princípio da habitualidade.

b) Quanto ao processo de negociação

O sindicato dos empregados indica, como aspecto facilitador, o fato de que, na negociação entre empresa e comissão de empregados, o regulamento, os objetivos e metas são formatados pelas empresas, mas, de uma forma geral, são bem aceitos pelas comissões de empregados. Indica, também, como aspecto facilitador, o fato de que tem ocorrido uma melhora gradativa, nos últimos anos, no aspecto financeiro e nas relações entre sindicato e empresas.

Os resultados evidenciam que o sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de a última negociação ter sido muito difícil, já que as empresas incluíram, contra a vontade do sindicato dos empregados, o Programa de Participação nos Resultados da Empresa na pauta de assuntos a serem tratados/negociados na data-base, levando vantagem com isso, pois condicionaram o fechamento do acordo coletivo à aprovação de certos aspectos do Programa de Participação nos Resultados, inclusive dando antecipações aos empregados, por conta do programa, sem a concordância do sindicato dos empregados, favorecendo ainda mais as empresas na negociação.

O sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de que, na negociação entre empresa e comissão de empregados, é preciso que os membros da comissão atuem efetivamente como negociadores.

Os resultados evidenciam que o sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de que as primeiras negociações foram difíceis, pois pouco se conhecia sobre os objetivos e metas que estavam sendo propostos pelas empresas, gerando desconfianças e receios, entre sindicalistas e empregados, quanto ao atingimento das metas estipuladas pelas empresas.

O sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de que, nas negociações, o sindicato dos empregados não tem obtido êxito com a idéia de estender o Programa de Participação nos Resultados da Empresa para o quadro de funcionários temporários, que trabalham durante o período de safra.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que o sindicato dos empregados, através de seus sindicalistas, indica, em geral, como aspecto dificultador, o processo de negociação nas duas etapas.

Para Corrêa (1999), cabe à empresa apresentar uma proposta de regras para o programa de participação, mas as regras definitivas serão a resultante de um processo de negociação entre as partes interessadas, visando a um programa harmônico e balanceado. A negociação do programa de participação poderá ser conduzida através de acordo ou convenção coletiva com o sindicato dos empregados (Xavier, Silva e Nakahara, 1999).

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1997) -, é importante o treinamento técnico dos negociadores, sejam eles da comissão de negociadores ou do próprio sindicato, pois necessitam de conhecimento dos indicadores e de seu impacto na empresas, bem como em relação ao mercado. O treinamento das partes envolvidas nas negociações deve preceder o processo de negociação (Garrido, 1999). Conforme Corrêa (1999), o treinamento da comissão de empregados deve ser conduzido pelo seu sindicato.

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1998) - observa que o movimento sindical tem interesse na negociação da participação nos lucros ou resultados, pois ela possibilita: a) obtenção de informações importantes sobre a

empresa, o setor, o processo de trabalho e os índices de produtividade; b) condições para a organização dos trabalhadores dentro das empresas; c) identificação rápida dos interesses e das necessidades da base e negociação de questões relativas ao processo de trabalho.

Conforme Castro (2001), no texto legal, não é possível reconhecer obrigatoriedade, ou não, da adoção da participação dos empregados nos lucros ou resultados, pois não existe punição legal prevista àqueles que não estabelecerem a participação. Também o texto legal não prevê prazo mínimo para que as empresas comecem a praticar a participação nos lucros ou resultados (Brasil, 2000).

Verificou-se que os regulamentos internos dos programas de participação das empresas estabelecem que os empregados com contratos por prazo determinado - funcionários temporários - estão excluídos do programa.

c) Quanto às características do programa de participação nos resultados

Os resultados evidenciam que o sindicato dos empregados indica, como aspecto facilitador, a forma como é realizada a avaliação dos resultados, pois é feita de tempo em tempo e é esclarecedora.

O sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de as empresas apresentarem as regras prontas, para discussão, por ocasião da reunião para aprovação/assinaturas do programa. Segundo o sindicato, as regras precisam ser mais discutidas com a comissão de empregados e com os empregados. Os resultados evidenciam que o sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de o programa não contemplar o quadro de funcionários temporários que trabalham na safra, pois os funcionários que fazem parte do programa, os permanentes, dependem dos temporários para atingir as metas estipuladas no programa.

Os resultados evidenciam que o sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de certas regras precisarem ser mais flexíveis, pois as metas estão chegando a um ponto máximo de melhorias. O sindicato dos empregados indica, como

aspecto dificultador, o fato de as empresas pouco utilizarem a criatividade de seus funcionários para definir objetivos e metas, pois são estabelecidos pelas empresas.

O sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de o sindicato desconhecer como as empresas chegam a um valor, em salários, a ser utilizado para recompensar os empregados que participam do Programa de Participação nos Resultados. São as empresas que estipulam a recompensa em números de salários, mas é desconhecido o valor obtido por elas com o programa.

Os resultados evidenciam que o sindicato dos empregados indica, como aspectos dificultadores, o fato de a comissão de empregados ter pouco conhecimento técnico para acompanhar os objetivos e suas metas, bem como a necessidade de tempo para se reunir e tratar de questões relativas ao programa.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que o sindicato dos empregados, através de seus sindicalistas, indica, em geral, como aspectos dificultadores, as características do Programa de Participação nos Resultados.

Conforme Xavier, Silva e Nakahara (1999), a legislação sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados exige um acordo que contenha regras claras e objetivas e todos os critérios de funcionamento do programa de participação. Tendo em vista os pontos estratégicos e confidenciais da empresa, cabe à cúpula da empresa a iniciativa de desenhar o esqueleto do programa de participação que será colocado e discutido na mesa de negociação (Silva, 1999).

A escolha e a implementação, após uma negociação bem-sucedida com a comissão de empregados, de um bom elenco de indicadores facilitam o cascadeamento das metas, individuais e coletivas, em todos os níveis hierárquicos da empresa (Corrêa, 1999). O empregado é “o grande conhecedor do chão da fábrica e, na medida em que ele e seus colegas participam da estruturação das metas, maior será o empenho para o seu atingimento” (Silva, 1999, p. 130).

Conforme Corrêa (1999), as formas de se fazer o cálculo para a formação do montante a repartir entre funcionários são o percentual, a fórmula, a ponderação de pesos, a proporcionalidade e o fracionamento, aplicados, conforme a escolha, sobre o montante gerado pelo programa. O autor observa que existem duas maneiras de partilhar os ganhos conquistados. A primeira é a distribuição do montante obtido, em partes iguais ou desiguais, para cada participante, não considerando o desempenho de cada participante na hora de distribuir os ganhos conquistados. A segunda é a participação de forma proporcional à real contribuição de cada participante.

A empresa precisa criar um sistema que garanta o fornecimento de informações a todos os participantes, periodicamente, sobre a composição e a evolução de cada indicador, com observações sobre dificuldades e facilidades geradas até então e com as previsões futuras. Reuniões parciais poderão ser realizadas através de encontros rápidos, geralmente informais, entre os responsáveis pelas metas e seu superior imediato, com o objetivo de deixar os empregados sempre bem informados. Ao menos uma por mês, as reuniões parciais devem acontecer (Corrêa, 1999).

Para Corrêa (1999), a comissão de empregados acumulará, além de suas atividades normais na empresa, as atividades de acompanhamento da evolução dos indicadores e da formação do bolo a repartir, de manter comunicação direta e constante com seus representantes e com os responsáveis pelos diversos setores da empresa, de participar, sempre que possível, de reuniões de análise e de tomada de decisões e de reuniões para negociação de interesses mútuos. O autor sugere que as atribuições da comissão de empregados façam parte do documento oficial do programa.

Verificou-se que os regulamentos internos dos programas de participação das empresas estabelecem que as regras, os objetivos e suas metas foram acordados através de livre negociação entre empresa e comissão de empregados, a participação mínima nos resultados será em número de salário nominal do empregado, o instrumento de aferição é o boletim de apuração parcial de resultados - documento a ser afixado em lugar visível e de fácil acesso para os empregados - e dependendo da ocorrência de condições que possam vir a comprometer ou facilitar significativamente o atingimento dos objetivos em cada um dos

fatores de avaliação, esses objetivos poderão ser revisados em conjunto com a comissão de empregados. Verificou-se também que os regulamentos não estabelecem o papel da comissão de empregados no acompanhamento do programa de participação.

d) Quanto aos resultados obtidos

Os resultados evidenciam que o sindicato dos empregados indica, como aspecto facilitador, o fato de os funcionários terem obtido ganhos financeiros, através do recebimento de maior número de salários. Evidenciam, também, que o sindicato indica, como aspectos facilitadores, mais agilidade, por parte dos empregados, nas realizações das tarefas, melhor atendimento aos clientes, maior qualidade de serviço e de produto e redução de custos.

O sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de o Programa de Participação nos Resultados da Empresa favorecer mais as empresas do que os empregados, pois os empregados contribuem mais do que recebem, têm um maior desgaste físico e mental, ocorrem desentendimentos entre colegas, para produzirem mais, falta tempo para as necessidades primárias. Indica, também, como aspecto dificultador, o fato de que os funcionários têm tido maior dificuldade no trabalho do dia-a-dia.

Os resultados evidenciam que o sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de as empresas conseguirem reduzir pessoal, pagar menos encargos sociais, pagar menos fundo de garantia por tempo de serviço e imposto, prejudicando os empregados. Evidenciam, também, que o sindicato indica, como aspecto dificultador, o fato de o empregado estar comprometido, por meio de cobranças por resultados, de pressão por qualidade, de colegas controlando colegas e de desentendimento entre colegas. O comprometimento deveria ser o resultado de uma relação saudável.

O sindicato dos empregados indica, como aspecto dificultador, o fato de o cálculo dos resultados parcial ou total ser mal explicado, pois é realizado pela empresa, sem a presença dos empregados e de acordo com os interesses da empresa.

Percebe-se, pela forma como se apresentam os resultados, que o sindicato dos empregados, através de seus sindicalistas, indica, em geral, como aspectos dificultadores, os resultados obtidos com o programa.

Segundo Garrido (1999), Xavier, Silva e Nakahara (1999), Corrêa (1999), alguns dos principais benefícios, tangíveis e intangíveis, como ponto de convergência de interesses das pessoas e da empresa, são as seguintes: alternativa para falta de um plano de carreira para os empregados, melhoria dos índices de segurança, pagamento por interesse e não somente por direito, índices de produtividade e qualidade na linguagem dos empregados, melhoria da *performance* dos empregados, maior entendimento, por parte dos empregados, dos negócios da empresa, modernização da relação entre sindicato e empresa, flexibilização da massa salarial, criação de um canal de comunicação para falar sobre resultados, maior engajamento do empregado com os resultados que ele pode influenciar, maior transparência nas relações trabalhistas e da política de remuneração, alavancagem de mudanças na forma de gerenciamento e redução da pressão sobre aumentos reais de salários.

A empresa que deseja implantar um adequado programa de participação precisa levar em consideração alguns aspectos fundamentais, como: a iniciativa cabe ao empregador; o empresário precisa enxergar seus funcionários como verdadeiros parceiros; o empregador não pode omitir informações ou divulgar resultados manipulados; os funcionários precisam ter total compreensão das regras do programa (jogo); os empregados precisam se sentir seguros em relação ao programa; e a confiança mútua é um fator preponderante para se obter sucesso com o programa de participação (Corrêa, 1999).

O processo adequado de definição dos objetivos do programa de participação exige um ambiente participativo, pois o comprometimento dos funcionários é resultante de seu envolvimento e participação. É preciso que empregados e empregadores tenham uma visão compartilhada da missão da empresa, para que os funcionários busquem fazer do sucesso da empresa o seu próprio sucesso. Para tanto, é preciso proporcionar autoridade, autonomia e iniciativa aos funcionários, pois, assim, os empregados serão mais pró-ativos, haverá maior clima de confiança mútua, solidariedade e, acima de tudo, comprometimento (Corrêa, 1999).

A definição adequada de objetivos, de indicadores e de padrões de desempenho, ao definir as regras do programa de participação, fornecerá a energia necessária para motivar o trabalho em equipe, buscar a melhoria contínua e propiciar feedback de seus resultados. Para que isso ocorra, é necessário um modelo de administração participativo e transparência nos dados da empresa (Corrêa, 1999).

Verificou-se que os regulamentos internos dos programas de participação das empresas estabelecem a forma de divulgar os resultados obtidos, os fatores de avaliação com seus respectivos conceitos, a abrangência dos fatores - por área ou para toda a empresa -, o que será considerado no cálculo de cada fator de avaliação, a fórmula de arredondamento dos resultados por fator de avaliação, a fórmula de cálculo por fator de avaliação e o número de pontos que serão obtidos pelos empregados, conforme tabela de índices alcançados por fator de avaliação.

Apresentam-se no quadro 32 as facilidades e dificuldades, sob o ponto de vista do sindicato dos empregados.

Quadro 32 - Sindicato dos empregados

Tipo de Respondente	Sindicato dos empregados	
	Facilidades	Dificuldades
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa aceita bem, pois proporciona várias vantagens. • O programa é claro. • Formação de uma comissão de empregados para negociar com a empresa e homologação do programa pelo sindicato dos empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação dos empregados é pequena. • Os funcionários conhecem muito pouco a lei. • A Lei é para um universo muito grande de empresas e não estabelece limites para objetivos e metas.
B. Processo de negociação.	<ul style="list-style-type: none"> • O regulamento, os objetivos e metas são formatados pelas empresa, mas, de uma forma geral, são bem aceitos pelas comissões de empregados. • Tem ocorrido uma melhoria gradativa, nos últimos anos, no 	<ul style="list-style-type: none"> • A última negociação foi muito difícil, pois as empresas incluíram o programa de participação na pauta de negociação referente a data-base e deram antecipação aos empregados por conta do programa, sem a concordância

	<p>aspecto financeiro e nas relações entre sindicato e empresas.</p>	<p>do sindicato dos empregados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os membros da comissão de empregados não atuam efetivamente como negociadores. • As primeiras negociações foram difíceis, pois pouco se conhecia sobre os objetivos e metas propostos pelas empresas. • O programa não é estendido ao grupo de funcionários temporários.
<p>C. Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A forma como é realizada a avaliação dos resultados com os empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas apresentam as regras prontas, para discussão, por ocasião da reunião para aprovação/assinaturas do programa. • O programa não contempla os funcionários temporários. • Certas regras precisam ser mais flexíveis, pois as metas estão chegando a um ponto máximo de melhorias. • As empresas pouco utilizam a criatividade dos empregados para definir objetivos e metas. • São as empresas que estipulam a recompensa em número de salários, mas é desconhecido o valor obtido por elas com o programa. • A comissão de empregados tem pouco conhecimento técnico para acompanhar os objetivos e suas metas.

D. Resultados obtidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários recebem um maior número de salários. • Os funcionários estão mais ágeis na realização das tarefas, melhor atendimento aos clientes, maior qualidade de serviço e de produto e redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O programa favorece mais as empresas que os empregados. • Os funcionários têm tido maior dificuldade no trabalho do dia-a-dia. • Redução de pessoal, menor pagamento de encargos sociais, de FGTS e de impostos. • Comprometimento obtido por coação. • Cálculo dos resultados parcial ou total são mal explicados.
------------------------	---	---

Fonte: Elaborado com base na essência das citações verbalizadas pelos sindicalistas do sindicato dos empregados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visou a verificar até que ponto as dificuldades e as facilidades na utilização do Programa de Participação nos Resultados da Empresa, nas percepções do gestor do programa, dos empregados, da comissão de empregados e do sindicato dos empregados são comuns ou não.

Os fatos e os dados apresentados na pesquisa levam a concluir que, na utilização do Programa de Participação nos Resultados da Empresa, o gestor do programa das empresas A, B e C percebe somente aspectos facilitadores com base nos benefícios gerados, isto é, atende às necessidades e às expectativas das partes interessadas. Conseqüentemente, os gestores estão plenamente satisfeitos com a utilização do programa de participação.

Quanto aos empregados das empresas A, B e C, participantes da pesquisa, o programa tem apresentado, em geral, aspectos facilitadores, pois tem gerado benefícios às partes interessadas, mas os funcionários também indicam alguns aspectos dificultadores com base nas suas necessidades e expectativas não atendidas. Portanto, a partir da identificação das percepções dos empregados das empresas A, B e C, conclui-se que a utilização do programa de participação requer das empresas um estilo de administração mais participativo, mais dinâmico, que busque uma maior satisfação de seus empregados, os efetivos responsáveis pelos resultados organizacionais.

No caso das comissões de empregados das empresas A, B e C, a percepção dos participante indica que, em geral, o programa tem apresentado aspectos facilitadores, pois tem proporcionado vantagens para os interessados, mas as comissões observam, também, alguns pontos dificultadores com base nas necessidades e expectativas não atendidas. Por

consequente, a partir da identificação das percepções das comissões de empregados das empresas A, B e C, conclui-se que a utilização do programa de participação requer das empresas promover uma efetiva participação da comissão de empregados em todas as etapas do programa, pois isso possibilitará construir uma verdadeira parceria entre partes interessadas e, conseqüentemente, uma maior satisfação dos componentes da comissão, os responsáveis por representar os funcionários.

Na percepção do sindicato dos empregados, o programa tem apresentado, em geral, muitos aspectos dificultadores, pois as empresas têm obtido mais benefícios do que seus empregados ao utilizar o programa, mas indicam, também, pontos facilitadores na utilização do programa de participação, com base, principalmente, no atendimento de algumas necessidades e expectativas dos funcionários. Logo, a partir da identificação das percepções dos sindicalistas participantes da pesquisa, conclui-se que a utilização do programa de participação requer das empresas promover uma efetiva participação do sindicato dos empregados em todas as etapas do programa, pois isso possibilitará construir uma verdadeira parceria entre partes interessadas e, conseqüentemente, uma maior satisfação dos componentes da comissão, dos empregados e dos sindicalistas.

A seguir, são apresentadas as limitações do estudo, que são as seguintes:

Evidenciou-se, durante a coleta de dados, a subjetividade como fator limitador do estudo, o que se torna comum em pesquisas qualitativas que estudam o comportamento humano frente a determinados aspectos.

Outro fator limitador foi o papel do pesquisador, pois o mestrando desenvolve atividades profissionais na área de recursos humanos de uma das empresas pesquisada.

No que se refere aos aspectos metodológicos, a principal limitação envolveu a generalização dos resultados da pesquisa, estando esta relacionada à amostragem utilizada, que foi constituída de um gestor do programa, de um empregado e de quatro membros da comissão de empregados das empresas A, B e C e de três sindicalistas do sindicato dos empregados.

Outro aspecto limitador foi quanto à análise comparativa dos resultados obtidos dos participantes do estudo que, apesar de possuírem convergências e divergências, não podem ser generalizados, pois se deve lembrar que cada empresa possui as suas especificidades.

A seguir, alguns temas são sugeridos para futuros estudos:

Como continuação do trabalho apresentado, sugere-se a realização de outros trabalhos nas empresas A, B e C e no sindicato dos empregados como forma de aumentar a consistência das evidências identificadas e ampliar a compreensão do comportamento organizacional e, assim, trazer maiores subsídios para a gestão do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.

Outras pesquisas similares poderão ser realizadas, utilizando-se de outras amostras em outras realidades empresariais, reaplicando os mesmos instrumentos de coleta de dados, o que possibilitaria uma maior e mais segura generalização das conclusões.

Portanto, espera-se que a realização deste trabalho, apesar de suas limitações, sirva de estímulo para o desenvolvimento de novas pesquisas, e que os resultados obtidos possam contribuir para a melhoria do Programa de Participação nos Resultados das empresas A, B e C e do sindicato dos empregados.

ANEXOS

ANEXO A - Organização, descrição e análise dos dados

Neste anexo, são organizados, descritos e analisados os dados obtidos com a pesquisa nas empresas A, B e C e no sindicato dos empregados, conforme o segundo e terceiro objetivos específicos do estudo.

Como o assunto Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados da Empresa é técnico e as citações verbalizadas pelos participantes foram pontuais, optou-se por organizar e descrever os dados analisados dentro de quadros, facilitando entendimento do Leitor, conforme segue abaixo.

Nas entrevistas individuais, com gestor do programa e empregado das empresas A, B e C, os dados foram elaborados com base na essência das citações verbalizadas.

Quanto às entrevistas em grupo, com a comissão de empregados das empresas A, B e C e sindicalistas, os dados foram elaborados com base na maior frequência das citações verbalizadas. Os sindicalistas responderam às perguntas, referindo-se às três empresas participantes, isto é, focando o conjunto formado pelas três empresas, pois o programa é negociado, na primeira fase, entre o sindicato das empresas e o sindicato dos empregados e, na segunda fase, entre a empresa e a comissão de empregados, mas com a participação do sindicato dos empregados.

Os dados foram classificados em facilidades e dificuldades, com base no tipo de respostas.

Quadro 33 - Empresa A - Gestor do programa

Tipo de Respondente	Gestor do Programa	
Variável Operacional	Facilidades	Dificuldades
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.	<p>Não-pagamento de encargos sociais.</p> <p>Não incorpora os ganhos aos salários.</p> <p>Estimulou o início do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.</p> <p>É motivador para a empresa e para os empregados.</p> <p>Os funcionários aceitam muito bem o programa.</p> <p>Os funcionários percebem o programa como uma forma de participação e valorização do seu trabalho.</p> <p>A empresa aceitou muito bem.</p> <p>Possibilita recompensar os esforços adicionais dos empregados.</p> <p>Proporciona a participação dos empregados no crescimento da empresa.</p>	A Lei não define como a comissão deve ser constituída e nem a quantidade de membros.
B. Processo de negociação.	<p>Não temos problemas na negociação com o sindicato dos empregados.</p> <p>O Programa de Participação nos Resultados tem ajudado a fechar os acordos.</p> <p>A negociação com a comissão de empregados tem sido muito tranqüila.</p> <p>A comissão de empregados conhece os indicadores, sabe que as metas são atingíveis e aprova os desafios.</p> <p>As negociações nos últimos anos têm sido tranqüilas.</p> <p>A empresa tem melhorado a recompensa financeira. Iniciou com 0,80% de um salário e hoje trabalha com 2,2% salários.</p>	-
C. Características do Programa de	<p>As regras estão bem claras e devemos mantê-las.</p> <p>São objetivos e metas coletivas, definidas para cada unidade da</p>	

<p>Participação nos Resultados da Empresa.</p>	<p>empresa. Os objetivos e metas são estabelecidos com a comissão e são plenamente atingíveis. Estamos sempre estimulando e aproveitando sugestões dos empregados. O valor estipulado como recompensa acompanha os valores praticados pelo mercado. A tendência é aumentar o valor da recompensa. Os resultados parciais são divulgados, mensalmente, pela intranet, a todos os departamentos e, trimestralmente, divulgados por quadro de avisos. No final, há uma reunião. A comissão de empregados acompanha os resultados.</p>	<p>—</p>
<p>D. Resultados obtidos.</p>	<p>Foram reduzidos os custos, melhoradas a qualidade de produtos e serviços e as relações chefes e subordinados e obtido um maior comprometimento dos empregados. Os empregados têm obtido vantagem financeira, um maior envolvimento nos trabalhos e uma maior participação na busca dos resultados. Sob o ponto de vista dos empregados, a relação custo e benefício está equilibrada. Sob o ponto de vista da empresa, as vantagens têm sido muito positivas em relação ao custo do programa. Motivou os funcionários. A transparência no cálculo e na divulgação dos resultados é boa.</p>	<p>—</p>

E. Sugestões e informações adicionais e/ou complementares.	<p>Não tenho sugestões para melhorar a Lei, pois está muito boa.</p> <p>Estimular a comissão para que seja mais participativa, mais ativa, que dê sugestões para melhorar o programa.</p> <p>Informar à comissão, com antecedência, o dia da negociação, o que a empresa está propondo e dar tempo para que a comissão possa avaliar a proposta.</p> <p>O sistema de composição da comissão precisa melhorar, no sentido de que os empregados indiquem espontaneamente seus representantes para compor a comissão. Hoje quem indica são os departamentos.</p> <p>As atuais regras do programa não precisam de melhorias, elas estão boas.</p> <p>A tendência é de manter, de crescer em termos de programa, pois é uma vantagem competitiva e proporciona manter uma boa relação com nossos empregados.</p> <p>As perguntas foram bem trabalhadas e todos os aspectos importantes do programa foram abordados. O programa é bom tanto para as empresas como para os empregados.</p>
--	---

Fonte: Elaborado com base na essência das citações verbalizadas pelo gestor do programa da empresa A.

Quadro 34 - Empresa A - Empregado

Tipo de Respondente	Empregado	
Variável Operacional	Facilidades	Dificuldades
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.	<p>A Lei trouxe benefícios aos empregados.</p> <p>Os funcionários aceitam bem, na medida em que têm benefícios/retorno de parte dos ganhos.</p> <p>A empresa aceita bem, fica motivada, pois os funcionários produzem mais.</p>	Desconheço o conteúdo da Lei.
B. Processo de negociação.	Os processos de negociação anteriores apresentaram um padrão razoável, sem maiores problemas.	<p>A negociação na última data-base foi, de uma certa forma, tranqüila, pois houve um impasse entre os sindicatos em termos de valores, mas acabou prevalecendo o valor estabelecido pelas empresas.</p> <p>Desconheço como funciona o processo de negociação entre empresa e comissão de empregados.</p> <p>Desconheço o papel da</p>

		comissão de empregados.
C. Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.	<p>Todos os funcionários conhecem as regras.</p> <p>A empresa disponibiliza as regras aos funcionários, via intranet e esclarece todas as limitações/dificuldades para que os objetivos possam ser alcançados.</p>	<p>Alguns objetivos são difíceis de serem atingidos.</p> <p>Objetivos e metas, no geral, são impostos/colocados pela empresa e os empregados se submetem.</p> <p>Deveria haver um consenso no estabelecimento dos objetivos e metas.</p> <p>Muito pouco se usa a criatividade dos empregados.</p> <p>Desconheço o critério usado para definir o valor a ser pago aos funcionários no Programa de Participação nos Resultados.</p> <p>Precisa haver uma maior participação dos empregados na avaliação dos resultados, pois ajuda os empregados e a empresa.</p> <p>Desconheço a comissão e desconheço como está atuando no acompanhamento do Programa de Participação nos Resultados.</p>
D. Resultados obtidos.	<p>A empresa tem tido resultados muito satisfatórios com o programa.</p> <p>O programa tem estimulado/motivado o empregado.</p> <p>A empresa tem melhorado seus índices de produtividade e qualidade.</p> <p>Tem proporcionado uma vantagem financeira para os empregados.</p> <p>Os objetivos ajudam definir os caminhos que os empregados devem seguir.</p> <p>A empresa tem obtido mais benefícios que custos com o programa.</p> <p>Existe transparência no cálculo e na divulgação dos resultados.</p>	<p>Imposição de regras.</p> <p>Objetivos definidos pela empresa.</p> <p>Com o programa a empresa acaba não repassando toda a inflação do período.</p> <p>O empregado trabalha mais com o programa, e a recompensa financeira não acompanha o acréscimo de trabalho.</p> <p>O comprometimento dos empregados está prejudicado.</p>

E. Sugestões e informações adicionais e/ou complementares.	<p>O sindicato e a comissão de empregados devem-se alinhar ao pensamento dos empregados.</p> <p>Definir o papel da comissão e permitir maior participação dos empregados.</p> <p>A tendência do programa é de crescimento, tanto para a empresa como para os empregados.</p> <p>O funcionário deveria ter uma participação maior, pois ele tem criatividade, tem opinião própria, pode resolver ou contribuir para a solução de problemas, que, muitas vezes, não se resolvem na cúpula.</p>
--	--

Fonte: Elaborado com base na essência das citações verbalizadas pelo empregado da Empresa A.

Quadro 35 - Empresa A - Comissão de empregados

Tipo de Respondente	Comissão de Empregados	
Variável Operacional	Facilidades	Dificuldades
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.	<p>A Lei facilita a obtenção do comprometimento dos empregados.</p> <p>Os funcionários aceitam muito bem o programa.</p> <p>É uma forma de ter salários adicionais.</p> <p>A empresa aceita bem o programa.</p>	<p>Desconheço o conteúdo da Lei.</p> <p>Como não tem aumento salarial, o programa é muito bom para a empresa, pois ela paga a participação sem alterar o salário.</p>
B. Processo de negociação.	<p>Os objetivos e metas não são difíceis de serem alcançados.</p>	<p>Sabe-se muito pouco sobre negociações entre sindicato dos empregados e empresas.</p> <p>Normalmente as empresas saem das negociações mais satisfeitas que os funcionários.</p> <p>Os objetivos e metas são estabelecidos pela empresa, e os funcionários acabam aceitando.</p> <p>A comissão é convidada a participar através de um telefonema, depois é apresentado o plano pronto e solicitado que a comissão assine e transmita para os demais colegas.</p> <p>As empresas apresentam sua proposta, e o sindicato acaba tendo que aceitar.</p>
C. Características do Programa	<p>Os objetivos e metas (regras) estão bons.</p>	<p>Alguns objetivos e suas metas estão atingindo um ponto</p>

<p>Participação nos Resultados da Empresa.</p>	<p>Existe flexibilidade no caso de acontecer alguma coisa que foge do alcance dos empregados. As regras estão bem claras e são de conhecimento da maioria dos empregados. Os objetivos são estabelecidos por área. Alguns setores utilizam mais a criatividade dos empregados. Se os funcionários participarem mais, é possível que surjam ótimas idéias. No final do programa, é realizada uma reunião para divulgar os resultados finais.</p>	<p>crítico e fica difícil ultrapassar as metas estabelecidas pela empresa. A criatividade dos empregados é muito pouco aproveitada. A negociação não existe, e os funcionários só participam como executores das tarefas. É a empresa que estipula o critério para definir a recompensa dos funcionários. Não sei quanto representa a recompensa dos funcionários em relação aos ganhos obtidos pela empresa. Eu não sabia que deveria passar os resultados parciais aos funcionários. A comissão de empregados desconhece suas atividades. A comissão toma conhecimento dos resultados parciais através da intranet ou por quadros de avisos, como qualquer outro empregado. Somente alguns gerentes circulam os resultados parciais para seu pessoal tomar conhecimento.</p>
<p>D. Resultados obtidos.</p>	<p>A empresa tem obtido ganhos financeiros e melhoria de sua imagem. A empresa tem obtido ganho de qualidade, produtividade, qualidade de vida, trabalho em equipe e redução dos acidentes de trabalho. Os funcionários têm obtido uma remuneração adicional, estão mais motivados, melhorou o ambiente de trabalho e o trabalho em equipe. A relação custo e benefícios, do ponto de vista do empregado, está equilibrada. O comprometimento dos funcionários é grande. Os resultados finais são divulgados</p>	<p>Desconheço se a empresa tem prejuízo ou lucro no final de cada período. O ideal seria conhecer os ganhos financeiros que a empresa tem obtido com o programa, pois poderíamos saber se o que recebemos é justo ou não. Como os objetivos são por áreas, fica difícil acompanhar os resultados de outras áreas, pois conhecemos pouco dos objetivos das demais áreas. Os funcionários não conhecem ou têm dificuldades de entender como se calculam os resultados dos objetivos de</p>

	<p>pela empresa, através de reuniões com os empregados.</p> <p>Dentro de cada área, os funcionários conseguem acompanhar os resultados parciais de sua área, bem como entender como são feitos os cálculos.</p>	<p>outras áreas.</p> <p>As fórmulas de calcular os resultados são definidas pela empresa, e os funcionários não recebem explicações sobre as mesmas.</p>
<p>E. Sugestões e informações adicionais e/ou complementares.</p>	<p>A Lei deveria estabelecer um valor mínimo que o funcionário deveria receber.</p> <p>É preciso que as metas sejam estabelecidas com antecedência, que a comissão tenha condições de estudar a proposta e discutir com os funcionários e que a comissão possa refletir sobre o assunto e não apenas assinar o programa. É preciso, ainda, que a comissão possa, de alguma forma, negociar com a empresa.</p> <p>A empresa deve ouvir seus empregados antes de dar início às negociações com o sindicato dos empregados.</p> <p>Os funcionários da empresa deveriam estabelecer as atividades/tarefas dos membros da comissão de empregados.</p> <p>Os membros da comissão deveriam ser escolhidos pelos funcionários.</p> <p>A tendência é de manter o programa, pois proporciona retorno para a empresa a para os empregados.</p> <p>É preciso haver mais transparência pois, para os funcionários, o programa é muito importante.</p>	

Fonte: Elaborado com base na maior frequência das citações verbalizadas na comissão de empregados da empresa A.

Quadro 36 - Empresa B - Gestor do programa

Tipo de Respondente	Gestor do Programa	
	Facilidades	Dificuldades
<p>A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.</p>	<p>O não-pagamento de encargos sociais, motivou a empresa a utilizar o Programa de Participação nos Resultados.</p> <p>A Lei é clara e não dificulta a implantação do programa na empresa.</p> <p>Os empregados aceitam muito bem o Programa de Participação nos Resultados da Empresa.</p> <p>A empresa gostou do programa, pois motivou e comprometeu os empregados com objetivos e metas da empresa.</p>	<p>—</p>
<p>B. Processo de</p>	<p>Na última data-base, a negociação</p>	

negociação.	<p>entre empresas e sindicatos foi bastante tranqüila.</p> <p>Foi negociado um valor mínimo de recompensa para os funcionários.</p> <p>Também foi negociado um percentual de antecipação da recompensa e prazo final para o pagamento do restante.</p> <p>A negociação entre empresa e comissão de empregados foi tranqüila.</p> <p>Mantemos uma relação franca e aberta com os empregados.</p> <p>Existe muita confiança, entre empresa e empregados, quanto aos pontos negociados para o programa.</p> <p>Nos últimos anos, as negociações têm ocorrido com tranqüilidade, inclusive têm melhorado a cada ano.</p>	-
C. Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.	<p>As regras atuais foram propostas pela empresa e discutidas com a comissão de empregados, sendo melhorados alguns pontos.</p> <p>Os objetivos e metas são desenvolvidos inicialmente nos departamentos, com gerentes e supervisores. Depois a diretoria da empresa realiza seus estudos e melhorias, para, num terceiro momento, ser apresentado à comissão de empregados para discussão.</p> <p>Os objetivos e metas são desafiadores, cobrem toda a área produtiva da empresa e são estabelecidos com base histórica.</p> <p>Os funcionários conhecem a sistemática de estabelecer objetivos e metas.</p> <p>Quanto à criatividade dos empregados, já ocorreram sugestões de empregados que foram incorporadas ao programa.</p> <p>A recompensa financeira dos empregados é negociada com o sindicato dos empregados.</p>	Os empregados deveriam participar mais e não ficar esperando que a empresa apresente todos os pontos do programa.

	<p>A empresa fica liberada para praticar um valor de recompensa maior conforme seus resultados.</p> <p>Os empregados são informados mensalmente sobre o andamento do programa através da intranet. Também, é realizada, no final do período, uma reunião com a comissão, para analisar os resultados obtidos.</p> <p>É comunicado por escrito o valor que cada funcionário irá receber de recompensa pelos resultados obtidos.</p> <p>Os resultados parciais e finais ficam à disposição dos empregados, para esclarecimento, na área de recursos humanos da empresa.</p> <p>A comissão de empregados tem uma atuação adequada, pois fornece informações atualizadas, obtidas com a empresa, aos funcionários.</p>	
D. Resultados obtidos.	<p>A empresa tem obtido um maior comprometimento dos empregados, um melhor relacionamento com seus funcionários, pois os objetivos são claros.</p> <p>Os empregados têm obtido vantagem financeira, melhor relacionamento com a empresa, passando a quase donos da empresa.</p> <p>Os funcionários se interessam mais pelos negócios, pelos objetivos e metas da empresa.</p> <p>Os ganhos que a empresa tem obtido com o programa estão equilibrados com os ganhos que os empregados tiveram.</p> <p>O sistema de cálculo e divulgação de resultados é adequado, pois temos recebido dos empregados um retorno muito satisfatório quanto à forma que a empresa adotou para calcular e divulgar os resultados, sendo a transparência e simplicidade seus pontos fortes.</p>	-

E. Sugestões e informações adicionais e/ou complementares.	<p>No momento não tenho sugestões para melhorar a Lei.</p> <p>A comissão de empregados deveria trazer mais sugestões para aperfeiçoar o Programa de Participação nos Resultados da Empresa. As poucas mudanças que houve desde o início do programa foram conduzidas pela empresa. Os funcionários confiam na empresa.</p> <p>O processo de negociação, tanto no âmbito de sindicato como no de comissão, tem transcorrido adequadamente, não precisando de mudanças no momento.</p> <p>A tendência é de manter o programa, buscando um aperfeiçoamento sempre que for necessário, pois hoje seria muito difícil acabar com o programa, até mesmo porque tem produzido resultados tanto para a empresa como para os empregados.</p> <p>As regras atuais atendem às partes interessadas e não vejo necessidades de melhorias.</p> <p>Não tenho nada a acrescentar, pois as perguntas abordaram todos os aspectos importantes do Programa de Participação nos Resultados.</p>
--	---

Fonte: Elaborado com base na essência das citações verbalizadas pelo gestor do programa da empresa B.

Quadro 37 - Empresa B - Empregado

Tipo de Respondente	Empregado	
Variável Operacional	Facilidades	Dificuldades
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.	<p>A existência da Lei, a exigência quanto a um programa com regras, parâmetros e indicadores e a formação de uma comissão de empregados.</p> <p>Já temos o programa há vários anos e melhorias foram feitas no decorrer desse tempo.</p> <p>Os empregados aceitam bem o programa, pois são traçados objetivos e metas e, no final, recebem uma recompensa financeira.</p> <p>A empresa aceita bem o programa, pois proporciona um trabalho em conjunto, tem obtido retorno positivo e os objetivos e metas têm sido atingidos.</p>	-
B. Processo de negociação.	A última negociação entre empresa e sindicato dos empregados foi tranqüila, pois o programa já vem sendo negociado por vários anos, facilitando o consenso entre as partes.	

	<p>A última negociação entre empresa e comissão de empregados foi tranqüila, pois os objetivos e metas começam a ser delineados nas áreas, com a participação de chefias e demais funcionários. Num segundo momento, a empresa apresenta o programa completo para a comissão de empregados, comissão composta por representantes das diferentes áreas da empresa, que conduzem os acertos finais.</p> <p>As negociações anteriores entre empresa, sindicato e empregados têm ocorrido sem grandes problemas, pois as diferenças são discutidas e acertadas pelas partes interessadas.</p>	–
C. Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.	<p>As regras do Programa de Participação nos Resultados da Empresa atende à Lei, são claras e todos os funcionários têm acesso às mesmas, via intranet, bem com são expostas aos empregados antes de entrar em vigor.</p> <p>Os objetivos e metas são relativamente debatidos entre empresa e empregados, são claros e de conhecimento dos funcionários. Considero satisfatória a forma como é realizada a avaliação dos resultados junto aos empregados, pois os gerentes tomam conhecimento dos resultados e transmitem aos demais funcionários, dando as explicações necessárias.</p>	<p>A criatividade dos empregados é aproveitada de forma parcial, pois são poucos que participam com idéias.</p> <p>Desconheço o critério utilizado para definir a recompensa dos funcionários, bem como o ganho que a empresa tem com o programa.</p> <p>Desconheço como a comissão de empregados vem desempenhando seu papel de acompanhar o Programa de Participação nos Resultados da Empresa.</p>
D. Resultados obtidos.	<p>A empresa tem tido resultados muito positivos com o programa, pois se empenha para manter e continuar o Programa de Participação nos Resultados.</p> <p>Os funcionários têm obtido ganho financeiro com o programa, conhecimento dos objetivos e metas da empresa, maior satisfação no trabalho, clareza quanto ao</p>	<p>Desconheço o quanto a empresa ganha com o programa após descontar as recompensas dos funcionários.</p>

	<p>caminho a ser seguido e o que a empresa espera dos funcionários.</p> <p>Existe um certo equilíbrio entre o esforço despendido pelo empregados para cumprir o Programa de Participação nos Resultados da Empresa e os ganhos que eles recebem com o mesmo.</p> <p>A empresa está satisfeita com os benefícios do programa, mas desconheço os custos do programa.</p> <p>É satisfatório o comprometimento dos empregados com o programa, pois os funcionários estão animados, empenhados em atingir as metas do programa, quase se sentindo donos da empresa.</p> <p>Existe transparência quanto aos cálculos e à divulgação dos resultados do programa, pois são realizadas reuniões com os funcionários onde é esclarecido tudo o que for necessário.</p>	
<p>E. Sugestões e informações adicionais e/ou complementares.</p>	<p>Não tenho sugestões no momento para aperfeiçoar a Lei.</p> <p>Que a comissão leve aos funcionários o programa proposto pela empresa, para que seja bem discutido todo o ponto importante para os funcionários.</p> <p>As regras deveriam prever uma maior participação da comissão de empregados no Programa de Participação nos Resultados da Empresa, acompanhando, conversando, debatendo e discutindo amplamente os aspectos que interessam aos funcionários.</p> <p>A tendência é de continuar com o programa, de criar coisas novas, de novas regulamentações, agregando valor ao Programa de Participação nos Resultados da Empresa.</p> <p>Nada a acrescentar ou sugerir.</p>	

Fonte: Elaborado com base na essência das citações verbalizadas pelo empregado da empresa B.

Quadro 38 - Empresa B - Comissão de empregados

Tipo de Respondente	Comissão de Empregados	
Variável Operacional	Facilidades	Dificuldades
<p>A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.</p>	<p>A Lei não é taxativa nem específica, é flexível e objetiva, possibilitando que haja negociações entre empresa, sindicato e empregados, com amparo legal tanto para as regras como para a recompensa recebida pelo empregado.</p> <p>A Lei estimula as empresas a adotarem o Programa de Participação nos Resultados.</p> <p>A Lei não apresenta dificuldades para implantar o programa.</p> <p>A aceitação por parte dos empregados é muito boa, tanto que causaria um grande problema se fosse extinto o programa. Os funcionários estão motivados para alcançar as metas e receber sua recompensa financeira.</p> <p>A empresa aceitou muito bem o programa, pois regularizou e estendeu aos demais funcionários a prática de conceder bônus e gratificações aos funcionários, mas agora, sem encargos trabalhistas, possibilitou estabelecer desafios aos funcionários, melhorou a produtividade e aumentou a responsabilidade dos funcionários.</p>	-
<p>B. Processo de negociação.</p>	<p>Na última data-base, a negociação entre empresa e sindicato ocorreu de forma tranqüila, fechando o acordo sem maiores problemas.</p> <p>A empresa apresentou o programa, foi discutido com a comissão de empregados e foi muito bem aceito.</p> <p>As primeiras negociações, logo nos primeiros anos, foram um pouco mais difíceis, todos conheciam muito pouco do programa. Hoje as negociações ocorrem sem maiores problemas.</p>	-
<p>C. Características do Programa de</p>	<p>As regras hoje são claras, pois, há vários anos, estão sendo</p>	<p>A criatividade dos empregados é pouco utilizada.</p>

<p>Participação nos Resultados da Empresa.</p>	<p>aperfeiçoadas. Os objetivos e metas são definidos com base nos dados históricos das safras anteriores. Todo ano há um desafio, mas plenamente possível de ser atingido. Também, se ocorrer algum problema, que os funcionários não possam resolver, por exemplo: seca, granizo, etc., as metas são revistas. Sempre que as metas são superadas, a empresa tem proporcionado um valor monetário maior do que o estipulado no programa. Acreditamos que a empresa é justa ao definir a recompensa financeira destinada aos empregados. Cada setor acompanha a sua metas, bem como os funcionários, pois todos os objetivos e metas estão disponíveis na intranet, acessada pelos funcionários. Na empresa, a comissão de empregados e os demais funcionários, são um grupo só, pois as informações sobre o programa estão disponíveis para todos.</p>	<p>Desconhecemos o critério estipulado para definir os ganhos dos empregados. A comissão atua muito pouco no acompanhamento do programa. Desconheço a vantagem econômica que a empresa tem obtido.</p>
<p>D. Resultados obtidos.</p>	<p>A empresa tem obtido melhor relacionamento entre setores e entre funcionários, maior interesse dos empregados de alcançarem resultados, crescimento dos funcionários e da empresa, delegação de mais responsabilidade para os funcionários, maior motivação dos empregados, maior envolvimento dos empregados com o negócio da empresa, evitando o desperdício em geral. Os funcionários têm obtido maior participação nos negócios da empresa, maior recompensa financeira, um retorno mais claro quanto ao seu desempenho, crescimento profissional e estímulo para a motivação. A relação custo e benefício do</p>	<p>Desconheço o montante econômico gerado com o programa.</p>

	<p>programa, na visão dos empregados, está equilibrada, tanto que os empregados estão mais preocupados com o fechamento do programa que com o fechamento do acordo coletivo. Os funcionários receberam uma gratificação extra no final do programa do ano passado.</p> <p>A empresa tem obtido um bom retorno financeiro com o programa, pois tem investido em treinamento, em segurança e medicina do trabalho e nos setores de trabalho.</p> <p>O comprometimento dos empregados é grande com o programa. Eles se preocupam com os acidentes de trabalho, com o atingimento de metas e com a qualidade em geral.</p> <p>Existe total transparência no cálculo e na divulgação dos resultados.</p>	
<p>E. Sugestões e informações adicionais e/ou complementares.</p>	<p>Não vejo necessidade de melhorar a Lei que define o Programa de Participação nos Resultados.</p> <p>Os empregados poderiam participar da elaboração de objetivos e metas já no início, quando a empresa está elaborando o programa. Assim ficaria mais fácil para a comissão analisar o programa.</p> <p>A negociação do Programa de Participação nos Resultados deveria ocorrer entre empresa e comissão de empregados, sem a participação do sindicato dos empregados.</p> <p>As regras estão bem claras, não necessitam de melhorias.</p> <p>A tendência é de continuar com o programa, pois tem proporcionado retorno para a empresa e para os funcionários.</p> <p>Não temos nada a acrescentar, pois todas as questões importantes já foram abordadas nas questões anteriores.</p>	

Fonte: Elaborado com base na maior frequência das citações verbalizadas na comissão de empregados da empresa B.

Quadro 39 - Empresa C - Gestor do programa

Tipo de Respondente	Gestor do Programa	
Variável Operacional	Facilidades	Dificuldades
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.	Regulamentou programas que já existiam na empresa. Possibilitou uma remuneração diferenciada e sem tributação. Os empregados aceitam bem o programa. A empresa aceita bem, até porque já tinha o programa.	A periodicidade estabelecida para pagamento dos ganhos é pouco flexível.
B. Processo de negociação.	Não tem havido dificuldades na negociação com o sindicato dos empregados, pois eles conhecem nosso programa, entendem plenamente e acham que o PPR facilita o fechamento das negociações por ocasião da data-base. A negociação com a comissão de empregados é bem tranqüila, pois são os empregados que sugerem as metas dentro de cada objetivo e são eles que apresentam ao seu sindicato o que foi negociado em termos de metas. Quando iniciamos o programa, houve uma certa resistência, pois pensavam que haveria achatamento salarial, mas, com o passar do tempo, os receios desapareceram e hoje as negociações são bem tranqüilas.	-
C. Características do Programa de Participação nos Resultados das Empresas.	As regras são bem claras, difundidas e entendidas pelas partes. Nossos objetivos estão relacionados ao planejamento estratégico da empresa e as metas são atingíveis, pois estão relacionadas diretamente com as atividades dos funcionários. O aproveitamento da criatividade dos empregados é pleno, pois são eles que definem as metas, fazem o acompanhamento e definem as ações que serão desencadeadas	-

	<p>para atingir as metas.</p> <p>O dimensionamento da recompensa é feito com base no mercado.</p> <p>O acompanhamento dos resultados é feito pelos empregados, os resultados estão disponíveis por via eletrônica, são feitas reuniões periódicas com os funcionários. São os próprios empregados que apresentam os resultados e definem as ações necessárias para atingir as metas.</p> <p>A atuação da comissão de empregados é efetiva.</p>	
D. Resultados obtidos	<p>A empresa tem obtido um maior comprometimento dos funcionários, um fortalecimento do trabalho em equipe, um fortalecimento nas relações superior/subordinado, uma melhoria em resultados tanto quantitativos como qualitativos e um melhor entendimento do fluxo e cadeia produtiva da unidade.</p> <p>Os empregados têm obtido uma maior participação nas decisões e um incremento na remuneração.</p> <p>Por parte da empresa, a relação custo e benefício está plenamente equilibrada. Nossa filosofia é do ganha – ganha.</p> <p>O comprometimento dos empregados é total.</p> <p>A transparência é total.</p>	Os empregados desejam uma recompensa financeira maior em função dos resultados obtidos.
E. Sugestões e informações adicionais e/ou complementares.	<p>Os prazos de pagamentos poderiam ser mais flexíveis, atendendo às expectativas dos empregados e do sindicato dos funcionários.</p> <p>Não temos nada a sugerir, pois a comissão exerce bem seu papel.</p> <p>Nada há a sugerir, pois o processo tem ocorrido sem problemas.</p> <p>No momento, não vejo necessidade de aperfeiçoar as regras em vigor.</p> <p>A tendência é de aumentar a recompensa dos funcionários, à medida que forem obtidos melhores resultados. Os objetivos e metas serão cada vez mais focados no negócio da empresa.</p> <p>Nada há a acrescentar, pois as perguntas foram bem abrangentes.</p>	

Fonte: Elaborado com base essencial das citações verbalizadas pelo gestor do programa da empresa C.

Quadro 40 - Empresa C - Empregado

Tipo de Respondente	Empregado	
Variável Operacional	Facilidades	Dificuldades
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.	Regulamentou uma prática benéfica para empregados e empregador. A Lei é bem aceita pelos empregados, pois proporciona um valor adicional na sua remuneração. A Lei é bem aceita pela empresa, pois traz um grande retorno financeiro.	Não existe flexibilidade na periodicidade dos pagamentos. Para o nível dos empregados, a Lei precisava ser mais clara. A Lei é pouco difundida entre os empregados.
B. Processo de negociação.	O sindicato conhece o nosso programa. A negociação entre comissão e empresa foi normal, pois os empregados definem as metas, e a empresa verifica se estão adequadas ou não. Não houve problemas.	Os objetivos são traçados pela empresa com base no seu planejamento estratégico. Sei que a recompensa é baseada no salário do empregado, mas eu não sei quanto isso representa do todo que a empresa ganha. A negociação entre sindicato dos empregados e empresas foi, de certa forma, tranqüila, mas ocorreu um impasse quando o sindicato dos empregados pleiteou ao sindicato das empresas uma recompensa maior para os empregados. Nas primeiras negociações, ocorreram problemas, pois o sindicato dos empregados e os empregados não tinham bem claras as regras do jogo e parecia que a empresa queria impor o programa, mas logo tudo se esclareceu, amadureceu, e hoje chegamos a um ponto bastante satisfatório.
C. Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.	As regras são claras, aplicáveis, os empregados entendem as regras. As metas são definidas pelos empregados/comissão. Existe flexibilidade quanto a objetivos e metas, pois, se houver alguma coisa significativa, objetivos e metas serão revistos. A criatividade dos empregados é bem aproveitada, principalmente nas reuniões, onde os funcionários	Os objetivos são traçados pela empresa com base no seu planejamento estratégico. Sei que a recompensa é baseada no salário do empregado, mas eu não sei quanto isso representa do todo que a empresa ganha.

	<p>podem falar, opinar, dar suas idéias. O diálogo é bastante aberto e claro.</p> <p>Nos últimos dois anos, estamos fazendo reuniões para avaliar os resultados parciais. Os resultados parciais são amplamente discutidos e divulgados. Considero essa prática como ideal.</p> <p>A comissão de empregados exerce seu papel de forma satisfatória, pois busca informações nos terminais eletrônicos e divulga para os demais, buscando melhorar seu trabalho de comissão.</p>	
D. Resultados obtidos	<p>Certamente a empresa tem obtido resultados financeiros e operacionais, pois tem aumentado gradativamente a recompensa dos funcionários.</p> <p>Os funcionários têm obtido uma renda adicional, um crescimento profissional, aumento da empregabilidade, maior abertura para exprimir seus pensamentos e seus sentimentos.</p> <p>Acredito que a relação custo e benefício, do ponto de vista do empregado, é satisfatória.</p> <p>Os funcionários estão comprometidos com o programa.</p> <p>Existe transparência total no cálculo e na divulgação dos resultados, pois são usados microcomputadores para acessar os números que são atualizados semanalmente.</p>	A empresa tem tido mais benefícios que custo com o programa.
E. Sugestões e informações adicionais e/ou complementares.	<p>Flexibilizar a periodicidade dos pagamentos.</p> <p>O programa, com certeza, foi benéfico para o empregado, mas certamente proporcionou uma vantagem muito maior para a empresa. O que o empregado recebe é bastante inferior ao que realmente poderia ser recebido.</p> <p>A comissão está bem, não tem o que melhorar.</p> <p>Da forma como é realizada a negociação, não tenho melhorias para sugerir.</p> <p>Não vislumbro melhorias em curto prazo no sistema atual.</p> <p>A tendência é aumentar o salário variável e diminuir o fixo.</p>	

Fonte: Elaborado com base essencial das citações verbalizadas pelo empregado da empresa C.

Quadro 41 - Empresa C - Comissão de empregados

Tipo de Respondente	Comissão de Empregados	
Variável Operacional	Facilidades	Dificuldades
<p>A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.</p>	<p>Os funcionários aceitam bem o PPR, pois são eles que definem as metas.</p> <p>Aceitação é total por parte dos empregados, pois tem retorno financeiro.</p> <p>A empresa aceita plenamente o PPR, pois estimula os empregados a atingir as metas, ter melhor desempenho, superar metas já alcançadas.</p>	<p>Desconheço a Lei.</p>
<p>B. Processo de negociação.</p>	<p>A negociação foi muito boa, pois somos nós, os empregados, que apresentamos ao sindicato as metas negociadas com a empresa. As metas são acordadas com a participação de todos os setores/empregados para depois apresentar ao sindicato.</p> <p>A negociação ocorreu de forma clara/transparente e pacífica.</p> <p>As últimas negociações têm sido melhores, têm tido mais envolvimento dos empregados.</p> <p>Nós sempre chegamos nas metas definidas.</p>	<p>Ocorreram mudanças na forma de calcular os resultados de alguns indicadores, que geraram dúvidas, pois entra estatística e fica complicado de entender, mas não prejudicou atingir as metas.</p> <p>Discussões sempre vai haver, mas tudo se tem resolvido.</p> <p>No início, ocorreram dúvidas por parte do sindicato, mas tudo foi resolvido a partir do momento em que o sindicato tomou conhecimentos de que as metas eram definidas e acompanhadas pelos empregados e alcançáveis.</p> <p>Quem estabelece os indicadores e os objetivos é a empresa, as metas são definidas pelos empregados e pela empresa.</p> <p>A única coisa que o sindicato pergunta para nós é se as metas são possíveis de atingir e se houve consenso.</p> <p>No começo, havia alguns conflitos, mas, com o tempo, as metas foram sendo alcançadas, e os funcionários ficaram mais</p>

		confiantes.
C. Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.	<p>As metas são sempre desafiadoras, mas atingíveis. Caso ocorra alguma interferência, algo que esteja fora do controle dos funcionários, há possibilidade de as metas serem revistas, adequando-se ao novo contexto. Existe flexibilidade, quando necessária.</p> <p>As metas são estabelecidas pelos funcionários.</p> <p>Já conseguimos alterar alguns objetivos.</p> <p>A criatividade dos funcionários é usada na definição das metas e no dia-a-dia para atingir as mesmas.</p> <p>Concordamos com o uso do salário como unidade de medida dos ganhos dos funcionários, mas o número de salários deveria ser maior.</p> <p>Concordamos com a forma de fazer as avaliações dos resultados. As avaliações com os empregados são realizadas através de reuniões periódicas, sempre que necessário.</p> <p>Em geral, ocorrem quando atingimos 50%, 75% e 100% da safra.</p> <p>A comissão está atuante, pois acompanha os números atingidos semanalmente. Todos os funcionários têm acesso aos resultados parciais.</p>	<p>É preciso melhorar os ganhos dos empregados com o programa. É necessário haver uma maior participação nos ganhos e uma maior valorização, pois sempre conseguimos atingir a metas estabelecidas.</p> <p>É preciso incluir o quadro temporário no programa, pois dependemos dele para atingir os objetivos e metas.</p> <p>Os objetivos são estabelecidos pela empresa.</p> <p>Às vezes falta tempo para a comissão acompanhar os números/resultados parciais obtidos.</p>
D. Resultados obtidos	<p>Acredito que a empresa tem tido ganhos financeiros, pois incentiva os funcionários a atingir as metas e não dá nenhum sinal de que queira abandonar o programa.</p> <p>A empresa tem tido resultados positivos com o programa, mas não sei em que aspectos.</p> <p>A empresa conseguiu envolver os empregados com o programa, com a busca dos objetivos e, com isso, os funcionários se autodesenvolvem.</p> <p>Com o programa, os empregados</p>	<p>Com relação aos empregados, a relação custo e benefício está mais ou menos equilibrada, mas a vantagem financeira deveria ser maior para os empregados.</p> <p>A empresa tem tido mais benefícios que custos com o programa.</p>

	<p>passaram a participar mais nos negócios da empresa, houve mais informações e uma satisfação ao atingir as metas.</p> <p>Além do ganho financeiro, eu me sinto valorizado, pois participo, estou envolvido na definição dos objetivos, metas e na execução dos trabalhos.</p> <p>Os funcionários se autodesenvolvem com o programa. Os funcionários estão comprometidos com o programa, mas seria importante incluir, nele, o quadro de funcionários contratados. Existe transparência no cálculo e divulgação de resultados. Tudo está claro, nada é escondido.</p>	
E. Sugestões e informações adicionais e/ou complementares.	<p>Desconheço a Lei e não tenho como opinar.</p> <p>Disponibilizar tempo para os funcionários se inteirarem adequadamente das decisões/alterações que ocorrem no decorrer do programa.</p> <p>Os funcionários precisam contribuir mais, participar, questionar as metas.</p> <p>O processo de negociação é bem desenvolvido.</p> <p>Melhorar os ganhos dos empregados e incluir os funcionários temporários no programa.</p> <p>A tendência é de continuar e expandir. Existe hoje no mercado a tendência de utilizar o salário variável.</p> <p>Não tenho nada de diferente a acrescentar, pois tudo que é importante foi abordado pelas perguntas.</p>	

Fonte: Elaborado com base na maior frequência das citações verbalizadas pela comissão de empregados da empresa C.

Quadro 42 - Sindicato dos empregados - Sindicalistas

Tipo de Respondente	Sindicato dos Empregados	
	Facilidades	Dificuldades
A. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.	<p>No início, existiam muitas dúvidas e receios quanto ao programa, pois a Lei (medida provisória) é muito genérica, mas, com o tempo, tudo se esclareceu.</p> <p>Obriga a formação de uma comissão de empregados para negociar com a empresa. Também que o programa é aprovado pelo</p>	<p>Os empregados conhecem muito pouco a Lei que regulamentou o Programa de Participação nos Resultados.</p> <p>A Lei é para um universo muito grande de empresas e, como cada empresa é uma realidade diferente, dificulta o trabalho de coordenação do</p>

	<p>sindicato dos empregados.</p> <p>A aceitação por parte das empresas é grande, pois aumentou a produtividade, reduziu custos, os funcionários passaram a administrar suas atividades na empresa e não há incidência de encargos trabalhistas sobre a recompensa recebida pelos empregados.</p>	<p>sindicato.</p> <p>A Lei não estabelece limites para objetivos e metas, ocorrendo situações em que os objetivos não são atingidos por causa da sua dificuldade.</p> <p>A aceitação por parte dos empregados é pequena, pois eles preferem aumento salarial, pensando no futuro, na aposentadoria.</p>
<p>B. Processo de negociação.</p>	<p>Na negociação entre empresa e comissão de empregados, o regulamento, bem como os objetivos e metas, são formatados pelas empresas, mas, de uma forma geral, são bem aceitos pelas comissões.</p> <p>Considerando os últimos anos, nos aspectos financeiros e relações entre sindicato e empresas, tem ocorrido uma melhora gradativa.</p>	<p>A última negociação foi muito difícil, pois as empresas incluíram, contra a vontade do sindicato dos empregados, o Programa de Participação nos Resultados na pauta de assuntos a serem tratados/negociados na data-base, levando vantagem com isso, pois condicionaram o fechamento do acordo coletivo à aprovação de certos aspectos do Programa de Participação nos Resultados, inclusive dando antecipações aos empregados, sem a concordância do seu sindicato, por conta do programa, favorecendo ainda mais as empresas na negociação.</p> <p>Na negociação entre empresa e comissão de empregados, é preciso que os membros da comissão atuem efetivamente como negociadores.</p> <p>As primeiras negociações foram difíceis, pois pouco se conhecia sobre os objetivos e metas que estavam sendo propostos pelas empresas, gerando desconfiças e receios, entre sindicalistas e empregados, quanto ao atingimento das metas estipuladas pelas empresas.</p> <p>Nas negociações, o sindicato dos empregados não tem obtido êxito com a idéia de estender o</p>

		Programa de Participação nos Resultados da Empresa para o quadro de funcionários temporários que trabalham durante o período de safra.
C. Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.	As avaliações dos resultados parciais são feitas de tempo em tempo e são esclarecedoras.	<p>As empresas apresentam as regras prontas e colocam para discussão, por ocasião da reunião, para aprovação/assinaturas do programa. As regras precisam ser mais discutidas com a comissão de empregados e com os empregados.</p> <p>É preciso que certas regras sejam mais flexíveis, pois as metas estão chegando a um ponto máximo de melhorias.</p> <p>O programa não contempla o quadro de funcionários temporários, que trabalham na safra, mas os funcionários que fazem parte do programa, os permanentes, dependem dos temporários para atingir as metas estipuladas no programa.</p> <p>As empresas pouco utilizam a criatividade de seus funcionários para definir objetivos e metas, pois são estabelecidos pelas empresas.</p> <p>O sindicato desconhece como as empresas chegam a um valor, em salários, a ser utilizado para recompensar os empregados que participam do Programa de Participação nos Resultados. É estipulado pelas empresas que a recompensa é em número de salários, mas é desconhecido o valor obtido pela empresa com o programa.</p> <p>A comissão de empregados deveria ter mais conhecimento técnico para acompanhar os objetivos e suas metas, bem como tempo para se reunir e tratar de questões relativas ao</p>

		programa.
D. Resultados obtidos.	<p>As relações entre empregados e empresa têm melhorado, têm crescido. Também melhorou a relação entre empresa e sindicato dos empregados.</p> <p>As empresas conseguiram maior agilidade dos empregados na realização das tarefas, melhor atendimento aos clientes, maior qualidade no serviço e produto e redução de custos.</p> <p>Os funcionários têm obtido ganhos financeiros com o recebimento de um maior número de salários.</p>	<p>O Programa de Participação nos Resultados da Empresa favorece mais as empresas do que os empregados, pois os empregados contribuem mais do que recebem, têm um maior desgaste físico e mental e ocorrem desentendimentos entre colegas para produzir mais, faltando tempo até para fazer as necessidades fisiológicas.</p> <p>As empresas conseguiram reduzir pessoal, pagar menos encargos sociais, menos fundo de garantia por tempo de serviço, menos imposto, prejudicando os empregados.</p> <p>Os funcionários têm tido maior dificuldade no trabalho do dia-a-dia.</p> <p>Os empregados estão comprometidos, pois existem cobranças por resultados, pressão por qualidade, controle de um colega sobre o outro e desentendimento entre colegas.</p> <p>O comprometimento deveria ser o resultado de uma relação saudável.</p> <p>O cálculo dos resultados - parcial ou total - é mal explicado, é realizado pela empresa, sem a presença dos empregados e de acordo com os interesses da empresa.</p>

<p>E. Sugestões e informações adicionais e/ou complementares.</p>	<p>É preciso que a Lei proporcione uma maior participação dos empregados no Programa de Participação nos Resultados da Empresa.</p> <p>É necessário que a Lei tenha um maior caráter social, fazendo com que as empresas estendam o programa para o quadro de funcionários temporários, hoje excluídos do programa.</p> <p>A comissão deveria ter mais poder para negociar com a empresa, bem como tempo para estudar a proposta e levá-la para apreciação dos demais empregados, visando, se necessário, elaborar uma contraproposta em conjunto com os empregados.</p> <p>Deveria haver uma maior integração entre empresa e comissão de empregados. A comissão deveria conhecer mais os objetivos e metas escolhidos para o Programa de Participação nos Resultados da Empresa.</p> <p>A comissão deveria ter mais poder de estabelecer regras, de resolver problemas e de mudar coisas no decorrer do programa.</p> <p>É preciso que o programa seja um resultado do consenso entre comissão de empregados e empresa.</p> <p>Deveria ser prevista, nas regras, a preparação dos funcionários quanto ao Programa de Participação nos Resultados da Empresa, assim como um programa específico para os membros da comissão, preparando-os melhor para desempenhar seu papel na comissão.</p> <p>A tendência é de manter o Programa de Participação nos Resultados da Empresa, com o aumento cada vez maior do salário indireto em detrimento do salário direto, pois as empresas conseguem obter várias vantagens com o programa.</p> <p>Seria preciso que a Lei e o Programa de Participação nos Resultados da Empresa provocassem uma melhoria nos aspectos humanos no dia-a-dia do trabalho e que fosse possível passar mensalmente aos empregados a participação nos resultados.</p>
---	--

Fonte: Elaborado com base na maior frequência das citações verbalizadas pelos sindicalistas do sindicato dos empregados.

Anexo B - Sugestões e informações adicionais e/ou complementares

Como contribuição adicional à pesquisa, solicitamos aos participantes que fornecessem sugestões sobre o aperfeiçoamento do seguinte: Lei 10.101, papel da comissão de empregados na negociação com a empresa, processo de negociação, regras atuais do programa. Também foram solicitadas opiniões dos participantes sobre a tendência do Programa de Participação nos Resultados da Empresa. No final da entrevista, foi solicitada informação adicional e/ou complementar sobre quaisquer aspectos do programa.

Percebe-se, em geral, um alinhamento das respostas com as facilidades e as dificuldades identificadas nas Empresas A, B, C e sindicato dos empregados, conforme as percepções dos participantes da pesquisa.

1 Empresa A

Sugestões e informações adicionais e/ou complementares:

a) Gestor do programa

Não tenho sugestões para melhorar a Lei, pois está muito boa.

Estimular a comissão para que seja mais participativa, mais ativa, que dê sugestões para melhorar o programa.

Informar à comissão, com antecedência, o dia da negociação, o que a empresa está propondo e dar tempo para que a comissão possa avaliar a proposta.

O sistema de composição da comissão precisa melhorar, no sentido de que os empregados indiquem espontaneamente seus representantes para compor a comissão. Hoje quem indica são os departamentos.

As atuais regras do programa não precisam de melhorias, elas estão boas.

A tendência é de manter, de crescer em termos de programa, pois é uma vantagem competitiva e proporciona manter uma boa relação com nossos empregados.

As perguntas foram bem trabalhadas e todos os aspectos importantes do programa foram abordados. O programa é bom tanto para as empresas como para os empregados.

b) Empregado da empresa

O sindicato e a comissão de empregados devem-se alinhar ao pensamento dos empregados.

Definir o papel da comissão e permitir maior participação dos empregados.

A tendência do programa é de crescimento, tanto para a empresa como para os empregados.

O funcionário deveria ter uma participação maior, pois ele tem criatividade, tem opinião própria, pode resolver ou contribuir para a solução de problemas, que, muitas vezes, não se resolvem na cúpula.

c) Comissão de empregados

A Lei deveria estabelecer um valor mínimo que o funcionário deveria receber.

É preciso que as metas sejam estabelecidas com antecedência, que a comissão tenha condições de estudar a proposta e discutir com os funcionários, que a comissão possa refletir sobre o assunto e não apenas assinar o programa. É preciso, também, que a comissão possa, de alguma forma, negociar com a empresa.

A empresa deve ouvir seus empregados antes de dar início às negociações com o sindicato dos empregados.

Os funcionários da empresa deveriam estabelecer as atividades/tarefas dos membros da comissão de empregados.

Os membros da comissão deveriam ser escolhidos pelos funcionários.

A tendência é de manter o programa, pois proporciona retorno para a empresa a para os empregados.

É preciso haver mais transparência, pois, para os funcionários, o programa é muito importante.

2 Empresa B

Sugestões e informações adicionais e/ou complementares:

a) Gestor do programa

No momento não tenho sugestões para melhorar a Lei.

A comissão de empregados deveria trazer mais sugestões para aperfeiçoar o Programa de Participação nos Resultados da Empresa. As poucas mudanças que houve desde o início do programa foram conduzidas pela empresa. Os funcionários confiam na empresa.

O processo de negociação, tanto no âmbito de sindicato como no de comissão, tem transcorrido adequadamente, não precisando de mudanças no momento.

A tendência é de manter o programa, buscando um aperfeiçoamento sempre que for necessário, pois hoje seria muito difícil acabar com o programa, até mesmo porque tem produzido resultados tanto para a empresa como para os empregados.

As regras atuais atendem às partes interessadas e não vejo necessidades de melhorias.

Não tenho nada a acrescentar, pois as perguntas abordaram todos os aspectos importantes do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.

b) Empregado da empresa

Não tenho sugestões no momento para aperfeiçoar a Lei.

É preciso que a comissão leve aos funcionários o programa proposto pela empresa, para que seja bem discutido todo o ponto importante para os funcionários.

As regras deveriam prever uma maior participação da comissão de empregados no Programa de Participação nos Resultados da Empresa, acompanhando, conversando, debatendo e discutindo amplamente os aspectos que interessam aos funcionários.

A tendência é de continuar com o programa, de criar coisas novas, de novas regulamentações, agregando valor ao Programa de Participação nos Resultados da Empresa.

Nada a acrescentar ou sugerir.

c) Comissão de empregados

Não vejo necessidade de melhorar a Lei que define o Programa de Participação nos Resultados da Empresa.

Os empregados poderiam participar da elaboração de objetivos e metas já no início, quando a empresa está elaborando o programa. Assim ficaria mais fácil para a comissão analisar o programa.

A negociação do Programa de Participação nos Resultados da Empresa deveria ocorrer entre empresa e comissão de empregados, sem a participação do sindicato dos empregados.

As regras estão bem claras, não necessitam de melhorias.

A tendência é de continuar com o programa, pois tem proporcionado retorno para a empresa e para os funcionários.

Não temos nada a acrescentar, pois todas as questões importantes já foram abordadas nas questões anteriores.

3 Empresa C

Sugestões e informações adicionais e/ou complementares:

a) Gestor do programa

Os prazos de pagamentos poderiam ser mais flexíveis, atendendo às expectativas dos empregados e do sindicato dos funcionários.

Não temos nada a sugerir, pois a comissão exerce bem seu papel.

Nada a sugerir, pois o processo de negociação tem ocorrido sem problemas.

No momento, não vejo necessidade de aperfeiçoar as regras em vigor.

A tendência é de aumentar a recompensa dos funcionários, à medida que forem obtidos melhores resultados. Os objetivos e metas serão cada vez mais focados no negócio da empresa.

Nada a acrescentar, pois as perguntas foram bem abrangentes.

b) Empregado da empresa

Flexibilizar a periodicidade dos pagamentos.

O programa, com certeza, foi benéfico para o empregado, mas certamente proporcionou uma vantagem muito maior para a empresa. O que o empregado recebe é bastante inferior ao que realmente poderia ser.

A comissão está bem, não tem o que melhorar.

Da forma como é realizada a negociação, não tenho melhorias para sugerir.

Não vislumbro melhorias em curto prazo no sistema atual.

A tendência é aumentar o salário variável e diminuir o fixo.

c) Comissão de empregados

Desconheço a Lei e não tenho como opinar.

Disponibilizar tempo para os funcionários se inteirarem adequadamente sobre decisões/alterações que ocorrem no decorrer do programa.

Os funcionários precisam contribuir mais, participar, questionar as metas.

O processo de negociação é bem desenvolvido.

Melhorar os ganhos dos empregados e incluir os funcionários temporários no programa.

A tendência do programa é de continuar e expandir. Existe hoje no mercado a tendência de utilizar o salário variável.

Não tenho nada de diferente a acrescentar, pois tudo que é importante foi abordado pelas perguntas.

4 Sindicato dos empregados

Sugestões e informações adicionais e/ou complementares:

É preciso que a Lei proporcione uma maior participação dos empregados no Programa de Participação nos Resultados da Empresa.

É necessário que a Lei tenha um maior caráter social, fazendo com que as empresas estendam o programa para o quadro de funcionários temporários, hoje excluídos do programa.

A comissão deveria ter mais poder para negociar com a empresa, bem como tempo para estudar a proposta e levá-la para apreciação dos demais empregados, visando, se necessário, elaborar uma contraproposta em conjunto com os empregados.

Deveria haver uma maior integração entre empresa e comissão de empregados. A comissão deveria conhecer mais os objetivos e metas escolhidos para o Programa de Participação nos Resultados da Empresa.

A comissão deveria ter mais poder de estabelecer regras, de resolver problemas e de mudar coisas no decorrer do programa.

Seria preciso que o programa fosse um resultado do consenso entre comissão de empregados e empresa.

Deveria ser prevista, nas regras, a preparação dos funcionários quanto ao Programa de Participação nos Resultados, assim como um programa específico para os membros da comissão, preparando-os melhor para desempenhar seu papel na comissão.

A tendência é de manter o Programa de Participação nos Resultados da Empresa, com o aumento cada vez maior do salário indireto em detrimento do salário direto, pois as empresas conseguem obter várias vantagens com o programa.

Seria preciso que a Lei e o Programa de Participação nos Resultados provocassem uma melhoria nos aspectos humanos no dia-a-dia do trabalho e que fosse possível passar mensalmente aos empregados a participação nos resultados.

ANEXO C - Roteiro de Entrevista

I - Dados de identificação da Empresa

1. Nome fantasia:
2. Razão social:
3. Endereço:
4. Cidade:
5. Grupo a que pertence:
6. Nº de filiais:
7. Localização das filiais:
8. Setor em que a empresa se insere:
9. Ramo de atividade:
10. Principais produtos:
11. Natureza de capital:

Privado Nacional

Privado Multinacional. País:

Misto

Estatal

12. Faturamento Anual (2000) em US\$:

13. Número de funcionários:

Efetivos:

Temporários:

Estagiários:

Total:

14. Número de chefias:

Diretores:

Gerentes:

Supervisores:

Encarregados:

Outros (especificar):

II - Dados dos participantes da pesquisa.

A) Gestor do programa:

Função:

Tempo de serviço na empresa:

Mês e ano de início do PPR:

B) Sindicato dos empregados:

Função dos participantes:

Tempo de serviço no sindicato:

C) Comissão de empregados:

Função dos participantes:

Tempo de serviço na comissão:

D) Empregado:

Função:

Tempo de serviço na empresa:

III - Entrevista

A) Lei 10.101, de 19/dez./00, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.

1. Em que aspectos a Lei 10.101 facilita a utilização do Programa de Participação dos Empregados nos Resultados da Empresa?
2. Em que aspectos a Lei 10.101 dificulta a utilização do Programa de Participação nos Resultados da Empresa?
3. Qual a sua opinião quanto à aceitação, por parte dos empregados, do Programa de Participação nos Resultados da Empresa?
4. Qual a sua opinião quanto à aceitação, por parte da empresa, do Programa de Participação nos Resultados da Empresa?
5. O que você sugere para aperfeiçoar a Lei? (contribuição adicional da dissertação)

B) Processo de negociação.

6. Como foi o processo de negociação entre o sindicato dos empregados e o sindicato das empresas, na última data-base?
7. Como foi o processo de negociação entre a comissão de empregados e a empresa, na última data-base?

8. Como foram os processos de negociação nas duas etapas (entre sindicatos e entre empresa e comissão de empregados), nas datas-bases anteriores?
9. O que você sugere para aperfeiçoar o papel da comissão de empregados na negociação com a empresa? (contribuição adicional da dissertação).
10. O que você sugere para aperfeiçoar o processo de negociação? (contribuição adicional da dissertação)

C) Características do Programa de Participação nos Resultados da Empresa.

11. Qual a sua opinião sobre as regras estabelecidas no Programa de Participação nos Resultados da Empresa em vigor?
12. Qual a sua opinião sobre o(s) objetivo(s) e sua(s) meta(s) definida(s), no Programa de Participação nos Resultados da Empresa em vigor?
13. Qual a sua opinião quanto ao aproveitamento da criatividade dos empregados na definição de objetivos e suas metas?
14. Qual a sua opinião quanto ao critério adotado para dimensionar a recompensa financeira destinada ao funcionário, conforme os resultados obtidos?
15. Qual a sua opinião quanto à forma de fazer a avaliação dos resultados junto aos funcionários?
16. Qual a sua opinião quanto à atuação da comissão de empregados, para fins de acompanhamento do Programa de Participação nos Resultados da Empresa?

17. Na sua opinião, que melhorias são necessárias para aperfeiçoar as regras atuais do Programa de Participação nos Resultados da Empresa? (contribuição adicional da dissertação).

D) Resultados obtidos.

18. Que resultado(s) a empresa tem obtido, nos últimos anos, com o emprego do Programa de Participação nos Resultados da Empresa?

19. Que vantagem (ou vantagens) os empregados têm obtido, nos últimos anos, com o emprego do Programa de Participação nos Resultados da Empresa?

20. Na sua opinião, sob o ponto de vista dos empregados, como está a relação custo x benefício do Programa de Participação nos Resultados da Empresa nos últimos anos?

21. Na sua opinião, sob o ponto de vista da empresa, como está a relação custo x benefício do Programa de Participação nos Resultados da Empresa nos últimos anos?

22. Qual é a sua opinião quanto ao comprometimento dos empregados com o Programa de Participação nos Resultados da Empresa?

23. Qual a sua opinião quanto à transparência no cálculo e na divulgação dos resultados do Programa de Participação nos Resultados da Empresa?

24. Qual a sua opinião quanto à tendência do Programa de Participação nos Resultados da Empresa? (contribuição adicional da dissertação).

E) Informações adicionais e/ou complementares.

25. Você(s) gostaria(m) de acrescentar informações complementares e/ou adicionais sobre quaisquer aspectos do Programa de Participação nos Resultados da Empresa?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:
<<http://www.cea.ucp.pt/lei/const/constind.htm>>
Acesso em: 16 mar. 2001.

BRASIL. **Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000**: dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em:
<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislação/Leis/anteriores/Lei_1010100.htm>.
Acesso em: 15 mar. 2001.

CASTRO, Cláudio Dias de. Participação em lucros ou resultados das empresas: Artigo 7º, Inciso XI, Constituição Federal de 1988, Lei n. 10.101/2000 (DOU 20.12.200). **Revista Justiça do Trabalho**, São Paulo, n. 206, fev. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

CORRÊA, W. E. **Participação nos lucros ou resultados**: uma metodologia inteligente aplicável a todas empresas, de todos os tamanhos. São Paulo: Atlas, 1999.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas**: análise dos acordos dos Sindicatos dos Metalúrgicos de São Paulo e Metalúrgicos de Osasco, Comerciantes de São Paulo e Vestuário de São Paulo e Osasco, firmados em 1997. São Paulo. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br/esp/plruil.html>>. Acesso em: 20 jul. 2001.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. Aumentaram as negociações de participação nos lucros e resultados no setor de vestuário. **Boletim DIEESE**. São Paulo: n. 199, out. 1997. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br/bol/neg/negout97.html>>. Acesso em: 20 jul. 2001.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. Participação nos lucros ou resultados no setor de transporte rodoviário. **Boletim DIEESE**. São Paulo: n. 204, maio 1998. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br/bol/neg/negmai98.html>>. Acesso em: 20 jul. 2001.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. Remuneração variável, PLR e produtividade na indústria do cimento. **Boletim DIEESE**. São Paulo: n. 216, nov./dez. 1999. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpnov99.html>>. Acesso em: 20 jul. 2001.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. O pior ano para as negociações salariais. **Boletim DIEESE**. São Paulo: n. 217, jan./fev. 2000. Disponível em:

<<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 20 jul. 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias e formação e competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FORNASIER PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. **Características dos programas de participação nos resultados/lucros (PPR)**. Porto Alegre: pesquisa disponível com o mestrando, 1997.

FORNASIER PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. **Indicadores organizacionais**. Porto Alegre: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

GARRIDO, L. M. **Participação nos lucros e resultados**: manuais de instrução. São Paulo: Nobel, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MERCER LTDA., W. M. **Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 1997.

MERCER LTDA., W. M. **3º pesquisa de cenário para RH e organização**. São Paulo: pesquisa disponível com o mestrando, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NAKAYAMA, M. K. **Os desafios da Administração de Recursos Humanos**. Porto Alegre: artigo constante na apostila da disciplina planejamento estratégico, UFRGS/EA/PPGA, 1999.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 1998.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **1º Estudo de melhores práticas e tendências na gestão de pessoas**. São Paulo: dez. 1999. Disponível em:

<<http://www.pwcglobal.com>>. Acesso em: 20 jul. 2001.

REVISTA LTr. **Legislação do Trabalho**. São Paulo: v. 65, revista 01, jan. 2001.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágios do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, F. C. A. **Estratégias de recursos humanos**: dimensões competitivas. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, C. P. **A hora e a vez do salário variável**: a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa. São Paulo: LTr, 1999.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD, Jr. T.; FILHO, V. P. **Remuneração por habilidade e por competência**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.