

**EDUARDO SCOMAZZON**

**PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS NAS  
EMPRESAS METAL-MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DA REGIÃO  
SERRANA DO ESTADO DO RS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Porto Alegre

2002

**EDUARDO SCOMAZZON**

**PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS NAS  
EMPRESAS METAL-MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DA REGIÃO  
SERRANA DO ESTADO DO RS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação de Mestrado em Administração  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Modalidade Profissional – Turma 2000

Orientadora: Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre

2002

**EDUARDO SCOMAZZON**

**PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS NAS  
EMPRESAS METAL-MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DA REGIÃO  
SERRANA DO ESTADO DO RS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada para apreciação e parecer da Comissão Examinadora

Porto Alegre, 19 de julho de 2002

---

Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama  
Orientadora

---

Profa. Dra. Elaine Antunes

---

Prof. Dr. Luiz Henrique Boff

---

Profa. Dra. Juracy Cunegatto Marques

Porto Alegre

2002

## **AGRADECIMENTOS**

Desejo registrar meus sinceros agradecimentos a todos quanto contribuíram na realização deste trabalho.

À Profa. Marina, minha gratidão e meu reconhecimento pela orientação, pela paciência e pelas palavras de ânimo nos momentos em que as dificuldades se manifestaram.

Ao SIMECS, na pessoa do seu Diretor-Executivo, Sr. Odacir Conte, meu muito obrigado pelo apoio desde o momento em que apresentei o projeto de dissertação. Agradeço por ter facilitado o acesso às empresas pesquisadas.

Um agradecimento especial às seis empresas que concordaram em participar da pesquisa e, mais, apoiaram com interesse o desenvolvimento deste estudo. Aos seus Gerentes e Diretores de RH meus sinceros agradecimentos pelo tempo que dispensaram e por terem compartilhado comigo sua grande experiência na gestão dos PPLR.

Agradeço também ao Cláudio, que me ajudou a interpretar as questões referentes à legislação da PLR, e à Cristina pela ajuda nas transcrições e na formatação do texto do trabalho.

Um agradecimento especial, também, à Marta, pela orientação quanto aos aspectos relacionados à metodologia do trabalho.

Finalmente, um agradecimento de coração à minha esposa Denise e aos meus filhos Marcelo e Daniel, pela compreensão e pelo apoio.

A todos vocês, meu muito obrigado!

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS .....	10
LISTA DE FIGURAS .....	11
LISTA DE TABELAS .....	14
RESUMO.....	15
ABSTRACT .....	16
INTRODUÇÃO .....	17
<b>1</b> DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	<b>22</b>
<b>2</b> OBJETIVOS .....	<b>25</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
<b>3</b> JUSTIFICATIVA.....	<b>27</b>
<b>4</b> REFERENCIAL TEÓRICO.....	<b>29</b>
4.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	29
<b>4.1.1 Evolução da administração e estratégica de recursos humanos .....</b>	<b>30</b>
4.1.1.1 As etapas da evolução da gestão de pessoal .....	30
4.1.1.2 Recursos Humanos: uma oportunidade estratégica.....	33

4.1.2	<b>Diretrizes da administração estratégica de recursos humanos</b> .....	35
4.2	<i>SISTEMAS TRADICIONAIS DE REMUNERAÇÃO X REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA</i> .....	36
4.2.1	<b>Sistemas tradicionais de remuneração</b> .....	36
4.2.2	<b>Remuneração estratégica</b> .....	38
4.3	<i>FORMAS DE INCENTIVOS NO ÂMBITO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA</i> .....	41
4.3.1	<b>Remuneração por habilidades (<i>skill based pay</i> – SBP)</b> .....	41
4.3.2	<b>Participação acionária (employee stock ownership plan – ESOP)</b> .....	42
4.3.3	<b>Distribuição de ganhos (<i>gain sharing</i>)</b> .....	43
4.3.4	<b>Planos de poupança e investimento (<i>asset accumulation</i>)</b> .....	44
4.3.5	<b>Participação nos lucros diferida (<i>deferred profit sharing</i>)</b> .....	45
4.3.6	<b>Remuneração variável</b> .....	45
4.3.6.1	Participação nos lucros ( <i>profit sharing</i> ) .....	45
4.3.6.2	Remuneração por resultados ( <i>pay per performance</i> ) .....	46
4.4	<i>A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS EM OUTROS PAÍSES</i> .	51
4.4.1	<b>Estados Unidos</b> .....	52
4.4.2	<b>Reino Unido</b> .....	55
4.4.3	<b>França</b> .....	58
4.4.4	<b>Outros países</b> .....	60
4.5	<i>A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS OU RESULTADOS DAS EMPRESAS</i> .....	61
4.6	<i>A MEDIDA PROVISÓRIA Nº 794</i> .....	65
4.6.1	<b>Considerações Sobre a Medida Provisória nº 794 e suas Sucessoras</b> .	66
4.6.1.1	Prazos e Multas .....	66
4.6.1.2	Participação dos Sindicatos nas Negociações .....	67
4.6.1.3	Encargos, Tributos e Periodicidade.....	69
4.6.2	<b>Arbitragem</b> .....	71
4.6.3	<b>Empresas estatais</b> .....	73
4.6.4	<b>Lei nº 10.101</b> .....	73
5	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	76
5.1	<i>PRIMEIRA BASE DE DADOS: ETAPA QUALITATIVA</i> .....	76
5.1.1	<b>Participantes da pesquisa qualitativa</b> .....	78

5.1.2	<b>Perfil dos entrevistados</b> .....	80
5.1.3	<b>Coleta de Dados</b> .....	82
5.1.4	<b>Tratamento e análise dos dados</b> .....	83
5.2	<i>SEGUNDA BASE DE DADOS: ETAPA QUANTITATIVA</i> .....	83
5.2.1	<b>População e amostra</b> .....	83
5.2.2	<b>Coleta de dados</b> .....	84
5.2.3	<b>Perfil dos entrevistados</b> .....	86
5.3	<i>LIMITAÇÕES DO ESTUDO</i> .....	91
<b>6</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>93</b>
6.1	<i>CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS</i> .....	93
6.1.1	<b>Empresa “A”</b> .....	93
6.1.2	<b>Empresa “B”</b> .....	94
6.1.3	<b>Empresa “C”</b> .....	95
6.1.4	<b>Empresa “D”</b> .....	96
6.1.5	<b>Empresa “E”</b> .....	97
6.1.6	<b>Empresa “F”</b> .....	98
6.2	<i>BLOCO 1: SOBRE O PPLR ADOTADO PELA EMPRESA</i> .....	100
6.2.1	<b>Como surgiu e quais as razões da implantação da PLR</b> .....	100
6.2.2	<b>Ano de implantação do PPLR</b> .....	101
6.2.3	<b>Influência da legislação na decisão de implantação da PLR</b> .....	102
6.2.4	<b>Participação nos lucros ou com base nos resultados</b> .....	102
6.2.5	<b>Motivadores da adoção do PPLR na empresas</b> .....	103
6.2.6	<b>Houve situações em que o benefício não foi distribuído? Por que? ...</b>	104
6.2.7	<b>Crterios adotados na admissao, demissao e afastamento durante o PPLR</b> .....	105
6.2.8	<b>Necessidade de ajustes na área de RH da empresa</b> .....	106
6.3	<i>BLOCO 2: SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PPLR NA EMPRESA</i> .....	108
6.3.1	<b>Tempo de vigência do programa</b> .....	108
6.3.2	<b>Indicadores definidos pela empresa</b> .....	108
6.3.3	<b>Forma da escolha dos indicadores</b> .....	110
6.3.4	<b>Abrangência dos indicadores</b> .....	112
6.3.5	<b>Quem participa do PPLR</b> .....	112
6.3.6	<b>Freqüência na distribuição dos benefícios</b> .....	112

6.3.7	<b>Valores distribuídos pela empresa .....</b>	<b>113</b>
6.3.8	<b>Obstáculos na implantação do PPLR .....</b>	<b>115</b>
6.4	<i>BLOCO 3: SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS.....</i>	<i>118</i>
6.4.1	<b>Forma da participação dos empregados na implantação do PPLR .....</b>	<b>118</b>
6.4.2	<b>Coordenação da implantação do PPLR.....</b>	<b>119</b>
6.4.3	<b>Forma da divulgação do PPLR .....</b>	<b>120</b>
6.5	<i>BLOCO 4: SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO SINDICATO.....</i>	<i>123</i>
6.5.1	<b>Existência de cláusula sobre PLR em convenção coletiva, dissídio coletivo ou sentença normativa.....</b>	<b>123</b>
6.5.2	<b>Questionamentos do sindicato em relação ao PPLR.....</b>	<b>124</b>
6.5.3	<b>Sindicato é favorável à PLR? .....</b>	<b>125</b>
6.6	<i>BLOCO 5: SOBRE A LEGISLAÇÃO DA PLR.....</i>	<i>127</i>
6.6.1	<b>Opinião sobre a Lei nº 10.101 .....</b>	<b>127</b>
6.6.2	<b>Aspectos positivos e negativos da Lei nº 10.101 .....</b>	<b>128</b>
6.6.3	<b>Expectativas em relação à legislação atual/aperfeiçoamentos .....</b>	<b>129</b>
6.7	<i>BLOCO 6: SOBRE OS RESULTADOS DOS PPLR E AS RECOMENDAÇÕES DAS EMPRESAS .....</i>	<i>131</i>
6.7.1	<b>Mudanças nas atitudes dos empregados.....</b>	<b>131</b>
6.7.2	<b>Existência de indicadores que comprovam mudanças após o PPLR. ....</b>	<b>133</b>
6.7.3	<b>PPLR – Um caso de sucesso?.....</b>	<b>134</b>
6.7.4	<b>Maiores benefícios percebidos com o PPLR.....</b>	<b>135</b>
6.7.5	<b>O PPLR como fator determinante na mudança das práticas gerenciais.....</b>	<b>137</b>
6.7.6	<b>Recomendações a quem pretende implantar o PPLR.....</b>	<b>140</b>
6.8	<i>ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....</i>	<i>141</i>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES QUANTO A PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>167</b>
7.1	<i>SOBRE AS PRÁTICAS ADOTADAS NOS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS.....</i>	<i>167</i>
7.2	<i>SOBRE OS OBSTÁCULOS NA IMPLANTAÇÃO DO PPLR.....</i>	<i>171</i>
7.3	<i>SOBRE A REGULAMENTAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS .....</i>	<i>173</i>
7.3.1	<b>Pontos positivos.....</b>	<b>173</b>
7.3.2	<b>Pontos negativos.....</b>	<b>174</b>

<b>7.3.3</b>	<b>Aperfeiçoamentos na legislação .....</b>	<b>175</b>
7.4	<i>SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS SINDICATOS .....</i>	<i>175</i>
7.5	<i>SOBRE AS RECOMENDAÇÕES A QUEM PRETENDE IMPLANTAR O PPLR .....</i>	<i>177</i>
7.6	<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</i>	<i>177</i>
7.7	<i>SUGESTÕES QUANTO A PESQUISAS FUTURAS.....</i>	<i>179</i>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>181</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>185</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

AERH	Administração Estratégica de Recursos Humanos
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CONTRAB	Conselho de Relações do Trabalho
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
FS	Força Sindical
IFC	International Finance Corporation
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
MP	Medida Provisória
PLR	Participação nos Lucros ou Resultados
PPLR	Programas de Participação nos Lucros ou Resultados
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMECS	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tendências declinantes e ascendentes .....	18
Figura 2 - Áreas de responsabilidade da função de pessoal.....	32
Figura 3 - Posicionamento relativo das denominações da função social.....	34
Figura 4 - Duas concepções opostas dos recursos humanos nas empresas .....	35
Figura 5 - Visão passada e futura dos sistemas de remuneração .....	41
Figura 6 - Vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros .....	47
Figura 7 - Vantagens e fatores condicionantes da remuneração por resultados.....	47
Figura 8 - Principais diferenças entre os programas baseados nos lucros e nos resultados .....	49
Figura 9 - Cargos dos executivos entrevistados.....	80
Figura 10 - Perfil dos entrevistados .....	81
Figura 11 - Perfil dos entrevistados quanto ao sexo .....	87
Figura 12 - Perfil dos entrevistados quanto à idade.....	88
Figura 13 - Perfil dos entrevistados quanto à formação .....	89
Figura 14 - Perfil dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho na empresa.....	90
Figura 15 - Perfil dos entrevistados quanto ao tempo no cargo atual.....	91
Figura 16 - Principais características das empresas pesquisadas.....	99
Figura 17 - Sobre o PPLR adotado pela empresa .....	107
Figura 18 - Indicadores dos PPLR adotados pelas empresas .....	109
Figura 19 - Sobre a implantação dos PPLR nas empresas .....	117
Figura 20 - A participação dos empregados no PPLR .....	122

Figura 21 - Participação do sindicato .....	127
Figura 22 - Opinião das empresas sobre a legislação.....	131
Figura 23 - Resultados observados após a implantação do PPLR .....	139
Figura 24 - P1 - Sempre que surge alguma dúvida, a empresa proporciona meios para o esclarecimento e a informação dos empregados .....	143
Figura 25 - P2 - Existem canais abertos para as solicitações e reivindicações dos empregados .....	143
Figura 26 - P3 - Tenho conhecimento do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa .....	144
Figura 27 - P4 - Tenho conhecimento dos critérios fixados para fazer jus à bonificação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa.....	144
Figura 28 - P5 - A empresa divulga adequadamente o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados .....	145
Figura 29 - P6 - Tenho confiança nos dados que a empresa divulga relacionados ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados .....	145
Figura 30 - P7 - Estou satisfeito com a periodicidade de pagamento dos benefícios estabelecida no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa .....	147
Figura 31 - P8 – Os empregados participaram das negociações que estabeleceram as regras do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados .....	147
Figura 32 - P9 - Os interesses dos empregados foram levados em consideração durante as negociações do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados .....	148
Figura 33 - P10 - O valor da bonificação pago a título de Participação nos Lucros ou Resultados deve ser igual para todos os empregados, independente da função que este exerça na empresa .....	148
Figura 34 - P11 - O valor pago pela empresa a título de Participação nos Lucros ou Resultados, nos últimos dois anos, atendeu às minhas expectativas.....	149
Figura 35 - P12 - O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados contribuiu para melhorar o desempenho da empresa .....	149
Figura 36 - P13 – Houve melhorias no ambiente interno da empresa após a implantação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados ..	150

Figura 37 - P14 - O sindicato profissional deve participar de forma mais direta nas negociações referentes ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados .....	150
---	-----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados com relação ao cargo .....	86
Tabela 2 - Perfil dos entrevistados quanto ao sexo .....	87
Tabela 3 - Perfil dos entrevistados quanto à idade .....	88
Tabela 4 - Perfil dos entrevistados quanto ao nível de formação.....	89
Tabela 5 - Perfil dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho na empresa .....	90
Tabela 6 - Perfil dos entrevistados quanto ao tempo no cargo atual .....	91
Tabela 7 - Tabela de freqüências - Bloco A .....	142
Tabela 8 - Tabela de freqüências - Bloco B .....	146
Tabela 9 - Estatísticas associadas à distribuição de freqüências .....	151
Tabela 10 - Cruzamentos P x Nível de formação.....	152
Tabela 11 - Cruzamentos P x Tempo de trabalho na empresa .....	157
Tabela 12 - Cruzamentos P x Idade .....	162

## RESUMO

A globalização e a maior inserção do Brasil no cenário econômico mundial vêm provocando profundas mudanças nas práticas gerenciais das empresas. Nesse cenário, também as políticas de remuneração estão passando por transformações, na medida em que buscam formas salariais que levam em consideração a participação e o envolvimento do trabalhador nos objetivos das empresas. A partir do final de 1994, quando surge efetivamente no Brasil uma legislação estabelecendo as diretrizes básicas referente à Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados, esta questão vem ganhando espaço e merecendo maior consideração na Gestão Estratégica de Recursos Humanos das empresas. Por se tratar de assunto recente na realidade das empresas brasileiras e não existirem ainda pesquisas mais aprofundadas sobre esta matéria no Brasil, este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com seis empresas do setor metal-mecânico e de materiais elétricos, associadas ao SIMECS – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. O estudo é de natureza exploratória. Adotou-se uma pesquisa qualitativa com os gestores dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados nestas seis empresas e, posteriormente, uma pesquisa quantitativa junto a um grupo de 84 funcionários destas mesmas empresas. O objetivo do estudo é identificar e avaliar as práticas adotadas por estas empresas na implementação dos seus Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, bem como avaliar a opinião dos trabalhadores a respeito destes programas.

## **ABSTRACT**

Worldwide globalization and Brazil's entry into the global economy is promoting significant changes in the management practices of local companies. In this scenario, compensation policies for employees are also changing as companies look for new ways to reward employees for their participation and involvement in the company's objectives. Beginning in 1994, when legislation effectively emerged in Brazil and established basic policies regarding profit sharing among company employees, the issue has gained ground and great consideration among companies and Human Resources departments. Considering this is a fairly new approach for Brazilian companies and due to a lack of more in-depth research in this area, this study presents research data compiled from six companies in the metallurgic and electrical fields, associated with SIMECS (Sindicato das Industrias Metalurgicas, Mecanicas e de Material Eletrico de Caxias do Sul). The nature of the study itself is exploratory. For the purpose of the report, the research includes a qualitative study with the managers of the profit-sharing programs in these six companies and also a quantitative report with a group of 84 employees. The objective of this study is to identify and evaluate the practices implemented by these companies as well as determine the opinion of its employees regarding the profit-sharing programs adopted.

## INTRODUÇÃO

A partir do final da Segunda Guerra Mundial, o mundo passou por um período de grande aumento na demanda por bens e serviços. Surgiram as grandes corporações com seus produtos padronizados, quase nenhuma flexibilidade e com o foco centrado nos baixos custos. As empresas eram verticalizadas, burocráticas e rígidas, apresentando muitos níveis hierárquicos. A consequência era a centralização das decisões e a total inexistência de autonomia aos trabalhadores.

A divisão do trabalho trazia em sua origem uma forte razão socioeconômica, pois, ao tornar as tarefas repetitivas, dispensava a necessidade de maiores conhecimentos por parte dos trabalhadores. Isso traduzia-se no pagamento de baixos níveis de remuneração. Havia ainda uma nítida separação entre atividades de planejamento e execução, ficando a primeira reservada exclusivamente aos níveis hierárquicos superiores nas organizações (WOOD JR., 1992).

No final da década de 60, a instabilidade econômica intensificou-se, causando queda na demanda e um acirramento da concorrência global. As empresas e seus empregados enfrentaram uma nova e dura realidade com o fechamento de postos de trabalho e aumento nas taxas de desemprego.

Essas mudanças causaram o questionamento do modelo taylorista/fordista vigente até então, e as empresas sofreram uma profunda transformação na sua gestão para se adaptarem ao novo cenário.

Experiências desenvolvidas por empresas japonesas, em especial a Toyota, buscaram adequar as técnicas de produção, organização e gestão do trabalho ao novo ambiente que exigia maior flexibilidade e agilidade (RUAS apud BECKER, 1998).

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) resumiram as principais mudanças que caracterizaram a passagem da era industrial para a pós-industrial, e os impactos dessas mudanças nas organizações.

	Tendência declinante	Tendência ascendente
Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reprodutibilidade</li> <li>- rigidez</li> <li>- divisão de tarefas</li> <li>- formação prévia</li> <li>- liderança autoritária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criatividade</li> <li>- flexibilidade</li> <li>- interfaces nebulosas, redundâncias e multi-especialização</li> <li>- aprendizado contínuo</li> <li>- liderança interacional</li> </ul>
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hierarquia vertical,</li> <li>- rede matricial</li> <li>- centralização</li> <li>- perenidade</li> <li>- aglutinação de funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redução de níveis hierárquicos</li> <li>- descentralização e autonomia</li> <li>- instabilidade como fator de evolução</li> <li>- terceirização</li> </ul>
Características da gestão empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- foco no capital</li> <li>- teorias quantitativas</li> <li>- distância entre capital e trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- foco nos recursos humanos</li> <li>- foco na gestão da informação</li> <li>- visão comum, identidade e valores compartilhados</li> <li>- colaboração, participação</li> </ul>

**Figura 1 – Tendências declinantes e ascendentes**

Fonte: Wood Jr. (1999, p.34).

Mais recentemente, a reengenharia questionou as tradicionais estruturas organizacionais do passado ao propor o *downsizing*. O trabalho por processos mexeu com os departamentos tradicionais e estanques. Equipes multidisciplinares passaram a demandar o envolvimento de várias áreas da empresa no desenvolvimento de projetos e solução de problemas. Esta nova realidade determinou também a necessidade das empresas buscarem profissionais capazes de executar múltiplas tarefas. Hoje, as pessoas tornaram-se o principal ativo das empresas. A vantagem competitiva está no talento dos recursos humanos que a empresa mantém.

Esta nova realidade passou a exigir da área de Recursos Humanos a utilização de ferramentas de gestão capazes de proporcionar à empresa formas de atrair, recrutar e reter os melhores. Para tanto, é imprescindível que a empresa desenvolva uma maneira de reconhecer de forma mais justa estes talentos individuais, bem como as equipes que se destacam.

Uma das formas de se chegar a esse objetivo é através da remuneração variável. A remuneração variável é uma tendência de modernização nas relações entre o capital e o trabalho, e uma ferramenta para o atingimento das metas da empresa e a motivação dos trabalhadores.

O número de empresas que se utilizam da remuneração variável tem crescido ano a ano, especialmente nos novos setores da economia, como a área de serviços, indústria de alta tecnologia, informática, entre outros. Muitas empresas que passaram a se utilizar da remuneração variável registraram ótimos resultados em termos de aumento da produtividade. Hoje, a remuneração relacionada a resultados, surge como uma ferramenta indispensável para assegurar vantagem competitiva na atração e retenção dos melhores profissionais. E reter talentos é tão ou mais importante do que recrutá-los. Para manter a motivação dos quadros da empresa o reconhecimento salarial é condição indispensável. Para Xavier, Silva e Nakahara (1999), a remuneração deixará de ser vista pelas empresas como uma despesa necessária, para ser considerada como um poderoso investimento estratégico.

No Brasil, só mais recentemente, as empresas começaram a implantar a remuneração variável, especialmente após a edição da Medida Provisória nº 794, de 29 de dezembro de 1994, que instituiu a Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas.

O debate sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas é antigo, tendo se iniciado por volta do século XVIII. A partir de então, essa questão tem suscitado muitas discussões de natureza ideológica, conceitual e de aplicação.

A Participação nos Lucros ou Resultados é tida como uma grande oportunidade para a diminuição dos conflitos trabalhistas e para a modernização das relações do trabalho. A propósito da questão da Participação nos Lucros ou Resultados, diz o senador Fernando Bezerra: *“...deve ser um instrumento de elevação da eficiência e da produtividade, de satisfação do trabalhador e da redução de custos”* (JORNAL DA INDÚSTRIA, 4 de dez. 1995, p.3).

Ela também é vista como forma de estimular a taxa de poupança interna do país, bem como do aumento da poupança individual. Possibilita ainda uma forma de melhorar a distribuição de renda, dividindo os resultados das empresas com aqueles que ajudaram a construir tal resultado. Sobre este tema, Xavier, Silva e Nakahara (1999) mencionam que a Participação nos Lucros ou Resultados nas empresas brasileiras deve ser encarada como uma oportunidade de modernização das relações capital x trabalho, e um instrumento de gestão capaz de fortalecer o posicionamento das empresas num mercado globalizado. Para continuarem a ser competitivas, as empresas terão cada vez mais de vincular suas estratégias negociais à sua capacidade de remunerar bem, mais e melhor. Para Weitzman (1984), a participação financeira é capaz de dotar o mercado de trabalho de uma qualidade muito importante, qual seja a redução da rotatividade da mão-de-obra e a estabilização e, mesmo, a expansão do nível de emprego.

No Brasil, já em 1919, existia um projeto de lei propondo a participação dos empregados nos lucros. Mas é somente em 1946 que este dispositivo passa a constar da Constituição. Mais recentemente, a Constituição Federal de 1988, através

do inciso XI do Artigo 7º, outorgou aos trabalhadores o direito à Participação nos Lucros ou Resultados.

Mas somente a 29 de dezembro de 1994, através da Medida Provisória nº 794, essa matéria passou a ser regulamentada. A Medida Provisória foi reeditada várias vezes, recebendo a cada reedição um novo número e algumas alterações no seu texto. Finalmente, a 19 de dezembro de 2000, depois de seis anos de reedições mensais, o Congresso Nacional resolveu torná-la lei, recebendo o número 10.101.

Com o objetivo de ampliar os conhecimentos e informações sobre a questão dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, este trabalho apresenta estudo de caso realizado em seis empresas do setor metal-mecânico e de material elétrico, associadas ao SIMECS – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul, cujos programas foram implantados até o ano de 2000.

A metodologia adotada apoiou-se em duas bases de dados, sendo uma de natureza qualitativa, com base num estudo exploratório-descritivo, e a segunda de caráter quantitativo. A primeira base de dados originou-se do trabalho de entrevistas estruturadas junto a Diretores ou Gerentes de Recursos Humanos, gestores dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados nas empresas pesquisadas. A segunda base de dados surgiu da aplicação de questionários junto a um grupo de cem (100) empregados destas mesmas seis empresas pesquisadas.

Este trabalho está estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo refere-se à definição do problema. O segundo trata do objetivo geral e dos objetivos específicos. O terceiro capítulo apresenta as justificativas e o quarto a base teórica utilizada neste estudo. O quinto capítulo descreve a metodologia seguida e, no sexto capítulo, constam a descrição e a análise das duas bases de dados. No último capítulo, são descritas as conclusões e sugestões para futuras pesquisas. O trabalho encerra apresentando a bibliografia utilizada e os anexos.

## **1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

A concepção tradicional da administração de pessoal nas empresas atribui pouca relevância ao desempenho do funcionário, relacionando sua remuneração à posição hierárquica que ocupa na organização. Para fazer frente a esse posicionamento, surge a Administração Estratégica de Recursos Humanos como uma nova orientação que associa a remuneração do funcionário à sua efetiva contribuição e comprometimento com os objetivos da empresa (BECKER, 1998).

Formas de remuneração variável têm sido utilizadas de maneira mais intensa e criativa, principalmente nos países desenvolvidos. A atual legislação brasileira, como se verificará no capítulo referente ao aporte teórico, baseou-se em algumas dessas experiências. Nesse contexto, os Programas de Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados surgiram como uma importante opção aos sistemas tradicionais de remuneração. Esses programas permitem o estabelecimento de condições para o desenvolvimento de um novo modelo nas relações entre capital e trabalho.

Os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, mais do que qualquer outra forma de remuneração variável, apresentam-se como uma filosofia de gestão dos recursos humanos nas empresas, estabelecendo uma nova parceria entre capital e trabalho, com vistas à obtenção de benefícios para ambas as partes (MERCER apud ALVES, 1997). Eles permitem o estabelecimento de condições para o desenvolvimento de um novo modelo nas relações trabalhistas, onde as partes

negociam objetivos que comprometam os dois lados. Ambos cedem, e da negociação resultante surge o comprometimento e a transparência.

A região serrana do Estado do Rio Grande do Sul congrega um contingente expressivo de empresas metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico, filiadas ao SIMECS – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. Essas empresas têm se caracterizado pelo dinamismo e capacidade de adaptação às mudanças pelas quais atravessa o país.

As empresas filiadas ao SIMECS têm se revelado inovadoras na introdução de novas tecnologias e formas de gestão e organização, principalmente na implementação dos programas de melhorias da qualidade e aumento da produtividade.

Atentas às novas ferramentas de gestão administrativa, as empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana perceberam uma importante oportunidade para modernizar as relações entre capital e trabalho, mesmo antes do surgimento da Medida Provisória<sup>1</sup> nº 794, de dezembro de 1994, a qual regulamentou a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.

Mas o que causa estranheza é o fato de que o SIMECS, que congrega um universo de mais de 2.300 empresas associadas, responsáveis pela geração de mais de 22 mil empregos diretos, que, somadas, representaram um faturamento de R\$ 3.385.774,00 em 2001, tenha menos de 20 de suas filiadas com Programas de Participação nos Lucros ou Resultados implantados até o ano de 2000.

Este estudo investigou, junto a seis dessas empresas, as razões que as levaram à implantação dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, os

---

<sup>1</sup> A Constituição Brasileira estabelece que, nos casos de relevância e urgência, o Presidente da República pode adotar Medidas Provisórias com força de lei, devendo submetê-las de imediato ao Congresso Nacional. Sua vigência é de 30 dias, perdendo efeito no caso de não serem votadas e convertidas em Lei. A Medida Provisória pode ser reeditada, recebendo um novo número (MARINAKIS, 1997).

resultados que observaram, e de que forma esses programas estão sendo percebidos por seus empregados.

Por ser assunto recente nas relações trabalhistas no Brasil, por existirem ainda poucos estudos realizados e pelas diferentes opiniões que o mesmo desperta junto a empresários, sindicalistas e trabalhadores, o tema da Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados é instigante e motivou a realização desta pesquisa.

A expectativa é que as conclusões do trabalho possam proporcionar informações úteis, tanto às empresas que já implantaram seus Programas de Participação nos Lucros ou Resultados e que buscam formas de aperfeiçoá-los como também àquelas que ainda não adotaram essa forma de remuneração variável, mas que necessitarão fazê-lo, uma vez que a matéria foi regulamentada através da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000.

## **2 OBJETIVOS**

### *2.1 OBJETIVO GERAL*

O objetivo central do trabalho é identificar, investigar e avaliar as práticas adotadas por seis empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do Estado do Rio Grande do Sul na implantação dos seus Programas de Participação nos Lucros ou Resultados – PPLR

### *2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- Identificar as facilidades ou dificuldades enfrentadas pelas empresas metal-mecânicas na implantação dos seus PPLR.
- Identificar aspectos da regulamentação da PLR e levantar oportunidades de aperfeiçoamentos na legislação atual.
- Avaliar a opinião dos trabalhadores sobre os PPLR nas empresas pesquisadas.
- Investigar a posição das empresas e dos trabalhadores com relação à atuação do Sindicato nas negociações dos PPLR.

- Identificar e levantar procedimentos e sugestões que possam servir de auxílio às empresas que estudam a implantação dos PPLR.

### **3 JUSTIFICATIVA**

As transformações ocorridas no país, por força do processo de globalização, provocaram mudanças na gestão das empresas. Entre essas mudanças, destacam-se aquelas relacionadas às relações do trabalho e as relativas às estratégias na política de recursos humanos. Essas transformações levaram a inovações na política de remuneração e nas práticas de gestão das pessoas.

Diante desse novo cenário, empresários e profissionais da área de recursos humanos perceberam que o sistema tradicional de remuneração consegue atingir apenas parte dos objetivos. A remuneração variável, por sua vez, permite uma maior convergência de interesses entre empresas e trabalhadores.

Dentre as várias formas de remuneração variável, a Participação nos Lucros e Resultados pode contribuir de forma significativa para a melhoria dos índices de produtividade e na competitividade das empresas. Para o trabalhador, a Participação nos Lucros ou Resultados traz a possibilidade de compartilhar resultados, valorizando-o e integrando-o aos objetivos e sucesso da empresa.

Por se tratar de prática recente nas relações entre capital e trabalho nas empresas brasileiras, a Participação nos Lucros e Resultados tem gerado debates e controvérsias. Esse estudo busca trazer novas contribuições a esta discussão, investigando e trazendo informações acerca da experiência de seis empresas do

setor metal-mecânico e de materiais elétricos, bem como a opinião dos seus empregados.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A Administração Estratégica de Recursos Humanos – AERH – é a forma de gestão que privilegia fundamentalmente a otimização dos resultados da empresa e a qualidade das pessoas que fazem parte da organização. Ela assessora a direção da empresa nas questões relacionadas ao desenvolvimento individual e organizacional, na qualidade das pessoas que integram a organização, nas práticas de seleção e retenção das pessoas, na melhoria da produtividade e na qualidade total (MARRAS, 2000).

A AERH objetiva, dessa forma, participar e assessorar na formulação das estratégias da empresa, influenciando nos resultados e, conseqüentemente, nos lucros, gerando valor através das pessoas existentes na organização: *“... o que diferencia uma empresa que tem êxito de outra que não tem, são antes de tudo as pessoas, seu entusiasmo, sua criatividade. Todo o resto se pode comprar, aprender ou copiar”* (VERMOT-GAUD apud DES HORTS, 1989, p.17).

O redescobrimto do ser humano como fator estratégico é perceptível através do interesse demonstrado atualmente pelos dirigentes nas questões culturais e de

planejamento das empresas. Representam, de fato, um vetor de difusão e de apropriação por todos dos grandes objetivos estratégicos da empresa.

Alguns estudiosos<sup>2</sup> desse tema estão de acordo ao defender a idéia de que o sucesso ou fracasso resultante de decisões que comprometem o futuro da empresa se apoia, em grande parte, na capacidade da organização em mobilizar os recursos humanos adequados. A união entre a estratégia da empresa e a gestão dos recursos humanos não existe somente no momento da colocação em prática da estratégia, ou seja, contratando, dispensando, formando e motivando as pessoas, mas, acima de tudo, na fase de elaboração, quando a função social deve exercer um papel decisivo no mesmo nível das demais funções que integram o planejamento estratégico da organização. A empresa é, antes de tudo, uma equipe de pessoas cujos talentos, motivações e expectativas, constituem a lógica dos recursos humanos sobre a qual também deve se fundamentar a estratégia global da empresa (DES HORTS, 1989).

#### **4.1.1 Evolução da administração estratégica de recursos humanos**

##### **4.1.1.1 As etapas da evolução da gestão de pessoal**

Diversos autores<sup>3</sup>, citados na obra de Des Horts (1989), estabeleceram uma classificação para a evolução das funções de gestão de pessoal nas empresas, composta por seis fases:

1<sup>a</sup> fase – Até a Primeira Guerra Mundial: alguns serviços especializados, como contratação e treinamento (aprendizagem), porém o grosso das atividades sociais eram tratadas pela própria administração.

---

<sup>2</sup> Des Horts (1989, p.47) cita Martinet (1984).

<sup>3</sup> Des Horts cita (1989, p.48) Vermot-Gaud (1986); Martory e Crozet (1984); Thévenet (1983) e Peretti (1985).

2ª fase – Entre as duas Guerras Mundiais: organização progressiva dos serviços de pessoal nas grandes empresas com a missão de fazer respeitar a disciplina na organização do trabalho e administrar o pessoal.

3ª fase – Anos 50 e 60: a legislação passa a ser mais restritiva e os serviços de pessoal passam a ser confiados a funcionários administrativos com formação jurídica, preocupados com o cumprimento das leis.

4ª fase – Final dos anos 60 a 1975: ruptura com a orientação anterior voltada para o quantitativo. Nessa fase, as funções humanistas dominam a função social. Época em que ocorre o desenvolvimento dos interlocutores sociais da empresa. Período caracterizado pela satisfação no trabalho.

5ª fase – 1975 a 1985: estabelece o início das funções de pessoal na área de gestão dos recursos humanos relacionadas ao emprego, remuneração, formação e duração da carga de trabalho. São desenvolvidas ferramentas apropriadas e o responsável pela área de pessoal converte-se efetivamente num gestor.

6ª fase – Período atual: pressionada pelas múltiplas ameaças originadas num ambiente externo extremamente competitivo, a empresa mobiliza seus recursos humanos. Círculos de controle de qualidade, qualidade total e administração participativa são práticas que passam a fazer parte da vida das empresas. A gestão de pessoal adquire um caráter essencialmente estratégico nas empresas mais avançadas.

Marras (2000) também faz uma análise da evolução das áreas de responsabilidade da função de pessoal, no Brasil, conforme pode-se observar no quadro abaixo:

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de pessoal Até 1950	Gerente de RH De 1950 a 1970	Gerente de RH De 1970 até 1999
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles da Frequência</li> <li>- Faltas ao Trabalho</li> <li>- Pagamentos</li> <li>- Admissões e Demissões</li> <li>- Cumprimento da CLT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles da Frequência</li> <li>- Faltas ao Trabalho</li> <li>- Pagamentos</li> <li>- Admissões e Demissões</li> <li>- Cumprimento da CLT</li> <li>- Serviços Gerais</li> <li>- Medicina e Higiene</li> <li>- Segurança Patrimonial</li> <li>- Segurança Industrial</li> <li>- Contencioso Trabalhista</li> <li>- Cargos e Salários</li> <li>- Benefícios</li> <li>- Recrutamento e Seleção</li> <li>- Treinamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles da Frequência</li> <li>- Faltas ao Trabalho</li> <li>- Pagamentos</li> <li>- Admissões e Demissões</li> <li>- Cumprimento da CLT</li> <li>- Serviços Gerais</li> <li>- Medicina e Higiene</li> <li>- Segurança Patrimonial</li> <li>- Segurança Industrial</li> <li>- Contencioso Trabalhista</li> <li>- Cargos e Salários</li> <li>- Benefícios</li> <li>- Recrutamento e Seleção</li> <li>- Treinamento</li> <li>- Avaliação de Desempenho</li> <li>- Qualidade de Vida</li> <li>- Desenvolvimento Gerencial</li> <li>- Relações Trabalhistas</li> <li>- Sindicalismo</li> <li>- Desenvolvimento Organizacional</li> <li>- Estrutura Organizacional</li> </ul>

**Figura 2 - Áreas de responsabilidade da função de pessoal**

Fonte: Marras (2000, p. 25).

Dessa análise, surgem duas dimensões referenciais, sendo a primeira associada ao período anterior a 1980, e a segunda posterior a esta data:

Uma dimensão tradicional, na qual o social e o econômico são incompatíveis. Os recursos humanos são entendidos como um custo que deve ser reduzido ao mínimo.

Uma dimensão renovadora, na qual se sedimenta e se afirma uma verdadeira sinergia entre o social e o econômico. As pessoas são percebidas como recursos que precisam ser otimizados.

#### 4.1.1.2 Recursos Humanos: uma oportunidade estratégica

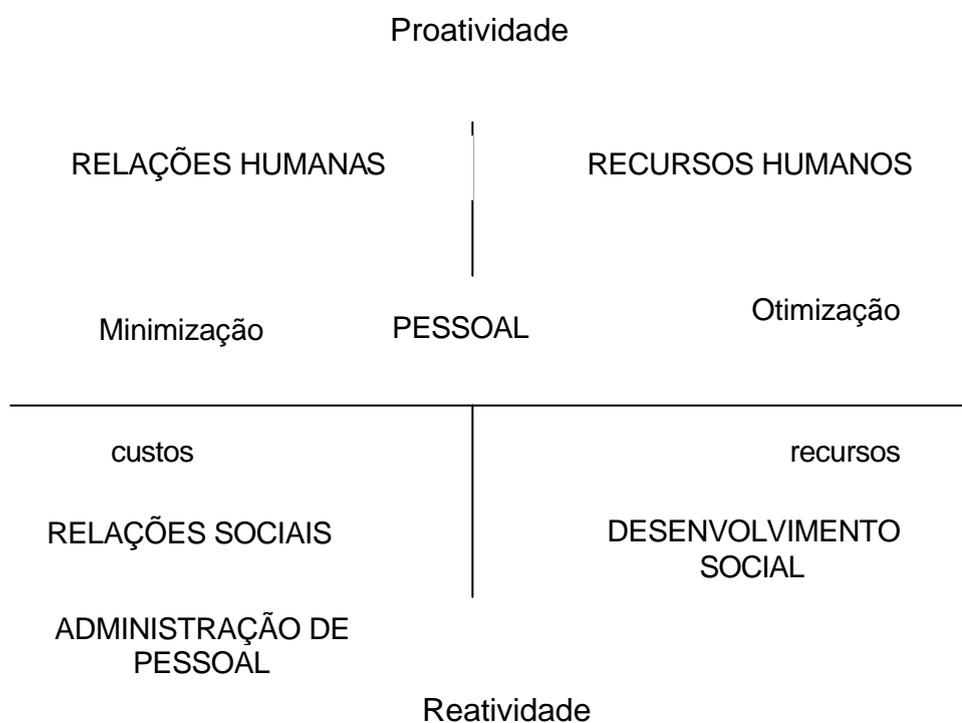
A adoção de uma nova visão social na empresa é algo que reflete diretamente nas práticas de gestão dos recursos humanos. Uma dessas práticas refere-se à denominação da função social na empresa. A denominação que venha a ser escolhida revela as práticas da empresa no campo social.

Des Horts (1989) classificou as denominações da função social na empresa de seis maneiras diversas, as quais, por sua vez, estão intimamente relacionadas à evolução histórica da função social conforme visto anteriormente.

- Departamento de administração do pessoal: visão tradicional. Ênfase no cumprimento das regras internas e no cumprimento da legislação.
- Departamento de relações sociais ou industriais: questões da gestão do pessoal são negociadas muitas vezes por contratos.
- Departamento de relações humanas: ênfase nos aspectos de motivação e satisfação. Prioridade para considerações ligadas ao salário e à promoção através da evolução da formação.
- Departamento de pessoal: visão geral da gestão de pessoas. Integração de técnicas de gestão com o objetivo de aumentar a produtividade global da empresa. Preocupação em passar de uma lógica de custos para uma lógica de recursos.
- Departamento de desenvolvimento social: visão generalista e moderna da função social. A gestão visa ao desenvolvimento das pessoas. Estas, por sua vez, quando motivadas, contribuem para o sucesso da empresa. A formação e a participação são fatores determinantes, mas a prática continua sendo reativa.

- Departamento de recursos humanos: visão contemporânea da função social. Os recursos humanos da empresa necessitam de investimentos para serem mobilizados e desenvolvidos. Eles se convertem nos principais recursos estratégicos da empresa. A função social passa a ser determinante e assume papel central no planejamento estratégico.

A figura 3 apresenta um posicionamento relativo de cada uma das denominações acima mencionadas, segundo as dimensões custos/recursos e reatividade/proatividade.



**Figura 3 - Posicionamento relativo das denominações da função social**

Fonte: Des Horts (1989, p. 51).

O autor também analisa isoladamente a dimensão custos x recursos, concluindo que apenas a segunda confere à função social um papel determinante na elaboração da estratégia de uma empresa.

Pessoal = Custos	Pessoal = Recursos
Ameaça .....	Oportunidade
Minimizar .....	Otimizar
Curto prazo .....	Longo Prazo
Resultados .....	Médios + Resultados
Quantitativo .....	Qualitativo
Inadaptável .....	Adaptável
Inflexível .....	Flexível
Dependente .....	Autônomo

**Figura 4 - Duas concepções opostas dos recursos humanos nas empresas**

Fonte: Des Horts (1989, p. 52)

#### 4.1.2 Diretrizes da administração estratégica de recursos humanos

Estando intimamente vinculada ao planejamento estratégico da empresa, a AERH atua nas mudanças relacionadas aos resultados através da melhoria dos índices de produtividade e dos indicadores de qualidade. Também influencia na questão dos valores culturais da organização, promovendo um clima de maior participação entre empresa e empregados por intermédio do cumprimento dos objetivos.

Para que essas mudanças possam efetivamente se processar na empresa, algumas estratégias precisam ser implementadas nas áreas de seleção, recrutamento, motivação, treinamento, cultura organizacional, desenvolvimento organizacional e remuneração estratégica.

Na seqüência, este estudo busca apresentar um resumo dos conceitos mais recentes relacionados à remuneração estratégica, analisando, posteriormente, com maior ênfase, a questão da participação dos trabalhadores nos resultados das empresas.

## 4.2 SISTEMAS TRADICIONAIS DE REMUNERAÇÃO X REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

As pressões e transformações sofridas pelas empresas têm exigido mudanças em várias áreas da organização. A necessidade de viabilizarem agilidade e flexibilidade leva as empresas a formas mais eficazes de gestão.

As estruturas hierárquicas pesadas e inflexíveis estão dando lugar a empresas enxutas e flexíveis, em que as pessoas ganham maior autonomia e as tarefas são desenvolvidas em grupos ou equipes multifuncionais. As pessoas passaram a ser decisivas para o sucesso da organização e o seu envolvimento e motivação fundamentais para o atingimento dos objetivos.

Nesse novo cenário, os sistemas de remuneração também estão sofrendo mudanças, embora ainda de forma lenta. Um recente estudo da American Compensation Association, que envolveu um universo de 46 empresas de grande porte, de 21 setores da economia americana, indicou dois grandes fatores que influenciam estas transformações:

- Pressões do mercado: devido à nova realidade da competição global.
- Mudanças na estrutura: ocasionadas em grande parte pelos movimentos de fusões e aquisições, *downsizing*, reengenharia e mudanças nas formas do trabalho (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

### 4.2.1 Sistemas tradicionais de remuneração

Nos sistemas tradicionais de remuneração, as diferenciações salariais são estabelecidas com base no cargo (“o que faz”) e no desempenho das tarefas (“como faz”). A avaliação depende de uma análise subjetiva, quando, muitas vezes, o aumento do mérito está relacionado com a impressão pessoal que o chefe tem de seu subordinado, ou como uma função do tempo de trabalho desse funcionário na empresa. Essa avaliação acaba desvinculada da efetiva colaboração do empregado

para os resultados da empresa. O aumento incorpora-se ao salário, e o empregado acaba por não conseguir avaliar exatamente as razões pelas quais o recebeu.

“...nos planos de remuneração tradicionais, cada cargo tem atribuído a si um nível de salário, fixado relativamente sem levar em conta como o trabalho foi executado ou o valor real do desempenho para a organização. Se houvesse um componente de mérito, este em geral era muito pequeno. A maneira mais certa – e freqüentemente a única maneira de aumentar o número do contracheque era trocar de área ou ser promovido” (KANTER apud BECKER, 1998, p. 29).

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) relacionam algumas características dos sistemas tradicionais de remuneração, as quais resultam em dificuldades para as empresas:

- Inflexibilidade: os sistemas tradicionais são rígidos, portanto, tratam situações diferentes de forma homogênea. Não levam em consideração as diferenças entre as empresas, áreas ou funções.
- Falsa objetividade: os sistemas tradicionais acabam enxergando a organização apenas com base no organograma formal. Ignoram as necessidades atuais das empresas com relação à agilidade e flexibilidade.
- Metodologia desatualizada: esses sistemas são trabalhosos e pouco ágeis, além de exigirem manutenção trabalhosa do sistema de avaliações.
- Conservadorismo: os sistemas tradicionais reforçam a burocracia interna, privilegiando a rígida hierarquia e desconsiderando o foco no cliente, seja ele interno ou externo.
- Anacronismo: esses sistemas dificultam as mudanças organizacionais, como a descentralização das estruturas de comando, orientação para resultados, maior autonomia das áreas funcionais, trabalho em equipe e flexibilidade.

- Divergência: os sistemas tradicionais não consideram a visão estratégica do negócio. Por se prestar apenas como instrumento de gestão de salários, esses sistemas estão dissociados do planejamento estratégico das empresas.

Os sistemas tradicionais de remuneração, por serem conservadores, inflexíveis e não privilegiarem a participação do indivíduo, constituem-se em obstáculo às mudanças e dificultando a evolução da organização do trabalho (PEREIRA FILHO; WOOD JR., 1995).

#### **4.2.2 Remuneração estratégica**

Naisbitt (1983) define as principais transformações que caracterizam a passagem da chamada “era industrial” para a “pós-industrial”, as quais poderiam ser assim resumidas:

- passagem da sociedade industrial à sociedade da informação;
- desenvolvimento tecnológico amigável ao contato humano;
- das economias nacionais à globalização;
- da visão de curto prazo à visão de longo prazo;
- centralização dando lugar à descentralização no governo e na sociedade;
- tendências que ocorrem de baixo para cima;
- menos ajuda institucional e mais autoconfiança;
- democracia representativa dando lugar à democracia participativa;
- menor dependência de estrutura hierárquica em favor de redes informais; e
- de padrões e poucas alternativas de vida para uma sociedade de opções múltiplas.

Uma das principais conseqüências destas transformações é que as organizações estão sendo obrigadas a lidar com essas mudanças de forma nova,

onde flexibilidade é a condição essencial. Outra consequência é que nesse novo quadro de mudanças os conceitos tradicionais da era industrial, de divisão do trabalho e remuneração, não mais se aplicam.

“O preceito burocrático de hierarquia rígida, por exemplo, destoa de uma realidade em que computadores estão tirando informações das mãos da média gerência, para colocá-las nas mãos de quem executa; em que decisões são cada vez mais delegadas às pessoas que executam a tarefa; em que ocorre achatamento progressivo da hierarquia, com redução progressiva da média gerência; e em que emerge o pressuposto de que as pessoas não precisam ser supervisionadas para fazerem corretamente os trabalhos. É cada vez mais crucial que as organizações atraiam e retenham pessoas com alta capacidade de aprendizagem” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999, p. 37).

Na visão de Xavier, Silva e Nakahara (1999), no futuro, as empresas terão limitado número de níveis funcionais. Os sistemas de remuneração terão que se adaptar a essa nova realidade, em que duas grandes mudanças serão percebidas:

- de um enfoque com base no cargo para um enfoque com base na responsabilidade da função.
- da ênfase no desempenho para foco no resultado e no conhecimento que as pessoas puderem agregar ao negócio.

Os autores citam seis categorias que serão consideradas pelas empresas nas novas configurações relacionadas à remuneração estratégica:

- Remuneração da responsabilidade: as pessoas serão recompensadas pelo seu papel e não pelo cargo que ocupam. Os empregados necessitarão de uma visão integral do negócio, pois precisarão coordenar equipes multifuncionais e terão maior poder de decisão na fixação de objetivos, metas e nas negociações com fornecedores e clientes.

- Remuneração do conhecimento: a remuneração levará em consideração o conjunto dos conhecimentos da pessoa e de que forma tais conhecimentos poderão agregar valor aos negócios da empresa.
- Remuneração por competências e habilidades: conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, que poderão contribuir para os resultados da empresa.
- Remuneração potencial: estabelece a recompensa com base no potencial futuro do retorno que o funcionário poderá trazer para os resultados da organização.
- Remuneração do talento: recompensa terá como base a criatividade e a capacidade de inovação do funcionário, bem como suas habilidades na solução de problemas e na apresentação de sugestões que levem melhorias à organização.
- Remuneração do resultado: terá como base a fixação de objetivos e metas e levará em conta o atingimento ou superação das mesmas. Visa a resultados quantitativos, qualitativos e estratégicos.

Para Marras (2000), enquanto os sistemas tradicionais de remuneração utilizam-se de formas comparativas entre as avaliações de pontos internos e as médias salariais praticadas no mercado, a nova visão de remuneração estratégica estabelece um modelo de remuneração que avança no sentido de proporcionar ao trabalhador um adicional de remuneração na razão direta da sua contribuição para os resultados da organização. As novas tendências nos critérios de remuneração objetivam, portanto, estabelecer um vínculo entre o trabalhador e os resultados da organização para mais eficazmente enfrentar o novo cenário de intensa competição que se verifica na economia globalizada.

Xavier, Silva e Nakahara (1999) desenvolveram um quadro comparativo entre a visão passada e a visão futura dos sistemas de remuneração, o qual é apresentado a seguir:

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
- Desatrelada de indicadores	- Individualidade potencializada
- Promotabilidade vertical	- Atrelada a indicadores de resultados
- Cargos/Áreas específicas	- Crescimento horizontal (multifuncionalidade, papéis ampliados, autodesenvolvimento)
- Administração voltada para controle e custos	- Gestão voltada para resultados estratégicos
- Ação segmentada	- Ação sistêmica

**Figura 5 - Visão passada e futura dos sistemas de remuneração**

Fonte: Xavier, Silva e Nakahara (1999, p. 23).

### 4.3 FORMAS DE INCENTIVOS NO ÂMBITO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

#### 4.3.1 Remuneração por habilidades (*skill based pay* – SBP)

É estabelecida com base na formação e na capacitação do empregado. As habilidades do funcionário passam a constituir a base de sua remuneração, e não mais o seu cargo ou a sua função.

Para Marras (2000), esta forma de remuneração recompensa o desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos pelo trabalhador, bem como suas habilidades. A cada etapa vencida no desenvolvimento de suas habilidades, corresponde uma progressão na sua recompensa financeira. A aplicação desse sistema depende de

um forte programa de treinamento e desenvolvimento, o que também representa altos investimentos por parte da empresa.

Segundo Lawler (apud BECKER, 1998), essa forma de incentivo requer a observância de algumas importantes etapas na sua implantação: identificação das tarefas, determinação das habilidades necessárias à execução dessas tarefas, definição de critérios de avaliação quanto ao aprendizado das habilidades e identificação de quais habilidades e em que quantidade cada trabalhador pode aprender.

Em consonância com Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), essa forma de incentivo aplica-se perfeitamente às organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em grupos multifuncionais.

#### **4.3.2 Participação acionária (employee stock ownership plan – ESOP)**

É uma forma de incentivo que estabelece regras para a venda de ações da empresa em condições vantajosas, normalmente, para um grupo restrito de funcionários que ocupam posições hierárquicas importantes como presidente, vice-presidentes, diretores e gerentes. Após um período de carência, o funcionário passa a ter a possibilidade de negociar essas ações no mercado e obter vantagens financeiras por meio dos dividendos, ou mesmo da venda das mesmas. Essa vantagem depende do desempenho da ação no mercado de bolsa. É, portanto, uma opção que tem uma dose de risco associada (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

São incentivos de longo prazo que possibilitam aos empregados e participação no capital da empresa através da aquisição de ações. Muito comum entre altos executivos das grandes corporações, especialmente empresas multinacionais. Está vinculada diretamente aos objetivos de lucratividade da empresa e busca estabelecer um compromisso de longo prazo com os seus funcionários. Pode ser também usada como alternativa à participação nos lucros (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

Essa forma de incentivo, de acordo com Marras (2000), está mais restrita aos níveis estratégicos da organização. Através desse mecanismo, a empresa busca tornar seus principais executivos sócios do negócio e, desta forma, mais comprometidos com os objetivos de lucratividade e rentabilidade da organização.

Segundo dados da consultoria Tower Perrin (PENA, 2002), cerca de 60% das empresas brasileiras de grande porte, com faturamento anual acima de US\$ 500 milhões, adotam esta prática de remuneração variável. No Brasil, as opções de compra de ações estão previstas na legislação societária, mas não há referência sobre esta prática nas leis tributárias ou trabalhistas.

As opções de compra de ações são parte de um plano de incentivo a longo prazo, tendo como objetivos reforçar a atração e retenção de talentos, criar comprometimento de longo prazo, motivar e recompensar a conquista de resultados e fazer com que os interesses dos acionistas sejam compartilhados pelos executivos.

#### **4.3.3 Distribuição de ganhos (*gain sharing*)**

Contrariamente à participação acionária, a distribuição de ganhos está mais direcionada aos níveis inferiores da hierarquia organizacional. Intenciona criar um incentivo direto ao aumento da produtividade, redução dos custos e melhoria nas condições de segurança do trabalho. Estabelece um sistema de incentivos para as contribuições dos empregados que apresentarem idéias e sugestões, as quais, depois de avaliadas e julgadas por um comitê, são postas em prática. Dos resultados obtidos com a aplicação dessas sugestões, uma parcela é distribuída aos empregados que as apresentaram (MARRAS, 2000).

Como salientado por Xavier, Silva e Nakahara (1999), essa forma de incentivo é muito bem aceita especialmente em unidades industriais, pois abrange todos os funcionários e, por se utilizar de uma metodologia simples, através de indicadores claros e de fácil compreensão, atrai o interesse dos trabalhadores.

Lawler (apud BECKER, 1998) menciona alguns fatores facilitadores na implantação de um sistema de distribuição de ganhos:

- Tamanho da empresa: essa forma de distribuição é mais indicada em empresas com até 500 funcionários.
- Disponibilidade: o sucesso depende do interesse dos empregados em ganharem mais. Dessa forma, o valor da remuneração deve ser estimulante para a maioria dos empregados.
- Comunicação e credibilidade: para que o programa de distribuição de ganhos funcione a contento deve haver absoluta clareza nos regulamentos e confiança nos critérios de avaliação. A comunicação também é um fator essencial ao sucesso.
- Princípios de gestão adotados: é importante que os gestores da empresa acreditem nos benefícios e apoiem a participação de ganhos.
- Habilidades de negociação: deve haver uma preparação prévia dos gestores para atuarem de forma adequada no processo de negociação.

#### **4.3.4 Planos de poupança e investimento (*asset accumulation*)**

Modalidade em que a empresa deposita, numa conta de poupança nominal, ao empregado um percentual de seus rendimentos. O empregado tem a opção de também depositar ou não sua parcela. O saque dos valores somente acontecerá quando o empregado se aposentar, ou quando deixar a empresa. Em alguns casos, o saque está vinculado a um determinado número de anos que o empregado deve permanecer na empresa. O objetivo é valorizar o relacionamento de longo prazo entre empresa e empregado. Nesse sistema de benefício, o pagamento não está condicionado aos lucros ou mesmo aos resultados da empresa (ZYLBERSTAJN, 1995).

Essa forma é também conhecida por planos de aposentadoria complementar (ZILBERSTAJN, 1995), ou planos privados de aposentadoria (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

#### **4.3.5 Participação nos lucros diferida (*deferred profit sharing*)**

É semelhante à modalidade descrita no item anterior, apenas não há garantia em relação ao pagamento. Nessa forma, a parcela que a empresa deposita na conta do empregado é um percentual sobre o lucro do exercício, que foi previamente combinado entre empresa e seus empregados. A expressão diferida significa que o saque somente poderá ocorrer no futuro, quando ocorrer a aposentadoria ou o desligamento da empresa. Também, nessa modalidade, o objetivo é estimular uma vinculação de longo prazo. O benefício só acontece se existir lucro. Não havendo o lucro, não há o pagamento do incentivo. Portanto, empresa e empregados buscarão a eficiência e a lucratividade (ZYLBERSTAJN, 1995).

#### **4.3.6 Remuneração variável**

As formas de remuneração variável mais utilizadas pelas organizações são classificadas em dois grupos

##### **4.3.6.1 Participação nos lucros (*profit sharing*)**

Marras (2000) define a participação nos lucros como uma forma de recompensar os trabalhadores com uma parcela determinada com base na lucratividade auferida pela empresa ao final de determinado período. O autor alerta que essa forma tem recebido críticas por parte de trabalhadores e também dos sindicatos, visto que o lucro não depende somente do empenho e do esforço dos trabalhadores, mas também da gestão do negócio. Uma das alegações mais usuais por parte dos sindicatos refere-se a possíveis manipulações nos dados contábeis das empresas.

Becker (1998) menciona dois fatores como determinantes para o sucesso da participação nos lucros: uma boa comunicação entre empresa e seus empregados e

um processo adequado de integração. É preciso que exista total confiança entre a empresa e seus empregados para que todos estejam comprometidos com as metas de lucratividade estabelecidas.

#### 4.3.6.2 Remuneração por resultados (pay per performance)

A remuneração por resultados, conforme posição de Marras (2000), vincula o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados da organização, estimulando o trabalhador na busca da melhoria do seu desempenho e na superação das metas estabelecidas conjuntamente com a empresa.

Para Marras, essa forma de remuneração apresenta uma série de vantagens:

- leva à qualidade total;
- melhora a produtividade;
- proporciona enormes reduções de custos;
- reforça os valores culturais;
- incentiva a participação em todos os níveis da organização.

Em sua obra, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) apresentam dois quadros interessantes sobre as vantagens e os fatores condicionantes e as vantagens e os fatores determinantes da Participação nos Lucros e da Remuneração por Resultados.

Vantagens	Fatores condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- aumenta, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio</li> <li>- reforça a importância da convergência de esforços</li> <li>- leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas</li> <li>- reduz resistência a mudanças</li> <li>- aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- percentual da remuneração total representado pela participação nos lucros deve ser suficiente para motivar esforços e para representar risco de perda</li> <li>- transparência na divulgação dos resultados</li> <li>- visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas</li> </ul>

**Figura 6 - Vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros**

Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 116).

Vantagens	Fatores condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- reforça cultura participativa e trabalho em grupo</li> <li>- melhora coordenação do trabalho</li> <li>- leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas</li> <li>- leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos</li> <li>- incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão</li> <li>- reduz resistência a mudanças</li> <li>- aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estruturas organizacionais pequenas (células, minifábricas, etc.) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro</li> <li>- sistemas de medição simples, transparentes e eficazes</li> <li>- atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo</li> <li>- grupos maduros e capacitados</li> <li>- objetivos factíveis</li> <li>- cultura e sistemas que permitam aos operários participar da gestão</li> </ul>

**Figura 7 - Vantagens e fatores condicionantes da remuneração por resultados**

Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 115).

Por fatores determinantes, entende-se as condições que levam a organização a atingir seus objetivos. Ainda, segundo os autores, a remuneração variável é a modalidade mais consistente com os processos de transformação pelos quais as organizações estão passando. Trata-se de um poderoso fator de reforço dos aspectos culturais e, como tal, um agente de mudança organizacional.

Outros autores que citaram objetivos estratégicos, pretendidos pelas empresas com a implantação das formas de remuneração variável, foram Xavier, Silva e Nakahara (1999):

- Alavancar resultados direcionados aos objetivos estratégicos;
- Promover a sinergia das equipes;
- Contribuir para os processos de mudanças e inovação;
- Reconhecer e recompensar progressivamente pela superação dos resultados;
- Contribuir para o aumento da eficiência organizacional;

Garantir a avaliação objetiva dos resultados qualitativos e quantitativos. " ... a remuneração variável é um sistema de remuneração do resultado, cuja premissa básica para reconhecimento e recompensa é o alcance dos objetivos desejados" (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999, p.35).

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) incluem, ainda, nos componentes de um sistema de remuneração estratégica, uma modalidade que convencionaram chamar de Alternativas Criativas, a qual inclui o pagamento de prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento. De acordo com os autores, esses incentivos são empregados pelas empresas como suporte para melhorar o ambiente na organização e estabelecer uma verdadeira parceria entre empresa e seus empregados, com vistas ao atingimento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

"A remuneração estratégica configura-se não somente como desejável, mas tende a tornar-se mesmo um imperativo para as organizações que desejam sobreviver e prosperar" (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

Conforme Weitzman (1984), a participação dos trabalhadores nos resultados das empresas fornece ao mercado de trabalho uma importante vantagem, qual seja a de reduzir a rotatividade da mão-de-obra. Proporciona até mesmo a possibilidade de

ampliação da oferta de emprego, usando o argumento de que se houver a vinculação da remuneração com os resultados, as empresas se sentirão mais seguras em contratar. Por outro lado, numa situação de desaquecimento da demanda, as despesas com remuneração diminuirão proporcionalmente e não haverá necessidade de demissões imediatas. Isto dará o tempo necessário para que a empresa possa tomar providências para superar a recessão sem precisar recorrer de imediato às demissões. O autor cita estudos realizados por Wilson e Peel (1991); Chelius e Smith (1990); Kruse (1991); Jones e Pliskin (1989), que corroboram esse argumento.

Marinakis (1995) apresenta um quadro com as principais diferenças entre os planos de participação nos lucros e os programas de remuneração por resultados:

	Participação nos lucros	Remuneração por resultados
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligar as remunerações ao êxito da empresa</li> <li>- Promover a identidade dos trabalhadores com os objetivos da empresa (aumentar lucro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode ser descrito para: estimular o esforço individual; melhorar a qualidade do produto;</li> <li>- Economizar uso de recursos;</li> <li>- Estimular cooperação.</li> </ul>
Fator a remunerar	- Lucro	- Produtividade
Unidade a remunerar	- Empresa como um todo ou unidades	- Individual ou grupos de trabalho
Frequência de remuneração	- Anual ou semestral	- Mensal, trimestral, semestral, anual
Disponibilidade da retribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imediata (sem benefício fiscal)</li> <li>- Mediata (com incentivo fiscal)</li> </ul>	- Imediata
Principal ponto positivo	- Em períodos de lucro, dar uma parte aos trabalhadores. Em período recessivo, o custo do trabalho se reduz de forma automática	- Os trabalhadores têm maior influência e controle sobre o resultado comparativamente aos planos de participação nos lucros
Principal ponto negativo	- Fatores importantes não estão vinculados ao controle dos trabalhadores (decisões da Diretoria ou fatores macroeconômicos)	- Às vezes, é difícil determinar e medir os indicadores mais adequados

**Figura 8 - Principais diferenças entre os programas baseados nos lucros e nos resultados**

Fonte: MARINAKIS (1995, p. 2)

Outro fator importante, ao se considerar as questões relacionadas à remuneração variável, refere-se às formas como ocorre a regulamentação da matéria. Para Zylberjstan (1995), analisando a experiência internacional, verifica-se que a participação financeira dos trabalhadores nos resultados das empresas torna-se menos espontânea e menos eficiente quanto mais regulamentada ela for. Quando existe uma excessiva regulamentação, as empresas tendem apenas a cumprir a lei. O que deveria ser negociado torna-se impositivo e, com isso, o incentivo, que deveria ser variável conforme o desempenho, converte-se numa espécie de parcela fixa adicional à remuneração do empregado. O custo disto é simplesmente transferido ao produto, e o consumidor acaba pagando a conta. Deixam de existir os benefícios que o sistema de remuneração variável se propunha trazer para as relações da empresa com seus empregados.

Remus (apud ZYLBERJSTAN, 1995) classificou as formas de regulamentação adotadas nos diversos países em quatro sistemas:

- a) Ausência de regulamentação: a participação financeira ocorre por iniciativa voluntária das partes. Normalmente, a iniciativa é da empresa.
- b) Regulamentação flexível e facultativa: legislação enfatiza as questões tributárias e incentiva a participação financeira através de benefícios diferidos, estabelecendo benefícios fiscais. O objetivo é aumentar a captação de poupança.
- c) Regulamentação obrigatória ou quase obrigatória, com opções: as empresas são induzidas a adotar a participação financeira, mas não há restrição quanto à forma a ser adotada.
- d) Regulamentação restritiva: a participação financeira é compulsória e definida em lei, a qual prevê a modalidade a ser adotada, procedimentos e penalizações.

A legislação brasileira, regulamentada inicialmente pela Medida Provisória nº 794, que posteriormente veio a ser sancionada através da Lei nº 10.101, poderia ser

classificada entre as alternativas b) e c) da classificação de Remus. Ou seja, a Constituição Federal de 1988 tornou a Participação nos Lucros ou Resultados obrigatória, mas somente com a Medida Provisória nº 794 e, mais tarde, com a Lei nº 10.101, a matéria foi regulamentada de maneira bastante flexível, encaminhando a questão para a livre negociação entre as partes.

Sendo objeto deste estudo aprofundar as questões relacionadas aos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, será apresentado, a seguir, um levantamento da utilização desta modalidade de incentivo em outros países. Posteriormente, procurar-se-á estudar o caso brasileiro, com ênfase na legislação que regulamentou essa matéria.

#### *4.4 A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS EM OUTROS PAÍSES*

Ao examinar a questão da participação financeira dos trabalhadores, é preciso levar em consideração o modelo que se pretende implantar, fixando claramente os objetivos. Esses devem visar à participação dos trabalhadores no desempenho da empresa e, ao mesmo tempo, permitir a flexibilização das formas de remuneração. Devem ainda possibilitar a criação de incentivos que atendam às necessidades de áreas específicas na empresa.

O estudo da experiência acumulada por outros países em relação a esse tema, possibilita a melhor compreensão das razões e de que forma essa matéria foi regulamentada no Brasil. Também permite a avaliação de outros modelos em uso, os quais poderão servir como base para futuras revisões dessa matéria, como, por exemplo, a possibilidade da participação dos trabalhadores incluir algum esquema de distribuição diferida como forma de impulsionar a poupança interna, tão necessária ao financiamento do desenvolvimento do Brasil.

A experiência de outros países que adotaram a participação financeira dos empregados, também, pode contribuir para que se evite cometer erros, especialmente na questão do tratamento fiscal dado a essa matéria, fator

fundamental para que os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados venham a ter uma maior aplicação no Brasil.

#### **4.4.1 Estados Unidos**

Conforme Xavier, Silva e Nakahara (1999), o primeiro programa de participação dos trabalhadores nos lucros data de 1794, numa fábrica de vidros na Pensilvânia. Della Rosa (2000), por sua vez, menciona que essa forma de remuneração estratégica nos Estados Unidos só iniciou em 1887, na empresa Procter & Gamble, que decidiu compartilhar uma parte dos seus lucros semestrais com os empregados.

Até a Primeira Guerra Mundial, as empresas norte-americanas adotavam o pagamento do incentivo em espécie. A partir da segunda metade dos anos 20, elas passaram a adotar com maior ênfase a participação acionária para vincular o interesse dos trabalhadores ao êxito da empresa. Essa modalidade de remuneração dos trabalhadores cresceu muito até 1929, visto que, nesse período, o mercado acionário americano experimentava forte valorização, constituindo-se assim num grande atrativo. A recessão de 1929 colocou um freio na expansão dessa forma de remuneração.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o objetivo era conter os aumentos salariais. Isso favoreceu a introdução dos planos de participação diferida, pois, nessa época a legislação americana proibia o pagamento em espécie. Havia isenções fiscais que estimulavam e tornavam atrativos esses planos. Pela grande aceitação que lograram obter junto aos trabalhadores, esses planos cresceram rapidamente.

Após a Segunda Guerra, os planos de participação diferida mantiveram sua aceitação entre as empresas norte-americanas. Marinakis (1995) cita pesquisa realizada em 1988, na qual esses planos eram indicados por 79% das empresas entrevistadas, enquanto os planos com pagamento em espécie receberam 4% das indicações e os planos mistos foram mencionados por 17% dos entrevistados.

Os planos de participação diferida adotados nos Estados Unidos possuem, em geral, as seguintes características (MARINAKIS, 1995):

- a) Quanto aos objetivos: servem como um fundo de aposentadoria complementar para quando o empregado se aposentar. Contribuem para a formação de capital e constituem um pecúlio nos casos de morte, invalidez ou perda do emprego.
- b) Quanto ao tratamento fiscal: o desconto anual está limitado em 15% da remuneração do empregado.
- c) Quanto ao procedimento administrativo: desde 1986, não há exigência de existência do lucro para que aconteçam as contribuições. Existem três opções de plano:
- fórmula fixa: onde um percentual é determinado com base no lucro ou na remuneração do empregado, ou dos depósitos do participante. Representam cerca de 42% dos planos.
  - discricionais: onde a contribuição é determinada pela empresa. Representam cerca de 46% dos planos.
  - mistos: conjugam uma parcela fixa e uma discricional. Representam 12% dos planos.
- d) Quanto à cobertura: normalmente, atendem a todos os empregados. A legislação prevê a participação de pessoas maiores de 21 anos e com mais de um ano de trabalho na empresa.
- e) Quanto ao gerenciamento: os planos de menor volume são normalmente gerenciados por bancos, enquanto os planos maiores utilizam assessores financeiros. Os ativos devem permanecer em custódia e os gastos operacionais são normalmente absorvidos pelas empresas.
- f) Quanto aos investimentos: os ativos do plano são basicamente constituídos por ações e bônus, sendo que a legislação permite que uma parte deles seja da própria empresa. Mais recentemente, as empresas têm possibilitado aos

seus empregados elegerem uma entre várias opções de fundos de investimento.

- g) Quanto ao pagamento: há formas distintas, com maiores privilégios no caso de aposentadoria e menores vantagens nos casos de demissão. O empregado poderá receber o valor integral, ou de acordo com o tempo de serviço em parcelas anuais.

Por sua vez, os planos de participação com pagamento em espécie possuem as seguintes características:

- a) Quanto aos objetivos: criar um incentivo que gere aumento da produtividade e redução dos custos.
- b) Quanto ao tratamento fiscal: dedutível para a empresa e tributável para o trabalhador, com tratamento idêntico aos salários.
- c) Quanto ao procedimento administrativo: simples de criar e administrar, visto que não requerem aprovação de nenhum órgão de controle, pois não há o diferimento dos impostos. Os bônus são determinados com base numa fórmula, ou pela fixação de um valor preestabelecido entre as partes. Normalmente, tomam como base para cálculo a remuneração percebida pelo empregado. Em alguns casos também há um adicional por antigüidade.
- d) Quanto à cobertura: normalmente, abrangem todos os funcionários. Na prática, essa modalidade restringe-se a empresas, geralmente manufatureiras, com menos de 1.000 funcionários.

Na fase inicial, os planos de participação nos lucros eram utilizados pelas empresas norte-americanas em expansão, pois buscavam distribuir uma parcela do sucesso entre os seus empregados. Nos últimos anos, contudo, os planos têm se estabelecido mais em decorrência das negociações coletivas como forma de compensar a redução dos aumentos salariais e outros benefícios. Curiosamente, hoje, as empresas mais interessadas nessa modalidade, são aquelas que passam por dificuldades no mercado (MARINAKIS, 1995).

#### 4.4.2 Reino Unido

Antes de 1978, praticamente, não existiam planos de participação nos lucros porque não havia incentivos fiscais para sua adoção. A maioria dos planos, na época, previa o pagamento em espécie. Nos poucos planos com participação acionária, não havia restrições quanto à venda imediata das mesmas.

Em 1978, um acordo entre os Liberais e os Trabalhistas aprovou uma lei que incentivava os empregados a manterem ações da empresa através de isenções fiscais progressivas. Em 1986, durante o governo conservador de Margaret Thatcher, houve um incentivo para que os planos estabelecessem uma vinculação da remuneração aos lucros. Com esta mudança, o governo britânico buscava transferir parte do risco das flutuações da economia também aos trabalhadores. Por meio das isenções fiscais, intencionava-se que os trabalhadores aceitassem trocar uma parcela de sua remuneração por um percentual dependente dos resultados da empresa. O governo britânico objetivava conquistar o aumento da confiança dos empresários e, conseqüentemente, a realização de novos investimentos com a criação de novos empregos.

Inicialmente, a proposta era estabelecer essa remuneração variável em cerca de 20% do salário base, mas as discussões entre empregados e empregadores acabaram por limitar o percentual em 5%.

Os programas de participação nos lucros adotados no Reino Unido, a partir daquela data, possuem as seguintes características conforme estudo de Marinakis (1995):

- a) Quanto ao procedimento administrativo: devem ser aprovados e registrados no órgão governamental devido aos incentivos fiscais.
- b) Quanto à cobertura: podem ser por setor, por unidade ou a empresa como um todo, mas isso precisa estar claramente especificado no contrato. Não inclui empresas públicas nem entidades sem fins lucrativos.

- c) Quanto aos critérios: o valor do incentivo é calculado com base nos lucros depois dos impostos. O lucro deve ser fiscalizado por auditores independentes. O benefício é calculado com base em duas parcelas, sendo a primeira baseada num percentual preestabelecido sobre os lucros do período, e a segunda relacionada ao desempenho desse lucro na comparação com o exercício anterior.
- d) Quanto ao tratamento fiscal: embora o valor do incentivo não tenha limite, a isenção do imposto se limita a 20% da remuneração do empregado, ou 3.000 libras, valendo aquela que resultar no menor valor.
- e) Quanto ao pagamento: relacionado ao nível de remuneração ou ao número de anos de serviço do empregado.
- f) Quanto à frequência: deve ser especificada no contrato. Pode ser semanal, mensal, trimestral, semestral ou anual. Normalmente, são adotados pagamentos semestrais ou anuais.

A prática tem demonstrado que essa modalidade é mais empregada pelas pequenas empresas britânicas. Houve uma expectativa por parte do governo britânico de que os programas acabassem por produzir uma redução no nível do salário base, na razão de 5%, mas o que se verificou foi que os programas acabaram por substituir a prática dos aumentos salariais. Em consonância com Marinakis (1995), o montante pago por esta modalidade de incentivo corresponde acerca de 6% da remuneração do trabalhador.

Ainda, segundo o autor, essa modalidade de plano teve um crescimento significativo após 1991, quando o governo britânico duplicou a isenção fiscal. Em 1988, foram 830 planos aprovados, beneficiando 122 mil empregados. Em 1990, foram 1.233 planos e 253.400 beneficiados. Já em 1992, houve um salto para 4.149 planos aprovados, abrangendo 973.600 trabalhadores e, em 1994, o número de planos mais do que dobrou para 8.935, com mais de 2 milhões e 400 mil trabalhadores beneficiados.

Já os programas baseados em participação acionária têm, no Reino Unido, as seguintes características (MARINAKIS, 1995):

- a) Quanto aos objetivos: uma maior identificação dos empregados com a empresa. Para o governo, aumento da taxa de poupança interna.
- b) Quanto aos procedimentos administrativos: deve haver o registro do contrato junto aos órgãos governamentais em função das isenções fiscais.
- c) Quanto à cobertura: funcionários com mais de 5 anos de empresa.
- d) Quanto aos critérios: o empregado poupa mensalmente um mínimo de 10 e um máximo de 100 libras durante 60 meses (mais recentemente, o valor máximo foi aumentado para 250 libras). O valor é depositado junto à administradora de poupança do governo ou em algum banco. Pode também existir uma contribuição adicional de iniciativa do empregador. Se o saque ocorrer antes de um ano, o empregado não recebe juros. Se ocorrer entre o primeiro e o quinto ano, os juros são compostos.
- e) Quanto à opção: o plano estabelece a opção do empregado adquirir ações da empresa a um custo de 90% (depois reduzido para 80%) do preço de mercado. Ao final de 5 ou 7 anos, o empregado tem a opção de comprar as ações ao preço fixado originalmente, ou retirar sua poupança mais uma bonificação ou ainda manter o contrato por mais dois anos, ganhando o bônus em dobro.
- f) Quanto ao tratamento fiscal: tanto no caso do empregado fazer uso da opção, ou não, os valores estão isentos de impostos.

Estudos demonstraram que os empregados acabam por fazer uso da opção prevista no contrato, assim, retendo as ações. Pesquisa realizada em 1986 mostrou que apenas 20% deles venderam as ações no primeiro ano e outros 10% o fizeram antes de completar três anos. Esse plano é mais utilizado pelas grandes empresas e normalmente destinado a um grupo restrito de empregados.

#### 4.4.3 França

A Lei de Participação Voluntária nos Lucros surgiu em 1959, durante o governo De Gaulle, com o objetivo de conciliar interesses entre empregados e empregadores. Objetivava ainda estabelecer formas mais harmoniosas nas relações trabalhistas e também uma maneira de aumentar a taxa de poupança interna e da poupança individual. Os critérios tomavam por base a participação nos lucros ou na melhoria da produtividade e a forma de pagamento era em espécie.

Previa a isenção do imposto sobre os lucros, bem como a isenção das contribuições sociais para as empresas. Já os empregados recebiam isenção no imposto de renda. A legislação estabelecia a exigência de aprovação junto às representações locais dos sindicatos e a duração dos contratos era de, no mínimo, três anos.

Em 1967, a Lei de Participação nos Lucros tornou-se obrigatória e diferida. Essa obrigatoriedade passou a ser exigida de todas as empresas com mais de 100 empregados. A nova legislação estabelecia que, toda vez que o lucro líquido excedesse 5%, uma parcela do excedente deveria ser provisionada num fundo especial de reserva de lucros.

Por se tratar de um sistema de participação diferida, a legislação francesa fixava uma carência de cinco anos, com algumas exceções previstas nos casos de aposentadoria, perda do emprego ou falecimento.

O pagamento dos benefícios ocorria de forma individual e proporcional ao salário anual do empregado. O fundo de reserva de lucros podia ser usado para a emissão de ações da empresa destinadas aos empregados, para emissão de debêntures, depósito a prazo fixo, aplicações em fundos de investimento ou aplicação num fundo de investimento especificamente constituído pela empresa.

Em 1986, a França passou por um período de privatizações, e a legislação sobre participação nos lucros sofreu grandes alterações. O objetivo da nova legislação foi aumentar o universo de acionistas das empresas privatizadas para evitar a

possibilidade de que viessem a ser novamente nacionalizadas e, também, individualizar as relações empresa x empregados, acabando com a indexação dos contratos salariais existente naquela época.

A legislação permitiu uma flexibilização nas relações trabalhistas bem como na forma de remuneração. Não houve alteração quanto à forma jurídica da lei de 1967, apenas a simplificação dos processos administrativos relacionados à aprovação dos planos.

A legislação de 1967 eliminou a obrigatoriedade de aprovação dos planos pelas autoridades, pois previa apenas o arquivamento do contrato junto ao Ministério do Trabalho. Estabelecia ainda a inclusão dos empregados em regime temporário e aqueles com contrato de tempo determinado. Estendeu também o benefício aos funcionários públicos.

Na questão do tratamento fiscal, a lei manteve a carência dos cinco anos, mas possibilitou o desbloqueio após o terceiro ano, porém, nesta situação, tanto a empresa quanto o empregado passaram a ter direito a apenas 50% dos benefícios fiscais.

A legislação de 1986 estabeleceu também algumas alternativas para a ratificação dos contratos, que pode se dar por um acordo coletivo, por um acordo entre a empresa e os sindicatos representativos, por uma comissão de fábrica formada por um representante da empresa e representantes eleitos pelos trabalhadores (nos casos de empresas com mais de 50 empregados) ou ainda pelo *referendum* do acordo por pelo menos 2/3 dos votos.

Com as modificações efetuadas em 1986, cresceu enormemente o número de acordos de participação nos lucros na França. Segundo Marinakis (1995), em 1985, eram 1.303 acordos com cerca de 400 mil empregados beneficiados. Em 1996, o número de acordos subiu para 2.162 e o de empregados para 589.540. Já em 1987, esses números saltaram para 2.630 acordos e cerca de 730 mil trabalhadores, e em 1998, foram cerca de 4.600 acordos aprovados, beneficiando mais de um milhão de trabalhadores.

Atribui-se esse crescimento às flexibilizações e simplificações administrativas estabelecidas pela nova legislação. Mais de 50% dos acordos foi por *referendum* dos empregados. Embora mais recentemente os acordos estejam privilegiando fórmulas mistas com participação nos lucros e nos resultados, a participação nos lucros segue sendo a forma de contrato mais adotada na França.

#### **4.4.4 Outros países**

Na Alemanha, a participação acionária é a forma de incentivo mais empregada. A legislação alemã data de 1959 e prevê a venda de ações aos empregados por 50% do valor de mercado. A carência é de 5 anos, e há uma limitação para a isenção fiscal que foi fixada em 500 marcos anuais.

A participação dos trabalhadores através do incentivo acionário teve seu auge no período de 1968 a 1974. Um pesquisa realizada em 1977 constatou que estes planos, na sua maioria, foram implantados por iniciativa das empresas. Em apenas 16% dos casos, a iniciativa partiu dos sindicatos (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

Geralmente, os planos estabelecem como condição para a participação do empregado um tempo mínimo de um a dois anos de casa. Nas empresas de menor porte, a exigência normalmente é de três ou mais anos de serviço.

Na América Latina, também existem casos de países em que houve a preocupação com a criação de uma legislação referente à participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.

O México foi um dos pioneiros nesta matéria, já que na Constituição de 1917 incluía um dispositivo regulamentando essa questão. A cada dez anos, o Comitê Nacional de Participação nos Lucros estabelece o percentual do lucro a ser distribuído pelas empresas. Segundo Della Rosa (2000), a lei mexicana fixa um mínimo de 10% sobre o lucro bruto, mas dificilmente este percentual tem sido respeitado. Em 1990, por exemplo, o percentual distribuído foi de 8.2%. Existem algumas exceções a esta regra, especialmente com referência a empresas recém-

instaladas, instituições sem fins lucrativos e empresas com faturamento inferior a 6 milhões de dólares anuais.

No Chile, a legislação estabelece um percentual de 10% sobre o lucro bruto das empresas a ser distribuído entre seus empregados, mas limita a parcela do benefício individual a 6% do salário base anual do empregado. Somente podem participar funcionários sindicalizados e com frequência mínima de 70%. Metade dos lucros distribuídos pelas empresas destina-se ao financiamento dos programas sociais dos sindicatos (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

Na seqüência, este estudo abordará a evolução da legislação brasileira referente à participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados.

#### *4.5 A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS OU RESULTADOS DAS EMPRESAS*

A primeira menção sobre a participação dos empregados nos lucros aconteceu em 1919, quando foi apresentado um projeto de lei sobre a matéria (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999). Contudo foi apenas, na Constituição Federal de 1946, que a matéria tornou-se preceito constitucional. O país passava por uma fase de reafirmação democrática com o fim da ditadura do Estado Novo e a eleição de Eurico Gaspar Dutra para Presidente. O país também sofria as influências das mudanças que estavam se processando na Europa com o fim da Segunda Guerra Mundial.

No seu artigo 157, inciso IV, a Constituição de 1946, estabelecia:

"Art 157. A Legislação do Trabalho e da Previdência Social obedecerão aos seguintes preceitos, além de outros que visem à melhoria da condição dos trabalhadores: (...)

IV - a participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros das empresas, nos termos e pela forma que a lei determinar" (Constituição Federal do Brasil, de 1946) (sem grifo no original).

Conforme Siqueira Neto (apud BECKER, 1998), a lei provocou resistência no meio empresarial, pois o texto era rígido e não estabelecia nenhum tratamento fiscal privilegiado para a questão dos encargos trabalhistas e previdenciários. Os empresários pressionaram pela não regulamentação da matéria em lei ordinária e a participação dos empregados nos lucros acabou não vingando.

A Constituição Federal de 1967 retomou a questão da participação dos trabalhadores nos lucros, e mais, estabeleceu também a possibilidade de sua participação na gestão das empresas em situações excepcionais.

O artigo 158, inciso V, estava assim redigido:

"Art 158. A constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social: (...)

V - integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, segundo for estabelecido em lei" (Constituição Federal do Brasil de 1967) (sem grifo no original).

O Brasil vivia então o período da ditadura militar em que a atividade sindical e as manifestações de trabalhadores eram restritas. Nesse cenário, não é de se admirar que novamente o dispositivo constitucional não tenha sido regulamentado e sua aplicação não tenha acontecido. Posteriormente, em 1969, a Emenda Constitucional nº 01 manteve o mesmo texto da Constituição Federal de 1967.

Em 1988, momento em que o país vivia uma nova fase de redemocratização, o assunto voltou à discussão e a "Constituição Cidadã" de 1988 manteve a base do texto de 1967, mas introduziu duas importantes novidades, conforme o Artigo 7º, inciso XI:

"Art. 7º. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: (...)

XI - participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão, conforme definido em li" (Constituição Federal do Brasil de 1988) (sem grifo no original).

A primeira grande inovação está relacionada com a expressão "desvinculada da remuneração". Na prática, ela determinava que a parcela a ser paga aos trabalhadores, como participação nos lucros ou resultados, deixava de ser considerada como remuneração, estando isenta do recolhimento dos encargos trabalhistas (FGTS, descanso semanal remunerado, férias, décimo terceiro salário, aviso prévio, etc.) e dos encargos previdenciários (INSS).

O texto constitucional teve o cuidado de não considerar a participação nos lucros ou resultados como remuneração para garantir o seu caráter de condicionalidade, fundamental para a caracterização como remuneração variável. Se fosse considerada como remuneração, poderia ser enquadrada no critério de habitualidade<sup>4</sup> e haveria o risco de ser incorporada ao salário sobre o qual incidem as contribuições previdenciárias e os encargos trabalhistas plenos (ZYLBERSTAJN, 1995).

A segunda inovação estava associada à expressão "lucros ou resultados". A decisão de incluir o termo "resultados" criou uma maior flexibilidade para a efetiva introdução do dispositivo constitucional. Resultados não necessariamente estão restritos a dados contábeis. As partes têm liberdade para negociar parâmetros que sejam mais adequados a cada caso, tais como indicadores de qualidade, de redução de custos, diminuição do número de acidentes, assiduidade, cumprimento de prazos, entre outros. Estes indicadores tornam-se de compreensão mais fácil por parte dos trabalhadores, pois estes percebem a sua contribuição direta no atingimento e superação das metas fixadas. Há um envolvimento direto dos trabalhadores nos resultados da empresa.

---

<sup>4</sup> Segundo o DIEESE, o princípio da habitualidade refere-se a toda remuneração ou benefício recebidos a qualquer título, de maneira freqüente, cuja duração do recebimento ultrapassa um determinado período de tempo, e que por esse motivo, passa a ser considerado um direito adquirido, incorporando-se à remuneração geral (BOLETIM DIEESE, 1995, p.8).

O lucro é um parâmetro mais complexo de maior dificuldade de entendimento pelos trabalhadores. A participação com base nos lucros também implica em expor a contabilidade da empresa à apreciação dos trabalhadores e sindicatos. É sabido que, no Brasil, as empresas não têm por hábito expor suas informações contábeis. Ao permitir que a remuneração pudesse ser determinada também em função dos resultados, a regulamentação encontrou uma maneira inteligente de vencer essa resistência cultural e viabilizar de fato sua aplicação.

Zylberstajn (1995) defende a visão de que uma maior vivência e experiência das partes na aplicação dos programas de remuneração variável acabará resultando numa relação de maior confiança entre empresas e empregados e criará condições para a introdução do lucro como condição para a distribuição dos resultados.

Várias Federações de Indústrias, sindicatos e órgãos de classe patronais publicaram cartilhas ou recomendações a seus associados quanto aos cuidados nas negociações, enfatizando a preferência por acordos baseados em metas ou resultados.

A Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP (1996) fez as seguintes recomendações:

"Dar preferência a indicadores que meçam, exclusivamente resultados e não lucro, pois as metas são físicas e não contábeis.

Estabelecimento de indicadores claros e possíveis de serem atingidos, com preferência aos que tenham dados históricos e que influenciam nos resultados" (FIEP, 1996, p.7).

O Sindicato das Indústrias de Alimentação do Estado do Rio Grande do Sul (1995) promoveu um seminário para debater a questão, alertando seus associados para "*não vincular a participação ao lucro líquido e sim a resultados (metas, indicadores, etc.)*."

Também o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul - SIMECS (1995) divulgou, entre os seus associados, uma

Síntese Orientativa para empresas interessadas na implantação do sistema de Participação nos Lucros ou Resultados, com considerações sobre a matéria:

“O SIMECS não recomenda, mesmo que não seja contra, que a empresa adote a participação vinculada ao lucro, pois a tendência é que os empregados passem a pretender um percentual fixo no lucro líquido final. Aposte na participação nos resultados porque os referenciais são constituídos por indicadores tipo produtividade e metas” (SIMECS, 1995, p.5)

Este estudo abordará, a seguir, a Medida Provisória nº 794 e suas reedições posteriores, as quais normatizaram o dispositivo previsto na Constituição Federal de 1998, com ênfase nas suas implicações para empresas, empregados e sindicatos. Finalmente, abordará aspectos da Lei nº 10.101 que regulamentou a matéria.

#### 4.6 A MEDIDA PROVISÓRIA Nº 794

Foi através da Medida Provisória<sup>5</sup> nº 794, de 29 de dezembro de 1994, assinada pelo então Presidente Itamar Franco, que a questão referente à participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados foi regulamentada. Quando da promulgação da Constituição de 1988, havia no Congresso Nacional uma série de projetos de lei que tratavam deste assunto. Coube ao então Senador Fernando Henrique Cardoso reunir estes vários trabalhos e elaborar um que aglutinasse o pensamento da maioria. O projeto que se originou deste trabalho foi aprovado pelo Senado em dezembro de 1990 e, posteriormente, foi encaminhado para a Câmara dos Deputados.

---

<sup>5</sup> De acordo com o art. 62 da Constituição Federal, as medidas provisórias são dotadas de força de lei, que, submetidas ao Congresso Nacional, devem ser convertidas em lei no prazo de 30 dias. Esgotado esse prazo, a Medida Provisória perderá sua eficácia, desde a edição. As relações jurídicas dela decorrentes devem ser disciplinadas pelo Congresso Nacional (FIERGS / CONTRAB, 1995, p.1).

Após extensa discussão entre o Executivo, o Legislativo, a Confederação Nacional da Indústria e as principais Centrais Sindicais - CNI (CUT, FS e CGT), o projeto do Senador Fernando Henrique Cardoso tornou-se Substitutivo ao Projeto de Lei 4580/90, de autoria do Deputado Carlos Alberto Campista. Isto só ocorreu em 1992, quando Fernando Collor de Melo era então o presidente do Brasil. Com o processo de *impeachment* de Collor, a matéria ficou sem ser votada, até que voltou à apreciação e aprovação no final de 1994, já no governo de Itamar Franco.

A Medida Provisória nº 794 (Anexo A) trouxe para as relações trabalhistas no Brasil uma grande inovação e um novo desafio, pois induziu as partes à negociação, algo não muito habitual no Brasil, onde tanto empregados, através dos seus sindicatos, quanto os empregadores, por meio dos seus órgãos de classe, não tinham por hábito negociar as inúmeras questões que se apresentavam no universo das relações trabalhistas.

Raros são os países que têm esta matéria incluída no seu texto constitucional conforme examinado anteriormente. Normalmente, o assunto é deixado para a livre negociação entre empresas e trabalhadores. No caso brasileiro, a Constituição Federal estendeu, em tese, este direito a todos os trabalhadores.

Para Zylberstajn (1995), a Medida Provisória nº 794 não garantiu valores mínimos nem fixou prazos ou multas. Encaminhou tudo para a negociação. Foi considerada, por isso mesmo, como inovadora, estimulando o trabalhador a exercer um direito previsto em lei. A Medida Provisória apenas estabeleceu a garantia de que, no caso de impasse, existia um mecanismo para a solução. Nas palavras do autor, “pode-se afirmar que é uma legislação promotora da cidadania”.

#### **4.6.1 Considerações Sobre a Medida Provisória nº 794 e suas Sucessoras**

##### **4.6.1.1 Prazos e Multas**

Um dos primeiros questionamentos sobre a Medida Provisória nº 794 foi com relação ao não estabelecimento de prazos para implantação da participação nos

lucros ou resultados, nem sanções no caso das partes se recusarem à negociação. Dentro do espírito da lei de promover a livre negociação entre as partes, possivelmente, esta questão tenha sido deliberadamente deixada vaga. Se as partes não provocarem a negociação e não chegarem a um entendimento sobre os parâmetros a serem adotados, a participação nos lucros ou resultados não acontecerá.

#### 4.6.1.2 Participação dos Sindicatos nas Negociações

Provavelmente, esta é a questão que mais polêmica causou desde a Medida Provisória nº 794. A Constituição brasileira, no seu Artigo 8º, inciso VI, infere o seguinte: "Art. 8º. *É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte (...) VI - é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho*" (Constituição Federal do Brasil de 1988) (sem grifo no original).

A Medida Provisória nº 794 estabeleceu que a participação nos lucros ou resultados devia ser negociada entre a empresa e seus empregados. Ou seja, encontra-se diante de uma negociação coletiva. Isto posto, de acordo com a Constituição Federal, a participação dos sindicatos torna-se obrigatória.

Quando da publicação da Medida Provisória nº 860 (Anexo B), de 27 de janeiro de 1995, que foi a primeira sucessora da Medida Provisória nº 794, houve a modificação no texto original, buscando descaracterizar a questão ligada à negociação coletiva por força da forte pressão exercida pelos representantes dos empregadores. O texto revisado, no seu Art. 2º, estabeleceu que: "*toda empresa deverá convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados.*"

Apesar dessa alteração, continuava caracterizada a negociação coletiva, pois mesmo sendo uma comissão, esta representa a coletividade dos trabalhadores da empresa. A menos que a Medida Provisória fosse modificada novamente, estabelecendo claramente não se tratar de uma negociação coletiva, e sim de uma negociação individual entre empresa e seus funcionários, ou então que o programa de participação nos lucros ou resultados era uma prerrogativa unilateral da empresa,

a tentativa de excluir os sindicatos das negociações era inócua, pois feria o Art. 8º da Constituição Federal.

Os sindicatos de trabalhadores perceberam este ponto e colocaram em evidência a necessidade do fortalecimento de sua atuação nas empresas. Perceberam que as negociações poderiam se deslocar para o nível da empresa em detrimento das negociações mais abrangentes.

Por sua vez, o governo, percebendo a possibilidade da regulamentação ser taxada de inconstitucional, reeditou uma nova versão da Medida Provisória, que recebeu o número 1.539-34, de 7 de agosto de 1997, na qual o Art. 2º ficou com a seguinte redação: *“a participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão por estes escolhida, integrada ainda por um representante indicado pelo sindicato da categoria”*.

Posteriormente, através da Medida Provisória nº 1.698-46, de 30 de junho de 1998, para atender ao que determina o Art. 8º da Constituição Federal, o governo promoveu a inclusão dos incisos I e II, alterando o caput do Art. 2º, estabelecendo claramente que a participação nos lucros ou resultados deveria ser objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante uma entre duas opções de procedimentos escolhidos de comum acordo entre as partes:

- a) A primeira opção previa uma comissão escolhida pelas partes, integrada também por um representante indicado pelo sindicato de categoria, dentre os empregados da sede da empresa. É importante destacar que o representante do sindicato não era mais indicado livremente mas devia ser escolhido entre os empregados da “sede da empresa”.
- b) A segunda opção previa a convenção ou acordo coletivo.

Após a edição desta Medida Provisória, houve, como era de se esperar, uma enorme pressão por parte dos sindicatos com relação à restrição da representação sindical. A consequência foi a necessidade do governo promover novamente a

alteração do Art. 2º através da Medida Provisória nº 1.698-48, de 28 de agosto de 1998, deixando de ser obrigatório que o empregado indicado para representar o sindicato pertencesse à sede da empresa.

A partir da Medida Provisória nº 1.698-48 e em todas as suas reedições posteriores, a legislação manteve as duas opções acima com referência à participação dos sindicatos.

A Lei nº 10.101 foi finalmente promulgada pelo Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000, e adotou o texto da Medida Provisória nº 1.982-77/2000, que havia sido a última reedição das Medidas Provisórias relacionadas à participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.

A prática das negociações entre empresas e empregados poderá resultar num aperfeiçoamento futuro, levando a um sistema de acordos por empresa, observando as diferenças de categoria, de região e mesmo de unidade para unidade.

A propósito desta questão é interessante observar a posição de Zylberstajn (1995):

"Nesse aspecto, é preciso lembrar que a experiência internacional ensina duas coisas. Primeiro, os sindicatos, em geral, não gostam da participação em lucros ou resultados. Tais programas criam diferenciais de ganhos entre as empresas e, mesmo, entre os empregados de uma mesma empresa, porque os valores distribuídos dependem do desempenho dos indicadores escolhidos. Os sindicatos preferem, tradicionalmente, soluções isonômicas. Todos recebendo o mesmo salário e o mesmo prêmio. Além disso, os programas de participação em resultados criam convergência de interesses entre empresas e trabalhadores, o que não é bem visto pelos sindicatos" (ZYLBERSTAJN, 1995, p.13).

#### 4.6.1.3 Encargos, Tributos e Periodicidade

Sobre estas questões, a Medida Provisória nº 794, no seu Art. 3º, estabeleceu o seguinte: "Art. 3º. A participação de que trata o Art. 2º. não substitui ou complementa

*a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário"* (sem grifo no original).

A grande vantagem tanto para as empresas quanto para os trabalhadores foi a isenção das contribuições trabalhistas e previdenciárias sobre as parcelas pagas a título de participação nos lucros ou resultados. As empresas beneficiam-se lançando os valores pagos como despesas operacionais conforme estabelece o § 1º do Art. 3º, diminuindo o montante tributado pelo imposto de renda. O texto fazia a seguinte consideração: *"para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição"*.

No caso dos trabalhadores, a parcela paga a título de participação nos lucros ou resultados representa valor livre das deduções trabalhistas e previdenciárias normais. Mas os valores recebidos pelos trabalhadores devem ser tributados na fonte conforme estabelecia o § 4º do mesmo Art. 3º:

*"as participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto"*.

Neste ponto, os sindicatos de trabalhadores levantaram questionamentos sobre os riscos da perda de arrecadação da Previdência Social, caso os mecanismos de remuneração variável passassem a ter participação crescente comparativamente ao salário fixo que os trabalhadores percebem. Para prevenir que esta situação pudesse efetivamente vir a ocorrer, a Medida Provisória nº 794 criou algumas salvaguardas. O mesmo Art. 3º determinava claramente que a participação nos lucros ou resultados *"não substitui ou complementa a remuneração a qualquer empregado"*.

Para dar mais segurança, a Medida Provisória estabeleceu também regras quanto à periodicidade para o pagamento destas parcelas, assim especificadas, no

§ 2º do Art. 3º: "*é vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre*".

A Medida Provisória nº 794 incluiu ainda uma salvaguarda adicional através do § 3º, do mesmo artigo, que possibilitava ao governo alterar a periodicidade do pagamento da participação nos lucros ou resultados, caso viesse a ser detectada uma queda na arrecadação dos encargos previdenciários ou da receita tributária, determinando que: "*a periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1995, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias*".

As sucessivas reedições da Medida Provisória nº 794 não sofreram alteração com relação a este artigo, e a Lei 10.101 manteve inalteradas estas condições.

#### **4.6.2 Arbitragem**

A inclusão do conceito de mediação<sup>6</sup> e de arbitragem de ofertas finais<sup>7</sup> foi outra grande inovação introduzida com a Medida Provisória nº 794.

A legislação trabalhista no Brasil sempre partiu da premissa que a lei deveria estabelecer detalhadamente os benefícios dos trabalhadores, posto que estes são incapazes de fazer valer os seus direitos. Assim também aconteceu durante as discussões do projeto de lei da participação nos lucros ou resultados, quando a idéia inicial era a de fixar em lei um percentual determinado.

---

<sup>6</sup> Segundo o DIEESE, mediação é a constituição de serviço de um terceiro, escolhido de comum acordo entre as partes, que atua no sentido de viabilizar um acordo bilateral (BOLETIM DIEESE, 1995. p.8).

<sup>7</sup> Segundo o DIEESE, arbitragem de ofertas finais é a constituição de serviço de um terceiro, escolhido de comum acordo entre as partes, que atua no sentido de definir uma norma ou regra que irá reger a relação. O árbitro escolhe apenas uma entre as ofertas apresentadas pelas partes. O resultado não é passível de recurso (BOLETIM DIEESE, 1995. p.8).

Se assim tivesse ocorrido, a negociação entre as partes não existiria. Haveria simplesmente a fixação de um valor, o qual passaria a constar dos custos da empresa e seria posteriormente repassado aos preços dos produtos. A introdução do mecanismo de remuneração variável, objeto do projeto, acabaria por não existir e se criaria uma espécie de 14º salário simplesmente.

Para superar esta situação, a Comissão do Trabalho da Câmara dos Deputados propôs a introdução da figura da mediação e da arbitragem. Chacel (2000) comenta que a arbitragem é um processo para a solução de litígios entre duas ou mais partes, no qual uma ou mais pessoas ficam por elas, as partes, autorizadas a avaliar os fatos e argumentos dos contendores e a dar uma decisão por todos respeitada. Ainda segundo o autor, a arbitragem não se confunde com a mediação como procedimento destinado a facilitar uma disputa. O mediador busca persuadir as partes em conflito e faz recomendações para um acordo amigável, mas não tem autoridade para emitir um juízo definitivo.

O instrumento da mediação é recomendável quando os negociadores têm limitada experiência, ou quando há conflitos de relacionamento e de comunicação entre as partes. A mediação é muito recomendada em situações em que a negociação corre riscos devido ao surgimento de impasses. A convocação do mediador força com que as partes aproximem suas divergências, pois, no mecanismo da arbitragem, o árbitro deve escolher uma das duas propostas em discussão. Se as propostas estão distantes, o risco de uma decisão desfavorável é grande. A mediação cria a perspectiva de um acordo com ganhos para os dois lados (ZYLBERSTAJN, 1995).

Outra vantagem é que a eleição de um mediador de comum acordo entre as partes, poderá agilizar a solução dos conflitos, quando comparados aos processos que tramitam na Justiça do Trabalho.

### 4.6.3 Empresas estatais

A partir da Medida Provisória nº 915 o governo retirou as empresas estatais federais da abrangência da legislação. Havia receio de que esta concessão gerasse aumento das despesas sem a contrapartida da redução de custos e aumento da produtividade nas empresas estatais. Ficou estabelecido que as empresas estatais federais seriam objeto de regulamentação específica (ZYLBERSTAJN, 1995).

A Lei nº 10.101 manteve o texto original definindo empresas estatais de que trata a legislação, como *“empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto”*. Como observa Zylberstajn (1995), é de estranhar que as empresas estatais estaduais e municipais não tenham sido objeto de referência na legislação.

### 4.6.4 Lei nº 10.101

Após seis anos de reedições mensais, a Medida Provisória que regulamentava os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados foi finalmente transformada em lei pelo Congresso Nacional, no dia 19 de dezembro de 2000, tomando o número 10.101.

A lei adotou o texto básico da Medida Provisória nº 1698-48, de 28 de agosto de 1998, conforme apresentado no Anexo C, que vinha sendo reeditada desde aquela data sem qualquer modificação no seu conteúdo. As principais características da nova lei nº 10.101, cujo texto está reproduzido no Anexo D, podem ser assim resumidas de acordo com matéria da publicação Update (2001):

"Existência de uma comissão escolhida pelas partes, na qual é obrigatória a presença de um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria. Neste caso, o sindicato é apenas integrante da comissão.

Através de convenção coletiva, onde o sindicato de classe é o sujeito da negociação, representando os trabalhadores.

As regras dos programas deverão ser claras e objetivas quanto aos direitos das partes.

Podem ser utilizados como indicadores de desempenho a lucratividade da empresa, índices de produtividade, índices de qualidade ou outros programas de metas pactuados previamente.

O instrumento do acordo realizado deverá ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

O programa não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados.

É vedado o pagamento de benefícios mais do que duas vezes no mesmo ano civil .

Estas participações serão tributadas na fonte em separado dos demais rendimentos recebidos no mês.

Os pagamentos espontâneos da empresa em decorrência dos programas de participação nos lucros ou resultados poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

Caso a negociação da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução de litígio: mediação ou arbitragem de ofertas finais (o mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes)" (TOWERS PERRIN, 2001, p.1-2).

Pesquisa realizada pela empresa de consultoria e auditoria Deloitte Touche Tohmatsu abrangendo 115 empresas, sendo 47% delas de capital nacional privado, de diversos segmentos da economia brasileira e abrangendo todas as regiões do Brasil, constatou que o número de empresas que já implantaram um plano formal de participação nos lucros ou resultados chega a 66% dos entrevistados, e 9% estão em fase final de estudos para sua implantação (VILELA, 2002).

Muitos especialistas haviam previsto que os sistemas tradicionais de remuneração, baseados em salários fixos, estavam com os dias contados, mas o que a pesquisa demonstrou foi que a remuneração variável perdeu força em 2001. A

razão apontada na pesquisa da Deloitte Touche Tohmatsu foi a estabilização do processo de transição da remuneração fixa para a variável nas empresas. A pesquisa apontou uma tendência à equivalência entre a remuneração fixa e a variável.

Os tópicos abordados neste capítulo não esgotam o tema, contudo intencionam contribuir na apresentação de uma visão atualizada, com o objetivo de apresentar características e tendências da aplicação dos programas de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados nas empresas brasileiras.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, optou-se por uma pesquisa exploratória, pois o objetivo é o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador, que levam à sua melhor compreensão.

Na elaboração deste trabalho, foram constituídas duas bases de dados, sendo a primeira de natureza qualitativa, baseada no estudo de caso de seis empresas metal-mecânicas e de material elétrico associadas ao SIMECS. A segunda, baseada numa pesquisa quantitativa realizada com 100 empregados destas mesmas empresas.

### 5.1 PRIMEIRA BASE DE DADOS: ETAPA QUALITATIVA

A base de dados principal neste trabalho é de natureza qualitativa. Buscou-se um posicionamento mais aprofundado sobre o tema da participação nos lucros ou resultados através de entrevistas com os gestores dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados nas empresas investigadas. Para Roesche (1996): "*... deve-se utilizar uma postura de ouvir o que as pessoas tem a dizer e participar de eventos sem a preocupação de que isto possa influenciar os respondentes ou processos em andamento*" (ROESCH, 1996, p.118).

Com relação à pesquisa exploratória, Malhotra (2001) ressalta que o processo de pesquisa é flexível e não-estruturado, e a amostra é pequena e não-representativa. Segundo o autor, a pesquisa exploratória pode ser usada numa das seguintes situações:

- “- Formular um problema e defini-lo com maior precisão;
- identificar cursos alternativos de ação;
- desenvolver hipóteses;
- isolar variáveis e relações-chave para exame posterior;
- obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema;
- estabelecer prioridades para estudos posteriores” (MALHOTRA, 2001, p.106).

A pesquisa exploratória é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade em relação aos métodos, já que não emprega procedimentos formais de pesquisa.

Para constituição desta base de dados, adotou-se o método de estudo de caso. De acordo com Vergara (1998), este método normalmente se restringe a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, famílias, produtos ou empresas, e tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo.

Alguns autores, contudo, apontam deficiências no método de estudo de caso. Yin (apud ROESCH, 1996) cita a falta de rigor metodológico, a dificuldade de generalização e o elevado tempo para a realização da pesquisa como pontos negativos deste método.

A questão da participação financeira dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, embora prevista desde a Constituição Federal de 1946, somente começou a ser discutida, no Brasil, de fato, após a edição da Medida Provisória nº 794. Os levantamentos bibliográficos realizados indicam que ainda são insuficientes

os estudos sobre este tema no país. Estas considerações direcionaram o presente estudo para o método exploratório.

Para Gil (1999):

“... as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 1999, p.43).

Para Tripodi et al.:

“... nos estudos exploratórios os dados podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos.

Além dos dados quantitativos, existe muita ênfase na reunião de dados qualitativos, tais como informações narradas em entrevistas não estruturadas e observações do pesquisador.” (TRIPODI et al. apud BECKER, 1998).

### **5.1.1 Participantes da pesquisa qualitativa**

A pesquisa realizou-se em seis empresas do setor metal-mecânico e de material elétrico associadas ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul - SIMECS. Alguns critérios foram observados na elaboração da pesquisa:

#### *Localização geográfica*

Optou-se por entrevistar empresas localizadas na área de cobertura do SIMECS, ou seja, municípios da região serrana do Estado do Rio Grande do Sul, área onde habita o pesquisador o que facilitou os deslocamentos e contatos.

### *Acesso*

Para a realização do trabalho foi fundamental a concordância e a colaboração das empresas, possibilitando o acesso a informações privilegiadas e também aos entrevistados em nível de gerência, bem como o encaminhamento dos questionários aos seus empregados.

### *Coerência com os objetivos*

Sendo objeto deste trabalho identificar, investigar e analisar as práticas adotadas por empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do Estado do Rio Grande do Sul, na implantação dos PPLR, buscou-se realizar a investigação junto a seis empresas que possuem Programas de Participação nos Lucros ou Resultados implantados até o ano 2000, ou seja, que já adotam esta prática há pelo menos dois exercícios, com o objetivo de dar maior consistência às informações obtidas.

Da listagem contendo as 19 empresas com Programas de Participação nos Lucros ou Resultados implantados até 2000, fornecida pelo SIMECS, procedeu-se à seleção de duas empresas de grande porte, duas de médio porte e duas de pequeno porte, conforme critério adotado pelo SEBRAE<sup>8</sup>. A escolha das empresas para a pesquisa baseou-se no relacionamento pessoal do pesquisador com os dirigentes das organizações selecionadas.

Convencionou-se com as empresas a não identificação de suas razões sociais. Portanto, no presente estudo, elas são identificadas pelas letras “A”, “B” (grande porte), “C”, “D” (médio porte) e “E”, “F” (pequeno porte).

---

<sup>8</sup> Conforme classificação utilizada pela área de pesquisas do SEBRAE, as empresas do setor industrial são caracterizadas de acordo com o número de empregados. O SEBRAE considera microempresas as que empregam até 19 empregados. São consideradas de pequeno porte aquelas que possuem entre 20 e 99 empregados. São de médio porte aquelas entre 100 e 499 funcionários, e de grande porte, as indústrias com mais de 499 funcionários (SEBRAE, 2001).

### 5.1.2 Perfil dos entrevistados

A população alvo da pesquisa qualitativa é composta pelos gestores dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados nas seis empresas pesquisadas. São executivos que exercem funções de liderança e supervisão com relação à área de Recursos Humanos. Alguns acumulam esta função juntamente com a área de Produção. Portanto, são pessoas com grande conhecimento e vivência nas questões relativas ao tema objeto deste trabalho.

Empresa	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
Cargo	Gerente Executivo de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente Geral Industrial	Diretor Administrativo e Financeiro	Gerente Industrial	Superintendente de Recursos Humanos

**Figura 9 - Cargos dos executivos entrevistados**

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

O quadro a seguir apresenta os dados mais relevantes sobre o perfil dos entrevistados.

	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
Cargo	GERH	GRH	GGI	SRH	GI	DAF
Grau de instrução	SC/PG	SC/PG	2º grau	SC	SC	SC
Sexo	masc.	fem.	masc.	masc.	masc.	Masc.
Idade	42	50	55	39	28	43
Tempo empresa (anos)	4	30	24	12	15	15
Tempo no cargo	4	6	24	12	8	1
Atividade anterior	GRH/GQ	GC	SUP	RH	-	GA

**Figura 10 - Perfil dos entrevistados**

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

**Legendas:**

**Cargos**

- DAF - Diretor Administrativo e Financeiro
- GA - Gerente Administrativo
- GC - Gerente de Controladoria
- GERH - Gerente Executivo de Recursos Humanos
- GGI - Gerente Geral Industrial
- GI - Gerente Industrial
- GQ - Gerente de Qualidade
- GRH - Gerente de Recursos Humanos
- RH - Recursos Humanos
- SRH - Superintendente de Recursos Humanos
- SUP - Supervisor

**Grau de instrução**

- SC - Superior Completo
- PG - Pós-Graduação

Verifica-se que esta função ainda é predominantemente ocupada por profissionais do sexo masculino, mas cabe ressaltar que a única executiva do sexo feminino é a que tem o maior tempo de empresa.

Também se observa que os profissionais a quem foi confiada esta área possuem um longo tempo de serviços prestados à empresa e muitos acumulam uma grande vivência nesta função, com tempo no cargo superior a seis anos, o que leva a concluir que participaram das negociações referentes aos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados desde o início do processo.

Outro fator a ressaltar é o elevado grau de formação dos entrevistados, sendo que a maioria possui curso superior completo e alguns inclusive com pós-graduação, o que permite concluir quanto à importância que as organizações atribuem à área de Recursos Humanos.

### **5.1.3 Coleta de Dados**

O procedimento de coleta da primeira base de dados baseou-se em entrevistas não estruturadas junto aos executivos responsáveis pela área de Recursos Humanos nas seis empresas, e que são os gestores dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados (ver roteiro das entrevistas com Diretores ou Gerentes de RH no Anexo F).

As entrevistas foram agendadas por telefone, com prévia antecedência. Elas ocorreram sempre na sede das organizações, com tempo oscilando entre 60 e 90 minutos. Com a concordância dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas.

O roteiro das entrevistas era composto por 37 questões, agrupadas em seis blocos:

- Bloco 1: Sobre o PPLR adotado pela empresa
- Bloco 2: Sobre a implantação do PPLR na empresa
- Bloco 3: Sobre a participação dos empregados
- Bloco 4: Sobre a participação do sindicato profissional
- Bloco 5: Sobre a legislação da PLR
- Bloco 6: Sobre os resultados e recomendações

#### 5.1.4 Tratamento e análise dos dados

Para Gil (1999, p.168): “... a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Após a coleta de dados, procedeu-se à organização das informações através da transcrição das fitas e sua digitação. As informações levantadas nas entrevistas foram organizadas e classificadas através do método de análise do conteúdo. Conforme Gil (1999), os estudos de caso não permitem estabelecer um esquema muito rígido para a análise e interpretação dos dados.

As entrevistas foram inicialmente analisadas separadamente, com destaque para as informações mais relevantes. Posteriormente, verificou-se o conjunto das entrevistas e procedeu-se ao agrupamento e classificação das informações para proporcionar uma melhor compreensão e atingir o objetivo geral do estudo.

## 5.2 SEGUNDA BASE DE DADOS: ETAPA QUANTITATIVA

A base de dados secundária é de natureza quantitativa e teve por objetivo apoiar as informações levantadas durante a etapa inicial. Buscou-se investigar as opiniões dos empregados das seis empresas investigadas com relação aos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados e também obter informações que auxiliassem nas investigações de alguns dos objetivos secundários propostos no estudo.

### 5.2.1 População e amostra

Como se trata de um estudo exploratório, não houve a preocupação de selecionar uma amostra representativa numérica, mas sim que ela fosse representativa em termos de conteúdo. De acordo com Tripodi et al. (1981, p.40), nesta forma de estudo, “a amostragem representativa é de menor importância do que a seleção de uma série de casos para estimular as idéias”.

Desta forma, optou-se pela definição de uma amostra de natureza não-probabilística, por tipicidade. Segundo Marconi e Lakatos (1996), *“não fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, por exemplo, entre outros, de erros de amostra, e não podem ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico”* (MARCONI; LAKATOS, 1996, p.47).

Vergara (1998) define a amostra não-probabilística por tipicidade como sendo *“aquela constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento desta população”* (VERGARA, 1998, p.49).

Marconi e Lakatos (1996) fazem as seguintes observações quanto à amostra não-probabilística por tipicidade: *“... procura de um subgrupo que seja típico em relação à população como um todo. Tal subgrupo é utilizado como barômetro da população. Restringe-se as observações a ele e as conclusões obtidas são generalizadas para o total da população”* (MARCONI; LAKATOS, 1996, p.48).

Para a realização desta etapa, definiu-se uma amostra composta por 100 funcionários das empresas pesquisadas, sendo 30 de cada uma das empresas de grande porte, 15 das de médio porte, e 5 empregados das empresas de pequeno porte.

### **5.2.2 Coleta de dados**

Com o objetivo de assegurar que o subgrupo escolhido fosse representativo da população de cada empresa, solicitou-se a colaboração dos responsáveis pela área de Recursos Humanos durante o processo das entrevistas conforme descrito anteriormente. Recomendou-se que a seleção da amostra para aplicação do instrumento de coleta de dados fosse representativa da população de funcionários da empresa quanto à participação de homens e mulheres, bem como em relação aos níveis hierárquicos adotados. Recomendou-se ainda que a amostra observasse a distribuição dos funcionários quanto ao tempo de casa e nível de formação.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado, auto-aplicável, composto por 14 questões, divididas em dois blocos, sendo o primeiro bloco relacionado à Comunicação e Transparência, e o segundo bloco referente ao Envolvimento dos Empregados e suas Expectativas em Relação aos PPLR adotados pelas empresas. A entrega dos questionários ocorreu no período de dezembro de 2001 a janeiro de 2002.

Na elaboração do questionário, adotou-se a escala Lickert de 5 pontos. O respondente deveria manifestar-se de acordo com o comportamento em relação à sua empresa, variando os extremos de (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente.

Segundo Gil (1999):

“construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa” (GIL, 1999, p.129)

Para que houvesse garantia de total isenção quanto às respostas cada questionário era acompanhado de uma correspondência explicando os objetivos da pesquisa e um envelope pré-pago, endereçado a um número de caixa-postal. Os entrevistados receberam os questionários entre os meses de dezembro de 2001 e janeiro de 2002 e foram solicitados a postar suas respostas até a data limite fixada para 28 de fevereiro de 2002. O questionário, bem como a correspondência explicativa, mais o envelope para resposta, estão apresentados no Anexo G.

Saliente-se que dos 100 questionários encaminhados aos entrevistados, retornaram pelo correio 84 (84%), um índice bastante elevado para este tipo de pesquisa. Atribui-se esse resultado à colaboração e interesse dos responsáveis pela área de Recursos Humanos nas empresas, que desde o primeiro momento apoiaram o pesquisador no desenvolvimento deste estudo. Segundo Malhotra

(2001), em estudos nos quais não se prevêem incentivos aos respondentes, o padrão de retorno de respostas é de cerca de 15%.

### 5.2.3 Perfil dos entrevistados

Conforme mencionado anteriormente, houve uma taxa de retorno de 84%. Com base nos questionários desenvolvidos foi possível estabelecer o perfil dos entrevistados, como demonstrado nas tabelas a seguir:

**Tabela 1**

**Perfil dos entrevistados com relação ao cargo**

Cargo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
auxiliar de escritório / analista	36	42,8%
Operador de máquina	15	17,8%
coordenador / supervisor	14	16,7%
Projetista	2	2,4%
advogado	2	2,4%
manutenção	2	2,4%
expedição	2	2,4%
Gerente	1	1,2%
Consultor	1	1,2%
estagiário	1	1,2%
almoxarife	1	1,2%
inspetor qualidade	1	1,2%
apontador	1	1,2%
marceneiro	1	1,2%
ferramenteiro	1	1,2%
NR	3	3,5%
Total	84	100,0%

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

Tabela 2

## Perfil dos entrevistados quanto ao sexo

Sexo	Cit.	%	% Válido
Masculino	56	66,7	69,1
Feminino	25	29,8	30,9
Total	81	96,4	100,0
NR	3	3,6	
Total	84	100,0	

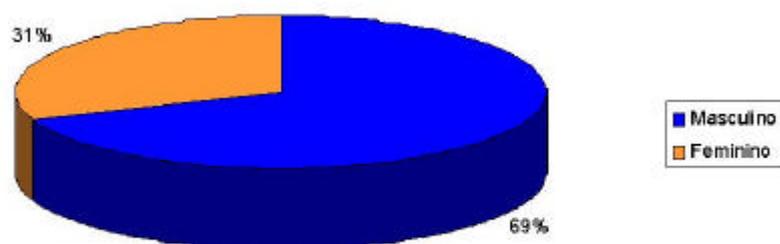


Figura 11 - Perfil dos entrevistados quanto ao sexo

Tabela 3

## Perfil dos entrevistados quanto à idade

Idade	Cit.	%	% Válido
19 a 25	19	22,6	23,2
26 a 35	33	39,3	40,2
36 a 45	23	27,4	28,0
Mais de 45	7	8,3	8,5
Total	82	97,6	100,0
NR	2	2,4	
Total	84	100,0	

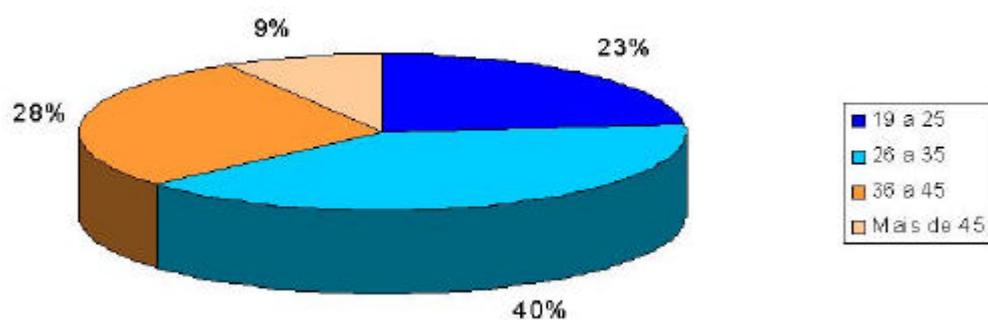


Figura 12 - Perfil dos entrevistados quanto à idade

Tabela 4

## Perfil dos entrevistados quanto ao nível de formação

Grau Instrução	Cit.	%	% Válido
1º grau	10	11,9	12,0
2º grau	23	27,4	27,7
Superior	50	59,5	60,2
Total	83	98,8	100,0
NR	1	1,2	
Total	84	100,0	

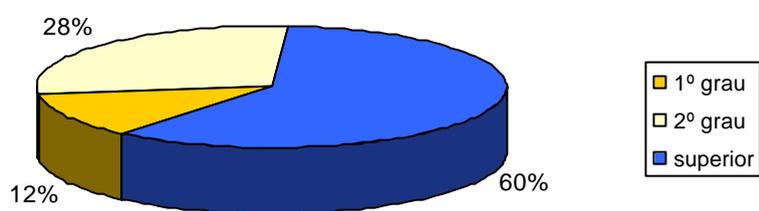


Figura 13 - Perfil dos entrevistados quanto à formação

Tabela 5

## Perfil dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho na empresa

Tempo de Empresa	Cit.	%	% Válido
Até 2 anos	14	16,7	17,1
Mais de 2 até 5	20	23,8	24,4
Mais de 5 até 10	13	15,5	15,9
Mais de 10 até 15	23	27,4	28,0
Mais de 15 até 20	5	6,0	6,1
Mais de 20 anos	7	8,3	8,5
Total	82	97,6	100,0
NR	2	2,4	
Total	84	100,0	

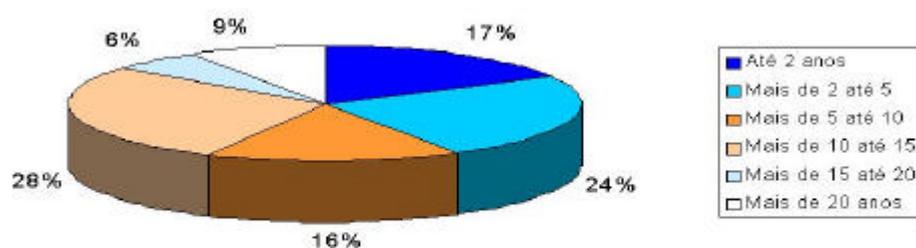


Figura 14 - Perfil dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho na empresa

Tabela 6

## Perfil dos entrevistados quanto ao tempo no cargo atual

Tempo no Cargo	Cit.	%	% Válido
Até 1 ano	15	17,9	18,3
Mais de 1 até 2	16	19,0	19,5
Mais de 2 até 3	11	13,1	13,4
Mais de 3 até 10	23	27,4	28,0
Mais de 10	17	20,2	20,7
Total	82	97,6	100,0
NR	2	2,4	
Total	84	100,0	

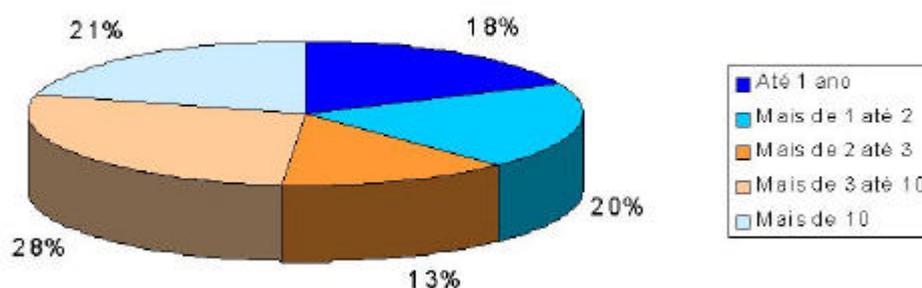


Figura 15 - Perfil dos entrevistados quanto ao tempo no cargo atual

## 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A maior limitação desta pesquisa está relacionada com sua natureza exploratória, a qual não permite que as conclusões das investigações possam ser generalizadas. Conforme mencionado anteriormente, Tripodi (ROESCH, 1996) cita a falta de rigor metodológico e a dificuldade de generalização como limitações do método exploratório. No presente estudo, a pesquisa restringe-se ao estudo de seis

empresas, todas elas ligadas ao setor metal-mecânico e de material elétrico da região de atuação do SIMECS, o que limita a interpretação dos resultados.

No que se refere à pesquisa junto aos empregados, a maior preocupação foi em selecionar um perfil diversificado e representativo da população destas empresas e não quanto ao tamanho da amostra. Deve-se ressaltar, no entanto, que o pesquisador não participou do processo de seleção dos entrevistados, tarefa que foi confiada aos responsáveis pela área de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas, constituindo-se também num fator limitador quanto às conclusões do trabalho.

Por fim, há de se ressaltar que o estudo considerou apenas as opiniões dos representantes das empresas e seus empregados nas informações relacionadas à participação dos sindicatos representativos da categoria nas etapas de negociação e implantação dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados. Não houve a complementação do estudo com a investigação da posição do próprio sindicato profissional em relação a este tema. Saliente-se que, por razões de envolvimento profissional e limitação do tempo destinado à elaboração do trabalho, o pesquisador priorizou o estudo junto às empresas e seus empregados. A investigação da posição dos sindicatos apresenta-se como sugestão para futuros estudos complementares.

## **6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

#### **6.1.1 Empresa “A”**

A empresa “A” foi fundada em 1949. Na época, seu produto principal, carrocerias de ônibus, era fabricado em madeira sobre estruturas de caminhão, e levava cerca de 90 dias para ser concluído. Em 1953, a empresa lançou um produto revolucionário com estrutura em aço.

Em 1961, a empresa iniciou suas exportações para os países vizinhos. Em 1968, no Salão do Automóvel, a empresa lançou um novo modelo que, de tanto sucesso, acabou por forçar a empresa a mudar sua razão social, adotando o nome do produto.

Em 1971, a empresa iniciou a exportação de unidades desmontadas (CKD) junto com a tecnologia. Em 1977, a empresa adquiriu duas concorrentes, uma em Porto Alegre e outra em Caxias do Sul. Em 1981, a empresa mudou-se para a nova unidade fabril, onde se encontra até hoje, no município de Ana Rech.

Em 1990, iniciou a operar uma filial em Portugal. Em 1995, a empresa lançou no mercado brasileiro o primeiro modelo de ônibus de dois andares.

Nos anos de 1996 e 1997, a empresa recebeu a certificação ISO 9000, posteriormente ISO 9001. No período entre 1999 e 2001, inaugurou fábricas no México, na África do Sul, na Colômbia e na China.

A empresa é de capital inteiramente nacional e emprega cerca de 4500 funcionários. Seus principais produtos são ônibus urbanos e rodoviários e microônibus.

Entre seus clientes mencionamos: Grupo RJ, Itapemirim, Grupo Constantino. A empresa também opera com uma grande quantidade de fornecedores, entre eles: Gerdau, Belgo Mineira, Alcan e Votorantim.

Os principais concorrentes são: Busscar, Comil e Irizar.

### **6.1.2 Empresa “B”**

Também fundada em 1949, por dois irmãos, a empresa projetou-se como um dos mais importantes grupos da indústria automotiva nacional. A origem da empresa e ainda hoje seu segmento mais importante é o de implementos para o transporte rodoviário de cargas. Sua sede está localizada em Caxias do Sul, mas possui também unidades industriais em Guarulhos, São Paulo e em Alvear, na Argentina. A empresa é líder no Brasil e a maior fabricante de implementos para transporte na América Latina.

Sua linha de produtos engloba diferentes tipos de equipamentos, como carrocerias, reboques, semi-reboques para o transporte de cargas secas, líquidas, indivisíveis e frigorificadas, além do sistema bimodal.

A empresa “B” também é de capital nacional e emprega cerca de 2500 funcionários. Entre seus principais clientes, destacam-se as empresas

transportadoras, as grandes montadoras e as empresas de logística que atendem grandes empresas.

Entre os seus vários fornecedores, foram citados: Usiminas, Gerdau, Michelin e SKF. Seus principais concorrentes no mercado nacional são: Guerra S.A., Recrusul e Facchini.

A empresa “B” também possui certificação ISO 9001.

### **6.1.3 Empresa “C”**

A empresa “C”, cuja sede localiza-se no município de Carlos Barbosa, foi fundada em 1961, por um grupo de sócios da própria cidade. A linha inicial, composta de ferros de pua e trados manuais, ampliou-se e diversificou-se com a inclusão de ferramentas como broca chata e broca para concreto.

Em 1978, a empresa mudou-se para instalações mais amplas, sempre no mesmo município. Em 1982, a empresa foi adquirida por um grupo americano. Ampliou as instalações industriais e triplicou o número de funcionários. Foi criada uma unidade exclusivamente para a produção de brocas de aço rápido.

Em 1993, a empresa foi incorporada por outro grupo americano, um dos líderes mundiais no setor. A unidade de Carlos Barbosa emprega hoje cerca de 350 funcionários e produz uma extensa linha de ferramentas manuais para madeira. A empresa também recebeu a certificação ISO 9002 em 1996, e ISO 9001 em 1999.

Entre seus principais clientes, destacam-se: M.N. Teruya Ferragens Ltda. e Ferragens Negrão Comercial Ltda. São fornecedores da empresa, entre outros, Villares Metais S.A. e Gerdau.

Os principais concorrentes são: Dormer Tools S.A., Fermat e Ferramentas Gedore S.A.

#### 6.1.4 Empresa “D”

A empresa “D” foi fundada em 1980 por dois sócios, na cidade de Caxias do Sul. Já neste mesmo ano, a empresa “D” adquiriu uma concorrente localizada na região. A pequena empresa que ocupava 100m<sup>2</sup> ampliou suas instalações para 400m<sup>2</sup> e recebeu o ingresso de um terceiro sócio em 1982.

Em 1984, ocorreu uma nova reestruturação societária e um dos sócios deixou a empresa. A empresa cresceu e ocupou 1.500m<sup>2</sup> de área industrial. Em 1986, durante o Plano Cruzado, a empresa teve forte expansão e adquiriu nova área para futura ampliação.

Em 1987, a empresa passou a fornecer quadros de disjuntores à Siemens. Em 1988, iniciou a construção da nova unidade industrial e adquiriu um concorrente localizado no município de Canela. Em 1989, lançou uma linha de caixas plásticas e inaugurou a filial em São Paulo. Em 1992, outro concorrente de caixas foi adquirido em Londrina.

Em 1993, a empresa mudou-se para a nova sede com aproximadamente 8 mil m<sup>2</sup>, numa área de mais de 70 mil m<sup>2</sup>. Em 1994, estabeleceu acordo de distribuição com importante firma italiana. No ano seguinte, a empresa participou pela primeira vez da Feira de Eletrônica, em São Paulo.

Em 1998, iniciou nova ampliação da área industrial, com acréscimo de mais 4 mil m<sup>2</sup>, e participou pela primeira vez da Feira de Hannover na Alemanha. Em 1999, com a mudança de Ltda para S.A, a empresa ganhou um terceiro sócio.

Em 2000, a empresa firmou uma *joint-venture* com uma importante empresa italiana para distribuição e nacionalização de produtos. No mesmo ano, a empresa iniciou o processo de certificação ISO 9001, concluído com sucesso em 2001.

A empresa emprega hoje cerca de 380 funcionários e produz uma linha para instalação civil, composta por centros e quadros de distribuição, caixas para instalações elétricas e telefônicas, caixas para medição, componentes e acessórios

para instalações. Também possui uma linha destinada a instalações industriais composta por quadros de comando e painéis para instalações elétricas, pluges, tomadas e quadros para instalações industriais, eletrocalhas, perfis e acessórios, componentes e acessórios para instalações industriais.

Seus principais clientes são: Rexel, Cemear, Loja Elétrica. Entre os fornecedores, destacam-se: Cosipa, CSN, Termomecânica e Usiminas.

Os principais concorrentes da empresa “D” são: Pascoal Tomeu, Inter, Brum e Olipe.

#### **6.1.5 Empresa “E”**

A empresa “E” foi fundada em 1985, na cidade de Caxias do Sul. Sua linha abrange produtos para presentes, utilidades domésticas e gastronômicas em geral. Utiliza como matéria-prima principal o aço inoxidável.

A empresa busca destacar seus produtos pela qualidade dos materiais que emprega, pelo elevado acabamento das peças e pelo *design* inovador.

A empresa “E” é de capital nacional, familiar e emprega cerca de 60 funcionários.

Entre seus principais clientes, destacam-se: Lojas Americanas, Renner e Tramontina. Gazola e Tramontina foram apontadas como as principais concorrentes.

Com relação a fornecedores, destaca-se Acesita, única fabricante nacional da principal matéria-prima, o aço inoxidável.

A empresa “E” não possui certificação ISO 9000.

### 6.1.6 Empresa “F”

A empresa “F” foi fundada em 1979 e está localizada em Caxias do Sul. É uma das mais conceituadas empresas brasileiras na fabricação de moldes para injeção de polímeros e não ferrosos em geral, com larga experiência no desenvolvimento de projetos de ferramentas para a indústria de transformação de plástico.

Empresa de capital nacional, emprega cerca de 98 funcionários com alta especialização. Possui tecnologia de ponta na área de projetos e elaboração de programas CAD/CAM. Utiliza equipamentos de alta sofisticação tecnológica e produz moldes com até 30 toneladas.

Todos os produtos fabricados são submetidos a rigorosos testes de controle de qualidade em todas as etapas de fabricação e testados em operação antes de serem consignados aos clientes. A empresa obteve a certificação ISO 9001 em 1998.

Alguns de seus principais clientes são: Electrolux, Cibié, Valeo, Scânia, Volkswagen, Tubos e Conexões Tigre, General Electric, Brastemp, Springer Carrier, Sony. Entre os fornecedores, destacam-se Thyssen, Diferro, Ganz e Polymold.

Os principais concorrentes identificados na pesquisa são: Polezzo, Gama Ind. de Matrizes e Valmasser.

empresa característica	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
1. Ano de fundação	1949	1949	1961	1980	1985	1979
2. Nº de funcionários	4500	2500	350	380	60	98
3. Sede	Ana Rech	Caxias do Sul	Carlos Barbosa	Caxias do Sul	Caxias do Sul	Caxias do Sul
4. Capital	nacional	nacional	multinacional	nacional	nacional	nacional
5. Linha de produtos	- ônibus urbanos - ônibus rodoviários - micro-ônibus	- carrocerias - reboques - semi-reboques - sistema bimodal	- ferramentas manuais para madeira	- quadros de distribuição - caixas para instalações elétricas - quadros de comando - eletrocalhas	- utilidades domésticas em aço inox	- moldes para injeção de polímeros
6. Clientes	- Grupo RJ - Itapemirim - Grupo Constantino	- transportadoras - montadoras - empresas de logística	- M.N. Teruya - Ferragens Negrão	- Rexel - Cemear - Loja Elétrica	- Lojas Americanas - Renner - Tramontina	- Electrolux - Cibie - Valeo - Scania - Sony - Volkswagen - Brastmep - General Electric
7. Fornecedores	- Gerdau - Belgo Mineira - Alcan - Votorantin	- Usiminas - Gerdau - Michelin - SKF	- Villares Metais - Gerdau	- Cosipa - CSN - Termomecânica - Usiminas	- Acesita	- Thyssen - Diferro - Ganz - Polymold
8. Concorrentes	- Busscar - Comil - Irizar	- Guerra SA - Facchini - Recrusul	- Dormer Tools - Femat - Gedore SA	- Pacoal Tomeu - Inter - Brum - Olipe	- Gazola - Tramontina	- Polezzo - Gama Ind. Matrices - Valmasser
9. Certificação	ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001 ISO 9002	ISO 9001		ISO 9001
10. Exporta	sim	sim	sim	sim	sim	não

**Figura 16 - Principais características das empresas pesquisadas**

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

## 6.2 BLOCO 1: SOBRE O PPLR ADOTADO PELA EMPRESA

### 6.2.1 Como surgiu e quais as razões da implantação da PLR

De uma forma geral, as empresas pesquisadas indicaram como razões principais para implantação da PLR, a busca de uma nova forma de motivação dos empregados e melhoria dos indicadores de qualidade e produtividade.

A empresa "A" adotava, desde 1995, uma forma de bonificação aos empregados, porém sem qualquer vinculação com o desempenho. O PPLR trouxe uma forma mais adequada de envolver o empregado com os objetivos da empresa, e premiá-lo pelo desempenho no atingimento destes objetivos: *"... desde 1995 a empresa fazia uma distribuição na forma de bônus alimentação, sem vinculação com a performance. Não havia comprometimento dos funcionários com os resultados da empresa"* (Gerente Executivo de RH da empresa "A").

A empresa "B" já possuía um PPLR implantado a partir de 1990, portanto, bem antes da edição da Medida Provisória nº 794, de dezembro de 1994. Com o advento da nova legislação, o programa foi alterado para se adequar às novas regras.

A empresa "C" indicou como razões básicas para a implantação da PLR, a valorização das pessoas e o reconhecimento da empresa ao esforço do empregado para atingir os objetivos: *"... a idéia surgiu exatamente sobre estas duas razões, pois as pessoas são a mola propulsora da organização"* (Gerente Geral Industrial da empresa "C").

O desejo de aproximar capital e trabalho foi considerado o principal motivador para a empresa "D" na implantação do seu PPLR: *"... existia uma certa desconfiança, pois a cultura do empregado é de que a empresa deseja explorá-lo. Deve haver um maior envolvimento do empregado no sentido de atuar em pontos de melhorias"* (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa "D").

A empresa “E” salientou a importância da divisão dos resultados da empresa com seus empregados como forma de buscar melhorias na organização.

*“...a implantação do PPLR ocorreu devido às necessidades de compartilhamento dos resultados obtidos através da participação de todos nos programas de melhorias da empresa. Existiu também a necessidade de repartir os resultados do bom desempenho e o comprometimento já existentes na empresa antes da implantação do PPLR”: (Gerente Industrial da empresa “E”)*

No caso da empresa “F”, a razão principal foi o desejo do seu proprietário em estabelecer um programa de distribuição dos resultados num momento em que a empresa passava por dificuldades financeiras. O PPLR veio como um desafio compartilhado com os empregados, para que participassem ativamente no processo de recuperação da empresa: *“... o programa surgiu como um desejo antigo da diretoria e uma necessidade de avançar os resultados ruins do ano de 1999”.* (Superintendente de RH da empresa “F”)

### **6.2.2 Ano de implantação do PPLR**

As empresas de grande porte relacionadas na pesquisa despertaram antes para a importância da adoção da PLR. A empresa “B”, por exemplo, conforme mencionado anteriormente, implantou a PLR em 1990, o que reforça o seu pioneirismo, posicionando-a num seleto grupo de empresas brasileiras que se anteciparam à legislação surgida com a Medida Provisória nº 794. Della Rosa (2000) cita algumas empresas brasileiras que foram pioneiras na prática da participação financeira dos empregados nos resultados das empresas, entre elas, Chocolates Garoto (desde 1960), Promom Engenharia (desde 1975), Método Engenharia (desde 1980), Lojas Americanas (desde 1987) e Monsanto (desde 1991).

As demais empresas participantes desta pesquisa iniciaram estudos com vistas à implantação da PLR após o advento da Medida Provisória nº 794. Observa-se ainda que as pequenas e médias empresas passaram a considerar mais seriamente esta ferramenta a partir de 1999, ou seja, cinco anos depois da regulamentação da

matéria no Brasil e num período caracterizado pela intensificação da concorrência no mercado brasileiro.

### **6.2.3 Influência da legislação na decisão de implantação da PLR**

A maioria das empresas investigadas reconhece que a legislação regulamentada inicialmente pela Medida Provisória nº 794 teve influência na decisão de implantar os PPLR. Algumas, contudo, mencionaram que, independentemente do surgimento da legislação desta matéria, teriam prosseguido com seus planos voltados à PLR.

*"... mesmo que não houvesse uma legislação específica, a empresa partiria para a implantação do PPLR. Talvez não tão bem estruturado" (Gerente Executivo de RH da empresa "A").*

*"... a legislação não foi o motivador, pois o programa existia antes mesmo da MP, mas veio inclusive nos ajudar, porque antes a empresa corria um certo risco. Neste período, inclusive, a empresa foi autuada pelo INSS, recorreu, e veio a ganhar a questão, em função da nova legislação" (Gerente de RH da empresa "B").*

*"... de alguma forma, a legislação influenciou a decisão, porém a idéia existia antes mesmo de ser regulamentada a prática desta medida" (Gerente Geral Industrial da empresa "C").*

Para algumas empresas, no entanto, a legislação foi o principal motivo da decisão, porque regulamentou a questão dos custos previdenciários e trabalhistas com relação às bonificações distribuídas a título de PLR: *"... sim, porque a Medida Provisória definiu a questão dos encargos trabalhistas e previdenciários. A legislação foi responsável por 80% da decisão da empresa"* (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa "D").

### **6.2.4 Participação nos lucros ou com base nos resultados**

Conforme abordado no capítulo 5, a Participação nos Lucros (*Profit Sharing*) é uma forma de recompensar os trabalhadores com uma parcela determinada com base na lucratividade auferida pela empresa ao final de determinado período. Já a Participação nos Resultados (*Gainsharing*), busca criar um incentivo direto ao

aumento da produtividade, redução dos custos e melhoria nas condições de trabalho.

A maioria das empresas pesquisadas optou pela participação nos resultados, demonstrando coerência com os motivos e razões que as levaram à implantação da PLR. Para estas empresas, os objetivos de melhoria da qualidade e aumento da produtividade orientaram a opção das empresas em relação à participação com base nos resultados.

As empresas de maior porte, todavia, migraram mais recentemente para opções de planos mistos, mantendo a ênfase nos indicadores de resultados, mas estabelecendo também uma vinculação com o atingimento de um percentual mínimo de lucro: *"... o plano é baseado em resultados, mas vinculado ao atingimento de um lucro mínimo"* (Gerente de RH da empresa "B").

#### **6.2.5 Motivadores da adoção do PPLR na empresas**

Para as empresas que optaram pelos planos mistos, seria incoerente distribuir remuneração com base nos resultados aos empregados e, ao mesmo tempo, não poder distribuir os dividendos aos acionistas: *"... ficaria incoerente a empresa distribuir aos colaboradores um valor, sem ter como fazer a distribuição aos acionistas. O plano misto estabelece uma coerência ao longo do tempo"* (Gerente Executivo de RH da empresa "A").

A conscientização de todos com relação à necessidade da empresa ser lucrativa, estabelece a necessidade de uma relação aberta e transparente: *"...os empregados precisam entender que a empresa existe para gerar lucros. Se não tiver lucro, a empresa acaba"* (Gerente de RH da empresa "B").

Segundo Zylberstajn (1995), não é impossível, embora seja pouco provável, que uma empresa tenha prejuízo, mas ao mesmo tempo consiga melhorar seus resultados. Nessa situação, ela estaria pagando a participação sobre os resultados aos seus empregados, e os acionistas não receberiam dividendos. O lucro é o indicador definitivo do negócio, e por esta ótica, é ilógico distribuir resultados se a

empresa opera com prejuízo: *"... o primeiro objetivo foi trabalhar com indicadores que fossem viáveis. A vinculação ao lucro foi para evitar que a empresa viesse a pagar bônus sobre os indicadores, mesmo não tendo lucro"* (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa "D").

As empresas pesquisadas que optaram pela participação com base nos resultados indicam razões que contrariam este raciocínio, isto é, que a empresa poderia obter um bom desempenho na sua área produtiva, todavia devido a outros fatores, operar com prejuízo. Segundo estas empresas, a situação poderia gerar desconfiança nos empregados em relação aos critérios de apuração dos resultados contábeis da empresa.

O próprio Zylberstajn (1995) concorda mais adiante, ao comentar que a opção por indicadores com base em resultados evita questionamentos em relação às práticas contábeis das empresas, fazendo com que o interesse dos trabalhadores se concentre na produtividade, na qualidade e nas demais metas ou objetivos fixados no programa.

*"... a empresa decidiu adotar esta modalidade de participação, por entender que os resultados obtidos são fatores mais importantes que somente o lucro. O lucro, muitas vezes, não representa perfeitamente os resultados obtidos dentro da empresa, por ser influenciado por diferentes fatores"* (Gerente Industrial da empresa "E").

*"... para nós, o objetivo era medir a produtividade por empregado e o prazo de entrega, fatores cruciais para a nossa empresa"* (Superintendente de RH da empresa "F").

#### **6.2.6 Houve situações em que o benefício não foi distribuído? Por que?**

As empresas que optaram por planos que levam em consideração o lucro apresentaram situações diferentes com relação ao pagamento do benefício aos trabalhadores, de acordo com o comportamento da economia e seus reflexos nos negócios da empresa. Assim, enquanto as empresas "A" e "D" distribuíram benefícios em todos os anos, desde a implantação do PPLR, a empresa "B" foi afetada pela maxidesvalorização do real ocorrida em 1999, e não distribuiu

benefícios naquele exercício, embora tenha atingido os indicadores de resultados estabelecidos no acordo.

*"... em 1999 a empresa foi afetada pela má desvalorização. Havia um empréstimo contratado junto ao IFC - International Finance Corporation (órgão ligado ao Banco Mundial), e a desvalorização do real em relação ao dólar, afetou os resultados da empresa, que não apresentou lucro naquele exercício. Consequentemente, não houve o pagamento da participação e os empregados entenderam" (Gerente de RH da empresa "B").*

Das empresas que optaram pela participação com base nos resultados, apenas a empresa "F" não distribuiu benefício no ano de implantação do seu PPLR, isto é, em 1999. Como citado anteriormente, esta empresa vinha enfrentando dificuldades financeiras no período e o PPLR foi implantado apenas na metade daquele ano.

### **6.2.7 Critérios adotados na admissão, demissão e afastamento durante o PPLR**

As empresas pesquisadas adotam critérios muito semelhantes com relação às admissões, demissões e afastamento do trabalho durante a vigência do PPLR. A maioria convencionou adotar o pagamento proporcional aos dias trabalhados no período de vigência do PPLR para os casos de admissão.

Nas situações de demissão, os critérios são mais rígidos. Parte das empresas entrevistadas estabeleceu que os empregados que se desligarem durante a vigência do PPLR ou forem demitidos por justa causa perdem integralmente o direito à bonificação. Esta orientação é percebida com mais ênfase nas pequenas e médias empresas que valorizam muito a fidelidade do empregado. Nas grandes empresas, o critério normalmente adotado é o do pagamento proporcional, a exemplo das admissões.

Com relação aos afastamentos por outros motivos, existem diferentes critérios, como destacado nas manifestações dos gestores das empresas:

*" ... para faltas, nosso critério é progressivo: uma falta perde 25%, duas faltas. 50%, três faltas 75%. Acima de quatro faltas, perde integralmente o benefício". (Gerente Executivo de RH da empresa "A").*

*"... as faltas são descontadas, e o valor é incorporado aos ganhos dos que não faltaram". (Gerente de RH da empresa "B").*

*"... no afastamento por qualquer motivo, adotamos o critério da proporcionalidade, mas o controle é feito de maneira individual". (Gerente Geral Industrial da empresa "C").*

### **6.2.8 Necessidade de ajustes na área de RH da empresa**

As empresas não acusaram a necessidade de grandes ajustes na sua estrutura de pessoal da área de RH em decorrência da implantação da PLR. Indicaram, contudo, a necessidade de ajustes nos sistemas de gestão e controle, especialmente dos indicadores de desempenho, uma vez que a responsabilidade pelo acompanhamento destes indicadores foi repassada para a área de RH das empresas.

*"... a área de RH ficou responsável pela coleta e divulgação dos indicadores de desempenho, bem como pela auditoria destes indicadores". (Gerente Executivo de RH da empresa "A").*

*"... a área de RH sofreu ajustes devido à necessidade de controlar os indicadores do PPLR. Anteriormente, esta tarefa estava ligada à área industrial. Hoje este acompanhamento é feito pela área de RH". (Gerente Industrial da empresa "E").*

Outra mudança muito importante detectada pelas empresas como resultado do PPLR foi a necessidade de aperfeiçoar a forma de comunicação entre a empresa e seus empregados.

*"... a área de RH precisou melhorar muito a forma de comunicação. Não houve necessidade de reestruturação da equipe". (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa "D").*

*"... houve uma maior frequência de reuniões com os funcionários. O ser humano precisa ser lembrado constantemente. É preciso reforço contínuo". (Superintendente de RH da empresa "F").*

Verifica-se a importância que a área de RH passou a assumir nas empresas que implantaram a PLR, atuando diretamente no planejamento estratégico das empresas e visando a ajudar nas mudanças relacionadas aos resultados através da melhoria da produtividade e da qualidade. Ainda, influenciando na questão dos valores culturais da organização, promovendo um clima de maior participação entre a organização e seus empregados (DES HORTS, 1989).

empresa práticas adotadas	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
1. Razões para a implantação do PPLR	mudar o programa anterior com base no bônus - alimentação	motivação e melhoria dos índices de produtividade	valorização do empregado e reconhecimento financeiro	melhorar relacionamento capital x trabalho	melhorias na organização	recuperação dos resultados financeiros
2. Ano da implantação	1998	1990	2000	1996	2000	1999
3. Influência da legislação na implantação do PPLR	sim	não	sim	sim	não	sim
4. Participação nos lucros ou resultados?	misto	misto	resultados	misto	resultados	resultados
5. Motivos para a implantação desta modalidade	vinculação do resultado com o lucro	conscientização da importância do lucro	participação direta do trabalhador nos resultados	indicadores viáveis	resultados são mais importantes que os lucros	melhorar a produtividade e prazo de entrega
6. Houve algum ano em que a empresa não distribuiu dividendos? Motivo?	-	1999 prejuízo (maxides - valorização)	-	-	-	1999 problemas financeiros
7. Critérios em relação a: a)admissões b)demissões c)faltas	proporcional proporcional progressivo	proporcional proporcional descontado	proporcional proporcional proporcional	proporcional perde o direito descontado	proporcional perde o direito perde o direito	proporcional perde o direito descontado
8. Necessidade de ajustes na área de RH? Quais?	sim controles	não	sim controles	sim comunica-ção	sim controles	sim comunica-ção

**Figura 17 – Sobre o PPLR adotado pela empresa**

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

## 6.3 BLOCO 2: SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PPLR NA EMPRESA

### 6.3.1 Tempo de vigência do programa

As empresas investigadas neste trabalho adotaram a opção de planos anuais, ou com vigência de dois anos ou ainda com vigência de dois anos mas com cláusula prevendo a revisão anual.

Para Marinakis (1997), os PPLR não devem ter caráter permanente. A própria empresa passa por ciclos diferentes, alternando crescimento, consolidação e declínio, que exigem políticas de remuneração adequadas a cada uma dessas fases. Há também mudanças nos níveis de produção e tecnologia que exigem revisões nas cláusulas dos acordos. O autor alerta sobre a importância do PPLR prever a renegociação periódica entre as partes.

### 6.3.2 Indicadores definidos pela empresa

De acordo com Zylberstajn (1995), a empresa deve escolher indicadores relevantes ao seu negócio, definidos com o objetivo de medir os ganhos de produtividade, melhorias da qualidade, redução de custos, cumprimento de prazos, redução do número de acidentes, redução do absenteísmo, entre outros.

Marinakis (1997) alerta, contudo, que ao se fixar os indicadores é necessário atentar para que os mesmos não repercutam negativamente em outros aspectos, como, por exemplo, escolher indicadores que privilegiam o aumento da produtividade, mas que, por outro lado, possam comprometer a qualidade ou a segurança no trabalho.

As empresas pesquisadas definiram os indicadores que se adaptam aos objetivos estratégicos do negócio, visando, principalmente, à melhoria da

produtividade, à redução dos custos, à evolução da qualidade e ao cumprimento dos prazos de entrega, à segurança do trabalho e à redução do absenteísmo.

A figura a seguir apresenta os indicadores definidos pelas empresas pesquisadas:

“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
- produtividade - qualidade - segurança - desperdício	- rentabilidade 2% (condição) - produtividade - prazo de entrega - qualidade - desperdício de matéria-prima	- faturamento - produtividade - despesas - refugo - retrabalho - absenteísmo	- faturamento - eficiência - absenteísmo geral - retrabalho na pintura - despesas fixas - assistência técnica - lucratividade	- faturamento - limpeza e organização - produtividade - qualidade - assiduidade - segurança - prazo de entrega - inadimplência	- aproveitamento - não conformidade - prazo de entrega - rentabilidade - assiduidade

**Figura 18 – Indicadores dos PPLR adotados pelas empresas**

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Observa-se uma tendência das empresas em estabelecerem também indicadores que demonstram uma preocupação com a satisfação dos clientes, tais como assistência técnica e prazos de entrega (pontualidade no atendimento dos pedidos).

As empresas “B” e “D” vinculam o pagamento da bonificação ao atingimento das metas de rentabilidade estabelecidas nos seus acordos. Esta posição está em linha com a orientação de Zylberstajn (1995), que recomenda à empresa condicionar a distribuição de resultados à existência de uma lucratividade mínima, mas também alerta que esta decisão pode representar a necessidade de expor a contabilidade da empresa "à curiosidade geral".

Xavier, Silva e Nakahara (1999) recomendam que os indicadores escolhidos pela empresa devem respeitar alguns pontos importantes, tais como:

- representar os vetores de resultado da empresa

- ser mensuráveis/quantificáveis
- ser confiáveis
- ser precisos
- ser simples e objetivos
- de fácil apuração
- abrangentes

### 6.3.3 Forma da escolha dos indicadores

Verifica-se que as empresas definiram seus indicadores com base em informações observadas durante a trajetória histórica da organização. Em geral, a direção da empresa propôs os indicadores à comissão de negociação que por sua vez, apresentou alternativas ou sugeriu mudanças.

*“...os indicadores foram propostos pela direção da empresa e negociados na comissão de negociação”. Gerente Executivo de RH da empresa “A”.*

*“...os indicadores foram inicialmente seguidos pela empresa e, posteriormente, com a colaboração das comissões, foram desenvolvidos outros indicadores. Os indicadores têm mudado a cada renovação do acordo”. (Gerente de RH da empresa “B”).*

*“...os indicadores foram escolhidos pela empresa com base na sua importância para a organização”. (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).*

*“...os indicadores surgiram das negociações nas comissões paritárias”. (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa “D”).*

*“...os indicadores foram estabelecidos de acordo com as necessidades específicas da empresa, com prioridade aos que mais interessavam à empresa. Foram estabelecidos com base em cada setor da empresa, porém todos os setores são submetidos aos indicadores globais, mas com diferentes pesos”. (Gerente Industrial da empresa “E”).*

A empresa "F" foi a única que mencionou o apoio de uma assessoria externa no processo de elaboração dos indicadores:

*"... num primeiro momento, contamos com o apoio de uma assessoria. Num segundo momento, os indicadores foram aprovados pela diretoria. Posteriormente, os indicadores foram votados e aprovados pela comissão de negociação". (Superintendente de RH da empresa "F").*

Xavier, Silva e Nakahara (1999) alertam que o comprometimento entre as partes só se conquista pela negociação, e não pela imposição. O sucesso dos programas de participação passam por um exercício permanente de negociação: *"a remuneração variável não é um benefício, mas uma relação de negociação entre empregados e empresa"* (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999, p.40).

Cada empresa estabeleceu fórmulas próprias para o cálculo dos indicadores escolhidos. No geral, para cada indicador é estabelecida uma faixa com percentuais progressivos de desempenho, fixados com base na evolução histórica destes indicadores na empresa. Conforme o percentual atingido, um determinado número de pontos é atribuído. No final, os pontos são convertidos em valores em reais, que representam a bonificação a que o trabalhador terá direito no período de vigência determinado no contrato.

*"... nosso objetivo é que os empregados recebam o maior valor possível, pois a contrapartida é altamente impactante no resultado da empresa. Nosso plano é absurdamente transparente". (Gerente Executivo de RH da empresa "A").*

*"... nossos indicadores foram baseados nos dados históricos da empresa". (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa "D").*

*"...os indicadores foram baseados nos índices históricos da empresa. Com base nestes índices foram criadas tabelas progressivas de percentuais de atingimento dos objetivos. O índice de rentabilidade foi implantado de acordo com a metodologia fornecida pela assessoria contratada". (Superintendente de RH da empresa "F").*

#### 6.3.4 Abrangência dos indicadores

A maioria das empresas optou por indicadores globais, isto é, que se aplicam a todos os trabalhadores da empresa da mesma forma. Outras demonstraram a preocupação em evoluir para indicadores setoriais ou mesmo individualizados para cada empregado durante as próximas renegociações dos acordos.

*"... os indicadores são globais para toda a empresa mas estamos começando a desenvolver a utilização de indicadores por setor". (Gerente de RH da empresa "B").*

*"... os indicadores são globais mas possuem pesos diferentes para cada setor da empresa". (Gerente Industrial da empresa "E").*

*"... os quatro indicadores são globais. A empresa pretende implantar indicadores setoriais no futuro" (Superintendente de RH da empresa "F").*

#### 6.3.5 Quem participa do PPLR

Todas as empresas pesquisadas indicaram a abrangência do PPLR para todos os níveis hierárquicos, exceto diretoria. Para os cargos executivos, as empresas indicaram a existência de planos específicos, normalmente fixados com base nos lucros.

*"... abrange todos os níveis hierárquicos, exceto diretoria que tem um plano com indicadores próprios". (Gerente Executivo de RH da empresa "A").*

*"... abrange todos os cargos operacionais e analistas. Os cargos organizacionais (supervisores, gerentes e diretoria) possuem um plano específico com base no lucro". (Gerente de RH da empresa "B").*

#### 6.3.6 Frequência na distribuição dos benefícios

Respeitando as determinações da legislação sobre a PLR, as empresas entrevistadas indicaram a distribuição semestral ou anual. Elas também buscaram adequar o calendário de pagamento dos benefícios de acordo com o seu exercício fiscal, respeitando a gestão do caixa da empresa.

Em consonância com Zylberstajn (1995), a periodicidade dos pagamentos deve ser estabelecida de acordo com as características de cada negócio. Assim, empresas com ciclo de produção mais longo devem optar por intervalos maiores e as empresas com ciclo de produção mais curto podem optar por intervalos semestrais. O autor salienta ainda que o acompanhamento dos resultados não tem relação com a periodicidade do pagamento dos benefícios. Nada impede que as partes convençionem aferir os resultados mensalmente e que a premiação seja provisionada para pagamento nas datas estabelecidas no acordo.

*"... este seria um dos pontos que eu gostaria de mudar para semestral. Acho que se conseguiria obter melhores resultados no atingimento dos objetivos programados. Se o programa fosse semestral, traria melhores resultados".  
(Superintendente de RH da empresa "F").*

### **6.3.7 Valores distribuídos pela empresa**

Becker (1998) infere que a forma como as empresas fixam a participação dos trabalhadores nos resultados, pode ser através de parcelas fixas, parcelas proporcionais ao salário nominal do trabalhador, ou combinando as duas alternativas, quando recebe a denominação de forma mista. Na opinião da autora:

"Ao usar o critério da proporcionalidade, as empresas buscam reforçar o status do indivíduo na organização, ou seja, consideram que tanto o valor da participação quanto o salário, refletem diretamente a sua contribuição nos resultados. Aquelas que utilizam o critério da participação através de parcelas fixas, consideram que o salário já realiza a distinção entre quem contribui mais ou menos para os resultados da organização" (BECKER, 1998, p.18-19).

Com respeito a esta questão, verifica-se que cada empresa adotou uma prática própria, reforçando a opinião de especialistas para quem não existe um modelo único de acordo. Cada empresa deve desenvolver o programa da forma que melhor atender os seus objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, recompensar mais adequadamente os seus empregados.

A empresa "A", por exemplo, adotou um valor fixo que é dividido entre os seus funcionários, não guardando qualquer relação com o salário nominal. Este valor tem representado, nos últimos dois anos, entre um e dois salários médios praticados pela empresa.

A empresa "B" também tem adotado o pagamento de um valor fixo para todos os seus funcionários, mas mencionou que está mudando esta fórmula que deverá incluir uma parcela fixa e uma proporcional ao salário nominal do funcionário. O benefício pago pela empresa no último ano representou um valor correspondente a 1.8 salários médios pagos pela empresa (o salário médio da empresa "B", em 2000, foi de aproximadamente R\$ 800,00). Não há limitação com relação ao valor da bonificação.

A empresa "C" calcula a bonificação proporcionalmente ao salário nominal do empregado e o bônus pode atingir até 100% deste valor. No caso da empresa "D", foi estabelecida uma parcela fixa correspondente a 40% da bonificação e uma variável, equivalente a 60%. Uma fórmula mista, portanto.

*"...a empresa já adotou no seu primeiro programa uma parcela fixa e uma variável. No segundo programa mudou para valores fixos e agora, no último contrato, voltamos a praticar uma parte fixa e uma variável. Nós achamos que os funcionários de faixas intermediárias não estavam se motivando e estes são formadores de opinião, podendo influenciar os demais na obtenção de melhores resultados". (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa "D").*

A empresa "E" também adotou uma parcela fixa, linear, equivalente a 20%, e os restantes 80% da bonificação são determinados com base no salário nominal do funcionário: *"... com este critério, aqueles que recebem menores salários têm a oportunidade de receber um valor maior."* (Gerente Industrial da empresa "E")

Na empresa "F", o valor é variável com base no salário nominal do empregado, mas o Superintendente de RH da empresa reconhece: *"... é uma das reclamações que temos mas a empresa não pretende mudar este critério"* (Superintendente de RH da empresa "F").

Em 2000, a empresa “F” distribuiu bonificação equivalente a 0.46 salários nominais, mas há de se destacar que pratica salários médios na faixa de R\$ 1.800,00.

Ao comentar a questão relativa à forma de pagamento da bonificação sobre resultados, Della Rosa (2000) destaca:

"O ideal é que o pagamento seja proporcional à responsabilidade de cada função. Há quem defenda que parcelas iguais para todos é mais justo, pois não concentra renda. Algumas empresas, porém, estão preferindo pagar conforme o salário e a responsabilidade do funcionário. Outras, adotaram o sistema misto, em que parte dos recursos é paga por igual, e a outra parte é proporcional ao salário do funcionário" (DELLA ROSA, 2000, p.150).

### **6.3.8 Obstáculos na implantação do PPLR**

As empresas pesquisadas mencionaram como principais obstáculos observados, durante o processo de implantação do PPLR, a falta de conhecimento tanto da comissão paritária quanto do próprio sindicato e, ainda, as dificuldades de comunicação vivenciadas no início do processo de negociação.

Para a empresa “A”, o maior obstáculo estava relacionado à falta de experiência dos interlocutores do processo, isto é, comissão paritária e sindicato profissional. A empresa buscou superar esta questão com a melhoria no processo de informação e comunicação.

*“... face à constatação da falta de conhecimento dos envolvidos, intensificou-se o treinamento dos membros da comissão paritária em maior escala, e aos funcionários em geral para que tivessem um conhecimento básico do programa. A falta de conhecimento leva a uma desconfiança dos envolvidos no processo. Levamos uns dois a três anos para quebrarmos esta desconfiança.” (Gerente Executivo de RH da empresa “A”).*

A empresa “B” enfatiza que a introdução da PLR foi mais do que um simples processo de negociação entre empresa e trabalhadores:

*“... foi uma quebra de paradigmas. Estou dividindo uma parte dos resultados com meus funcionários. Será que não vai ser apenas um custo? Isto demandou muita conversa. Tivemos que fazer muito benchmarking. Ficava sempre a dúvida se a empresa realmente estaria ganhando com isto...” (Gerente de RH da empresa “B”).*

Na empresa “C”, o fator comunicação foi o maior obstáculo observado: *“... a explicação de como seriam adotadas as medidas para medir o desempenho dos indicadores foi o maior obstáculo.”* (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).

A empresa “D” também indicou a falta de experiência da comissão paritária como principal obstáculo. A única entrevistada a não enfrentar obstáculos na implantação do PPLR foi a empresa “E”.

No caso da empresa “F”, os obstáculos também se concentraram nos aspectos de comunicação e transparência.

*“... hoje, todas as informações estão no quadro mural. Deve haver a transparência tanto da empresa quanto dos empregados, e isto foi difícil de fazer as pessoas acreditarem no início. Nossos funcionários tem nível de formação elevado, e por isto questionam muito.”* (Superintendente de RH da empresa “F”)

Com base em pesquisa sobre PPLR implantados por quatro empresas industriais de diferentes setores da economia, e localizadas no estado do Rio Grande do Sul, Becker (1998) identificou alguns princípios relacionados ao comprometimento dos trabalhadores nestes programas, os quais são transcritos na seqüência, pois representam fatores determinantes na elaboração dos PPLR e no comprometimento das partes envolvidas:

“- Eqüidade (Justiça): relação entre contribuição para o resultado e o montante a ser distribuído entre os funcionários.

- Flexibilidade: construir uma configuração que permita adequar o Programa de Participação a mudanças de necessidades e interesses da empresa. Em outras palavras, o Programa não deve se constituir numa “camisa de força” para a empresa. Neste ambiente, é possível incluir ou substituir indicadores e parâmetros, dependendo de novas urgências da empresa.

- Simplicidade e Objetividade das Regras: um modelo simples, com regras de fácil entendimento e assimilação por todas as pessoas da empresa, independentemente do grau de escolaridade e qualificação.

- Criatividade: as metas e indicadores estabelecidos nos Programas de Participação precisam representar um desafio para o trabalhador. A empresa deve estabelecer metas possíveis de serem atingidas e que estimulem o comportamento pró ativo do empregado.

- Incidência: o modelo deve abranger o maior número de pessoas da empresa.

- Transparência: o acesso de todos às normas, regras e procedimentos do Programa.

- Segurança em Relação à Transparência: ao mesmo tempo as regras do Programa necessitam estar relacionadas a um tipo de documento ou informação que não coloque em risco aquelas informações consideradas estratégicas ou privadas acerca da empresa.

- Confiança em Relação ao Cumprimento das Regras: a existência de uma relação de confiança mútua entre empresa e trabalhadores. Os funcionários precisam acreditar que a empresa distribuirá o incentivo em troca de resultados preestabelecidos de lucro, faturamento ou atingimento de indicadores.

- Continuidade: deve ser garantido ao trabalhador a continuidade do Programa à longo prazo. Isso não impede que exista flexibilidade das regras conforme interesses da empresa.

- Envolvimento dos Funcionários: a necessidade de envolver os funcionários na elaboração e no desenvolvimento do Plano” (BECKER, 1998, p.101-102).

empresa práticas adotadas	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
1. Tempo de vigência	2 anos	2 anos	1 ano	2 anos (com revisão anual)	1 ano	1 ano
2. Indicadores utilizados pela empresa	- produtividade - qualidade - segurança no trabalho - desperdício	- rentabilidade mínima (2%) - produtividade - prazo de entrega - qualidade - desperdício de matéria-prima	- faturamento - produtividade - despesas - refugo - retrabalho - absenteísmo	- faturamento - eficiência - absenteísmo - retrabalho na pintura - despesas fixas - assistência técnica - lucratividade	- faturamento - limpeza e organização - produtividade - qualidade - assiduidade - segurança no trabalho - prazo de entrega - inadimplência	- aproveitamento - não-conformidade - prazo de entrega - rentabilidade - assiduidade

**Figura 19 – Sobre a implantação dos PPLR nas empresas**

Continuação da figura 19 - Sobre a implantação dos PPLR nas empresas

empresa práticas adotadas	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
3. Forma da escolha dos indicadores	propostos pela empresa e negociados com comissão paritária	propostos pela empresa e negociados com comissão paritária	definidos pela empresa	definidos pela comissão paritária	definidos pela empresa	definidos pela assessoria e negociados com comissão paritária
4. Abrangência dos indicadores	globais	globais	globais	globais	globais com pesos diferenciados por cada setor	globais
5. Quem participa do PPLR	todos, exceto diretoria	todos, exceto supervisores, gerentes e diretores	todos	todos, exceto diretoria	todos, exceto diretoria	todos, exceto diretoria
6. Frequência de distribuição dos benefícios	semestral (ago/fev)	semestral (jul/fev)	anual (N.D.)	semestral (set/mar)	anual (até final abr)	anual (N.D.)
7. Forma de determinação do valor da participação	fixo	fixo	proporcional	40% fixo 60% proporcional	20% fixo 80% proporcional	proporcional
8. Valores distribuídos pela empresa no PPLR	de 1 a 2 salários médios	1.8 salários médios	pode chegar a 100% do salário nominal	N.D.	N.D.	0.46 do salário nominal
9. Obstáculos na implantação do PPLR	falta de conhecimento e experiência da empresa, empregados e sindicato	quebra de paradigma (abrir mão de parte dos resultados)	comunicação	comunicação	não enfrentou obstáculos	informação transparência

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

OBS.: N.D. (não declarado)

#### 6.4 BLOCO 3: SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS

##### 6.4.1 Forma da participação dos empregados na implantação do PPLR

Todas as empresas entrevistadas indicaram o cumprimento do que determina a legislação, tendo promovido a eleição da comissão dos empregados e a indicação dos representantes da empresa (comissão paritária).

A empresa “F” citou que a eleição dos membros da comissão dos empregados ocorreu por aclamação: “... nós temos reuniões com membros da comissão para avaliação dos resultados. Eles se tornaram divulgadores do programa.” (Gerente de RH da empresa “B”).

De acordo ao que especifica a Lei nº 10.101, podem ser adotados um dos seguintes procedimentos quanto à negociação entre as partes:

- a) por meio de uma comissão escolhida pelas partes e integrada também por um representante indicado pelo sindicato da categoria;
- b) convenção ou acordo coletivo.

Como constatado, as empresas pesquisadas optaram pela alternativa a). Segundo Della Rosa (2000), da comissão de negociação fazem parte a empresa, representantes dos trabalhadores e um representante do sindicato da categoria. Os representantes dos trabalhadores devem ser por eles escolhidos de forma democrática. O representante do sindicato poderá ser escolhido de acordo com a categoria preponderante. Em havendo categorias diferenciadas, a empresa poderá determinar quem deverá integrar a comissão dos empregados abrangendo todas as categorias. Evita-se assim a necessidade de convocar todos os sindicatos representativos das categorias existentes na empresa. Os representantes da empresa são por ela indicados e deverão ser em igual número aos representantes dos empregados.

Para a autora, a opção da negociação através de comissão de negociação é mais democrática e justa, pois abre um canal direto entre o empregado e o empregador, exatamente um dos objetivos que a legislação busca proporcionar.

#### **6.4.2 Coordenação da implantação do PPLR**

As empresas pesquisadas indicaram procedimentos semelhantes na condução das tratativas que levaram à determinação da comissão de negociação.

A empresa “A” atribuiu esta tarefa à área de RH da empresa, que coordenou a eleição da comissão paritária, inclusive dos suplentes.

Na empresa “B”, o processo foi também coordenado pela área de RH: “... foram feitas muitas reuniões da direção da empresa e do setor de RH com todos os funcionários, para explicar o programa”. (Gerente de RH da empresa “B”).

A empresa “C” também delegou a tarefa à área de RH, mas também investigou as experiências em outras organizações: “... foi através de um representante de RH, utilizando-se de bibliografia existente mais alguns exemplos de outras organizações, adequando isto aos objetivos traçados pela direção da empresa.” (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).

A empresa “D” buscou auxílio de uma assessoria especializada na área de RH, que havia acompanhado a implantação em outras empresas e também envolveu o seu departamento jurídico. Igualmente, a empresa “F” mencionou a utilização de assessoria especializada acompanhada pelo setor de RH da empresa. Os assessores participaram inclusive na primeira negociação entre as partes.

No caso da empresa “E”, o processo foi coordenado diretamente pela diretoria com apoio das gerências.

#### **6.4.3 Forma da divulgação do PPLR**

Todas as empresas pesquisadas salientaram a importância da divulgação de informações e comunicação com os empregados durante o processo de negociação do PPLR.

A empresa “A” iniciou este processo com quase um ano de antecedência através de palestras e seminários com os empregados. Também divulgou informações por meio de cartilhas, cartazes, quadros murais e outros veículos de comunicação existentes na empresa. Como forma de captar ainda mais o interesse dos seus funcionários para a questão, promoveu a realização de questionários com sorteios de prêmios aos participantes.

A empresa “B” do mesmo modo adotou uma intensa divulgação através de reuniões com os empregados, folhetos, banners, boletins internos, reuniões em pequenos grupos, e disponibilizou informações inclusive na sua *intranet*.

A empresa “C” iniciou a divulgação após a elaboração do cronograma de implantação do PPLR.

*“... o processo se iniciou após a elaboração do cronograma de atividades, e quando os critérios de controle dos indicadores determinados pela empresa estavam bem claros, tanto para a direção quanto para quem iria vender a idéia.” (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).*

A empresa “D” utilizou o assessor contratado para divulgar o plano entre os seus empregados através de reuniões: *“... inicialmente a divulgação era feita pelos diretores, depois foi a área de RH, e mais recentemente é a comissão de negociação quem faz a divulgação junto aos funcionários, através de reuniões mensais.”* (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa “D”).

Já a empresa “E” definiu a forma de divulgação inicial por meio de uma reunião da diretoria com os empregados. Hoje, as informações são passadas através do quadro mural e das equipes de 5's. A empresa enfatiza a necessidade de transparência no processo: *“... a transparência é fundamental para o sucesso do plano. Falando curto e grosso: quem vende sem nota, não tem condições de implantar um programa destes”.* (Gerente Industrial da empresa “E”).

A empresa “F” indicou a utilização dos quadros murais e reuniões de pequenos grupos.

Percebe-se que, nas pequenas e médias empresas, a opção foi pela divulgação em reuniões com os empregados, algumas realizadas pela área de RH e outras com a participação direta da diretoria. A comunicação das informações nestes casos é geralmente feita através do quadro mural ou quadro de avisos. Já as empresas de grande porte utilizam-se dos seus canais normais de comunicação com os empregados, variando desde os quadros murais, passando pelos boletins internos, cartilhas, até recursos mais modernos, como a *intranet*. O objetivo é buscar a

confiança dos empregados em relação ao programa por meio da transparência e da divulgação ampla de informações.

Della Rosa (2000), refere que a participação nos resultados deve representar para o trabalhador uma relação de confiança e transparência, em que ele, trabalhador, passa a ser mais valorizado, ficando mais comprometido com suas responsabilidades e com os objetivos da empresa.

empresa práticas adotadas	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
1. Forma da participação dos empregados na implantação do PPLR	comissão eleita	comissão eleita	comissão eleita	comissão eleita	comissão eleita	comissão eleita por aclamação
2. Comissão de negociação	comissão paritária	comissão paritária	comissão paritária	comissão paritária	comissão paritária	comissão paritária
3. Coordenação da implantação do PPLR	área de RH	área de RH	área de RH	assessor + área jurídica	diretoria e gerências	assessor + área RH
4. Forma da divulgação do PPLR	- palestras - reuniões com empregados - seminários - cartilhas - questionários com sorteios - cartazes - quadro mural	- reuniões com empregados - folhetos - banners - boletins internos - intranet	- reuniões com empregados	- palestras do assessor - reuniões com empregados - reuniões da comissão paritária	- reunião da diretoria com funcionários - quadro mural - equipes 5s	- reuniões com empregados - quadro mural

**Figura 20 – A participação dos empregados no PPLR**

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

## 6.5 BLOCO 4: SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO SINDICATO

### 6.5.1 Existência de cláusula sobre PLR em convenção coletiva, dissídio coletivo ou sentença normativa

Na definição de Della Rosa (2000):

“Convenção Coletiva é a negociação entre o sindicato patronal e o sindicato dos trabalhadores da categoria. Acordo Coletivo envolve a empresa e o sindicato dos trabalhadores da categoria. A negociação é feita por empresa. No acordo coletivo, a empresa negocia diretamente com o sindicato dos empregados, podendo ainda estar acompanhado por trabalhadores da empresa que são representativos. Os empregados são representados pelo sindicato da categoria” (DELLA ROSA, 2000, p.38-39)..

Todas as empresas pesquisadas, por estarem vinculadas ao mesmo sindicato patronal, o SIMECS, e por adotarem as mesmas regras estabelecidas na convenção coletiva da categoria, responderam de forma negativa a esta questão, uma vez que não há nenhum dispositivo regulamentando a PLR na convenção coletiva da categoria.

Importante ressaltar algumas das posições das empresas pesquisadas relacionadas à participação dos sindicatos durante as negociações da convenção coletiva:

*“... o sindicato dos trabalhadores tem tentado colocar esta cláusula, mas temos nos oposto na medida em que isto engessaria o processo de negociação entre as partes.” (Gerente Executivo de RH da empresa “A”).*

*“... nós entendemos que isto engessaria o processo pois cada empresa tem sua situação e sua necessidade, e não dá para generalizar.” (Gerente de RH da empresa “B”).*

*“... é preciso chamar o sindicato e negociar com eles.” (Superintendente de RH da empresa “F”).*

As empresas expressaram claramente sua posição contrária à inclusão da PLR nos dissídios coletivos da categoria, deixando claro que isto engessaria o processo de negociação entre as partes e tenderia a fórmulas-padrão de negociação, não adequadas às diferentes realidades das empresas. A inclusão da PLR nos dissídios coletivos acabaria por ir contra o espírito da legislação referente a esta matéria.

Segundo Marinakis (1997), a legislação buscou introduzir uma ampla flexibilidade ao estabelecer que os programas devem se originar do acordo coletivo no âmbito da empresa. Não impõe uma fórmula única, padrão, permitindo que haja um ajuste em maior ou menor medida com relação às diferentes situações em que se encontram as empresas. Esse enfoque pretende proporcionar à participação financeira uma valiosa ferramenta de gestão e não um novo custo trabalhista.

### **6.5.2 Questionamentos do sindicato em relação ao PPLR**

As empresas pesquisadas buscaram a participação do sindicato dos trabalhadores em todas as negociações realizadas. Dessa maneira, houve sempre uma relação transparente entre as partes, o que possivelmente contribuiu para que os questionamentos apontados fossem muito restritos.

A empresa “A” indicou que, no início, houve questionamentos quanto à metodologia dos indicadores, já que havia um certo desconhecimento das partes quanto ao processo: *“... hoje, o sindicato faz o seu papel, isto é, buscar na negociação maiores benefícios para os empregados”* (Gerente Executivo de RH da empresa “A”).

A empresa “B” ressaltou a participação do sindicato dos trabalhadores em todas as fases das negociações.

*“... eles questionam tudo mas a empresa não deixou de fazer nada do que queria. Eles questionam na hora, mas depois entendem. Os nossos próprios funcionários questionavam algumas colocações do sindicato. A nossa foi a primeira empresa de Caxias do Sul a arquivar o contrato no sindicato”* (Gerente de RH da empresa “B”).

As empresas “C” e “D” não apontaram nenhuma dificuldade ou questionamento, ressaltando o fato do sindicato ter sempre participado das negociações: “... o sindicato sempre participou das negociações. No início de forma mais intensa. Nas últimas negociações, eles participaram fazendo algumas perguntas, mas pouco contribuíram” (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa “D”),

Já a empresa “E” indicou um grau de dificuldade maior nas negociações com a participação do sindicato dos trabalhadores.

*“... a cláusula da forma de distribuição, onde 80% é proporcional ao salário nominal e 20% é fixo, não foi bem entendida pelo sindicato. Outra questão foi com relação à cláusula dos acidentes. O sindicato acha que o acidente é unicamente responsabilidade da empresa e não estavam concordando que a ocorrência do acidente influenciasse no cálculo da bonificação sobre os resultados” (Gerente Industrial da empresa “E”),*

A forma de cálculo da bonificação sobre os resultados proporcional ao salário nominal, também, foi objeto de questionamento nas negociações realizadas na empresa “F”: “... até hoje, este é um ponto de questionamento com o sindicato” (Superintendente de RH da empresa “F”),

Há uma concordância entre as posições apresentadas pelas empresas pesquisadas e aquelas manifestadas por Zylberstajn (1995), quando menciona que os sindicatos, em geral, não vêem com bons olhos a PLR. Estes programas acabam por criar diferenciais de ganhos entre os empregados e entre as empresas. Por filosofia, os sindicatos são partidários de soluções que busquem a isonomia, ou seja, salários e remunerações iguais. Além do mais, os PPLR acabam por aproximar interesses das empresas e seus empregados e isso não é bem aceito pelos sindicatos.

### **6.5.3 Sindicato é favorável à PLR?**

Ao responderem a esta questão, a maioria dos entrevistados concordou com a opinião de que o sindicato dos trabalhadores vê de forma positiva os PPLR implantados nessas empresas.

*“... até o presente momento, eles têm demonstrado simpatia com relação ao PPLR, até porque vai ao encontro da sua posição, que é de aumentar a renda do trabalhador. O que se deve cuidar é que esta simpatia não se transforme numa plataforma de reivindicações futuras” (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).*

*“... noto nas conversas que eles são favoráveis e acham que deveria existir mais empresas com PPLR” (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa “D”).*

*“... o conceito da PLR é bem aceito pelo sindicato. Eles fizeram questão de participar das negociações. Minha percepção é que o sindicato apoia” (Superintendente de RH da empresa “F”).*

Já as outras empresas entrevistadas têm uma posição diferente com relação à maneira como o sindicato dos trabalhadores encara a PLR.

*“... por que eles vêm incomodar a nossa empresa que tem programa implantado desde 1990, e deixam de procurar empresas que ainda não implantaram? Eles deveriam se preocupar com as empresas que ainda não implantaram. É difícil dizer se eles são ou não simpáticos. A impressão que dá é que eles querem tirar vantagem própria e promoção do próprio sindicato” (Gerente de RH da empresa “B”).*

*“... o sindicato dos trabalhadores entende a PLR como uma forma de exploração dos empregados. Entende que o PPLR através de indicadores é um mecanismo de exploração da mão-de-obra e de simples aumento dos lucros das empresas. Eles não conseguiram ainda perceber que esta é uma ferramenta para a melhoria do ambiente, melhoria da segurança e melhoria da competitividade, o que é uma condição à sobrevivência da empresa” (Gerente Industrial da empresa “E”).*

empresa práticas adotadas	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
1. Existência de cláusula sobre a PLR em convenção coletiva ou dissídio coletivo	não	não	não	não	não	não
2. Questionamentos do sindicato em relação ao PPLR	metodologia dos indicadores	questionam tudo	nenhum	indicadores	forma de distribuição da participação indicador de acidentes do trabalho	forma da distribuição da participação
3. O sindicato é favorável a PLR?	sim	não tem posição formada	sim	sim	não	sim

**Figura 21 – Participação do sindicato**

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

## 6.6 BLOCO 5: SOBRE A LEGISLAÇÃO DA PLR

### 6.6.1 Opinião sobre a Lei nº 10.101

De uma maneira geral, as empresas têm uma posição favorável com relação à legislação da PLR. Alegam como grandes virtudes da legislação a flexibilidade, a facilidade na sua implantação e a isenção de custos trabalhistas e previdenciários, este último considerado o maior benefício direto da legislação.

As empresas também citaram o fato da legislação não engessar o processo de negociação, que conduz a uma flexibilização e modernização das relações entre capital e trabalho.

*“... a legislação veio para flexibilizar as relações entre capital e trabalho, tendo como alvo a valorização do elemento humano que sem dúvida é a mola propulsora do êxito das organizações” (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).*

*“... é uma ferramenta que estimula a distribuição dos resultados. O objetivo da lei é positivo mas ainda vai demorar sua implantação no Brasil, pelos problemas culturais. O objetivo da lei é ganha-ganha” (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa “D”).*

*“... a Lei nº 10.101 permite que o PPLR seja acordado entre as partes, portanto, em nossa opinião, respeita as necessidades de cada empresa e de cada grupo de funcionários. Permite que o PPLR seja a nossa cara!” (Gerente Industrial da empresa “E”).*

Alguns questionamentos foram levantados pelas empresas com relação ao desconto do imposto de renda do empregado, à limitação da periodicidade e à participação do sindicato dos trabalhadores nas negociações.

Uma das empresas pesquisadas manifestou sua posição favorável à não inclusão na legislação, de dispositivos que penalizem as empresas que não adotarem a PLR.

*“... a legislação deu um pano de fundo ao processo. A decisão de adotar estes programas deve ser da empresa. O governo não deveria adotar penalização caso a empresa não implante a PLR. Deve ficar ao critério da própria empresa a adoção ou não” (Gerente Executivo de RH da empresa “A”).*

Como observa Della Rosa (2000), embora a legislação da PLR não preveja explicitamente penalizações para as empresas que não a adotarem, elas precisam ficar atentas à possibilidade de processos trabalhistas que venham a reivindicar esse direito, inclusive através de greves.

A lei acabou com o risco da integração do pagamento da participação nos resultados aos salários, pois como consta na legislação, a parcela recebida a título de participação nos resultados *“não substitui ou complementa a remuneração devida, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade”*. Além do mais, *“não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário”*.

### **6.6.2 Aspectos positivos e negativos da Lei nº 10.101**

As empresas pesquisadas apontaram como aspectos positivos da Lei nº 10.101:

- isenção de encargos trabalhistas e previdenciários;
- concede flexibilidade e autonomia às empresas nas negociações;
- possibilita uma maior participação dos empregados nos objetivos da empresa;
- capital e trabalho se tornam parceiros do negócio;
- liberdade na elaboração dos planos com base nas necessidades de cada empresa.

Como aspectos negativos, as empresas citaram:

- inclusão do sindicato dos trabalhadores na negociação: “... *alguns sindicatos são extremistas nas reivindicações. Há uma tendência de ideologizar a negociação*” (Gerente Executivo de RH da empresa “A”);
- não existe penalização para quem não cumpre a legislação;
- a periodicidade dos pagamentos é pouco flexível;
- desconto do imposto de renda do empregado: “... *não deveria haver o desconto do imposto de renda do empregado. Eu acho isto um abuso. Também a periodicidade poderia ser menor. Os resultados seriam melhores*” (Superintendente de RH da empresa “F”).

### **6.6.3 Expectativas em relação à legislação atual/aperfeiçoamentos**

Embora reconhecendo as virtudes da atual legislação, as empresas também indicaram aspectos negativos significativos conforme visto anteriormente.

Ao serem questionadas sobre as expectativas com relação ao futuro da Lei nº 10.101, verificou-se que a maioria prefere que esta não sofra alterações. Talvez essa manifestação seja uma resposta à preocupação das empresas com a

possibilidade de que, no futuro, a legislação possa rever as isenções relacionadas às contribuições trabalhistas e previdenciárias, notícia recorrente em noticiários e nos meios sindicais.

*“... se houver mais legislação, perde-se a flexibilidade da negociação” (Gerente Executivo de RH da empresa “A”).*

*“... a expectativa é que haja uma maior flexibilização da legislação, e que a mesma possa ser entendida no seu mais amplo objetivo, que sem dúvida é melhorar o relacionamento entre capital e trabalho” (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).*

*“... a empresa se preocupa em fazer com que o seu PPLR seja justo, portanto, o que se espera é que a legislação não o torne inviável” (Gerente Industrial da empresa “E”).*

Entre os pontos que poderiam ser aperfeiçoados numa futura revisão da Lei nº 10.101, as empresas citaram:

- excluir a participação dos sindicatos dos trabalhadores: *“... não necessitaria a contribuição do sindicato. Na medida em que mais empresas adotarem este programa, os sindicatos não estão preparados para acompanhar. Não vejo uma contribuição efetiva do sindicato”* (Gerente de RH da empresa “B”);
- mais flexibilidade com relação à periodicidade dos pagamentos da bonificação;
- não interferir no processo de negociação entre as partes;
- isentar do desconto do imposto de renda do empregado a parcela referente à participação financeira sobre os resultados.

empresa Práticas Adotadas	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
1. Opinião geral sobre a Lei nº 10.101	- não deve haver penalização para quem não adota a PLR	- facilidade na implantação - não engessa o processo	- flexibilizou as relações capital x trabalho	- estímulo à distribuição de resultados	- negociação flexível permite acordos adequados a cada realidade	- diminuir a periodicidade para o pagamento da bonificação
2. Pontos positivos	- isenção dos encargos trabalhistas e previdenciários - flexibilidade	- maior participação dos funcionários	- negociação flexível entre as partes	- isenção de encargos trabalhistas e previdenciários - flexibilidade e autonomia nas negociações	- liberdade na elaboração do plano para cada situação - isenção dos custos trabalhistas e previdenciários	- isenção dos custos trabalhistas e previdenciários
3. Pontos negativos	- inclusão dos sindicatos	- não existe penalização para quem não adota a PLR	- pouca flexibilidade nos pagamentos da bonificação	- não indicou	- não indicou	- incidência de IRRF do empregado
4. Expectativas em relação à legislação atual	- manter a flexibilidade	- manter critérios referentes à não tributação	- maior flexibilidade	- manter a legislação atual	- manter a legislação atual	- manter a legislação atual
5. Pontos a serem aperfeiçoados	- está adequada	- excluir a participação do sindicato	- flexibilizar as formas de pagamento da bonificação	- não indicou	- não interferir no processo de negociação entre as partes	- flexibilizar a periodicidade para pagamento da bonificação - isenção do IRRF do empregado

**Figura 22 – Opinião das empresas sobre a legislação**

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

## 6.7 BLOCO 6: SOBRE OS RESULTADOS DOS PPLR E AS RECOMENDAÇÕES DAS EMPRESAS

### 6.7.1 Mudanças nas atitudes dos empregados

Apesar do pouco tempo de experiência de algumas das empresas pesquisadas com seus PPLR, elas já constatarem mudanças importantes no relacionamento com seus empregados e na forma como estes vêem hoje o quanto podem contribuir para

o desempenho da organização e, ao mesmo tempo, como este desempenho pode lhes proporcionar ganhos financeiros adicionais.

As empresas cujos PPLR já estão implantados há mais tempo constataram também um amadurecimento nas relações capital x trabalho e um maior comprometimento de todos com os objetivos do negócio.

As principais mudanças indicadas pelas empresas foram:

- comprometimento dos empregados com os resultados da empresa: “... *sem dúvida, a principal mudança verificada foi o comprometimento maior das pessoas em relação aos resultados alcançados e o acompanhamento dos mesmos*” (Gerente Geral Industrial da empresa “C”);
- percepção dos empregados com relação à importância no atendimento ao cliente;
- redução do desperdício;
- redução do absenteísmo;
- melhorias da produtividade;
- melhoria da eficiência geral;
- maior número de sugestões apresentadas pelos empregados;
- cobrança interna por melhores resultados: “... *os empregados cobram dos próprios colegas melhores resultados*” (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa “D”);
- preocupação em não errar: “... *os colegas cobram de quem erra.*” (Superintendente de RH da empresa “F”);
- melhoria na comunicação entre os empregados e as gerências/direção;

- maior responsabilidade: *“... a atitude dos funcionários muda a partir do momento em que todos entendem a influência exercida por eles nos resultados favoráveis para a empresa e para si mesmos”* (Gerente Industrial da empresa “E”)

A manifestação do Superintendente de RH da empresa “F” resume o pensamento dos entrevistados com relação às mudanças que os mesmos observaram a partir da implantação da PLR:

*“... os empregados passaram do estágio de envolvimento para estarem comprometidos com os resultados da empresa. Antes os empregados só se preocupavam com o seu salário. Hoje, eles passaram a se preocupar em evitar o desperdício... estão preocupados com os resultados”* (Superintendente de RH da empresa “F”).

#### **6.7.2 Existência de indicadores que comprovam mudanças após o PPLR**

As empresas de médio e grande porte indicaram possuir indicadores que comprovam as mudanças ocorridas após a implantação da PLR. Mencionaram a existência de diversos indicadores de controle anteriores à implantação do PPLR e vários deles foram utilizados na fixação das metas e objetivos do programa.

Algumas empresas salientaram ainda que as pesquisas de clima ou pesquisas de satisfação realizadas regularmente também representam um indicador valioso para avaliar as mudanças ocorridas após a adoção do PPLR.

*“... pesquisas de clima (no ano de 2001, mais de 70% dos funcionários aprovaram o PPLR), crescimento dos resultados da empresa (produtividade subiu de 65% para 73% após a implantação do PPLR) e descartes de matéria-prima que caíram e os indicadores de absenteísmo despencaram.”* (Gerente Executivo de RH da empresa “A”).

*“... sem dúvida a empresa possui indicadores que comprovam o melhor desempenho dos funcionários não somente os indicadores que fazem parte do PPLR, mas também os demais encontrados na empresa, como pesquisa de satisfação, ambiente de trabalho, qualidade de vida, etc.”* (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).

*“... a empresa possui alguns indicadores anteriores que comprovam a melhoria após a implantação do PPLR, como produtividade e assiduidade” (Gerente Industrial da empresa “E”).*

Já as empresas “D” e “F” informaram não dispor de indicadores que comprovam estas mudanças, embora tenham a clara percepção de que a implantação do PPLR melhorou a performance da organização.

*“... a melhoria dos resultados é mais pela percepção. Os indicadores melhoraram, o que comprova uma melhoria dos resultados da empresa.” (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa “D”)*

*“... a melhoria dos resultados é mais pela percepção.” (Superintendente de RH da empresa “F”)*

Com relação a este ponto, vale ressaltar algumas recomendações de Xavier, Silva e Nakahara (1999) relacionadas à elaboração de um projeto de implantação da PLR no que se relaciona aos sistemas de informação. Recomendam os autores:

“O programa de remuneração variável exige, fundamentalmente, um sistema de informações gerenciais que contenha informações precisas, segmentadas, confiáveis, fáceis de ser entendidas e principalmente rápidas para permitir uma gestão de resultados eficiente, baseada nos indicadores escolhidos pela empresa.” (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999, p.103).

Os autores salientam ainda que, dependendo do volume e da complexidade das informações, as organizações precisarão adotar sistemas gerenciais integrados e informatizados.

### **6.7.3 PPLR – Um caso de sucesso?**

A maioria dos entrevistados afirmam que o PPLR implantado na empresa é um caso de sucesso. Alguns, contudo, indicaram a necessidade de aperfeiçoamentos, o que é compreensível devido ao pouco tempo de experiência destas empresas na utilização desta ferramenta de gestão.

*“... é um case inclusive publicado. Somos freqüentemente convidados por universidades, federações de indústrias e órgãos públicos, para apresentarmos o nosso case.” (Gerente Executivo de RH da empresa “A”).*

*“... sem dúvida! Exige sempre melhorias, tanto no processo de negociação quanto nos resultados obtidos.” (Gerente de RH da empresa “B”).*

*“... sem dúvida! O programa trouxe muitas melhorias e, principalmente, acabou desencadeando uma série de outros benefícios, a maioria deles voltados para a qualidade de vida.” (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).*

*“... o PPLR em nossa empresa é um caso de sucesso mas ainda precisa de aperfeiçoamentos. É um motivo de orgulho.” (Gerente Industrial da empresa “E”).*

*“... é um caso de muito sucesso. Nosso diretor está muito satisfeito com os resultados. A empresa atribui isto em grande parte ao PPLR.” (Superintendente de RH da empresa “F”).*

#### **6.7.4 Maiores benefícios percebidos com o PPLR**

Os principais benefícios observados como conseqüência da implantação do PPLR nas empresas pesquisadas são indicados a seguir:

- melhoria da performance econômica;
- comprometimento dos empregados com os resultados da empresa;
- ganhos reais com base nos indicadores;
- mudança de postura das pessoas;
- melhoria no processo de negociação interno;
- reavaliação dos processos internos;
- administração mais transparente;
- maior liberdade para colocação de idéias por parte dos empregados;

- fim das divisões hierárquicas internas;
- melhoria da autoconfiança dos empregados;
- melhoria do diálogo empresa x empregados;
- ganhos financeiros para os empregados;
- melhoria no atendimento ao cliente (prazos de entrega);
- melhoria da qualidade;
- melhoria no ambiente interno e na segurança do trabalho;
- preocupação em fazer certo.

Os pontos mais enfatizados pelas empresas pesquisadas estão relacionados à transparência nas relações empresas x empregados e no comprometimento destes com os resultados da organização.

Comentando sobre os benefícios percebidos por empresas e trabalhadores na implantação dos PPLR, Doyle faz a seguinte afirmação:

“Os benefícios para a companhia gerados por um programa bem elaborado de divisão de ganhos são: aumento da produtividade, maiores lucros, melhor qualidade do produto ou serviço, ampliação do mercado com a melhoria do seu produto e sua eficiência, alcançando, talvez, uma redução de preços. Esse conjunto, para a companhia, é parte dos grandes benefícios que ela terá. Do ponto de vista dos funcionários, os benefícios são: melhor qualidade no trabalho e maior participação nas atividades do negócio. A idéia de envolvimento é positiva para os funcionários. Geralmente, se vêem um aumento no valor intrínseco do trabalho, sentem-se mais envolvidos e comprometidos com eles próprios, e com a companhia. Para os empregados, isso é muito bom” (DOYLE apud DELLA ROSA, 2000, p.147).

### 6.7.5 O PPLR como fator determinante na mudança das práticas gerenciais

Os entrevistados entendem que a PLR não foi responsável direta por mudanças nas práticas gerenciais, mas que certamente contribuiu para a evolução deste processo nas empresas.

Reconhecem, contudo, que a conquista de uma maior transparência nas relações entre a empresa e os empregados foi marcadamente influenciada pela implantação dos PPLR.

*“... verificou-se uma maior transparência nas relações empresa x empregados. Houve também um afinamento da sistemática de apuração dos indicadores. Houve uma sinergia entre todos os setores da empresa.” (Gerente Executivo de RH da empresa “A”).*

*“... as práticas gerenciais estão constantemente mudando. As mudanças não aconteceram somente em face do PPLR, mas foram influenciadas por ele.” (Gerente de RH da empresa “B”).*

*“... um programa deste porte sempre provoca mudanças, tanto para quem comanda como para os comandados. Propicia uma maior confiança.” (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).*

*“... a melhoria da transparência. A diretoria se conscientizou que deveria divulgar abertamente todas as informações sobre a empresa.” (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa “D”).*

*“... as práticas gerenciais estão em constante alteração, e por isto, o PPLR não foi um fator determinante para estas mudanças. O PPLR foi um dos fatores do processo.” (Gerente Industrial da empresa “E”).*

*“... as mudanças foram na transparência e no planejamento estratégico. As razões estão relacionadas à confiabilidade nas informações do PPLR.” (Superintendente de RH da empresa “F”).*

Como verificado, os entrevistados consideram como uma das mais significativas mudanças observadas após a implantação dos PPLR a questão da transparência nas relações entre a empresa e seus empregados. A propósito desta questão, Becker (1998) menciona que a transparência é explicada através de três fatores:

“a) Acessibilidade: disponibilização aos empregados de documentação da empresa, inclusive informações contábeis que tenham relevância para o PPLR. Ao mesmo tempo, a empresa deve proporcionar liberdade para as manifestações dos empregados em relação ao plano de participação.

b) Credibilidade: confiança dos empregados nas informações disponibilizadas pela empresa.

c) Comunicação: deve se iniciar antes mesmo da implantação do PPLR e mantida durante a sua vigência” (Becker, 1998, p.126-127).

empresa práticas adotadas	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”
1. Mudanças nas atitudes dos empregados	-comprometimento com os resultados da empresa	- importância do atendimento ao cliente - redução do desperdício - redução do absenteísmo -melhorias na produtividade - eficiência	-comprometimento com os resultados da empresa	- maior envolvimento dos empregados - maior nº de sugestões - aumentou a cobrança entre os empregados	- maior cooperação entre funcionários e empresa - maior responsabilidade - melhorou a comunicação interna	- preocupação em não cometer erros - comprometimento com os resultados
2. Existência de indicadores que comprovam mudanças após o PPLR	- sim - pesquisa de clima - crescimento dos resultados - descarte de matéria-prima - absenteísmo	- sim - mesmos indicadores escolhidos no PPLR	- sim - pesquisa de satisfação - ambiente de trabalho - qualidade de vida	- não (percepção)	- sim - produtividade - assiduidade	- não (percepção)
3. PPLR – um caso de sucesso?	- sim	- sim (necessita melhorias)	- sim	- sim	- sim (necessita aperfeiçoamentos)	- sim
4. Maiores benefícios percebidos com o PPLR	- resultados financeiros - comprometimento dos empregados	- ganhos reais - mudanças na postura das pessoas - processo interno de negociação - melhoria dos processos internos	- administração mais transparente - liberdade para expor idéias - confiança entre empregados e empresa	- integração empresa e empregado - resultados financeiros para a empresa e o empregado - transparência	- melhoria no atendimento ao cliente (prazos) - qualidade - ambiente de trabalho - segurança - comprometimento	- maior preocupação com os resultados - preocupação em não errar - comprometimento
5. O PPLR como fator determinante na mudança das práticas gerencias	- sim - transparência -aperfeiçoamento dos indicadores de resultados	- não - mudanças aconteceram inclusive por influência do PPLR	- sim - aumento da confiança entre empresa e empregados	- sim - transparência	- não - PPLR foi só um dos fatores do processo de mudanças	- sim - transparência - melhorias no planejamento estratégico

**Figura 23 – Resultados observados após a implantação do PPLR**

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas

### 6.7.6 Recomendações a quem pretende implantar o PPLR

Ao abordarem o processo de implantação dos PPLR, Xavier, Silva e Nakahara (1999) fazem algumas considerações sobre pontos importantes que precisam ser avaliados pelas empresas antes de deflagrar o processo.

Os autores mencionam a importância de existir na empresa uma cultura de administração por metas e que tanto a direção quanto os empregados reconheçam a importância da fixação das metas e de sua avaliação posterior. Mencionam ainda a necessidade de existência de um planejamento, por mais simples que seja, com as expectativas quanto a resultados e qual a orientação estratégica do negócio.

Além destes fatores, citam os autores outros pré-requisitos igualmente importantes ao sucesso do projeto, como o comprometimento e a participação dos trabalhadores, transparência e simplicidade na metodologia, foco nos resultados, comunicação e treinamento, simplicidade no cálculo das bonificações e ambiente de trabalho favorável ao reconhecimento e valorização das pessoas.

Os entrevistados confirmaram estas e acrescentam outras recomendações às organizações que ainda não implantaram o PPLR, mas que pretendem fazê-lo num futuro próximo.

*“Visitar empresas que já tenham programas implantados, inclusive de outros segmentos (visão genérica). Profunda reflexão interna para saber se a empresa está disposta a concessões, inclusive com participação de sindicatos. Feito isto, se a empresa decidir pela implantação do PPLR que entre de cabeça no processo, pois os resultados são gratificantes.” (Gerente Executivo de RH da empresa “A”).*

*“Não deve haver medo. Vou trazer o Sindicato para dentro da minha empresa? Vou abrir a contabilidade? Comissão de fábrica? Estabilidade? Quem serão os eleitos para representar os empregados na comissão? Não pode haver medo. Deve haver bastante honestidade. Não pode haver apenas a idéia de tirar vantagem para a empresa. Deve haver muita transparência e clareza. Metas desafiadoras. Existe um medo de que as reivindicações serão exageradas e na verdade, os funcionários pedem menos do que se imaginava. Um programa destes, acima de tudo, valoriza*

as pessoas. As pessoas se sentem muito felizes. Isto tudo mexe com o reconhecimento das pessoas.” (Gerente de RH da empresa “B”).

“Se as organizações estão dispostas a implantar o sistema, que o façam observando a lei para que não corram sérios riscos com a fiscalização no futuro. Dependendo do porte poderá ser comprometedor no sentido de sobrevivência da organização. Só traz benefícios para as organizações, pois as pessoas sentem-se bastante valorizadas com isto, não apenas financeiramente, mas como parte integrante do processo, isto é muito bom para a organização, pois ela terá a responsabilidade de certa forma dividida.” (Gerente Geral Industrial da empresa “C”).

“As empresas que ainda não começaram deveriam fazê-lo com urgência. Porém no início não é fácil. É preciso mudar a cultura, mas é fundamental começar logo. Quanto mais empresas adotarem os programas, melhor será o nível de informação geral dos funcionários em toda a região.” (Diretor Administrativo e Financeiro da empresa “D”).

“Que as empresas tenham como objetivo a melhoria no nível de bem-estar social de seus funcionários e da obtenção de maiores benefícios para a empresa e o mercado em que atua. Que se procure fazer com que o PPLR seja um instrumento de divisão de resultados obtidos (no sentido de um constante aprimoramento da empresa e de seus funcionários) e não simplesmente uma repartição de lucros. No nosso entender, o programa pode ser resumido em uma palavra: respeito. Tem que haver o respeito, senão não vai haver justiça. Deve-se buscar soluções comunitárias, e o PPLR vai exatamente ao encontro deste tipo de solução, sem a interferência do governo. Quem ganha com o desperdício? Quem ganha com a baixa qualidade? Quem ganha com a bagunça interna? Com o PPLR melhora a lucratividade da empresa, e todos ganham com isto. O resultado é um motivo de orgulho para todos!” (Gerente Industrial da empresa “E”).

“Que as empresas sejam o máximo possível transparentes em suas ações e informações relacionadas ao programa. Procurar divulgar mensalmente a situação do programa informando, esclarecendo e apontando caminhos onde os funcionários possam colaborar com o sucesso do programa, como, por exemplo, economia de água e luz, preocupação com um determinado pedido ou prazo de entrega, união entre as áreas.” (Superintendente de RH da empresa “F”).

## 6.8 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

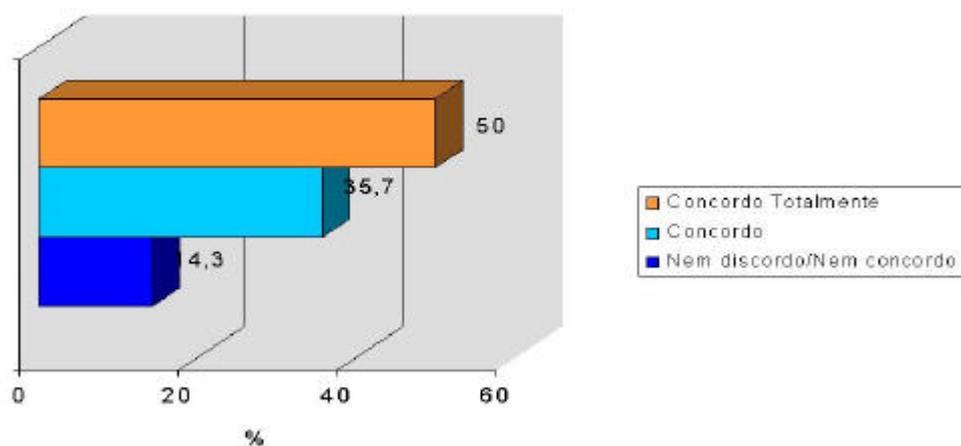
Na análise dos dados da pesquisa quantitativa, determinou-se inicialmente as tabelas de freqüência para as questões do Bloco A: Comunicação e Transparência,

e do Bloco B: Envolvimento e Expectativas em relação ao PPLR conforme apresenta-se abaixo:

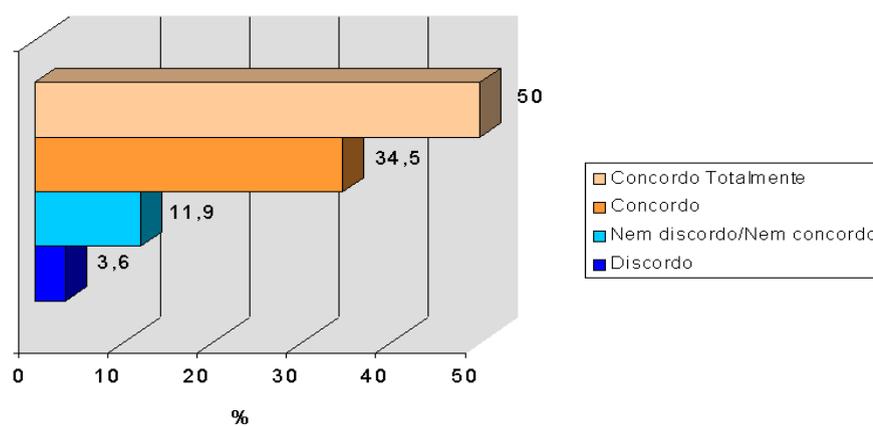
Tabela 7

Tabela de freqüências - Bloco A

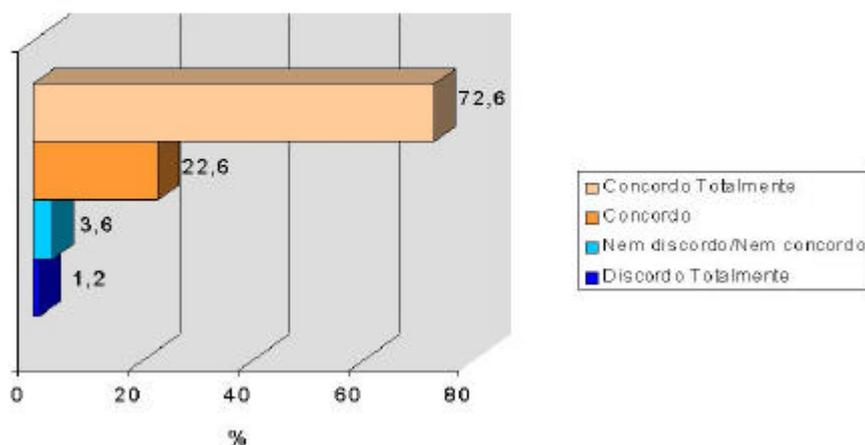
	Total		Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo/ Nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente		NR	
	Cit.	%	Cit.	%	Cit.	%	Cit.	%	Cit.	%	Cit.	%	Cit.	%
<b>P1 - Sempre que surge alguma dúvida, a empresa proporciona meios para o esclarecimento e a informação dos empregados</b>	84	100,0					12	14,3	30	35,7	42	50,0		
<b>P2 - Existem canais abertos para as solicitações e reivindicações dos empregados</b>	84	100,0			3	3,6	10	11,9	29	34,5	42	50,0		
<b>P3 - Tenho conhecimento do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa</b>	84	100,0	1	1,2			3	3,6	19	22,6	61	72,6		
<b>P4 - Tenho conhecimento dos critérios fixados para fazer jus à bonificação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa</b>	84	100,0	2	2,4	2	2,4	9	10,7	25	29,8	46	54,8		
<b>P5 - A empresa divulga adequadamente o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados</b>	84	100,0	1	1,2	2	2,4	5	6,0	16	19,0	60	71,4		
<b>P6 - Tenho confiança nos dados que a empresa divulga relacionados ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados</b>	84	100,0	1	1,2	4	4,8	12	14,3	25	29,8	41	48,8	1	1,2



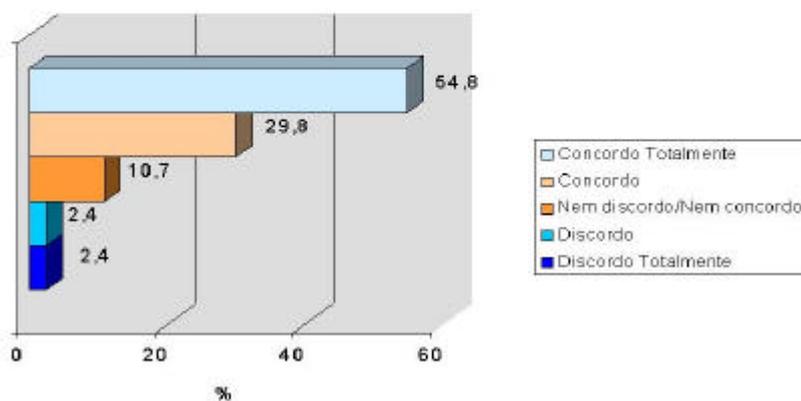
**Figura 24 - P1 - Sempre que surge alguma dúvida, a empresa proporciona meios para o esclarecimento e a informação dos empregados**



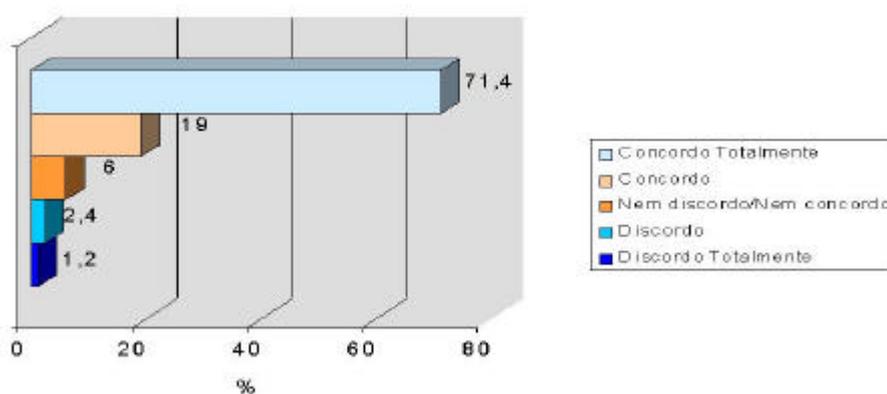
**Figura 25 - P2 - Existem canais abertos para as solicitações e reivindicações dos empregados**



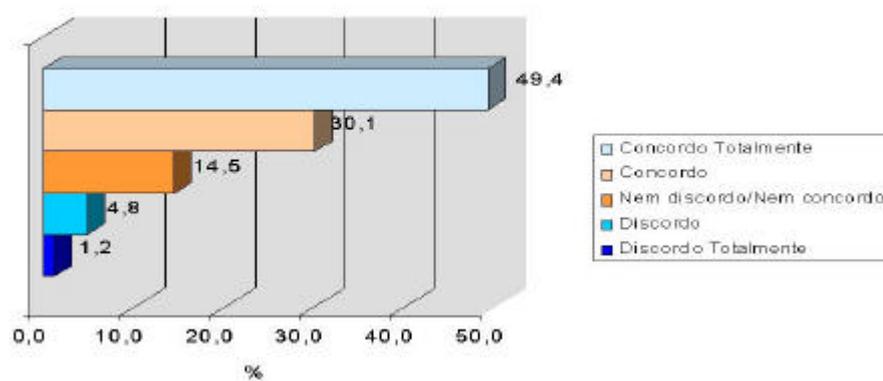
**Figura 26 - P3 - Tenho conhecimento do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa**



**Figura 27 - P4 - Tenho conhecimento dos critérios fixados para fazer jus à bonificação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa**



**Figura 28 - P5 - A empresa divulga adequadamente o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados**

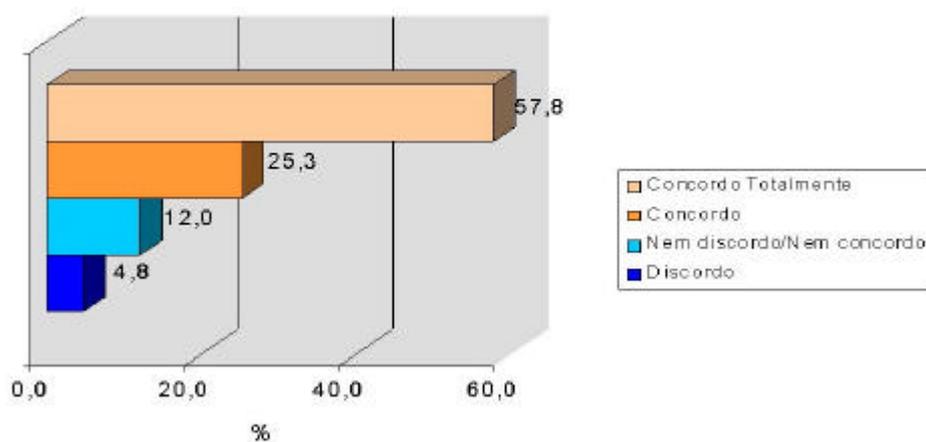


**Figura 29 - P6 - Tenho confiança nos dados que a empresa divulga relacionados ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados**

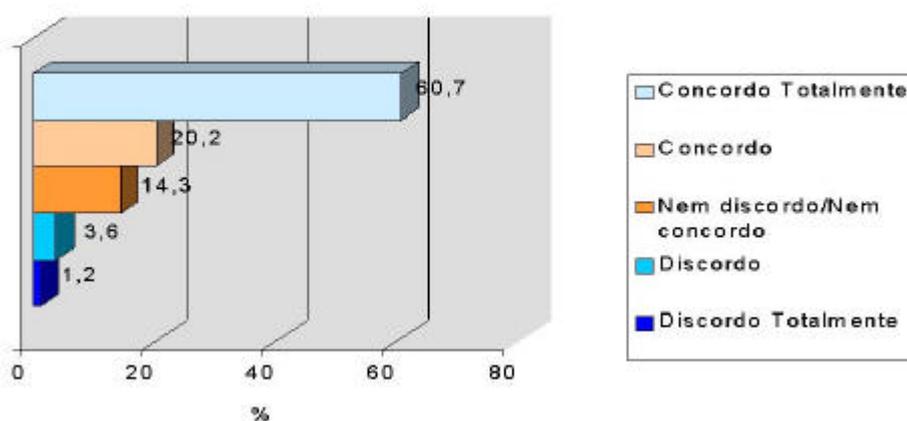
Tabela 8

## Tabela de frequências - Bloco B

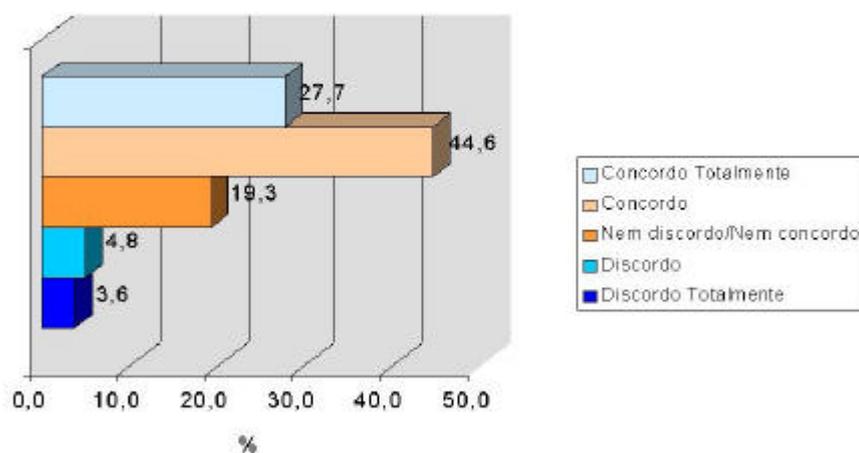
	Total		Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo/ Nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente		NR	
	Cit.	%	Cit.	%	Cit.	%	Cit.	%	Cit.	%	Cit.	%	Cit.	%
P7 - Estou satisfeito com a periodicidade de pagamento dos benefícios estabelecida no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa	84	100,0			4	4,8	10	11,9	21	25,0	48	57,1	1	1,2
P8 – Os empregados participaram das negociações que estabeleceram as regras do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	84	100,0	1	1,2	3	3,6	12	14,3	17	20,2	51	60,7		
P9 - Os interesses dos empregados foram levados em consideração durante as negociações do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	84	100,0	3	3,6	4	4,8	16	19,0	37	44,0	23	27,4	1	1,2
P10 - O valor da bonificação pago a título de Participação nos Lucros ou Resultados deve ser igual para todos os empregados, independente da função que este exerça na empresa	84	100,0	11	13,1	2	2,4	10	11,9	10	11,9	51	60,7		
P11 - O valor pago pela empresa a título de Participação nos Lucros ou Resultados, nos últimos dois anos, atendeu às minhas expectativas	84	100,0	7	8,3	5	6,0	18	21,4	30	35,7	24	28,6		
P12 - O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados contribuiu para melhorar o desempenho da empresa	84	100,0	1	1,2	1	1,2	4	4,8	41	48,8	37	44,0		
P13 – Houve melhorias no ambiente interno da empresa após a implantação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	84	100,0	1	1,2	4	4,8	13	15,5	38	45,2	28	33,3		
P14 - O Sindicato Profissional deve participar de forma mais direta nas negociações referentes ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	84	100,0	12	14,3	7	8,3	20	23,8	14	16,7	31	36,9		



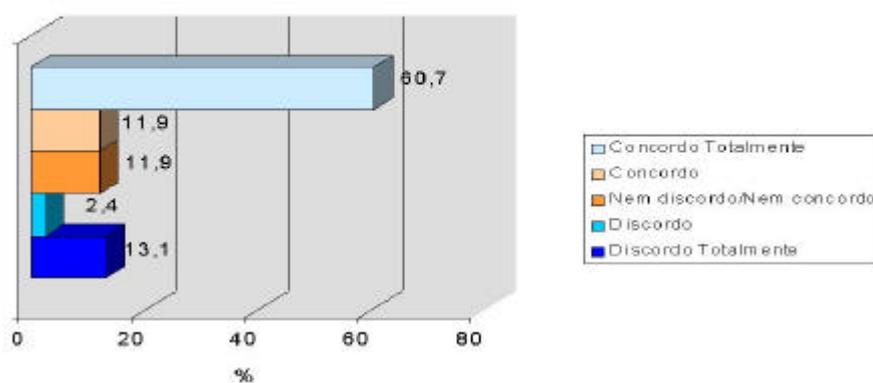
**Figura 30 - P7 - Estou satisfeito com a periodicidade de pagamento dos benefícios estabelecida no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa**



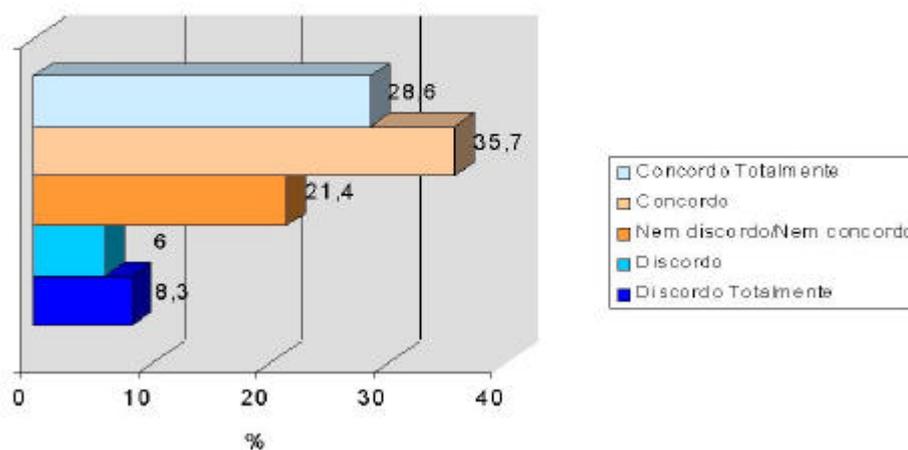
**Figura 31 - P8 – Os empregados participaram das negociações que estabeleceram as regras do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados**



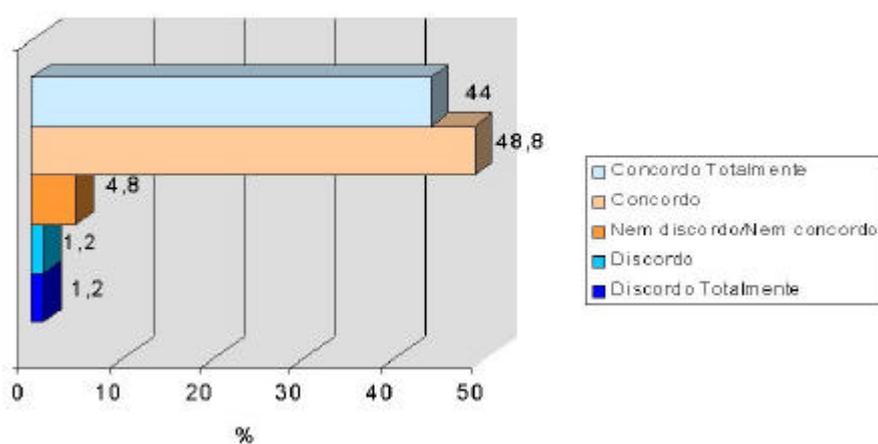
**Figura 32 - P9 - Os interesses dos empregados foram levados em consideração durante as negociações do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados**



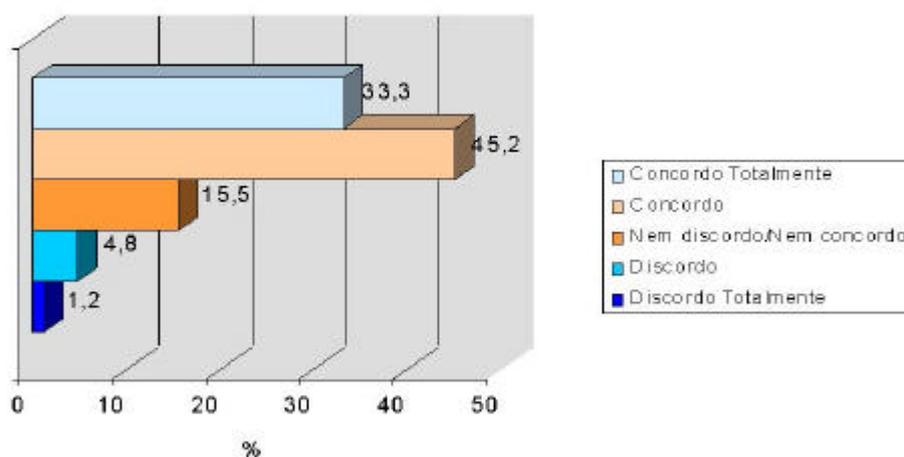
**Figura 33 - P10 - O valor da bonificação pago a título de Participação nos Lucros ou Resultados deve ser igual para todos os empregados, independente da função que este exerça na empresa**



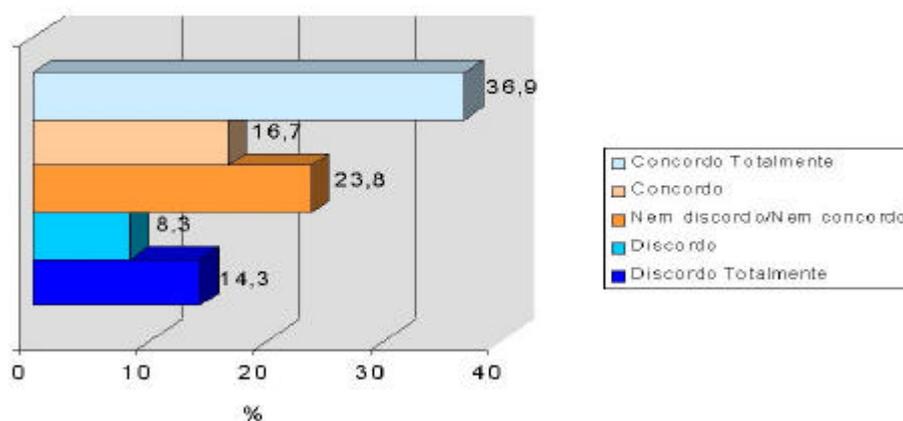
**Figura 34 - P11 - O valor pago pela empresa a título de Participação nos Lucros ou Resultados, nos últimos dois anos, atendeu às minhas expectativas**



**Figura 35 - P12 - O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados contribuiu para melhorar o desempenho da empresa**



**Figura 36 - P13 – Houve melhorias no ambiente interno da empresa após a implantação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados**



**Figura 37 - P14 - O Sindicato Profissional deve participar de forma mais direta nas negociações referentes ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados**

Também procedeu-se à determinação de tabela contendo alguns dados estatísticos associados à distribuição de freqüências, conforme apresentado a seguir.

Tabela 9

## Estatísticas associadas à distribuição de freqüências

	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Desvio Padrão
Tempo de trabalho na empresa	0,5	40	9,6	15	7,6
Tempo de trabalho na função atual	0,16	25	5,9	2	5,8
Idade	19	57	33,0	22	8,9
P1 – Sempre que surge alguma dúvida, a empresa proporciona meios para o esclarecimento e a informação dos empregados	3	5	4,4	5	0,7
P2 - Existem canais abertos para as solicitações e reivindicações dos empregados	2	5	4,3	5	0,8
P3 - Tenho conhecimento do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa	1	5	4,7	5	0,7
P4 - Tenho conhecimento dos critérios fixados para fazer jus à bonificação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa	1	5	4,3	5	0,9
P5 - A empresa divulga adequadamente o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1	5	4,6	5	0,8
P6 - Tenho confiança nos dados que a empresa divulga relacionados ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1	5	4,2	5	1,0
P7 - Estou satisfeito com a periodicidade de pagamento dos benefícios estabelecida no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa	2	5	4,4	5	0,9
P8 - Os empregados participaram das negociações que estabeleceram as regras do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1	5	4,4	5	0,9
P9 - Os interesses dos empregados foram levados em consideração durante as negociações do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1	5	3,9	4	1,0
P10 - O valor da bonificação paga a título de Participação nos Lucros ou Resultados deve ser igual para todos os empregados, independente da função que este exerça na empresa	1	5	4,0	5	1,4
P11 - O valor pago pela empresa a título de Participação nos Lucros ou Resultados, nos últimos dois anos, atendeu às minhas expectativas	1	5	3,7	4	1,2
P12 - O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados contribuiu para melhorar o desempenho da empresa	1	5	4,3	4	0,7
P13 - Houve melhorias no ambiente interno da empresa após a implantação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1	5	4,0	4	0,9
P14 - O Sindicato Profissional deve participar de forma mais direta nas negociações referentes ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1	5	3,5	5	1,4

Posteriormente, procedeu-se à realização de tabulações cruzadas entre algumas variáveis consideradas neste estudo, originando tabelas, expostas na seqüência deste capítulo, que refletem a distribuição conjunta destas variáveis. Um primeiro exercício considerou como variável o nível de formação dos empregados que responderam os questionários. Um segundo exercício considerou como variável o tempo de trabalho na empresa, e um terceiro exercício considerou a variável idade dos entrevistados. Exercícios considerando as variáveis sexo e tempo no cargo também foram realizadas, mas não contribuíram para esta análise. As tabelas a seguir apresentam os resultados destes cruzamentos.

**Tabela 10**

**Cruzamentos P x Nível de formação**

P1 – Sempre que surge alguma dúvida, a empresa proporciona meios para o esclarecimento e a informação dos empregados

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo						
Discordo Totalmente						
Nem discordo/Nem concordo	12	14,3	20,0	21,7	10,0	
Concordo	30	35,7	30,0	30,4	38,0	100,0
Concordo Totalmente	42	50,0	50,0	47,8	52,0	
Base	84		10	23	50	1

P2 – Existem canais abertos para as solicitações e reivindicações dos empregados

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente						
Discordo	3	3,6		4,3	4,0	
Nem discordo/Nem concordo	10	11,9		17,4	12,0	
Concordo	29	34,5	10,0	39,1	38,0	
Concordo Totalmente	42	50,0	90,0	39,1	46,0	100,0
Base	84		10	23	50	1

## Continuação tabela 10 - Cruzamentos P x Nível de formação

P3 – Tenho conhecimento do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo						
Discordo Totalmente	1	1,2	10,0			
Nem discordo/Nem concordo	3	3,6		4,3	4,0	
Concordo	19	22,6	20,0	13,0	28,0	
Concordo Totalmente	61	72,6	70,0	82,6	68,0	100,0
Base	84		10	23	50	1

P4 – Tenho conhecimento dos critérios fixados para fazer jus à bonificação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente	2	2,4	20,0			
Discordo	2	2,4		4,3	2,0	
Nem discordo/Nem concordo	9	10,7	20,0	4,3	12,0	
Concordo	25	29,8	10,0	26,1	36,0	
Concordo Totalmente	46	54,8	50,0	65,2	50,0	100,0
Base	84		10	23	50	1

P5 – A empresa divulga adequadamente o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente	1	1,2	10,0			
Discordo	2	2,4	10,0	4,3		
Nem discordo/Nem concordo	5	6,0		4,3	8,0	
Concordo	16	19,0		13,0	26,0	
Concordo Totalmente	60	71,4	80,0	78,3	66,0	100,0
Base	84		10	23	50	1

## Continuação tabela 10 - Cruzamentos P x Nível de formação

P6 – Tenho confiança nos dados que a empresa divulga relacionados ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente	1	1,2	10,0			
Discordo	4	4,8		8,7	4,0	
Nem discordo/Nem concordo	12	14,3		8,7	20,0	
Concordo	25	29,8	30,0	26,1	30,0	100,0
Concordo Totalmente	41	48,8	50,0	56,5	46,0	
NR	1	1,2	10,0			
Base	84		10	23	50	1

P7 – Estou satisfeito com a periodicidade de pagamento dos benefícios estabelecida no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente						
Discordo	4,0	4,8		4,3	6,0	
Nem discordo/Nem concordo	10,0	11,9		13,0	14,0	
Concordo	21,0	25,0	20	34,8	22,0	
Concordo Totalmente	48,0	57,1	80	43,5	58,0	100,0
NR	1,0	1,2		4,3		
Base	84		10	23	50	1

P8 – Os empregados participaram das negociações que estabeleceram as regras do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente	1,0	1,2			2,0	
Discordo	3,0	3,6		8,7		100,0
Nem discordo/Nem concordo	12,0	14,3	10	17,4	14,0	
Concordo	17,0	20,2	10	17,4	24,0	
Concordo Totalmente	51,0	60,7	80	56,5	60,0	
Base	84		10	23	50	1

## Continuação tabela 10 - Cruzamentos P x Nível de formação

P9 – Os interesses dos empregados foram levados em consideração durante as negociações do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente	3,0	3,6	10		2,0	100,0
Discordo	4,0	4,8		13,0	2,0	
Nem discordo/Nem concordo	16,0	19,0	10	30,4	16,0	
Concordo	37,0	44,0	20	39,1	52,0	
Concordo Totalmente	23,0	27,4	50	17,4	28,0	
NR	1,0	1,2	10			
Base	84		10	23	50	1

P10 – O valor da bonificação pago a título de Participação nos Lucros ou Resultados deve ser igual para todos os empregados, independente da função que este exerça na empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente	11,0	13,1		17,4	14,0	
Discordo	2,0	2,4			4,0	
Nem discordo/Nem concordo	10,0	11,9	20		14,0	100,0
Concordo	10,0	11,9	10	26,1	6,0	
Concordo Totalmente	51,0	60,7	70	56,5	62,0	
Base	84		10	23	50	1

P11 – O valor pago pela empresa a título de Participação nos Lucros ou Resultados, nos últimos dois anos, atendeu às minhas expectativas

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente	7,0	8,3	20	13,0	4,0	
Discordo	5,0	6,0		4,3	8,0	
Nem discordo/Nem concordo	18,0	21,4		26,1	24,0	
Concordo	30,0	35,7	30	39,1	36,0	
Concordo Totalmente	24,0	28,6	50	17,4	28,0	100,0
Base	84		10	23	50	1

## Continuação tabela 10 - Cruzamentos P x Nível de formação

P12 – O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados contribuiu para melhorar o desempenho da empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente	1,0	1,2	10			
Discordo	1,0	1,2			2,0	
Nem discordo/Nem concordo	4,0	4,8		4,3	6,0	
Concordo	41,0	48,8	30	60,9	48,0	
Concordo Totalmente	37,0	44,0	60	34,8	44,0	100,0
Base	84		10	23	50	1

P13 – Houve melhorias no ambiente interno da empresa após a implantação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente	1,0	1,2			2,0	
Discordo	4,0	4,8	20	4,3	2,0	
Nem discordo/Nem concordo	13,0	15,5		21,7	16,0	
Concordo	38,0	45,2	50	43,5	44,0	100,0
Concordo Totalmente	28,0	33,3	30	30,4	36,0	
Base	84		10	23	50	1

P14 – O Sindicato Profissional deve participar de forma mais direta nas negociações referentes ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %			
	Cit.	%	1º Grau	2º Grau	Superior	NR
Discordo Totalmente	12,0	14,3		21,7	14,0	
Discordo	7,0	8,3		8,7	10,0	
Nem discordo/Nem concordo	20,0	23,8	10	30,4	22,0	100,0
Concordo	14,0	16,7		13,0	22,0	
Concordo Totalmente	31,0	36,9	90	26,1	32,0	
Base	84		10	23	50	1

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nos questionários

Tabela 11

## Cruzamentos P x Tempo de trabalho na empresa

P1 – Sempre que surge alguma dúvida, a empresa proporciona meios para o esclarecimento e a informação dos empregados

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente									
Discordo									
Nem discordo/Nem concordo	12	14,3	21,4	5,0	7,7	21,7	20,0		50,0
Concordo	30	35,7	28,6	30,0	53,8	30,4	60,0	28,6	50,0
Concordo Totalmente	42	50,0	50,0	65,0	38,5	47,8	20,0	71,4	
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

P2 – Existem canais abertos para as solicitações e reivindicações dos empregados

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente									
Discordo	3	3,6		5,0		8,7			
Nem discordo/Nem concordo	10	11,9		5,0	23,1	17,4	20,0		50,0
Concordo	29	34,5	50,0	45,0	15,4	39,1		14,3	50,0
Concordo Totalmente	42	50,0	50,0	45,0	61,5	34,8	80,0	85,7	
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

P3 – Tenho conhecimento do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo									
Discordo Totalmente	1	1,2						14,3	
Nem discordo/Nem concordo	3	3,6	7,1	5,0		4,3			
Concordo	19	22,6	14,3	25,0	38,5	21,7	20,0	14,3	
Concordo Totalmente	61	72,6	78,6	70,0	61,5	73,9	80,0	71,4	100,0
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

**Continuação da tabela 11 - Cruzamentos P x Tempo de trabalho na empresa**

P4 – Tenho conhecimento dos critérios fixados para fazer jus à bonificação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente	2	2,4					20,0	14,3	
Discordo	2	2,4				8,7			
Nem discordo/Nem concordo	9	10,7	7,1	20,0	7,7	4,3		14,3	50,0
Concordo	25	29,8	14,3	25,0	61,5	26,1	80,0		
Concordo Totalmente	46	54,8	78,6	55,0	30,8	60,9		71,4	50,0
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

P5 – A empresa divulga adequadamente o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente	1	1,2					20,0		
Discordo	2	2,4		5,0		4,3			
Nem discordo/Nem concordo	5	6,0	7,1	10,0		4,3		14,3	
Concordo	16	19,0	21,4	25,0	30,8	8,7	20,0		50,0
Concordo Totalmente	60	71,4	71,4	60,0	69,2	82,6	60,0	85,7	50,0
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

P6 – Tenho confiança nos dados que a empresa divulga relacionados ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente	1	1,2					20,0		
Discordo	4	4,8			7,7	13,0			
Nem discordo/Nem concordo	12	14,3	7,1	25,0		8,7	40,0		100,0
Concordo	25	29,8	42,9	20,0	53,8	21,7	20,0	28,6	
Concordo Totalmente	41	48,8	50,0	55,0	38,5	56,5	20,0	57,1	
NR	1	1,2						14,3	
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

**Continuação da tabela 11 - Cruzamentos P x Tempo de trabalho na empresa**

P7 – Estou satisfeito com a periodicidade de pagamento dos benefícios estabelecida no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente									
Discordo	4	4,8		5,0	7,7	8,7			
Nem discordo/Nem concordo	10	11,9	7,1	20,0	7,7	8,7	20,0		50,0
Concordo	21	25,0	14,3	20,0	30,8	30,4	20,0	28,6	50,0
Concordo Totalmente	48	57,1	71,4	55,0	53,8	52,2	60,0	71,4	
NR	1	1,2	7,1						
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

P8 – Os empregados participaram das negociações que estabeleceram as regras do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente	1	1,2			7,7				
Discordo	3	3,6		10,0				14,3	
Nem discordo/Nem concordo	12	14,3	14,3	15,0	7,7	17,4	20,0		50,0
Concordo	17	20,2	28,6	20,0	23,1	17,4	40,0		
Concordo Totalmente	51	60,7	57,1	55,0	61,5	65,2	40,0	85,7	50,0
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

P9 – Os interesses dos empregados foram levados em consideração durante as negociações do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente	3	3,6			7,7		20,0	14,3	
Discordo	4	4,8		5,0		13,0			
Nem discordo/Nem concordo	16	19,0	14,3	25,0	7,7	17,4	40,0		100,0
Concordo	37	44,0	50,0	40,0	61,5	43,5	40,0	28,6	
Concordo Totalmente	23	27,4	35,7	30,0	23,1	26,1		42,9	
NR	1	1,2						14,3	
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

**Continuação da tabela 11 - Cruzamentos P x Tempo de trabalho na empresa**

P10 – O valor da bonificação pago a título de Participação nos Lucros ou Resultados deve ser igual para todos os empregados, independente da função que este exerça na empresa

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente	11	13,1	14,3	15,0		21,7			50,0
Discordo	2	2,4	7,1		7,7				
Nem discordo/Nem concordo	10	11,9			23,1	17,4		42,9	
Concordo	10	11,9	14,3	25,0		8,7		14,3	
Concordo Totalmente	51	60,7	64,3	60,0	69,2	52,2	100,0	42,9	50,0
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

P11 – O valor pago pela empresa a título de Participação nos Lucros ou Resultados, nos últimos dois anos, atendeu às minhas expectativas

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente	7	8,3	7,1	10,0	7,7	4,3	20,0	14,3	
Discordo	5	6,0		15,0	7,7	4,3			
Nem discordo/Nem concordo	18	21,4	14,3	10,0	30,8	17,4	60,0	14,3	100,0
Concordo	30	35,7	35,7	35,0	23,1	47,8	20,0	42,9	
Concordo Totalmente	24	28,6	42,9	30,0	30,8	26,1		28,6	
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

P12 – O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados contribuiu para melhorar o desempenho da empresa

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente	1	1,2					20,0		
Discordo	1	1,2			7,7				
Nem discordo/Nem concordo	4	4,8		10,0		8,7			
Concordo	41	48,8	28,6	50,0	46,2	56,5	80,0	28,6	100,0
Concordo Totalmente	37	44,0	71,4	40,0	46,2	34,8		71,4	
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

**Continuação da tabela 11 - Cruzamentos P x Tempo de trabalho na empresa**

P13 – Houve melhorias no ambiente interno da empresa após a implantação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente	1	1,2			7,7				
Discordo	4	4,8	7,1	5,0		4,3	20,0		
Nem discordo/Nem concordo	13	15,5		15,0	23,1	21,7	20,0		50,0
Concordo	38	45,2	50,0	50,0	23,1	47,8	60,0	42,9	50,0
Concordo Totalmente	28	33,3	42,9	30,0	46,2	26,1		57,1	
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

P14 – O Sindicato Profissional deve participar de forma mais direta nas negociações referentes ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Tempo de trabalho na empresa %						
	Cit.	%	Até 2 anos	Mais de 2 até 5	Mais de 5 até 10	Mais de 10 até 15	Mais de 15 até 20	Mais de 20 anos	NR
Discordo Totalmente	12	14,3	21,4	5,0	7,7	21,7	20,0		50,0
Discordo	7	8,3	7,1	10,0	15,4	4,3		14,3	
Nem discordo/Nem concordo	20	23,8	14,3	30,0	23,1	26,1	20,0	28,6	
Concordo	14	16,7	14,3	25,0	23,1	4,3	40,0	14,3	
Concordo Totalmente	31	36,9	42,9	30,0	30,8	43,5	20,0	42,9	50,0
Base		84	14	20	13	23	5	7	2

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nos questionários

**Tabela 12**  
**Cruzamentos P x Idade**

P1 – Sempre que surge alguma dúvida, a empresa proporciona meios para o esclarecimento e a informação dos empregados

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo							
Discordo Totalmente							
Nem discordo/Nem concordo	12	14,3	15,8	6,1	21,7	28,6	
Concordo	30	35,7	26,3	42,4	30,4	28,6	100,0
Concordo Totalmente	42	50,0	57,9	51,5	47,8	42,9	
Base	84		19	33	23	7	2

P2 – Existem canais abertos para as solicitações e reivindicações dos empregados

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente							
Discordo	3	3,6	5,3	6,1			
Nem discordo/Nem concordo	10	11,9		18,2	8,7	14,3	50,0
Concordo	29	34,5	57,9	27,3	34,8	14,3	
Concordo Totalmente	42	50,0	36,8	48,5	56,5	71,4	50,0
Base	84		19	33	23	7	2

P3 – Tenho conhecimento do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo							
Discordo Totalmente	1	1,2				14,3	
Nem discordo/Nem concordo	3	3,6	10,5	3,0			
Concordo	19	22,6	31,6	27,3	17,4		
Concordo Totalmente	61	72,6	57,9	69,7	82,6	85,7	100,0
Base	84		19	33	23	7	2

## Continuação da tabela 12 - Cruzamentos P x Idade

P4 – Tenho conhecimento dos critérios fixados para fazer jus à bonificação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente	2	2,4				28,6	
Discordo	2	2,4		3,0	4,3		
Nem discordo/ Nem concordo	9	10,7	21,1	9,1	8,7		
Concordo	25	29,8	31,6	36,4	26,1	14,3	
Concordo Totalmente	46	54,8	47,4	51,5	60,9	57,1	100,0
Base	84		19	33	23	7	2

P5 – A empresa divulga adequadamente o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente	1	1,2				14,3	
Discordo	2	2,4		3,0	4,3		
Nem discordo/Nem concordo	5	6,0	15,8	3,0	4,3		
Concordo	16	19,0	26,3	24,2	13,0		
Concordo Totalmente	60	71,4	57,9	69,7	78,3	85,7	100,0
Base	84		19	33	23	7	2

P6 – Tenho confiança nos dados que a empresa divulga relacionados ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente	1	1,2				14,3	
Discordo	4	4,8		6,1	8,7		
Nem discordo/Nem concordo	12	14,3	26,3	9,1	13,0		50,0
Concordo	25	29,8	36,8	36,4	17,4	28,6	
Concordo Totalmente	41	48,8	36,8	48,5	60,9	42,9	50,0
NR	1	1,2				14,3	
Base	84		19	33	23	7	2

## Continuação da tabela 12 - Cruzamentos P x Idade

P7 – Estou satisfeito com a periodicidade de pagamento dos benefícios estabelecida no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente							
Discordo	4	4,8	5,3	9,1			
Nem discordo/Nem concordo	10	11,9	21,1	9,1	8,7		50,0
Concordo	21	25,0	26,3	21,2	30,4	28,6	
Concordo Totalmente	48	57,1	47,4	60,6	60,9	71,4	
NR	1	1,2					50,0
Base	84		19	33	23	7	2

P8 – Os empregados participaram das negociações que estabeleceram as regras do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente	1	1,2			4,3		
Discordo	3	3,6	10,5			14,3	
Nem discordo/Nem concordo	12	14,3	21,1	15,2	13,0		
Concordo	17	20,2	26,3	24,2	8,7	14,3	50,0
Concordo Totalmente	51	60,7	42,1	60,6	73,9	71,4	50,0
Base	84		19	33	23	7	2

P9 – Os interesses dos empregados foram levados em consideração durante as negociações do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente	3	3,6			4,3	28,6	
Discordo	4	4,8	5,3	3,0	8,7		
Nem discordo/Nem concordo	16	19,0	15,8	21,2	17,4		100,0
Concordo	37	44,0	57,9	48,5	39,1	14,3	
Concordo Totalmente	23	27,4	21,1	27,3	30,4	42,9	
NR	1	1,2				14,3	
Base	84		19	33	23	7	2

## Continuação da tabela 12 - Cruzamentos P x Idade

P10 – O valor da bonificação pago a título de Participação nos Lucros ou Resultados deve ser igual para todos os empregados, independente da função que este exerça na empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente	11	13,1	5,3	9,1	21,7		100,0
Discordo	2	2,4	5,3		4,3		
Nem discordo/Nem concordo	10	11,9		12,1	17,4	28,6	
Concordo	10	11,9	15,8	12,1	4,3	28,6	
Concordo Totalmente	51	60,7	73,7	66,7	52,2	42,9	
Base	84		19	33	23	7	2

P11 – O valor pago pela empresa a título de Participação nos Lucros ou Resultados, nos últimos dois anos, atendeu às minhas expectativas

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente	7	8,3	10,5		8,7	28,6	50,0
Discordo	5	6,0	10,5	9,1			
Nem discordo/Nem concordo	18	21,4	10,5	30,3	17,4	14,3	50,0
Concordo	30	35,7	31,6	33,3	43,5	42,9	
Concordo Totalmente	24	28,6	36,8	27,3	30,4	14,3	
Base	84		19	33	23	7	2

P12 – O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados contribuiu para melhorar o desempenho da empresa

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente	1	1,2				14,3	
Discordo	1	1,2			4,3		
Nem discordo/Nem concordo	4	4,8	5,3	6,1	4,3		
Concordo	41	48,8	42,1	54,5	47,8	42,9	50,0
Concordo Totalmente	37	44,0	52,6	39,4	43,5	42,9	50,0
Base	84		19	33	23	7	2

## Continuação da tabela 12 - Cruzamentos P x Idade

P13 – Houve melhorias no ambiente interno da empresa após a implantação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente	1	1,2			4,3		
Discordo	4	4,8	10,5	3,0		14,3	
Nem discordo/Nem concordo	13	15,5		30,3	13,0		
Concordo	38	45,2	63,2	36,4	43,5	42,9	50,0
Concordo Totalmente	28	33,3	26,3	30,3	39,1	42,9	50,0
Base	84		19	33	23	7	2

P14 – O Sindicato Profissional deve participar de forma mais direta nas negociações referentes ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados

Alternativas	Total Geral		Formação %				
	Cit.	%	19 a 25	26 a 25	36 a 45	Mais de 45	NR
Discordo Totalmente	12	14,3	10,5	18,2	4,3	14,3	100,0
Discordo	7	8,3	5,3	12,1	8,7		
Nem discordo/Nem concordo	20	23,8	36,8	18,2	26,1	14,3	
Concordo	14	16,7	21,1	18,2	13,0	14,3	
Concordo Totalmente	31	36,9	26,3	33,3	47,8	57,1	
Base	84		19	33	23	7	2

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nos questionários

## **7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES QUANTO A PESQUISAS FUTURAS**

O objetivo geral deste estudo foi identificar, investigar e avaliar as práticas adotadas por seis empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do Rio Grande do Sul na implantação dos seus Programas de Participação nos Lucros ou Resultados e, também, investigar a opinião dos trabalhadores dessas empresas sobre estes programas. Com ênfase nesses objetivos, destacam-se, a seguir, algumas conclusões mais importantes do trabalho.

### *7.1 SOBRE AS PRÁTICAS ADOTADAS NOS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS*

Embora algumas das empresas investigadas tenham implantado programas de participação financeira dos empregados antes mesmo da edição da Medida Provisória nº 794, observou-se que, a partir daquele momento, todas buscaram o enquadramento de seus programas ao estabelecido pela nova legislação. A maioria das empresas manifestou claramente que a decisão de implantação dos programas foi influenciada pela legislação. Mesmo que a legislação atual não preveja sanções ou multas às empresas que não adotarem a participação financeira dos trabalhadores nos lucros ou resultados, detectou-se que as empresas temem possíveis ações trabalhistas no futuro, caso não cumpram a legislação em vigor.

Observou-se também que as empresas que implantaram recentemente o PPLR optaram pela Participação sobre os Resultados, enquanto aquelas que já possuem uma maior vivência estão migrando para programas mistos, onde a lucratividade da empresa é condição fundamental para o pagamento da bonificação. As empresas que adotaram a fórmula mista ressaltaram a necessidade da conscientização de todos com relação à importância do lucro.

Entre as principais razões destacadas pelas empresas para a implantação do PPLR, percebeu-se que elas se encontram em sintonia com os objetivos estratégicos, ou seja, a remuneração variável exerce efetivamente um papel de instrumento de gestão para o aperfeiçoamento da organização e a melhoria de sua performance global.

Outra constatação do estudo é que as empresas privilegiaram, nos seus PPLR, indicadores de simples compreensão pelos trabalhadores, os quais reforçam os objetivos estratégicos das empresas. Estes indicadores surgiram, na maioria dos casos, dos controles que acompanham a trajetória da empresa. Observou-se que cada organização buscou definir os indicadores com ênfase na lucratividade, produtividade, assiduidade e segurança. Essa constatação reforça a opinião de vários autores no sentido de que não existem fórmulas-padrão. Ao contrário, cada empresa deve construir o seu PPLR em sintonia com a sua visão estratégica. Também constatou-se que esses indicadores podem e devem mudar ao longo do tempo, reforçando pontos onde a empresa necessita concentrar esforços na busca de melhores resultados. Talvez, por isto, constatou-se que as empresas investigadas optaram por planos de duração de um ou dois anos, mas mesmo aquelas que optaram por um tempo maior estabeleceram cláusulas para sua revisão anual. A pesquisa quantitativa junto aos empregados confirmou este procedimento das empresas, uma vez que a maioria dos entrevistados confirmou ter conhecimento quanto ao PPLR adotado na empresa, bem como manifestaram conhecimento quanto aos critérios que determinam o direito à bonificação. É conveniente salientar que o nível de concordância foi maior entre os empregados que possuem nível de formação mais elevado.

Verificou-se ainda que as empresas optaram por indicadores globais, que se aplicam a todos os empregados, embora várias delas tenham manifestado a intenção de evoluir, no futuro, para indicadores setoriais ou mesmo individualizados por empregado. Percebe-se uma intenção de evolução e aperfeiçoamento do processo de avaliação na medida em que a empresa acumula maior experiência nesta área e que os sistemas de controle passam a proporcionar tais recursos.

Com relação à frequência do pagamento das bonificações, notou-se uma tendência das empresas seguirem o que determina a legislação fixando os intervalos de pagamento a cada semestre ou a cada ano. Contudo, observou-se também o desejo das empresas de que a legislação permitisse maior flexibilidade em relação a este ponto. Com relação a esta questão, a pesquisa quantitativa revelou que os empregados também manifestaram concordância quanto à periodicidade de pagamento da bonificação adotada pelas empresas.

No que tange à forma de determinação do valor da bonificação, a pesquisa não indicou claramente uma tendência predominante. Há empresas que optaram por estabelecer um valor fixo a ser pago aos empregados. Outras preferiram vincular a bonificação como um percentual sobre o salário nominal, e outras ainda adotaram um sistema misto, onde parte do valor da bonificação é fixa e parte é proporcional. Percebeu-se durante as entrevistas uma leve inclinação das empresas para o uso de formas mistas de bonificação nas futuras revisões do PPLR. Ao serem indagados sobre esta questão, os empregados, na sua maioria, foram de opinião que o valor da bonificação deve ser igual para todos, independentemente da função que exercem. Houve, contudo, um percentual expressivo de cerca de 15,5%, que discordaram desta posição. Pelo cruzamento, observou-se que esta discordância é mais acentuada entre os empregados que possuem nível de formação mais elevado, possivelmente por serem eles os que ocupam posições de maior responsabilidade nas empresas e, conseqüentemente, por receberem os maiores salários.

Constatou-se, também, que todas as empresas seguiram as determinações da legislação no que se refere à livre eleição da comissão de empregados, bem como na formação da comissão paritária que participou da discussão e aprovação do PPLR. Detectou-se ainda que as empresas confiaram esta tarefa às suas áreas de

RH. Apenas em duas das empresas investigadas houve a participação de assessoria externa. As empresas demonstraram assim coerência com a importância que atribuem ao papel estratégico da área de RH no gerenciamento da organização. A pesquisa junto aos empregados confirmou a concordância deles com relação aos procedimentos seguidos pelas empresas por ocasião das negociações que estabeleceram as regras do PPLR.

Outro aspecto ressaltado nas entrevistas está relacionado ao processo de divulgação das normas e objetivos dos PPLR. Observou-se que, em geral, as empresas iniciaram este processo antes mesmo da negociação do PPLR, por meio de palestras e reuniões explicativas aos seus funcionários. Posteriormente, várias formas de comunicação foram empregadas, tais como cartilhas, boletins internos, cartazes, quadros murais, reuniões de pequenos grupos, grupos 5's e, até mesmo, usando a *intranet*, sempre com o objetivo de estabelecer uma relação de confiança, transparência e informação permanente sobre o desenvolvimento do programa. A análise dos dados fornecidos pela pesquisa quantitativa revelou que os empregados, na sua maioria, estão satisfeitos com a maneira como as empresas divulgam seus PPLR. É importante ressaltar, contudo, que, no cruzamento desta questão com relação ao nível de formação dos empregados, verificou-se que 20% daqueles que possuem apenas o 1º grau não concordaram com esta afirmação. É um alerta para que as empresas revisem as formas de comunicação e divulgação dos objetivos e performance relacionados aos PPLR, buscando torná-las mais claras àqueles com menor nível de formação.

Quando da análise dos dados da pesquisa quantitativa, no cruzamento das questões com relação ao tempo de empresa, constataram-se indícios de uma maior discordância entre os funcionários a partir dos dez anos de empresa, enquanto que, entre os funcionários com menor tempo de casa, a concentração é maior para a concordância. A análise deste fenômeno poderia sugerir que os empregados mais antigos estariam mais acomodados, ao passo que aqueles com menor tempo de casa (e provavelmente com idade cronológica menor) estariam mais sensíveis aos procedimentos e políticas de RH nas empresas. Também poderia indicar que estes funcionários mais jovens estão mais atentos a tudo o que ocorre na empresa.

Outra hipótese que se poderia inferir desta análise está relacionada ao efeito contaminante da cultura da empresa. Com o tempo, as pessoas tendem a ficar menos atentas às mudanças que ocorrem no ambiente da organização. Neste caso, a familiaridade passa a ter um efeito de engessamento.

Haveria ainda uma terceira possibilidade para explicar o fenômeno, ou seja, o dilema ameaça x segurança. Um empregado mais jovem tende a se sentir mais confortável ao criticar uma proposta de gratificação financeira, enquanto que aquele que já possui mais de dez anos de casa já tem pleno conhecimento sobre os critérios e procedimentos.

De qualquer forma, identifica-se que o PPLR faz mais diferença para as empresas (maior comprometimento com os resultados) do que com relação aos benefícios para os empregados (considerados aqui o ganho financeiro e o ambiente organizacional). Observa-se, por exemplo, a questão relacionada ao montante pago pelas empresas como gratificação. Neste caso, as posições extremas quase não foram citadas, pois dizer-se totalmente conforme poderia indicar a idéia de topo ou limite. Do mesmo modo, declarar-se totalmente desconforme seria por em risco o que já foi conquistado.

Entretanto, os dados apontam que, independente do tempo de empresa, os empregados têm conhecimento sobre o PPLR, seus critérios e formas, o que pode ser tomado como uma característica da amostra estudada, visto que a maior concentração das respostas encontra-se na zona de concordância, mesmo que haja uma maior dispersão (não concordância) a partir dos dez anos de empresa.

## *7.2 SOBRE OS OBSTÁCULOS NA IMPLANTAÇÃO DO PPLR*

Observou-se que a maior dificuldade enfrentada pelas empresas na implantação do PPLR foi a falta de experiência da própria gerência da empresa e dos seus empregados com relação ao processo de negociação das questões relacionadas à remuneração variável.

Até então, empresas e empregados não haviam exercitado negociações diretas, abertas e com o compartilhamento de informações e determinação de objetivos comuns. A falta de informação, de comunicação e mesmo a transparência foram indicadas pelas empresas como fatores que dificultaram o processo de negociação na sua fase inicial.

Notou-se ainda que as empresas buscaram desde o início estabelecer com seus empregados um processo de comunicação que levasse ao comprometimento entre as partes e, para tanto, tiveram que mudar paradigmas e mesmo alguns conceitos internos. Até aquele momento, dividir resultados com os empregados e abrir informações relacionadas a custos, lucratividade, contabilidade e produtividade era visto como tabu pelas empresas. O estabelecimento de regras simples e objetivas, de fácil compreensão e assimilação por todas as pessoas da empresa, e a transparência na divulgação e acesso destas normas e procedimentos proporcionaram a maneira de superar os obstáculos iniciais observados pelas empresas. Questões relacionadas aos canais internos de acesso a solicitações e reivindicações e disponibilidade de informações foram formuladas aos empregados na pesquisa quantitativa. A maioria dos entrevistados manifestou sua concordância quanto ao fato das empresas proporcionarem meios para o esclarecimento das dúvidas dos empregados e também disponibilizarem formas dos empregados encaminharem suas solicitações e reivindicações às empresas. Esta percepção também é observada com maior intensidade entre aqueles com melhor nível de formação.

Como decorrência do PPLR, as empresas indicaram vários benefícios que puderam ser percebidos, os quais vão desde a melhoria da performance econômica e melhoria da qualidade dos produtos e serviços, passando pela melhoria no ambiente interno, processo de administração mais transparente, melhoria dos índices de segurança, até avanços importantes nas relações da empresa com seus empregados, um maior comprometimento dos funcionários em relação aos resultados da empresa e a melhoria da autoconfiança dos empregados. Paralelamente, o processo proporcionou também um considerável aumento dos ganhos financeiros dos empregados. A pesquisa quantitativa também indicou que os empregados depositam enorme confiança nos dados que as empresas divulgam

relacionados ao PPLR. Atribui-se este fato à transparência com que as empresas tratam esta questão, bem como à clareza e objetividade dos indicadores propostos, e a ampla divulgação que esta questão recebe nas empresas investigadas. Cabe ressaltar que, ao se examinar o cruzamento desta questão com relação ao nível de formação dos empregados, verificou-se que um percentual significativo dos entrevistados que dispõem apenas do 1º grau manifestaram discordância em relação a esta questão. Novamente, sugere-se que as empresas revisem seus procedimentos de divulgação das informações relacionadas aos PPLR, visando torná-los mais claros aos empregados dos níveis inferiores.

### *7.3 SOBRE A REGULAMENTAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS*

A primeira manifestação sobre a Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das empresas ocorreu na Constituição Federal de 1946. Posteriormente, na Constituição Federal de 1988, a questão da participação nos lucros ou resultados foi definitivamente desvinculada da remuneração e abriu a possibilidade de que esta matéria fosse finalmente regulamentada através da edição da Medida Provisória nº 794, em 29 de dezembro de 1994. Depois de seis anos e várias reedições da Medida Provisória, a matéria foi transformada na Lei nº 10.101, em 19 de dezembro de 2000, a qual regulamentou definitivamente esta questão.

Como observado através das entrevistas com os gestores do PPLR nas empresas investigadas, os aspectos positivos e negativos da legislação podem ser assim resumidos:

#### **7.3.1 Pontos positivos**

Observou-se que os entrevistados têm uma posição favorável com relação à legislação desta matéria. Apontam como virtudes a flexibilidade, a facilidade de negociação e implantação, a isenção dos custos trabalhistas e previdenciários, sendo este último possivelmente o maior benefício direto da legislação.

O fato da legislação ser bastante flexível e não engessar o processo de negociação foi altamente elogiado por todos. Constatou-se também a virtude da legislação não estabelecer uma fórmula-padrão, o que poderia criar dificuldades na sua execução, visto que as realidades entre empresas de tamanhos diferentes, de segmentos distintos e ainda, localizadas em diferentes regiões apresentam-se de maneira muito distinta.

Houve também a indicação de que a atual legislação possibilitou uma maior participação dos empregados na discussão dos objetivos e metas das empresas. Capital e trabalho acabaram por tornar parceiros nos resultados das empresas. Outro importante aspecto positivo, na opinião dos entrevistados, foi o fato de que a legislação acabou com o risco da integração do pagamento da participação sobre os resultados aos salários, pois estabeleceu claramente a não aplicação do princípio da habitualidade nestes casos.

### **7.3.2 Pontos negativos**

Como aspectos negativos notou-se que as empresas não têm posição unânime quanto à participação dos sindicatos nas negociações relacionadas à PLR. Alguns dos entrevistados, inclusive, manifestaram claramente sua posição contrária à participação dos sindicatos de classe.

Também constataram-se opiniões divergentes quanto ao fato da legislação não estabelecer nenhuma penalização para quem não cumprir a lei. Alguns defendem que a lei deveria estabelecer claramente regras relacionadas a este ponto. Já outros, acreditam que esta iniciativa deva partir das próprias empresas e de seus empregados, sem qualquer pressão externa. Igualmente, observou-se uma inconformidade com relação à periodicidade dos pagamentos da bonificação vinculada a resultados. Vários dos entrevistados defendem a posição de que esta questão igualmente deveria ser flexibilizada e deixada para a livre negociação entre as partes.

Mas, definitivamente, o ponto que recebeu a maior quantidade de críticas foi o que estabelece a tributação na fonte da parcela paga a título de bonificação ao trabalhador. A maioria dos entrevistados defende veementemente a posição de que esta parcela deveria ser isenta do imposto de renda na fonte.

### **7.3.3 Aperfeiçoamentos na legislação**

Quando se analisa as sugestões dos entrevistados com relação ao aperfeiçoamento futuro da legislação, constata-se que a maior preocupação das empresas está relacionada à possibilidade de que a lei possa rever as isenções relacionadas às contribuições trabalhistas e previdenciárias conforme opiniões manifestadas por políticos e líderes sindicais em notícias que são periodicamente veiculadas na imprensa.

Notou-se que as empresas desejam que o espírito da lei, qual seja o de não criar regras fixas, padronizadas, conserve-se, permitindo flexibilidade às negociações e que se encontre sempre a melhor fórmula para cada situação através da negociação direta entre as partes.

## **7.4 SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS SINDICATOS**

A opinião das empresas entrevistadas divide-se entre aqueles que vêem de forma positiva a participação dos sindicatos de classe nas negociações do PPLR, e aqueles que defendem a posição de que os sindicatos não deveriam participar de tais negociações, deixando esta questão exclusivamente entre a empresa e seus empregados.

Os que defendem a participação entendem que houve um amadurecimento na maneira como os sindicatos vêem hoje a questão da remuneração variável com base nos lucros ou resultados, e ainda que esta participação dá maior legitimidade ao processo de negociação. Mas há os que entendem que os sindicatos visam apenas à promoção da própria instituição, pouco se preocupando com a questão, a

ponto de não exercerem nenhuma pressão sobre as empresas que ainda não adotaram os PPLR, a despeito da existência da legislação. Alguns mencionaram ainda que os sindicatos não estão preparados e não possuem estrutura para acompanhar as negociações se um número maior de empresas resolver adotar o PPLR.

A questão da participação dos sindicatos nas negociações do PPLR parece também dividir as opiniões dos empregados. Embora a maioria das respostas na pesquisa quantitativa tenha indicado o desejo de uma participação mais efetiva dos sindicatos nestas negociações, houve um percentual significativo daqueles que não concordaram com esta opinião, e daqueles que não possuem uma opinião formada. No cruzamento desta questão com relação ao nível de formação dos respondentes, percebeu-se que a participação dos sindicatos é muito solicitada pelos empregados com menor nível de formação. Entre os de nível de formação mais elevado, houve uma parcela importante dos que não concordaram com esta posição. De igual forma, quando se procedeu o cruzamento desta questão com relação ao tempo de trabalho na empresa, observou-se que há uma tendência de maior apoio com relação à participação dos sindicatos entre os funcionários com menor tempo de empresa.

Estas constatações permitem inferir que há um desejo dos trabalhadores no sentido de atingirem um relacionamento mais direto com as empresas, confirmando assim um dos objetivos almejados pela legislação. Devido às indefinições jurídicas que ainda permanecem com relação a esta questão, é importante que as empresas procurem formas de envolver os sindicatos nos processos de negociação e acompanhamento do PPLR. No que se refere aos sindicatos, uma posição mais pragmática, reconhecendo que para poderem competir e sobreviver as empresas precisam da participação e do envolvimento dos empregados, e que os sindicatos têm um papel importante a desempenhar na diminuição dos conflitos entre empresas e seus empregados. A melhoria das condições de remuneração destes passa pelo atingimento das metas e objetivos negociados entre as partes.

## *7.5 SOBRE AS RECOMENDAÇÕES A QUEM PRETENDE IMPLANTAR O PPLR*

Os entrevistados confirmaram em seus depoimentos os princípios básicos que devem ser considerados pelas empresas no caminho rumo à Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados, conforme abordado por Xavier, Silva e Nakahara (1999). Constatou-se que é necessário que exista na empresa uma cultura de administração baseada em indicadores ou metas e que os empregados estejam conscientes quanto à importância da definição clara e do atingimento de tais indicadores. Observaram também que a metodologia usada no estabelecimento destes indicadores deve ser simples, clara e perfeitamente entendida pelos empregados. O cálculo das bonificações deve ser igualmente simples e transparente e deve existir sempre um canal de comunicação aberto entre empresa e empregados. Para que isto ocorra, treinamento, comunicação e transparência foram indicados como fatores fundamentais pelos entrevistados.

A observação das experiências de utilização dos PPLR em outras empresas também foi considerado de grande valia para aqueles que pretendem implantá-los. Também a observância quanto à legislação atual foi enfatizada pelos entrevistados como fator a ser considerado pelas empresas durante a etapa de negociação.

Mas todos os entrevistados foram unânimes em recomendar a adoção desta ferramenta de gestão, reconhecendo que os benefícios dela decorrentes são extremamente significativos para empresa e empregados, e compensam em muito as dificuldades do processo de implantação.

## *7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS*

O objetivo deste trabalho era identificar, investigar e avaliar as práticas adotadas por seis empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do Rio Grande do Sul, na implantação dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, bem como avaliar a opinião dos empregados sobre tais programas.

Os resultados sugerem que a remuneração variável e, mais especificamente, os PPLR podem se tornar uma importante ferramenta de gestão, com retornos positivos tanto para as empresas quanto para seus empregados. A evolução da qualidade dos produtos e serviços, uma melhor performance econômica da empresa, a melhoria do ambiente interno e dos níveis de segurança, o aumento do nível de satisfação dos clientes e o crescimento da remuneração dos empregados estão entre os principais benefícios apontados na pesquisa.

Para que o processo seja bem sucedido, é fundamental que haja uma cultura na empresa valorizando o uso de indicadores e metas e, ao mesmo tempo, é importante que exista uma total transparência no relacionamento da empresa com seus empregados. O uso de indicadores simples, objetivos e de amplo conhecimento dos empregados é condição fundamental para que haja credibilidade quanto ao PPLR. A implantação do PPLR necessita ser precedida de um amplo programa de divulgação e informação aos empregados quanto aos objetivos e critérios de remuneração. Também após implantado, para que o programa continue a desfrutar da confiança e participação dos empregados é necessário que haja uma constante preocupação com a informação e a transparência. A pesquisa constatou que, nesse aspecto, as empresas precisam rever algumas práticas.

Não existe uma fórmula-padrão que possa ser adotada indistintamente por todas as empresas na elaboração do seu PPLR. É importante que cada empresa busque nos seus indicadores históricos aqueles mais adequados à formulação do programa, e que levem ao atingimento dos objetivos estratégicos. Estes indicadores poderão mudar ao longo do tempo, acompanhando a evolução da empresa e seus novos desafios. É sempre desejável que esse processo seja precedido de consulta aos empregados e uma ampla divulgação.

A questão referente à participação ou não dos sindicatos de classe nas negociações do PPLR é polêmica. Ainda que a participação dos sindicatos seja contestada por algumas empresas, há o reconhecimento de que ela confere maior legitimidade à negociação. Já os empregados, quando consultados, na sua maioria, apontaram o desejo de que o sindicato participe nas negociações do PPLR. Fica a dúvida quanto à orientação que os sindicatos têm adotado nestas negociações, visto

que, por filosofia, eles buscam soluções que levem à isonomia salarial, algo que contraria as práticas e os objetivos da remuneração variável. A forma como os sindicatos pretendem conduzir os futuros processos de negociação relacionados aos PPLR é tema que remete à necessidade de novas investigações e poderá constituir interessante oportunidade para futuros estudos.

Quanto à legislação desta matéria, normatizada inicialmente através da Medida Provisória nº 794 e finalmente regulamentada através da Lei n. 10.101, ela apresenta alguns pontos questionáveis conforme manifestado na opinião dos entrevistados. Contudo, ela, igualmente, tem o mérito de não fixar nenhuma fórmula-padrão e de ser extremamente flexível, remetendo todas as questões para o processo de negociação entre as partes. Verificou-se que a grande preocupação das empresas e, também, dos empregados é no sentido de que não haja mudanças no espírito da lei e que se preserve principalmente as isenções previdenciárias e trabalhistas, bem como a livre negociação entre as partes como fórmula de solução das divergências.

A participação financeira dos trabalhadores nos Lucros ou Resultados das empresas trouxe importantes avanços às relações entre capital e trabalho, com vantagens para ambos. Existe espaço para aperfeiçoamentos futuros na medida em que esta prática se tornar de uso mais freqüente nas empresas brasileiras.

## *7.7 SUGESTÕES QUANTO A PESQUISAS FUTURAS*

Uma oportunidade que se apresenta para pesquisas futuras está relacionada à ampliação do estudo para outros segmentos industriais, comerciais e de serviços, também, localizados em diferentes regiões geográficas, uma vez que o presente estudo limitou-se às observações relacionadas ao setor metal-mecânico e de material elétrico, com abrangência restrita à região serrana do estado do Rio Grande do Sul.

Outra oportunidade está associada à investigação da posição dos representantes dos sindicatos de classe com relação aos PPLR, investigação esta que não foi contemplada neste estudo, pelas razões já referidas anteriormente.

A remuneração variável impõe-se como uma poderosa ferramenta para a modernização das relações trabalhistas, para o atingimento dos objetivos das empresas e para a motivação dos empregados. Por ser uma área recente nas relações trabalhistas no Brasil e por tratar-se de assunto instigante, possibilitará oportunidades para amplos estudos deste tema ao longo dos próximos anos. É, sem dúvida, uma área muito fértil para estudos de pesquisadores que se dedicarem a este tema.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Luiz Alberto Morales. *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 em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul / Univates, 2002.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negociação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.

BACAL, Cláudio et al. Mudam parâmetros nas negociações salariais. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 8 nov. 2000. p.A-5.

BECKER, Grace Vieira. *Aplicação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados como Estratégia de Comprometimento na Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

BELCHER, John G. *Gain Sharing: the new path to profits and productivity*. Houston: Gulf Publishing Co., 1991.

BOLETIM DIEESE – *Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas*, 1995.

BRASIL. *Medida Provisória n. 794*, de 29 de dezembro de 1994.

\_\_\_\_\_. *Medida Provisória n. 860*, de 27 de janeiro de 1995.

\_\_\_\_\_. *Medida Provisória n. 1.698-48*, de 28 de agosto de 1998.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000. In: *Diário Oficial da União, Brasília*, 20 dez. 2000.

CAPORAL, Angela et al. Participação no resultado chega ao chão de fábrica. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 5 mar. 2001. p.C-1

- CHACEL, Julian M. O Instituto da Arbitragem. *Conjuntura Econômica*, v. 54, n. 10, p. 36-37, out. 2000.
- CONTE, Odair. Participação nos lucros ou resultados. *Folha de Hoje*, Caxias do Sul, p.2, 14 dez. 1991.
- DELLA ROSA, Fernando. *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DES HORTS, Charles-Henri Besseyre. *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Deusto, 1989.
- EVARD, Y.; PRAS, B.; ROUX, E. *Market*. Paris: Nathan, 1997.
- FERRIS, Gerald R.; ROSEN, Sherman D.; BARNUM, Darold T. *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge: Blackwell Publishers Inc., 1995.
- FIEP, CIEP. *Cartilha de participação dos trabalhadores nos resultados das empresas*, jun. 1996.
- FIERGS, CONTRAB. *Participação nos lucros ou resultados: uma abordagem técnico-jurídica visando subsidiar a tomada de uma posição pelas entidades*. Abril de 1995.
- FREITAS JR., Nei Izaguirry. Participação nos lucros ou resultados. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, 8 out. 2001. p.27.
- GHELLER, José Antônio. *Programa de Participação nos Resultados da Empresa Gheller Artefatos de Metais Ltda*. Dissertação ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOÃO, Paulo Sérgio. *Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas*. São Paulo: Dialética, 1998.
- JORNAL DA INDÚSTRIA. Participação nos lucros deve ser definida em cada empresa. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, 31 jul. 1995. p.5.
- \_\_\_\_\_. CNI defende flexibilização na lei sobre lucro. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, 4 dez. 1995. p.3.
- \_\_\_\_\_. Pastore quer revolução nas leis do trabalho. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, 29 set. 1997. p.4.
- \_\_\_\_\_. Participação nos lucros é discutida. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, 29 set. 1997. p.6.
- \_\_\_\_\_. Empregados participam dos lucros. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, 10 dez. 2000. p.14.

KAUFMANN, Ricardo. Crise afeta participação nos lucros. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 5 jun. 2001. p.A-6.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANAUT, Sergio. Stock options já não atraem executivos. *Gazeta Mercantil Latino Americana*, São Paulo, 16 abr. 2001. p.8.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

MARINAKIS, Andrés. Programas basados en los lucros y en los Resultados. *Anais do Seminário Participação dos Trabalhadores nos Lucros das Empresas*, Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. A Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.37, n. 4, p.56-64, out./dez., 1997.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

NAISBITT, John. *Megatendências*. São Paulo: Amana Desenvolvimento & Educação, 1983.

PARTICIPAÇÃO nos Lucros ou Resultados agora é Lei. *Uptade*, Ano IV, n. 24, mar. 2001.

PASTORE, José. *Participação nos lucros ou resultados: sistemas de remuneração com base em premiação*. São Paulo: USP, 1995.

PENA, Guilherme. Executivo divide o risco com o acionista ao optar por ações. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 13 maio 2002. p.c-10.

PERRY, Charles R.; KEGLEY, Delwyn H. *Employee Financial Participation: An International Survey*. University of Pennsylvania, The Wharton School - Industrial Research Unit, Multinational Industrial Relations Series n. 12, 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.

REMUS, Jean. Participación financiera de los asalariados - Ensayo de clasificación y grandes orientaciones. *Revista Internacional del Trabajo*, v. 102, n. 1, jan./mar. 1993.

RITTNER, Daniel. Cresce 70% valor da divisão dos lucros. *Valor Econômico*, São Paulo, 11 dez. 2000. p. A3.

ROSA, Fernanda Della. *Participação nos Lucros ou Resultados: a grande vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) Acesso em 28 nov. 2001.

SIMECS. *Participação nos lucros e/ou resultados*, março de 1995.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Participação nos lucros ou resultados: como fazer*. abril de 1995.

TACHINARDI, Maria Helena. Cresce a procura por mediadores e árbitros. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 23 maio 2000, p.c-2.

TRIPODI, T. et al. *Análise da Pesquisa Social*. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TOWERS PERRIN. *Desafios e tendências no gerenciamento da remuneração*. São Paulo [s.Ed] 1998.

UPDATE. Participação nos lucros ou resultados: os impactos da MP 1769. *Towers Perrin*, São Paulo, ano III, n. 111, mar. 1999.

\_\_\_\_\_. Participação nos lucros ou resultados agora é lei. *Towers Perrin*, São Paulo, ano IV, n. 24, mar. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

VILELA, Angélica. Isenção de encargos estimula programas de participação nos lucros. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 26 maio 2002. p.c-6.

XAVIER, Paulo Roberto; OLIVEIRA SILVA, Mateus de; NAKAHARA, Júlio Massaaki. *Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

ZYLBERSTAJN, Hélio. Participação nos lucros ou resultados: as possibilidades criadas com a MP 794 e suas sucessoras. *Anais do Seminário Participação dos Trabalhadores nos Lucros das Empresas*. Brasília, 1995.

WEITZMAN, Martin L. *The Share Economy - Conquering Stagflation*. Cambridge: Harward University Press, 1984.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JR., Thomaz. Fordismo, taylorismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de administração de Empresas*, São Paulo, v.32, n.4, p.6-18, 1992.

---

## ***Anexos***

---

# Anexo A

## MEDIDA PROVISÓRIA Nº 794, DE 29 DE DEZEMBRO DE 1994

*Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas e dá outras providências.*

O Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição Federal, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º - Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos dos artigos 7º, inciso XI, da Constituição Federal.

Art. 2º - Toda a empresa deverá convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados.

Parágrafo único - Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; e

programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Art. 3º - A participação de que trata o art. 2º são substituí ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

§ 1º - Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesas operacionais as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º - É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre.

§ 3º - A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1995, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.

§ 4º - As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto.

Art. 4º - Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação; e

II - arbitragem de ofertas finais,

§ 1º - Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro se restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º - O mediador ou árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º - Firmando o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º - O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º - Esta Medida Provisória entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 29 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

Itamar Franco  
*Ciro Ferreira Gomes*  
*Marcelo Pimentel*  
*Sérgio Cutolo dos Santos*  
*Elcio Álvares*  
(D.O.U. 1 - 30.12.94)

---

## **Anexo B**

### **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 860, DE 27 DE JANEIRO DE 1995**

*Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas e dá outras providências.*

O Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição Federal, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º - Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos dos artigos 7º, inciso XI, da Constituição Federal.

Art. 2º - Toda a empresa deverá convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados.

§ 1º - Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

- a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; e
- b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º - O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

Art. 3º - A participação de que trata o art. 2º são substituí ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º - Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesas operacionais as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º - É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre.

§ 3º - A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1995, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.

§ 4º - As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto.

Art. 4º - Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

- I - mediação; e
- II - arbitragem de ofertas finais,

§ 1º - Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro se restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º - O mediador ou árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º - Firmando o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º - O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º - Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 794, de 29 de dezembro de 1994.

Art. 6º - Esta Medida Provisória, entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 27 de janeiro de 1995; 174º da Independência e 107º da República.

Fernando Henrique Cardoso  
*Paulo Paiva*  
(D.O.U. 1 - Edição Extra - 28.01.95)

---

## **Anexo C**

### **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.698-48, DE 28 DE AGOSTO DE 1998**

*Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.*

O Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º - Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos dos artigos 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º - A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria, dentre os empregados da empresa;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º - Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º - O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º - Não se equipara a empresa, para os fins desta Medida Provisória:

I - a pessoa jurídica;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º - A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º - Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º - É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º - Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º - A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1998, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º - As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º - Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação; e

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º - Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º - O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º - Firmando o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º - O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º - A participação de que trata o art. 1º desta Medida Provisória, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único - Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º - Fica autorizado, a partir de 09 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único - O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º - Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.698-47, de 30 de julho de 1998.

Art. 8º - Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 28 de agosto de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

Fernando Henrique Cardoso  
Edward Amadeo  
(D.O.U. 1 - 30.08.98 - Edição Extra)

---

## **Anexo D**

### **LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000 (DOU DE 20.12.2000)**

*Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.*

Faço saber que o Presidente da República adotou a Medida Provisória nº 1982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º - Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do artigo 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º - A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º - Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º - O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º - Não se equipara a empresa, para os fins desta Medida Provisória:

I - a pessoa jurídica;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º - A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º - Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como

despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º - É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º - Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º - A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º - As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º - Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação; e

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º - Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º - O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º - Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º - O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º - A participação de que trata o art. 1º desta Medida Provisória, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único - Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º - Fica autorizado, a partir de 09 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único - O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º - Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art. 8º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000;179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES  
Presidente

---

## **Anexo E**

Relação das empresas filiadas ao SIMECS - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul, com programas de participação nos lucros ou resultados implantados até 2000, fornecida em 20 de fevereiro de 2001.

American Tool do Brasil Ltda. (Carlos Barbosa)  
Cemar S/A Componentes Elétricos  
Duroline S/A (Caxias do Sul)  
E.R. Amantino & Cia Ltda. (Veranópolis)  
Eberle S/A (Caxias do Sul)  
Fras-Le S/A (Caxias do Sul)  
Grupo Randon (Caxias do Sul)  
Grupo Tramontina  
Hidrover Equipamentos Oleodinâmicos S/A (Caxias do Sul)  
Indústria de Matrizes Belga Ltda. (Caxias do Sul)  
Invensys Appliance Controls Ltda. (São Paulo) - unidades de Caxias e Vacaria  
Irmãos Amalcabúrio Ltda. (Caxias do Sul)  
Madal S/A (Caxias do Sul)  
Marcopolo S/A (Caxias do Sul)  
Mecânica Industrial Colar Ltda. (Caxias do Sul)  
Meincol S/A Distribuidora de Aços (Caxias do Sul)  
Metalúrgica Forma Ltda. (Caxias do Sul)  
Micromazza Ind. Com. Peças de Aço Ltda. (Vila Flores)  
Reval Indústria de Artefatos de Arame Ltda. (Caxias do Sul)

---

# Anexo F

## ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM DIRETORES OU GERENTES DE RH

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Dados sobre a empresa:

Razão social: \_\_\_\_\_

Capital: ( ) multinacional ( ) nacional ( ) público

Tamanho: ( ) pequena ( ) média ( ) grande

Número de funcionários: \_\_\_\_\_

Principais clientes: \_\_\_\_\_

Principais fornecedores: \_\_\_\_\_

Principais concorrentes: \_\_\_\_\_

Linha de produtos: \_\_\_\_\_

Exporta? ( ) sim ( ) não

Dados sobre o entrevistado:

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Tempo no cargo atual: \_\_\_\_\_

Atividade profissional anterior: \_\_\_\_\_

### Bloco 1: SOBRE O PPLR ADOTADO PELA EMPRESA

Quais as razões e como surgiu a idéia da implantação do PPLR?

Em que ano foi implantado o PPLR?

A legislação referente ao PPLR teve influência nesta decisão?

A empresa optou por um plano de participação nos lucros? Ou com base em resultados? Ou um plano sobre lucros e resultados?

Quais os principais motivos que levaram a empresa a adotar esta modalidade de plano?

Desde a implantação do PPLR, houve algum ano em que a empresa não distribuiu o benefício? Qual foi o motivo?

Que critérios a empresa estabeleceu quanto a admissões, demissões de empregados, ou afastamento do trabalho por qualquer razão, durante a vigência do PPLR?

Houve necessidade de promover ajustes na área de RH da empresa por ocasião da adoção e implantação do PPLR?

### Bloco 2: SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PPLR NA EMPRESA

Qual o tempo de vigência estabelecido para o PPLR da empresa?

Quais os indicadores ou metas definidos pela empresa no seu PPLR?

De que forma foram estabelecidos/escolhidos estes indicadores ou metas?

Existe alguma metodologia para o cálculo destes indicadores ou metas?

Os indicadores ou metas foram fixados de forma global para toda a empresa? Ou foram determinados por setor/seção? Ou por equipes/times? Ou individualmente, por funcionário?

PPLR implantado na empresa abrange todos os níveis hierárquicos? Por que?

Qual o percentual de empregados beneficiados pelo PPLR adotado na empresa?  
Qual a frequência de distribuição dos benefícios adotada no PPLR?  
valor distribuído é proporcional ao salário-base dos empregados? Qual é este percentual?  
Ou o valor é fixo? Neste caso, qual o percentual sobre a média salarial da empresa? Ou a empresa adota outro critério? Qual?  
Quais os maiores obstáculos observados pela empresa na implantação do seu PPLR?

### Bloco 3: SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS

A participação dos funcionários na elaboração do PPLR deu-se através de comissão eleita pelos empregados, ou por Convenção Coletiva?

Quando da implantação, de que forma ocorreu a representação da empresa: através de Comissão Paritária? Teve apoio de algum profissional no assunto? Houve apenas a participação de um representante da área de RH? Foi por intermédio da própria Direção da empresa?

Que forma a empresa adotou para a divulgação do PPLR aos seus empregados? Em que momento a empresa iniciou este processo de divulgação?

### Bloco 4: SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO SINDICATO PROFISSIONAL

Existe na base territorial de representação sindical da região, Convenção Coletiva, Dissídio Coletivo ou Sentença Normativa com dispositivos sobre a participação nos lucros ou resultados? (cláusula guarda-chuva)

PPLR da empresa foi implantado em função destes dispositivos? Em caso afirmativo, o PPLR apenas contempla estes benefícios, ou tem possibilitado benefícios maiores do que os previstos?

Existe alguma cláusula no PPLR da empresa que tenha sido objeto de questionamento/resistência por parte do Sindicato Profissional?

Existiu algum impasse entre a empresa e os empregados na negociação do PPLR? Como foi encaminhada a solução?

Uma vez que a legislação induz a uma parceria entre a empresa e seus empregados, na sua avaliação, o Sindicato Profissional regional é simpático ao PPLR?

### Bloco 5: SOBRE A LEGISLAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS

Qual a sua opinião sobre a Lei n. 10.101?

Quais os aspectos positivos desta legislação?

Quais os aspectos negativos?

Quais as expectativas da empresa em relação à atual legislação?

Na sua avaliação, quais os pontos que poderiam ser aperfeiçoados na atual legislação?

### Bloco 6: SOBRE OS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

A empresa observou alguma mudança nas atitudes dos empregados após a implantação do PPLR?

A empresa possui indicadores que comprovam estas mudanças antes e depois da implantação do PPLR?

Você considera o PPLR adotado em sua empresa um caso de sucesso?

Na sua avaliação, quais os maiores benefícios que a empresa está experimentando como resultado do PPLR implantado?

Houve mudanças nas práticas gerenciais da empresa após a implantação do PPLR? Quais foram as razões?

Que recomendações você faria para as empresas que estão decidindo sobre a implantação do PPLR?

---

## **Anexo G**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Porto Alegre – RS

*Prezado Entrevistado*

A Escola de Administração da UFRGS está apoiando a realização de uma pesquisa acadêmica.

Este estudo é pré-requisito para a titulação de mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, e tem como título "Programas de Participação nos Lucros ou Resultados nas empresas metal-mecânicas da região serrana do Estado do Rio Grande do Sul: um estudo exploratório".

Com este objetivo, solicitamos a sua colaboração preenchendo o questionário anexo, o qual deverá ser devolvido (envelope pré-pago), até o dia 28 de fevereiro de 2002.

As informações obtidas serão utilizadas na realização deste estudo acadêmico, cujos resultados pretendem contribuir para o aperfeiçoamento das negociações entre empresas e trabalhadores no que se refere aos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados.

Agradecemos antecipadamente por sua colaboração.

A seguir, são apresentadas várias afirmações. Você deverá indicar o seu grau de concordância com relação a cada uma delas, podendo optar desde 1 – Discordo Totalmente, até 5- Concordo Totalmente.

Marque com “x” uma única alternativa e, por favor, não deixe de responder a nenhuma questão.

Agradecemos sua colaboração!

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Dados pessoais:

Sua função na empresa: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na função atual: \_\_\_\_\_ Formação: ( ) 1º Grau

( ) 2º Grau

( ) Superior

#### Bloco A: COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

		Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
P1.	Sempre que surge alguma dúvida, a empresa proporciona meios para o esclarecimento e a informação dos empregados	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P2.	Existem canais abertos para as solicitações e reivindicações dos empregados	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P3.	Tenho conhecimento do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P4.	Tenho conhecimento dos critérios fixados para fazer jus à bonificação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados da minha empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P5.	A empresa divulga adequadamente o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P6.	Tenho confiança nos dados que a empresa divulga relacionados ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Bloco B ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS E EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO PPLR

		Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
P7.	Estou satisfeito com a periodicidade de pagamento dos benefícios estabelecida no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados na minha empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P8.	Os empregados participaram das negociações que estabeleceram as regras do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P9.	Os interesses dos empregados foram levados em consideração durante as negociações do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P10.	O valor da bonificação pago a título de Participação nos Lucros ou Resultados deve ser igual para todos os empregados, independente da função que este exerça na empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P11.	O valor pago pela empresa a título de Participação nos Lucros ou Resultados, nos últimos dois anos, atendeu às minhas expectativas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P12.	O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados contribuiu para melhorar o desempenho da empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P13.	Houve melhorias no ambiente interno da empresa após a implantação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
P14.	O Sindicato Profissional deve participar de forma mais direta nas negociações referentes ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

S422p

Scomazzon, Eduardo

Programas de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do RS: um estudo exploratório / Eduardo Scomazzon. – Porto Alegre, 2002.

199 f.

Diss. (Mestrado) – UFRGS, Escola de Administração, 2002.

1. Programas de participação nos lucros ou resultados. 2. Remuneração variável. 3. Gestão estratégica de Recursos Humanos.  
I. Título.

CDU 658.3