

FEAD

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MODALIDADE: PROFISSIONALIZANTE

**A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS:
ESTUDO EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE NO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

Guilherme Lima Guimarães

Belo Horizonte

2007

Guilherme Lima Guimarães

**A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS:
ESTUDO EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE NO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em
Administração da FEAD, como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Administração

Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Orientador: Dr. Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz

Belo Horizonte

FEAD

2007

Dedico este trabalho a minha querida esposa Márcia e aos meus queridos filhos Daniel, Mariana, Izabela, Silvinha e Luisinho, pelo incentivo e pela compreensão da minha ausência em função das horas investidas para concretização do meu mestrado.

Dedico também este trabalho à Fundação Dom Cabral, instituição que valoriza o conhecimento e que, portanto, deu sentido a meu esforço.

AGRADECIMENTOS

- Ao professor Doutor Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz pelas orientações, paciência e amizade.
- À amiga e colega Bernadette, pelo companheirismo, amizade e incentivo ao longo de toda essa jornada.
- Às “meninas” do Centro de Informação da Fundação Dom Cabral: Stela, Mirian, Cristiane, Ana Paula, Sandra e Priscila, pela presteza e ajuda nas diversas etapas desta dissertação.
- Aos amigos e colegas Luiz Eduardo, gerente coordenador do PAEX – FDC e Marcelo Nacif da Gerência de Marketing pela força dada para concretização da pesquisa.
- A todos os demais amigos e colegas da Fundação Dom Cabral, em especial aos professores José Luiz de Santana e Antônio Batista pelas contribuições dadas ao longo desse trabalho.
- A todas as empresas que participaram da pesquisa, em especial a Paula Basques da Labtest, pela abertura e informações prestadas.
- A todos os colegas e professores da FEAD com quem tive o privilégio de conviver ao longo do curso.

“Não há nada tão prático quanto uma boa teoria”.

“Nada contribui mais para uma boa teoria do que a prática”.

K. Lewin

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE TABELAS	10
RESUMO	12
ABSTRACT	13
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do Problema	17
1.2 Objetivo Principal	19
1.3 Objetivos Secundários	19
1.4 Justificativa	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 A Participação nos Lucros ou Resultados (PLR): contexto global e nacional	22
2.1.1 A PLR no contexto global	22
2.1.2 A PLR no contexto brasileiro	30
2.2 A Participação nos Lucros ou Resultados no contexto organizacional	35
2.2.1 A PLR na função gestão de pessoas	35
2.2.2 PLR e motivação	38
2.2.3 A PLR como componente do Sistema de Remuneração	41
2.3 PLR: Perspectivas Críticas	58
2.4 Processos de medição de resultados	62
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA	68
3.1 Revisão da Literatura	70
3.2 Tipo de pesquisa	70
3.3 População pesquisada	71
3.4 Técnica de Coletas de Dados	73
3.5 Pré-Teste	76
3.6 Coleta dos Dados	77
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
6 REFERÊNCIAS	99
ANEXOS	103
Anexo A – Caracterização do PAEX	103
Anexo B – Questionário da Pesquisa	110
Anexo C – Lei nº 10.101	112

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Administração de RH – Atividades Principais	37
FIGURA 2 – Pagamento por desempenho e Teoria da Expectativa.....	40
FIGURA 3 - Componentes da remuneração total	42
FIGURA 4 - Relação Remuneração Fixa e Remuneração Variável – Visão macroeconômica	46
FIGURA 5 - Cronologia da entrada de modelos de medição de desempenho empresarial no Brasil.....	63
FIGURA 6 - Visão ampliada dos resultados que geram valor para a empresa.....	66
FIGURA 7 – A Estrutura do PAEX	103
FIGURA 8 – A Dinâmica do Projeto Empresarial.....	105

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Número de Acordos e Convenções Coletivas de PLR por região	33
GRÁFICO 2 - Número de Salários nominais pagos por ano a título de PLR.....	46
GRÁFICO 3 - Tipo de Participação	50
GRÁFICO 4 - Impacto da PLR na produtividade	51
GRÁFICO 5 - Ramo de atividade das empresas participantes.....	78
GRÁFICO 6 - Número de empregados das empresas participantes	79
GRÁFICO 7 - Faturamento das empresas participantes da pesquisa	80
GRÁFICO 8 - Tempo no PAEX das empresas participantes da pesquisa.....	80
GRÁFICO 9 - Posição hierárquica do responsável pelas informações	81
GRÁFICO 10 - Importância do PLR para a melhoria dos Resultados Empresarias.....	82
GRÁFICO 11 - Tempo em que a PLR está em vigor:.....	85
GRÁFICO 12 - Periodicidade de pagamento da PLR	86
GRÁFICO 13 - Procedimento em relação à lei 10.101.....	90
GRÁFICO 14 - Grau de eficácia da PLR ao longo do tempo após a sua implantação....	92

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Tendências dos Instrumentos e Políticas de RH.....	34
QUADRO 2 - Processos de Gestão de Pessoas	35
QUADRO 3 - As Teorias Motivacionais.....	39
QUADRO 4 - Formas de Remunerar	43
QUADRO 5 - Principais diferenças entre participação nos lucros e participação nos resultados.....	48
QUADRO 6 - Participação nos Lucros.....	49
QUADRO 7 - Participação nos Resultados	49
QUADRO 8 - Indicadores de desempenho de um programa de PLR	54
QUADRO 9 - Campos de Resultados	67
QUADRO 10 - Etapas da Abordagem Metodológica.....	69
QUADRO 11 - Critérios para a formação de grupos do PAEX.....	72
QUADRO 12 - Vantagens e Desvantagens do Questionário	74
QUADRO 13 - Etapas para realização de um questionário	75

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PLR em alguns países da OCDE	26
TABELA 2 - Legislação sobre PLR em alguns países da OCDE.....	27
TABELA 3 - Acordos coletivos e convenções coletivas de Participação nos Lucros e Resultados - 1995/2002	32
TABELA 4 - Ramo de atividade das empresas participantes	78
TABELA 5 - Número de empregados das empresas participantes.....	79
TABELA 6 - Faturamento das empresas participantes da pesquisa.....	79
TABELA 7 - Tempo no PAEX das empresas participantes da pesquisa	80
TABELA 8 - Posição hierárquica do responsável pelas informações.....	81
TABELA 9 - Grau de importância do PLR para a melhoria dos Resultados Empresariais	82
TABELA 10 - Grau de importância do PLR para a melhoria dos Resultados Empresariais Vs tempo de PAEX	83
TABELA 11 - A empresa tem um programa de Participação nos Lucros e Resultados .	83
TABELA 12 - A empresa tem um programa de Participação nos Lucros e Resultados? Vs tempo no PAEX.....	84
TABELA 13 - Se não, a empresa tem intenção de implantá-lo nos próximos 3 (três) anos?	84
TABELA 14 - Se sim, há quanto tempo o programa está em vigor?.....	84
TABELA 15 - Propósitos que levaram a empresa a implantar a PLR.....	85
TABELA 16 - Periodicidade de pagamento da PLR.....	86
TABELA 17 - Base de resultados considerada para o pagamento da PLR.....	87
TABELA 18 - Valor médio da PLR paga nos últimos dois anos.....	87
TABELA 19 - Valor médio da PLR paga nos últimos 2 anos Vs tempo no PAEX (de 1 a 2 anos de PAEX)	88
TABELA 20 - Valor médio da PLR paga nos últimos 2 anos Vs tempo no PAEX (de 2 a 3 anos de PAEX)	88

TABELA 21 - Valor médio da PLR paga nos últimos 2 anos Vs tempo no PAEX (de 3 a 5 anos de PAEX)	88
TABELA 22 - Valor médio da PLR paga nos últimos 2 anos Vs tempo no PAEX (acima de 5 anos de PAEX)	89
TABELA 23 - Como a empresa está procedendo em relação à Lei n° 10.101 que dispõe sobre a PLR?	89
TABELA 24 - Grau de influência da PLR para a melhoria dos resultados empresariais	90
TABELA 25 - Grau de influência de variáveis relevantes para o sucesso do PLR.....	91
TABELA 26 - Grau de eficácia da PLR ao longo do tempo após a sua implantação.	91
TABELA 27 - Fatores que têm influenciado o sucesso da PLR desde a sua implantação	92

RESUMO

No do início da década de 1990, no Brasil, a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) começou a merecer maior atenção tanto dos empresários quanto dos trabalhadores, não só porque perceberam que essa prática poderia ser um fator de maior aproximação entre capital e trabalho, mas também pelas vantagens advindas da regulamentação do dispositivo constitucional que trata desse tema. O objetivo da presente dissertação foi verificar como as empresas de médio porte em Minas Gerais têm tratado a questão da participação nos lucros ou resultados dentro de suas políticas de gestão empresarial e, em particular, como prática de gestão de pessoas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa em 72 empresas de médio porte em Minas Gerais (pertencentes aos Parceiros para Excelência PAEX), que é um programa de parcerias conduzido pela Fundação Dom Cabral, cujo objetivo é o desenvolvimento organizacional com vistas à melhoria dos resultados empresariais. Os resultados obtidos permitiram uma análise sobre a tendência das empresas no tocante à adoção da participação nos lucros e resultados. A partir dessa análise, foram propostas algumas recomendações que poderão servir como pontos de melhoria para o aprimoramento de programas de participação nos lucros e resultados como instrumento de gestão empresarial.

Palavras-chave: Participação nos lucros ou resultados; remuneração; gestão; resultados.

ABSTRACT

It was in 1990 that Brazilian businessmen and employees began to pay closer attention to profit sharing plans (PSP). This stemmed not only from their perception that such a practice was a factor that would induce closer ties between capital and labor but also due to legal guidelines in the laws that deal with this topic. The goal of this dissertation is to study how mid size companies from the State of Minas Gerais have dealt with the profit sharing issue in their business management policies and particularly in their HR practices. Seventy-two mid size companies from Minas Gerais were surveyed, all of them members of Partners for Excellence (PAEX), which is a program run by Fundação Dom Cabral to enhance the companies' organizational development and so improve their business results. The quantitative research methodology was used and the data gathered allowed us to analyze the trends adopted by companies when setting up profit sharing plans. Based on this analysis, some proposals were put forth which can help companies to enhance their profit sharing programs as business management tools.

Key words: Profit Sharing; Remuneration; Management; Results.

1 INTRODUÇÃO

O cenário globalizado em que as empresas estão inseridas, no qual os avanços tecnológicos cada vez mais se têm tornado *commodities*, passou a exigir das organizações uma competitividade nunca vista antes (AFFONSO NETO, 2001).

Nesse contexto, o grande diferencial entre as organizações são as competências de seus colaboradores, representadas por seus conhecimentos, habilidades e comportamentos e é através de seus talentos humanos, também conhecidos como Capital Intelectual, que as organizações materializam suas vantagens competitivas (STEWART, 1988).

Por outro lado, a alta competitividade tem feito com que as organizações trabalhem com margens de lucro cada vez mais apertadas, o que exige um grande esforço para racionalizarem seus custos (WOOD; PICARELLI, 1999).

Durante a última década, a maioria das empresas do Ocidente promoveu *Downsizing*, moratórias, fusões, ganhos com produtividade, reengenharia e foco na qualidade redirecionaram a atenção no produzir mais com menos, tornar-se mais eficiente, melhorar processos e eliminar custos como meio de aumentar a lucratividade (ULRICH, 1999).

É mister, portanto, que as organizações aprimorem suas políticas e práticas de gestão de pessoas e, em particular, seus sistemas de remuneração, de forma a maximizar o custo com seus Recursos Humanos.

Esse aprimoramento implica mudanças. Modelos e sistemas tradicionais de remuneração, caracterizados pela inflexibilidade e pouca objetividade, baseados apenas nas atividades e responsabilidades do colaborador já não atendem mais à nova dinâmica das empresas. O novo ambiente empresarial é caracterizado pela organização em células de trabalho, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos, exigindo, portanto, uma nova forma de pensar os sistemas de remuneração de forma a torná-los um importante fator de sustentação dessa nova realidade.

Mesmo entendendo ser utópico pretender que em uma relação de trabalho os interesses entre o dono do capital e a força de trabalho sejam totalmente convergentes, o grande desafio que se apresenta para os especialistas em gestão de pessoas e em especial para os especialistas em remuneração é desenvolver práticas de administração de RH, entre as quais um sistema de remuneração que aproxime os interesses entre as partes. Em outras palavras, isso significa adotar uma filosofia do “ganha-ganha”, ou seja, na medida em que os empregados se engajem mais no esforço para a melhoria dos resultados empresariais, parte dos ganhos e do aumento do valor da empresa decorrente seja com ele compartilhado.

Remunerar é uma das principais funções das organizações. Estabelecer um sistema que assegure um retorno do capital investido no pagamento do trabalho passou a merecer uma atenção especial dos administradores de empresas e gestores de pessoas. Receber uma remuneração justa como pagamento de sua prestação de serviços sempre foi e continua sendo uma grande aspiração do colaborador, independentemente do nível hierárquico que ocupa na empresa (MARRAS, 2002).

Por diversas razões, no Brasil a evolução da legislação trabalhista não tem acompanhado na mesma velocidade as exigências de uma nova dinâmica da relação de trabalho. No caso da remuneração, a lei privilegia apenas o cargo e a responsabilidade do empregado, desconsiderando a efetiva contribuição para os resultados. É a chamada “Isonomia Salarial”, estabelecida no artigo 461 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Se, por um lado, esse dispositivo legal é um inibidor de injustiças e arbítrios inadequados por parte dos empregadores, por outro, sua rígida interpretação pela Justiça do Trabalho dificulta o estabelecimento pelas empresas de uma política de remuneração mais flexível, privilegiando a dinâmica organizacional e as competências e *performances* diferenciadas dos colaboradores.

Essa situação começou a mudar, principalmente a partir de dezembro de 1994, com a regulamentação do inciso 11 do art. 7 da Constituição Federal com sucessivas edições de Medidas Provisórias e, finalmente, através da Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000, que trata da Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados nas Empresas (PLR).

Essa lei busca incentivar uma maior integração entre os interesses dos empregadores e dos empregados, através da isenção dos encargos trabalhistas e previdenciários sobre a parcela paga a título de Participação nos Lucros ou Resultados, desde que esse pagamento esteja condicionado a critérios de melhoria de produtividade e dos resultados empresariais.

É necessário, portanto, que a implantação de um programa de Remuneração Variável sob a forma de Participação nos Lucros ou Resultados seja estruturado de forma a privilegiar a busca de melhoria dos resultados empresariais, em que o trabalhador possa se sentir como participante desse esforço de melhoria, conhecendo as metas a serem alcançadas e, principalmente, participando de forma justa dos ganhos decorrentes de seu trabalho.

Face a essa situação, as empresas devem passar por um reexame dos conteúdos e da forma de aplicação de seus velhos programas de administração salarial, estabelecendo políticas que favoreçam recompensas e remuneração aos profissionais pelos resultados obtidos pela empresa e pela equipe de trabalho (PONTES, 1995, p.39).

Considerando a relevância e a atualidade desse tema, esta dissertação pretende abordar como as empresas de médio porte no estado de Minas Gerais têm tratado a questão da Participação nos Lucros ou Resultados dentro de sua estratégia de gestão empresarial.

1.1 Definição do Problema

No Brasil, a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) já era prevista nos dispositivos legais que regem a relação de emprego desde a Constituição de 1947, e passou a ser objeto de maior importância com a promulgação do art. 7º da Constituição Federal de 1988, que estabelece:

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 da empresa, conforme definido em lei; (CF, art. 7º inciso XI)

A respectiva regulamentação desse dispositivo constitucional só aconteceu seis anos depois, em 1994, mesmo assim de forma precária através da contínua reedição de Medidas Provisórias. Somente em dezembro de 2000, com a edição da Lei nº 10.101, essa matéria teve regulamentação definitiva.

Os pontos mais relevantes dessa lei com implicações diretas para o estabelecimento da prática da Remuneração Variável sob forma de Participação nos Lucros ou Resultados são:

- toda empresa deve estabelecer com seus funcionários uma forma de participação nos lucros ou resultados;
- os critérios podem ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
- o acordo pode ser feito direto com o sindicato da categoria ou com uma comissão composta por representantes dos empregados, representantes da empresa e representante do sindicato;
- o acordo deve contemplar regras claras de medição e pagamento;
- os valores pagos a título de participações não servirão de base para cálculos de encargos trabalhistas e previdenciários;
- os valores pagos como participações podem ser deduzidos como despesas operacionais por parte das empresas;

- a participação não substitui a remuneração nem constitui base para equiparação salarial;
- não se aplica à participação o princípio da habitualidade;
- as participações não poderão ser pagas em espaços de tempo inferior a seis meses entre uma e outra e nem mais que duas vezes por ano.

Em um primeiro momento, após a regulamentação da Lei nº 10.101, houve uma grande movimentação e mobilização, tanto por parte dos empregadores quanto dos empregados, no sentido de buscar vantagens para suas respectivas categorias. A adoção da PLR pelas empresas passou a ser item obrigatório na pauta de reivindicação em acordos e convenções coletivas.

Cabe aqui ressaltar que, apesar de se dar grande destaque ao artigo 7º em seu inciso XI, a Constituição Federal, no parágrafo 4º do artigo 218º, no capítulo que trata da Ciência e Tecnologia, introduz uma inovação, que trata de forma mais efetiva o principal objetivo da regulamentação da Participação nos Lucros ou Resultados:

Diz esse artigo:

A lei apoiará e estimulará as empresas que invistam em pesquisa, criação de tecnologia adequada ao País, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos e **que pratiquem sistemas de remuneração que assegurem ao empregado, desvinculada do salário, participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade de seu trabalho.** (Grifo meu)

Infelizmente, o objetivo desse dispositivo constitucional, na maioria das vezes, tem sido preterido, tanto por parte dos empregados, com uma visão imediatista de ganhos adicionais, como por parte dos empregadores, atraídos pela possibilidade de se reduzirem custos com pessoal através da simples transferência de parcela do salário nominal sujeito à incidência de tributos fiscais e previdenciários para o pagamento de um valor a título de participação nos lucros ou resultados isenta dessa tributação.

Entretanto, organizações com uma visão de longo prazo têm optado por adotar sistemas de participação nos lucros ou resultados sustentados por programas de melhorias de resultados,

nos quais os ganhos adicionais dos empregados estão vinculados ao alcance de metas preestabelecidas mensuráveis por indicadores objetivos, as quais se encontram definidas dentro de um planejamento estratégico que assegure o crescimento sustentável da empresa.

Nessa perspectiva, esta pesquisa está configurada de acordo com a seguinte questão:

As empresas de médio porte de Minas Gerais têm utilizado programas de Participação nos Lucros ou Resultados como uma prática de gestão empresarial?

1.2 Objetivo Principal

Descrever como a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) tem sido utilizada em empresas de médio porte no estado de Minas Gerais e como, na visão dos dirigentes, relaciona-se com a gestão empresarial.

1.3 Objetivos Secundários

- Identificar as principais práticas de PLR adotadas pelas empresas.
- Verificar a eficácia de um programa de PLR para melhoria dos resultados empresariais em uma perspectiva temporal, considerando desde sua implantação até o momento atual.
- Investigar como alguns fatores relevantes influenciam o sucesso de um programa de PLR sob a ótica dos dirigentes das organizações.

1.4 Justificativa

O cenário altamente competitivo do final do século XX, caracterizado, principalmente, pela queda dos dispositivos protetores das empresas nacionais através da abertura do mercado brasileiro a empresas estrangeiras, ocorrida no início dos anos 1990, fez com que organizações no Brasil tivessem de se adaptar rapidamente a esse novo cenário sob pena de perecerem.

Essa realidade evidentemente forçou as empresas a reverem seus sistemas de gestão empresarial em geral, e, em particular o de gestão de pessoas. Novas práticas de administração de recursos humanos foram introduzidas, com forte ênfase, principalmente, naquelas que procurassem tornar o colaborador, muito mais do que um simples insumo no processo produtivo, em um importante diferencial competitivo.

Esse esforço de modernização das empresas nessas práticas, principalmente naquelas que envolvem mais diretamente empregos como formas de contratação, jornada de trabalho e, principalmente, naquelas ligadas à remuneração, sempre esbarrou nas dificuldades legais impostas por uma legislação elaborada na década de 1940, caracterizada por uma grande inflexibilidade e rigidez.

Nesse contexto, a forma como foi regulamentado, na primeira metade da década de 1990, o inciso XI do art. 7º da Constituição Federal, que trata da participação dos lucros ou resultados, trouxe uma grande perspectiva para as empresas de repensarem suas práticas e sistemas de remuneração. Isso porque o texto regulatório desse dispositivo constitucional, além de trazer uma série de benefícios tributários para as empresas, remete para a negociação entre empregados e empregadores as condições de pagamento da PLR. Isso cria condições, através de um programa bem elaborado, de se estabelecer o princípio da parceria dentro do princípio ganha – ganha, ou seja, à medida que o empregado contribui para a melhoria dos resultados empresariais, recebe, em contrapartida, uma parte dos ganhos decorrentes dessas melhorias.

No entanto, vários questionamentos sobre programas de PLR, tanto no sentido de ser um efetivo instrumento favorecedor da melhoria dos resultados empresariais, como na convicção

de o empresariado obter vantagens dessa prática, justificam um maior aprofundamento no estudo desse tema. E é exatamente com esse propósito que esta dissertação foi desenvolvida.

É importante ressaltar que foi também no início da década de 1990, que um grupo de empresários de Minas Gerais, premidos por uma situação preocupante na condução de seus negócios, decorrente, principalmente, da abertura da economia e da conturbada relação com os sindicatos, procurou o apoio da Fundação Dom Cabral (FDC), instituição voltada para o desenvolvimento de executivos e empresas, no sentido de encontrar soluções para esses problemas. Esse foi o início do “Parceiros para a Excelência” (PAEX), programa de desenvolvimento para médias empresas, hoje aplicado em vários estados e países vizinhos. (ALMEIDA, 2006).

O modelo de gestão adotado como filosofia empresarial pelo PAEX tem como uma de suas bases um programa de participação nos lucros ou resultados atrelados ao alcance de metas mensuradas por indicadores e cujo pagamento está vinculado ao alcance dos resultados empresariais. Dessa forma, a amostra da pesquisa que dará sustentação a esta dissertação será o grupo das empresas que integram o PAEX em Minas Gerais.

NOTA: O autor deste trabalho tem atuado durante vários anos como profissional da área de remuneração, primeiramente como executivo de empresa, depois como consultor autônomo, tendo tido oportunidade de desenvolver programas de participação nos lucros ou resultados em várias empresas e, finalmente, na FDC, como professor desse tema, em programas de desenvolvimento de executivos, e como monitor do PAEX, acompanhando as empresas na implementação e na aplicação de seus PLR.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para facilitar a compreensão do marco teórico que sustenta a presente dissertação, ele foi distribuído em quatro grandes tópicos. No primeiro tópico, será apresentada a prática da PLR, numa perspectiva global e dentro da realidade brasileira. No tópico seguinte, o tema Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) será explorado, contextualizando-o dentro das práticas de gestão de Recursos Humanos nas empresas, abordando uma visão ampla do conceito de remuneração e de seus diversos componentes, e de como as organizações devem estruturar seus PLRs. No terceiro, serão apresentados os contrapontos de alguns autores acerca dessa prática. No último tópico, serão apresentados alguns modelos de avaliação de desempenho empresarial utilizados para aferir os resultados organizacionais.

2.1 A Participação nos Lucros ou Resultados (PLR): contexto global e nacional

2.1.1 A PLR no contexto global

Os primeiros sistemas de Participação nos Lucros ou Resultados de uma empresa de que se tem conhecimento datam do século XVIII. Empresas nos Estados Unidos e na França adotavam um sistema de divisão dos lucros com os empregados. A primeira distribuição de lucros de que se tem notícias remonta a 1794, quando Albert Gallatin, proprietário de uma indústria de vidros nos Estados Unidos, concedeu parte de seus lucros a seus empregados. Também nessa mesma época, Napoleão Bonaparte concedeu aos artistas da *Comidie Française* uma participação baseada no lucro da companhia ao final do ano, considerando a fama e a antiguidade de cada artista (MARTINS, 2000).

Segundo Collins e Porras (1995), o plano ininterrupto de Participação nos Lucros mais antigo em vigor na indústria americana pertence à Procter&Gamble e data de 1887. A ideologia de sua utilização vem de se acreditar que o compartilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros.

Martins (2000) descreve de modo geral as formas de aplicação da PLR em alguns países. Na Alemanha, não há obrigatoriedade na distribuição de lucros aos empregados, podendo a participação nos resultados ser feita por pactos coletivos. O que existe é a participação na gestão da empresa, até como forma de democracia industrial. A lei de incentivo à formação do patrimônio do trabalhador estabelece uma forma de participação nos resultados desde que haja economia de material, redução de desperdício, melhor aproveitamento do tempo e melhoria dos métodos de trabalho. Há também uma gratificação de balanço paga anualmente a altos executivos e membros da administração da empresa.

Na Argentina, a participação nos lucros é considerada uma forma de remuneração como um acréscimo ao salário. Essa participação é calculada sobre os lucros líquidos, e o empregado pode inspecionar a documentação da empresa para a verificação dos lucros.

Na Áustria, participação nos lucros é entendida como meio de incentivo à eficiência dos trabalhadores e forma de ajudar a empresa. Ela é considerada uma gratificação e é realizada após a apuração do lucro líquido anual.

Na Bélgica, não há exatamente um sistema de participação nos lucros, mas um sistema de participação no capital das empresas por meio de compras de ações.

Na Bolívia, a legislação exige que todas as empresas comerciais e industriais apliquem, a título de participação, até o máximo de 25% de seus lucros. Diante disso, após o resultado final do balanço anual, as empresas são obrigadas a distribuir a gratificação referida a uma fração dos salários dos operários e dos trabalhadores não braçais e não pode ser inferior a um mês de salário.

No Chile, todos os estabelecimentos que têm finalidade lucrativa e que obtenham lucros devem gratificar anualmente seus funcionários, na proporção não inferior a 30% dos lucros ou excedentes proporcionalmente ao tempo e ao serviço de cada empregado.

Na Colômbia, o trabalhador participa dos lucros, mas não assume os riscos ou perdas da atividade empresarial. Há também a obrigatoriedade do pagamento de uma gratificação ao fim

do ano, correspondendo a um mês ou quinze dias de salário a todos os trabalhadores de todas as empresas.

Nos Estados Unidos, não há dispositivo legal que trate da participação nos lucros. Caso haja uma negociação coletiva, o pagamento pode ser imediato ou a longo tempo (através de distribuição de quotas de fundos de pensão aos empregados).

Na França, há dois sistemas: o facultativo e o obrigatório (para as empresas que têm mais de cinquenta trabalhadores). No sistema obrigatório, as empresas devem ter a finalidade lucrativa. A pactuação sobre a participação nos lucros deve ser feita por meio de acordo coletivo. O valor da participação não tem natureza salarial e não sofre incidência da contribuição previdenciária, sendo que o valor global a ser pago não deve exceder a 20% da folha de pagamento.

Na Inglaterra, apesar de não haver regulamentação legal sobre participação, adota-se a participação desde os meados do século XIX. Existem três formas de participação: (a) a participação nos lucros comum; (b) a participação nos lucros que envolve participação acionária pelos empregados; (c) o acionariado, sem qualquer participação nos lucros. Mas muitos empregadores abandonaram o sistema de participação nos lucros por considerarem ineficaz.

Na Itália, o artigo 2.099 do Código Civil dispõe que o empregado pode ser pago, no todo ou em parte, mediante participação nos lucros, que pode ter natureza de pagamento complementar ao salário. Sendo assim, o empregado pode ser remunerado exclusivamente com participação nos lucros, e não com salário. Contudo, assegura-se uma remuneração mínima ao empregado.

No Japão, há um bônus semestral ligado à lucratividade da empresa. Esse bônus representa 20 a 25% do salário total de cada empregado.

No México, os trabalhadores têm direito a uma participação nos lucros das empresas tomando como base o lucro especificado pela legislação do Imposto de Renda. A participação dos lucros é repartida em duas partes: metade é dividida em parcelas iguais, entre os trabalhadores, em função do número de dias em que cada um tenha trabalhado na empresa

durante o ano; e a outra metade é distribuída proporcionalmente ao valor do salário de cada um, excluídas as suplementações eventuais. Nas pequenas empresas, a quota de participação não poderá exceder a um salário por ano.

Na Suíça, os trabalhadores recebem, além do salário, outra remuneração adicional, que é chamada de gratificação de resultado ou de produção. A participação é feita sobre o lucro líquido anual e recebe o nome de participação nos resultados do negócio.

Em 1984, a publicação do livro *The share economy: conquering stagflation* com a tese de Martin L. Weitzman, contribuiu significativamente para a adoção crescente da PLR. Suas idéias principais são de que a flexibilização dos rendimentos dos empregados traria o aumento da produtividade, aumentaria a capacidade de adaptação das empresas à instabilidade econômica e, se adotada por um número significativo de empresas, seria um remédio eficaz contra o desemprego, a estagnação do produto e a tendência de alta de preços. Esse livro repercutiu enormemente sobre as políticas de recursos humanos das empresas e na política governamental no tocante a incentivos fiscais (TUMA, 1999).

Para dar um panorama geral da extensão e da importância da PLR e das questões suscitadas pela sua adoção e expansão, foram analisados trabalhos coligidos pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, cujos resultados estão mostrados nas Tabelas 1 e 2.

TABELA 1 - PLR em alguns países da OCDE

Países (Tipos de PLR)	Tipos de empresas mais comuns	Valor da PLR (Anual)
Alemanha (Diversos).	Difusão cresce com o tamanho da empresa	6,8% do salário
Austrália	Setores industrial e financeiro	Nd
Bélgica (Diversos).	Principalmente setores financeiros e multinacionais (sobretudo PLR-pim)	Entre 1,5 e 6% do lucro
Canadá		
PLR-pim	Sem características particulares	Nd
PLR-pd	Grandes empresas antigas	Entre 2 e 4% do lucro
Estados Unidos		
PLR-pim	Mais corrente nas empresas menores	Nd
PLR-pd	Maior difusão entre as grandes empresas (quase todas)	Nd
Finlândia	Principalmente grandes empresas manufatureiras e exportadoras	Aproximadamente 5% dos salários brutos, em média
França		
PLR-pim (intéressement)	Mais corrente nas grandes empresas	3% dos salários brutos, em média, em 1994
PLR-pd (participation)	Empresas com mais de 50 empregados de todos os setores	11% dos lucros ou 3,9% dos salários brutos, em média, em 1994
Itália	Vários setores, sendo que a difusão é maior em empresas maiores	4,5 a 8,3% da remuneração total, dependendo do setor
Japão	Concentrada na faixa de 100 a 999 empregados	Nd
Países Baixos (diversos)	Mais corrente nas grandes empresas e nos setores de finanças e de serviços	4% do lucro bruto para o nível médio, mais para o quadro superior
Reino Unido		
PLR-pim (<i>profit-related pay</i>)	Vários tamanhos e setores	Entre 1 e 9,99% da remuneração para 2/3 dos casos e 10 a 20% para 1/3
PLR-pd (<i>approved profit sharing</i>)	Principalmente grandes empresas e controladas por capital britânico	Valor médio: 550 libras em 1995

Fonte: TUMA (1999).

Notas: PLR-pim (com pagamento monetário imediato)
PLR-pd (com pagamento diferido, usualmente em ações)

Nd (Não disponível)

TABELA 2 - Legislação sobre PLR em alguns países da OCDE

País	Obrigação Legal	Data da criação e última modificação	Condições particulares	Indicadores de desempenho	Vantagens Fiscais	
					Para a empresa	Para os empregados
Alemanha	Incentiva PLR-pd	1959 / Lei de 1984 cria incentivos. Redução a partir de 1994	Incentivo fiscal a salários até 27.000 DM se o valor ficar indisponível por 6 anos	Não definidos	Nenhuma	Isenção fiscal sobre a parcela total paga pelo governo e até 300 DM no pagamento da empresa
Canadá	Incentiva PLR-pd	1968 / Modificação em 1983 reduziu vantagens fiscais	Desde 1981, grandes acionistas não podem participar como beneficiários	Sem restrições	Nenhuma	Imposto diferido até o resgate do fundo
Estados Unidos	Incentiva PLR-pd	1954 / Vantagens fiscais previstas em 1974	O plano deve se estender a maior parte da empresa	Lucro antes do imposto (permite exclusão de lucro excepcional)	Nenhuma	Imposto diferido até o resgate do fundo e isenção se a aposentadoria for após 59 anos e meio
Finlândia	Incentiva PLR-pd	1/1/1990	Não se aplica aos trabalhadores por tempo determinado e aos cargos mais altos	Lucro, principalmente	Isenção de encargos sociais	Imposto diferido até o momento da aposentadoria

País	Obrigação Legal		Data da criação e última modificação	Condições particulares	Indicadores de desempenho	Vantagens Fiscais	
						Para a empresa	Para os empregados
França	PLR-pim	Incentiva	1959 / Redefinido teto de 20% do salário bruto, em 1994	Aplica-se a todos os assalariados	Negociável. Podem ser vários.	Isenção de encargos sociais e do imposto de renda	Isenção de contribuições sociais. Idem ao imposto de renda se deixada em poupança por 5 anos
	PLR-pd	Obriga	1967 / Desde 1990, é obrigatória para empresas com mais de 50 empregados	% do lucro, tempo para pagamento e forma de distribuição fixados em lei	Lucro	Isenção de encargos sociais e do imposto de renda	Isenção de contribuições sociais e imposto de renda se diferida por 5 anos
Itália	Incentiva PLR-pim		1996	Nd	Vários	Redução de 10 pontos percentuais nos encargos sociais sobre a PLR até 3% da remuneração total	Nenhuma
México	Obriga		Fev. 1985	10% do lucro tem de ser distribuído (metade proporcional ao salário)	Nd	Nenhuma	Nenhuma

País	Obrigação Legal		Data da criação e última modificação	Condições particulares	Indicadores de desempenho	Vantagens Fiscais	
						Para a empresa	Para os empregados
Países Baixos	Incentiva		1954 / Vantagens fiscais previstas em 1974	1994 / Taxa de imposto modificada em 1995	Deve cobrir, no mínimo, 3/4 dos assalariados	Lucro	Encargos sobre salários reduzidos a 20% ou a 10%, se a participação for mantida em conta por 4 anos
Reino Unido	PLR-pim	Incentiva	1987 / Simplificado em 1991	Deve cobrir, no mínimo, 80% dos assalariados com mais de 3 anos de casa	Lucro	Nenhuma	Isenção de imposto de renda até 20% do salário bruto (teto = 4.000 Libras)
	PLR-pd	Incentiva	1978	Todos os trabalhadores com mais de 5 anos de casa têm o direito	Não definidos	Valor das ações dedutível do imposto de renda	Isenção de imposto de renda se conservar as ações por 3 anos

Fonte: TUMA (1999)

Notas: PLR-pim (com pagamento monetário imediato)
 PLR-pd (com pagamento diferido, usualmente em ações)
 Nd (Não disponível)

O que se pode concluir com base nos dados disponíveis nesses painéis é que é muito difícil traçar um quadro preciso da situação da PLR em nível global em relação a sua aplicabilidade, valor e demais características. Porém, conforme observado nos dados levantados na pesquisa, a PLR tem um ponto comum entre as concepções dos países analisados. Trata-se, simultaneamente, de uma parcela variável de remuneração do trabalhador e de um prêmio pelos resultados econômico-financeiros ou físico-operacionais alcançados pela empresa. Com base nas informações obtidas, pode-se dizer que a participação nos lucros ou resultados das empresas tem se difundido muito rapidamente e que, mesmo considerando as diferenças na forma de inserção dos países no processo de mudança de relações de trabalho, há um nítido interesse em incentivar o desempenho dos empregados com vistas ao aumento da sua produtividade, em flexibilizar os custos salariais e reduzir os encargos sociais que colocam com maior intensidade a PLR em um espaço importante no temário das relações de trabalho (TUMA, 1999).

Martins (2000) salienta que, com exceção da Carta Internacional Americana de Garantias Sociais firmada em Bogotá, em 1948, não existe nenhuma declaração, tratados ou determinações de organismos internacionais que tratam mais especificamente das relações capital e trabalho, nem mesmo da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que traga qualquer diretriz em relação à distribuição de lucros.

2.1.2 A PLR no contexto brasileiro

No Brasil, até a década de 1930, não havia Direito do Trabalho. Com o governo de Getúlio Vargas, iniciou-se uma extensa regulamentação das relações do trabalho, baseada nas idéias defendidas pelo corporativismo, o que resultou no Código Trabalhista em 1943, com o título de “Consolidação das Leis do Trabalho” (CLT). Esse código voltado predominantemente para a equiparação salarial, dificultava as empresas de praticarem salários diferentes em função de melhor desempenho, levando à criação de um grande número de cargos (PONTES, 1999).

Os programas de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) situam-se dentro da lógica de flexibilização de relação de trabalho e da remuneração (TUMA, 1999).

A primeira tentativa de se instituir a participação nos lucros no Brasil data de 1919, através de um Projeto de Lei do deputado Deodato Maia. Porém, esse não teve sucesso (MARTINS, 2000).

Na Constituição Federal de 1946, já era prevista a participação nos lucros. O inciso IV do art. 157 previa: “(...) participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e na forma que a lei determinar”.

Esse princípio foi ratificado na Constituição de 1967, que assegurava em seu inciso V do art. 158, “integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos”.

O inciso V do art. 165 da Emenda Constitucional nº1, de 1969, pouco mudou a redação do direito do trabalhador à participação nos lucros prevista na Lei Magna anterior: “integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, segundo for estabelecido por lei”.

Na Constituição de 1988, em seu inciso XI do art. nº 7, esse dispositivo foi novamente contemplado, dessa vez com a seguinte redação:

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 da empresa, conforme definido em lei; (CF, art. 7º inciso XI)

Os preceitos constitucionais, apesar de várias tentativas, nunca foram regulamentados por lei até dezembro de 1994. Contribui para isso o desinteresse tanto da classe patronal quanto dos trabalhadores. Empregadores, de um lado, colocavam o lucro como uma questão para a qual apenas ocorria o capital aplicado. Trabalhadores, de outro lado, afastavam a discussão por não quererem inserir-se na lógica da empresa. Para Teixeira Filho (1992), a “simbiose foi perfeita”.

Com a regulamentação do art. 7 em seu inciso XI da Constituição Federal, primeiramente através de sucessivas medidas provisórias iniciadas em 1994 e, finalmente, em definitivo, a partir de dezembro de 2000, através da lei nº10.1001, as empresas, quer por pressão sindical, quer por ver nesse dispositivo um instrumento valioso de melhoria de seus resultados, vêm incorporando essa prática em suas políticas de gestão de pessoas.

Na prática, os primeiros acordos de participação nos lucros e resultados de grande expressão nacional foram firmados pela indústria automobilística a partir de 1995 (REIS NETO, 2004, *apud* ALVARES, 1977; CARVALHO NETO, 2001).

Em 2003, a Fundação Instituto de Pesquisa Econômicas (FIPE) fez um levantamento a pedido do Ministério do Trabalho e Emprego do número de Acordos e Convenções Coletivas, contemplando a Participação nos Lucros e Resultados em todo território nacional (FIPE, 2003).

TABELA 3 - Acordos coletivos e convenções coletivas de Participação nos Lucros e Resultados - 1995/2002

Ano	Frequência	Porcentagem
1995 e antes	229	13,5
1996	284	16,8
1997	311	18,4
1998	312	18,5
1999	169	10,0
2000	183	10,8
2001	158	9,3
2002	39	2,3
Total	1.691	100

Fonte: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIPE (fevereiro de 2003)

Fica evidente nessa pesquisa da FIPE que, provavelmente por causa de uma demanda reprimida até 1995 um grande número de acordos e convenções foi efetivado, a partir da regulamentação da PLR em 1994. A diminuição desses números começa a acontecer a partir de 1999, fato esse que pode ser explicado por vários fatores, tais como: os programas passaram a ser negociados internamente com comissão de empregados, acordos com vigência acima de três anos foram celebrados até 1999, entre outros.

Nesse estudo também ficou evidente a predominância desses acordos e convenções coletivas no estado de São Paulo em relação aos outros estados do Brasil, conforme demonstrado no gráfico 1 a seguir.

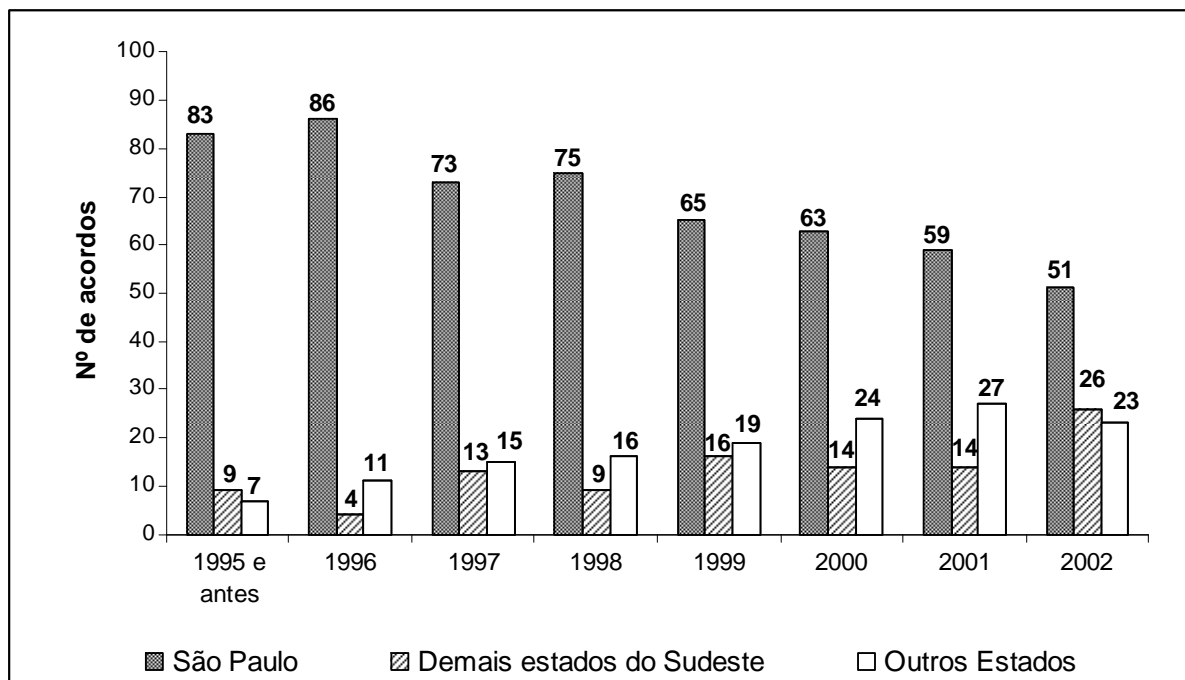


GRÁFICO 1 - Número de Acordos e Convenções Coletivas de PLR por região
 Fonte: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE (fevereiro de 2003)

Atualmente, esse tema continua na pauta das intenções e práticas de gestão das empresas conforme comprovado em pesquisa realizada no início de 2007 pela Fundação Dom Cabral, em aproximadamente 750 empresas que atuam no Brasil, cujo objetivo foi o de determinar as tendências de desenvolvimento dessas empresas. No item “Instrumentos e Políticas de RH”, ficou evidente que o uso da Remuneração Variável, sob a forma de Participação nos Lucros ou Participação nos Resultados foi uma prática de uso acentuado em 2006 e também com alta previsão de utilização para o período de 2007 a 2010, conforme demonstrado no quadro 1.

QUADRO 1 - Tendências dos Instrumentos e Políticas de RH

Ênfase na utilização em 2006	Ênfase prevista no período de 2007 a 2010
<p>ALTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Participação nos lucros para todo o quadro</i> ▪ Gestão do clima organizacional. ▪ <i>Participação nos lucros para alta gestão.</i> ▪ <i>Remuneração por resultados.</i> <p>MEDIANAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação, desenvolvimento e retenção de talentos. ▪ Valorização da qualidade de vida. ▪ Plano de desenvolvimento individual. ▪ Plano de carreira. ▪ Educação – programas T&D por instituições contratadas. <p>PREDOMINANTEMENTE NÃO UTILIZADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação do desempenho 360°. ▪ Educação continuada – Universidade Corporativa. ▪ Avaliação do desempenho 180°. ▪ Educação continuada – <i>e-learning</i>. ▪ Remuneração por habilidades e competências avaliadas. ▪ Plano de sucessão para funções gerenciais. 	<p>ALTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão do clima organizacional. ▪ <i>Participação nos lucros para todo o quadro</i> ▪ <i>Remuneração por resultados.</i> ▪ Identificação, desenvolvimento e retenção de talentos. ▪ <i>Participação nos lucros para alta gestão.</i> ▪ Remuneração por habilidades e competências avaliadas. ▪ Valorização da qualidade de vida. ▪ Plano de desenvolvimento individual. ▪ Plano de sucessão para funções gerenciais. ▪ Educação – programas T&D por instituições contratadas. ▪ Avaliação do desempenho 180°. ▪ Avaliação do desempenho 360°. ▪ Educação continuada – Universidade Corporativa. ▪ Educação continuada – <i>e-learning</i>. <p>MEDIANAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de carreira.

Fonte: PESQUISA FUNDAÇÃO DOM CABRAL – Tendências de desenvolvimento das empresas (2007)

2.2 A Participação nos Lucros ou Resultados no contexto organizacional

2.2.1 A PLR na função gestão de pessoas

Dutra (2002) sugere que na empresa moderna, o modelo de gestão de pessoas deve se apoiar em quatro premissas: foco no desenvolvimento em vez de foco no controle; foco no processo em vez de foco nos instrumentos; foco no interesse conciliado em vez do foco unicamente no interesse da empresa e foco no modelo integrado em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si. Dentro dessas premissas, os processos de gestão de pessoas atuam como garantidores do equilíbrio entre interesses da empresa e dos colaboradores, sendo sustentados por práticas e políticas organizacionais (bases estruturais) adequadas. Quanto aos seus objetivos e parâmetros, os processos de gestão de pessoas podem ser classificados conforme mostrado no Quadro 2.

QUADRO 2 - Processos de Gestão de Pessoas

Processos	Objetivos
movimentação	captação internalização transferências promoções expatriação recolocação
desenvolvimento	capacitação carreira desempenho
valorização	remuneração premiação serviços e facilidades

Fonte: DUTRA (2002)

Para Dutra (2002), os modelos de gestão que têm como base a administração científica não mais respondem aos novos desafios organizacionais, sendo responsáveis por distorções na análise e na interpretação da realidade organizacional, gerando instrumentos, processos e metodologias inadequados para atuar sobre essa realidade. Propõe esse autor outros

referenciais e conceitos que deverão servir de bases para um novo olhar para a realidade organizacional. O primeiro é analisar as pessoas pela sua capacidade de entrega, ou seja, valorizá-la pelos seus resultados ao invés de valorizar a pessoa pelo que ela faz. O segundo é considerar a pessoa em sua capacidade de executar tarefas multifuncionais e complexas, independentemente da posição hierárquica. O terceiro conceito é decorrente da correlação existente entre a capacidade de entrega e a complexidade das responsabilidades e tem a ver com a capacidade da pessoa em ampliar seu espaço de atuação e agregar valor para a organização com seu conseqüente reconhecimento. São com esses novos referenciais e conceitos que se devem desenhar os modelos de gestão de pessoas e em particular os sistemas de remuneração.

Bitencourt (2004) aponta que a administração de Recursos Humanos (RH) pode ser considerada como uma função do *staff* de RH ou de apoio na organização. Seu papel é prestar uma ajuda administrativa de RH aos empregados de linha, ou seja, aqueles diretamente envolvidos na produção de bens e serviços da organização. Por outro lado, a administração de RH é função de todos os administradores. Trabalhando ou não num departamento “formal” de RH, persiste o fato de que uma administração eficiente dos empregados exige que todos os executivos exerçam as atividades inerentes à gestão de pessoas.

De Cenzo e Robbins (2001) classificam as funções básicas na administração de RH em quatro grupos: (1) preenchimento de cargos; (2) treinamento e desenvolvimento; (3) motivação; (4) manutenção. Em termos menos acadêmicos, essas funções seriam: (1) recrutar empregados, (2) prepará-los, (3) estimulá-los, (4) mantê-los na organização. A função preenchimento de cargos é certamente a que mais promoveu mudança na área de recursos humanos nos últimos quinze anos, uma vez que as contratações não são feitas ao acaso. O processo de suprimento agora é antecedido por uma análise da estratégia da organização, numa visão de curto, médio e longo prazos para, a partir daí definir o perfil do profissional a ser recrutado. A função de treinamento e desenvolvimento parte do princípio de que, por melhor que tenha sido o processo de recrutamento e seleção, nenhum candidato ingressa na empresa em condições de desempenhar 100% de suas funções. Nessa fase, portanto, é necessário iniciar um processo de adaptação e socialização para, em seguida, promover de maneira mais intensa os treinamentos específicos da própria função. A função motivação, apesar de ser um processo de grande importância, é provavelmente o menos compreendido, uma vez que lida diretamente com o comportamento humano. Nesse particular, é necessário entender e aplicar as teorias

motivacionais, sendo muito importante que se estabeleçam práticas adequadas de avaliação e *feedback* e um sistema de remuneração e recompensa que assegurem que empregados se sintam valorizados pelo trabalho realizado. Por último, a função manutenção é a materialização das práticas das atividades que ajudarão a organização a manter os empregados produtivos. Nessa fase, é importante zelar pelo clima organizacional, estabelecer programas assistências e de qualidade de vida e, principalmente, cuidar dos programas de comunicação de forma a assegurar a fluidez das informações, tanto de empresa / empregado, quanto de empregado / empresa. O diagrama das atividades principais de Recursos Humanos está mostrado na Figura 1

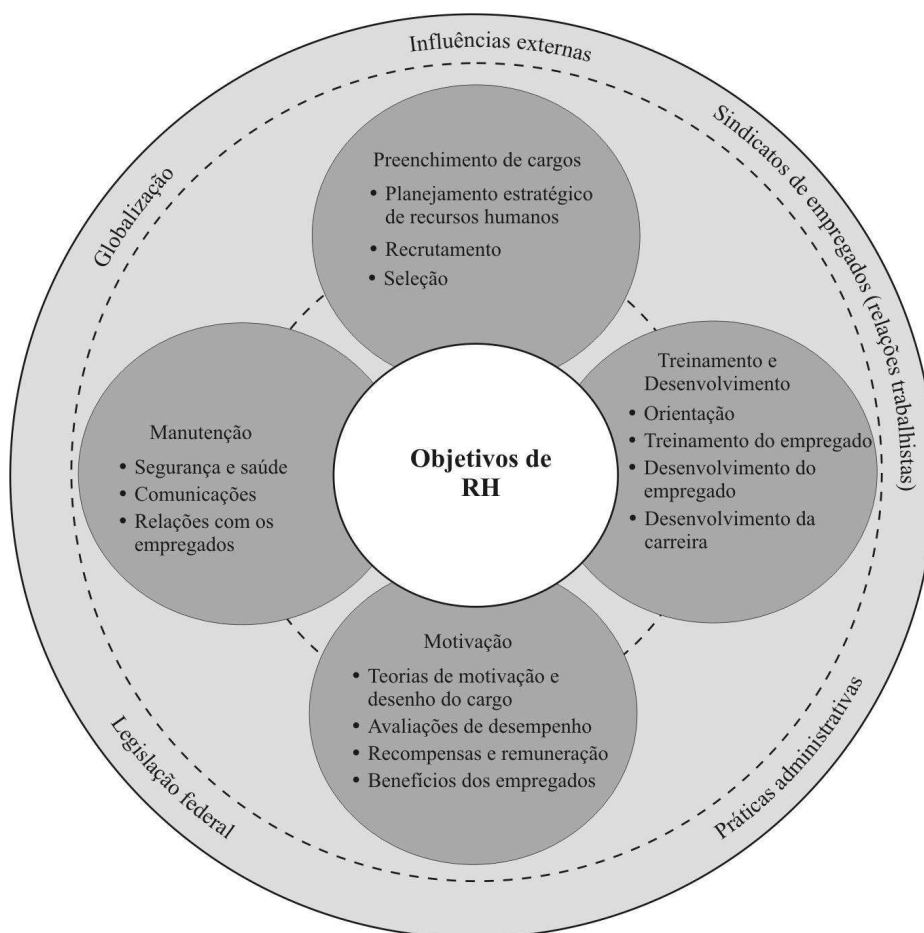


FIGURA 1 - Administração de RH – Atividades Principais
 Fonte – DE CENSO ; ROBBINS. Administração de Recursos Humanos (2001)

2.2.2 PLR e motivação

Para Della Rosa (2004), uma das vantagens da participação nos lucros ou resultados é justamente a motivação que o programa promove, criando condições para a existência de um ambiente criativo e participativo. Empregados motivados contribuem mais com idéias que podem melhorar o trabalho, agregando novos valores aos produtos e serviços prestados.

Do ponto de vista da empresa, as recompensas servem para motivar determinados comportamentos desejados dos empregados. Para tanto, são necessárias três condições básicas: os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz levará ao recebimento de uma bonificação ou à aprovação dos demais; precisam também considerar atraentes as recompensas oferecidas, sejam elas poder, promoções ou outros tipos de benefícios e, por último, precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da empresa. Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho (LAWER, 1971).

Robbins (2002) define motivação, na perspectiva organizacional, como sendo o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma meta. Intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despense, direção qualifica o esforço e persistência está relacionada ao tempo em que a pessoa consegue manter o esforço. Esse autor classifica as teorias motivacionais em dois grupos:

Antigas teorias sobre motivação – formuladas na década de 1950, embora hoje muito questionáveis em termo de sua validade, representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram e ainda são usadas por alguns executivos para explicar a motivação de seus empregados. Essas teorias são: *Teoria da Hierarquia das Necessidades* de autoria de Abraham Maslow, *Teoria X e Teoria Y* de autoria de Douglas McGregor, *Teoria de Dois Fatores (satisfação como trabalho e higiênicos)* proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg.

Teorias contemporâneas sobre motivação – Mesmo não sendo inquestionavelmente corretas representam atualmente o estado da arte na explicação na motivação dos trabalhadores. São elas: *Teoria ERG*, criada por Clayton Alderfer que fez seu trabalho com base na hierarquia

das necessidades de Maslow; *Teoria das Necessidades* desenvolvida por David MacClelland e sua equipe; *Teoria da Avaliação Cognitiva*; *Teoria da Fixação de Objetivos*, proposta por Edwin Locke, *Teoria do Reforço*, *Teoria de Equidade* e *Teoria da Expectativa* criada por Vitor Vroom. O quadro 3 sintetiza as principais características dessas teorias motivacionais.

QUADRO 3 - As Teorias Motivacionais

TEORIA	AUTOR	CARACTERIZAÇÃO
Teoria da Hierarquia das Necessidades	Abraham Maslow	Cada ser humano age de acordo com uma hierarquia de cinco necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e de auto-realização. À medida que uma necessidade é satisfeita, a seguinte torna-se dominante.
Teoria X e Teoria Y	Douglas McGregor	Teoria X: premissa de que todos os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam responsabilidades e precisam ser coagidos para mostrar desempenho. Teoria Y: premissa de que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, têm responsabilidade e podem demonstrar auto-orientação. Propôs para maximizar a motivação dos funcionários idéias como: processo decisório participativo, tarefas desafiadoras e com muita responsabilidade e um bom relacionamento de grupo.
Teoria de dois fatores	Frederick Herzberg	Fatores intrínsecos ao próprio trabalho (motivacionais), como a responsabilidade e a realização, parecem estar associados à satisfação com o trabalho. Fatores extrínsecos (higiênicos), como as políticas das empresas e remuneração, quando adequados, tranquilizam os trabalhadores, porém, por si só, não os leva ao nível de satisfação.
Teoria ERG	Clayton Alderfer	Existem três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamentos e crescimento. Reconhece as diferenças entre os indivíduos, que podem levar as pessoas a classificar as necessidades de maneiras diversas.
Teoria das necessidades	David McClelland	Enfoca três necessidades: Realização: busca de excelência, de sucesso; Poder sobre outras pessoas; Associação: relações próximas e amigáveis.
Teoria da avaliação cognitiva	E. L. Deci e outros	Utilizar recompensas externas para comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente faz com que o nível de motivação da pessoa decaia.
Teoria da Fixação de Objetivos	Edwin Locke	Sustenta que a maior fonte de motivação no trabalho é a intenção de lutar por um objetivo. Objetivos específicos e desafiadores, com feedback, conduzem a melhores desempenhos.
Teoria do Reforço	Skinner	O reforço condiciona o comportamento humano. Vêem o comportamento como causa do ambiente e influenciado pelas suas conseqüências.
Teoria da equidade	J. Stacey Adams	Teoria associada ao senso de justiça dos funcionários. As pessoas comparam as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados de seu trabalho (remuneração, reconhecimento) com o dos demais colegas. Respondem negativamente quando não existe relação de equidade.
Teoria da Expectativa	Victor Vroom	Para que a motivação seja estimulada, as pessoas devem perceber claramente a vinculação entre o seu desempenho e as recompensas recebidas.

Fonte: Adaptação do autor desta dissertação a partir de ROBBINS (2002) , BERGAMINI (1998), BUONO e BOWDITCH (1992).

Robbins (2000) aponta a Teoria da Expectativa como a mais vinculada a um programa de Remuneração Variável. Para esse autor, a Teoria da Expectativa sustenta que, para que a motivação seja estimulada, as pessoas devem perceber claramente a vinculação entre o seu desempenho e as recompensas recebidas. Caso essas recompensas sejam dadas em função de fatores não ligados ao desempenho como tempo no cargo ocupado, os funcionários provavelmente reduzirão seu desempenho. Os incentivos grupais ou para toda organização reforçam e estimulam os funcionários a sublimar suas metas pessoais em vista do interesse de seu departamento ou da empresa. Os incentivos para desempenho de grupo é também uma extensão natural para aquelas organizações que querem criar uma forte ética na equipe. Com as recompensas vinculadas ao desempenho da equipe, os funcionários fazem esforços extras para ajudar o sucesso de suas equipes. As evidências sustentam a importância dessa ligação, em especial para os funcionários operacionais. Por exemplo, um estudo com 400 indústrias manufatureiras revelou que aquelas que adotavam um plano de incentivo salarial conseguiam uma produtividade de 43% a 64% maior que as demais.

Bolhlaner (2003) reforça essa linha teórica (Fig. 2). Seu modelo prevê que o extremo esforço levará ao alto o desempenho (expectativa). O alto desempenho deve resultar em recompensas que sejam apreciadas (valorizadas). O sentimento de satisfação com a remuneração deve reforçar o elevado nível de esforço do indivíduo.

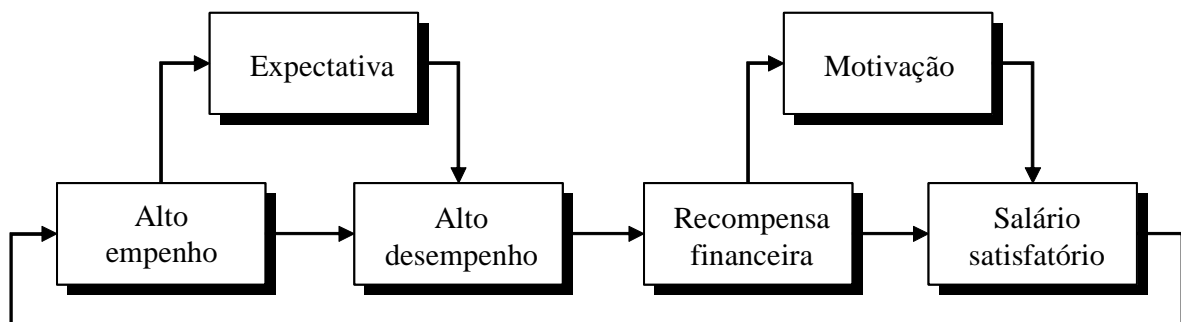


FIGURA 2 – Pagamento por desempenho e Teoria da Expectativa
Fonte: BOHLANDER (2003)

Bowditch e Buono (1992) estabelecem uma relação entre a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas. Para esses autores, há dois tipos de motivação: a motivação intrínseca que é essencialmente aquela que emerge do próprio trabalho sendo um fim em si mesmo, em que a recompensa esperada vem do prazer de trabalhar, de cumprir uma missão e de realizar

algo importante; a motivação extrínseca que é essencialmente uma relação entre meios e fins, ou seja, as pessoas adotam algum tipo de comportamento para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições), sendo motivadas para realizar suas tarefas (meios) para receber as recompensas desejadas (fins). Para esses autores não há uma interação clara entre recompensas intrínsecas e extrínsecas, podendo, em alguns casos, acontecer de as recompensas extrínsecas, além de não aumentarem a sensação de satisfação dos empregados, diminuírem seus interesses intrínsecos para a realização de determinadas tarefas. Entretanto, entendem esses autores que, mesmo não havendo provas empíricas conclusivas, as recompensas extrínsecas são ingredientes importantes para o aumento da satisfação dos empregados.

2.2.3 A PLR como componente do Sistema de Remuneração

No que pese os dispositivos legais no Brasil serem muito pouco flexíveis em questões ligadas à remuneração de empregados, uma vez que a legislação ajudou a manter o processo tradicional de remuneração com base nas funções, na medida em que definiu que cargos iguais devem ter remunerações iguais (CARVALHO, 2001), em geral, nas práticas empresariais, a questão da remuneração é abordada em uma perspectiva mais ampliada.

Para Santana (2002), um sistema de remuneração adequado tem de contemplar três requisitos básicos: competitividade, ou seja, tem de ser atrativo para captar e reter os profissionais adequados; empregabilidade no sentido de permitir que as organizações cumpram seu papel social de suprir a sociedade de postos de trabalho e, por último, pagabilidade que tem muito a ver com o desafio da liquidez, variabilizando custos fixos, principalmente aqueles relacionados a pessoas.

Santana (2002) define remuneração estratégica como o conjunto de vantagens diretas e indiretas, com as quais a organização retribui seus colaboradores pela contribuição na obtenção dos resultados empresariais, sendo composta por quatro componentes: a **Remuneração Fixa** representada pelo salário base mensal do colaborador; a **Remuneração Indireta** que são os benefícios não pecuniários concedidos aos colaboradores; a **Remuneração Situacional** que são os valores concedidos (por força de lei ou por liberalidade

das empresas) aos colaboradores submetidos a condições especiais de trabalho e/ou atender a uma necessidade específica e temporária da empresa e, por último, a **Remuneração Variável** que pode ser concedida sob a forma de participações nos lucros ou resultados, prêmios, bônus, etc. A determinação do peso relativo de cada um desses componentes tem um caráter situacional e deve ser estabelecido, considerando-se as características de cada organização e a realidade socioeconômico e financeira na qual ela está inserida. A Figura 3 representa o esquema da remuneração estratégica.

FOCOS: COMPETITIVIDADE / EMPREGABILIDADE / PAGABILIDADE



FIGURA 3 - Componentes da remuneração total
 Fonte: SANTANA (2002)

Para Wood e Picarelli (1999), a remuneração é formada por três componentes: salário-base (incluindo adicionais), benefícios e salário variável. Neste último, os objetivos fundamentais são sustentar a cultura participativa da empresa, motivar o sentimento de “donos do negócio” para os empregados e comunicar os valores da organização. A política de remuneração variável é uma tendência de modernização nas relações entre capital e trabalho e uma poderosa ferramenta para o alcance de metas empresariais.

Em uma concepção mais recente Wood e Picarelli (2004) propõem um novo conceito de remuneração, definindo-a como Remuneração Estratégica, sendo esta uma ponte entre os

indivíduos e a nova realidade das organizações. Para esses autores a Remuneração Estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remunerar, podendo essas formas ser classificadas em três grandes categorias que se subdividem em oito grandes grupos, conforme especificado no Quadro 4.

QUADRO 4 - Formas de Remunerar

Categoria	Grupos	Caracterização
Remuneração Fixa (Base de Remuneração)	Remuneração Funcional	É determinada pela função (cargo) e ajustado pelo mercado. É o tipo mais tradicional de remuneração.
	Remuneração por Habilidades	Nessa modalidade a remuneração é focada nas habilidades e não no cargo ocupado. Aplica-se muito no caso de empresas com estruturas baseadas em grupos multifuncionais e ao nível operacional.
	Remuneração por Competências	Difere da remuneração por habilidades na medida em que se aplica mais aos demais níveis da organização. Em empresas onde a capacidade de inovar é fator crítico de sucesso, essa forma de remunerar é a mais indicada.
	Previdência Complementar	É concedida através do subsídio que a empresa concede aos seus empregados para que os mesmos possam participar de planos de previdência complementar. Esse tipo de remuneração é muito eficaz no caso em que se necessita obter um compromisso de longo prazo entre a empresa e os funcionários
Remuneração por desempenho	Remuneração Variável	Está vinculada a metas e ao desempenho. Podendo ser mais a curto prazo, como a participação nos lucros e nos resultados e de longo prazo, como bônus para executivos.
	Participação Acionária	É utilizada como forma de reforçar o compromisso de longo prazo entre a empresa e os colaboradores e está vinculada a objetivos e lucratividade.
Formas Especiais de remunerar	Alternativas Criativas	É muito utilizada como apoio para construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços voltados para o atendimento e objetivos estratégicos. Inclui prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

Fonte: WOOD JR e PICARELLI (2004).

Xavier, Silva e Nakahara (1999) especificam diversos modelos de Remuneração Variável, a maioria com origem nos EUA. As diferenças de aplicação ocorrem em função do objetivo a que se propõem e, desta forma, todos têm seus aspectos positivos e negativos, conforme a situação. Esses autores destacam as seguintes formas de Remuneração Variáveis mais difundidas e utilizadas no Brasil:

Bônus / Gratificações - São valores pagos periodicamente, em função do resultado obtido pela organização (geralmente lucro líquido apurado no fechamento do balanço). Muito utilizado em grandes empresas multinacionais de diversos segmentos e direcionado para altos escalões, sendo, por essa razão, discricionário. Os critérios e procedimentos variam muito entre as empresas que praticam o bônus. Na maioria das empresas, existem as seguintes características: voltado na maioria das vezes para a direção da empresa, não recompensam o esforço individual, avaliação subjetiva, socializa o valor e encobre a incompetência.

Comissão - Trata-se da forma de remuneração alternativa mais antiga e tradicional que existe. Geralmente os elegíveis atuam para a ambiente externo da organização (área comercial). A maioria das empresas tem foco individualizado, não possui visão de equipe. Não há seletividade. Tanto faz vender uma, duas, dez ou cinquenta unidades, a recompensa será um percentual sobre o volume de vendas, sendo que essas vendas podem ter sido realizadas sem qualquer preocupação com a qualidade e sem compromisso com outros setores da empresa. Além disso, em função do caráter imediatista, o risco de canibalismo é alto. Sua periodicidade de pagamento é de curtíssimo prazo, porém pode variar dependendo do ciclo de negócio a ser realizado. Aplica-se também às áreas de Captação de Recursos e de Cobrança. Suas características são: voltado para a área comercial, foco no individual, não estimula a equipe, risco de canibalismo, estimula a visão imediatista e, geralmente são uma porcentagem ou valores de receita ou faturamento.

Incentivos / Campanhas - Modelos de curta duração utilizados principalmente para alcançar metas e objetivos preestabelecidos. A ação é dirigida para oportunidades pontuais específicas com tempo limitado de duração. O pagamento do prêmio dá-se normalmente por meio de bens de consumo. Suas características são: ação dirigida para oportunidades específicas, tempo limitado, premiação em bens e serviços e verba predefinida.

Gainsharing - Trata-se de um modelo que prevê a distribuição aos empregados de parcelas de superação de ganhos por aumento de produtividade, redução de custos e melhorias de processos de trabalho. É bem aceito em unidades fabris. Suas características são: aplicáveis em unidades industriais, abrange todos os empregados envolvidos na unidade e utilização de indicadores e metas operacionais prefixados.

Participação Acionária - Trata-se de um modelo que prevê a distribuição ou venda facilitada de ações, ao longo dos anos, para uma parcela restrita de empregados, geralmente pessoas ligadas à cúpula diretiva e responsáveis pelos destinos da empresa. O empregado, após uma carência, pode negociar as ações e desfrutar das vantagens monetárias e dividendos. Fundamentalmente de risco, pois está vinculada à valorização dessas ações. As características desse programa são: usadas via de regra por multinacionais de capital aberto, restrita aos primeiros escalões, regida pelo mercado de ações, sofre influência do resultado global da empresa e distribuição paternalista .

Dentro desses novos modelos de remuneração variável, Xavier, Silva e Nakahara (1999) apontam para uma nova forma de remunerar os colaboradores, que desde o início da década de 1990 tem se configurado de forma irreversível que se convencionou chamar de Remuneração Estratégica. Nessa nova configuração, destaca a Remuneração por Resultados ou Participação nos Resultados, em que se pressupõe a sua interface com uma gama de indicadores relacionados a Negócio, Estratégia e Mercado. Os pontos de avaliação deixam de ser puramente operacionais, e montar o quebra-cabeças de definição da remuneração, a partir do critério “Resultado”, passa a ser mais que um simples exercício matemático. É preciso traçar uma linha que envolva as estratégias da organização, os seus negócios e o seu crescimento dentro do mercado. O que se busca efetivamente são os resultados quantitativos, qualitativos e estratégicos. São características da Remuneração por Resultados: remuneração variável (depende fundamentalmente do resultado), remuneração com foco no crescimento e melhoria, diversidade de critérios de mensuração dos indicadores, indicadores quantitativos e qualitativos, metas e desafios, pagamento com periodicidade variada, dinâmica do mercado e do negócio considerada e tendência à maximização.

Em uma visão macroeconômica esses autores propõem a seguinte relação entre Remuneração Fixa e Remuneração Variável (Figura 4).

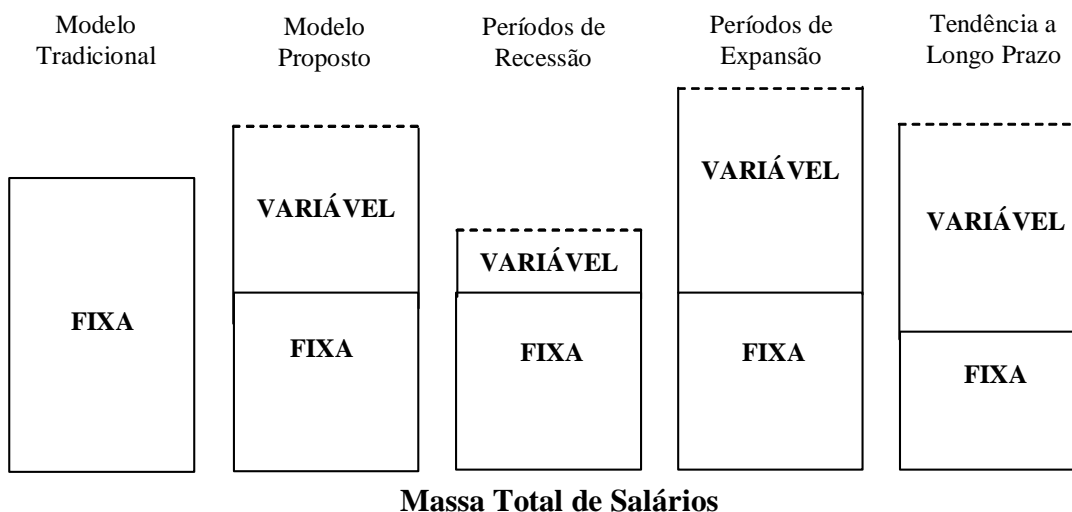


FIGURA 4 - Relação Remuneração Fixa e Remuneração Variável – Visão macroeconômica
 Fonte: XAVIER; SILVA; NAKAHARA (1999).

Segundo pesquisa da HayGroup realizada em 2005 nas empresas que utilizam no Brasil o Sistema Hay de administração salarial, o valor absoluto de bônus ou PLR pagos aos profissionais dessas empresas tem crescido significativamente nos últimos anos, conforme demonstrado no Gráfico 2.

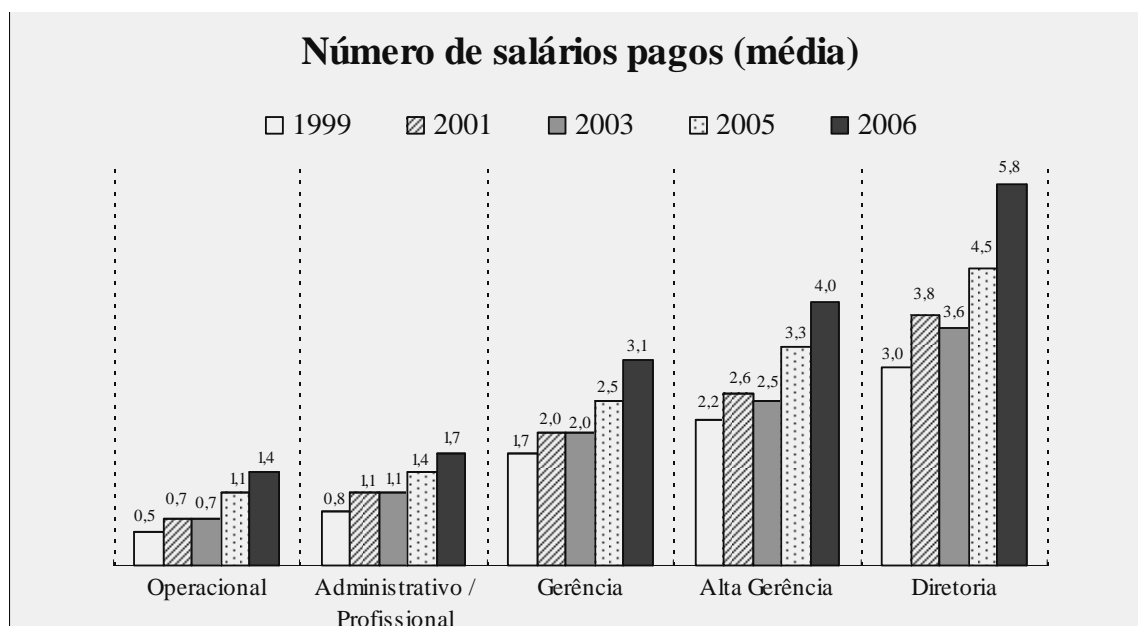


GRÁFICO 2 - Número de Salários nominais pagos por ano a título de PLR
 Fonte: HayGroup – Pesquisa 2005.

No Brasil, as formas mais usuais de remuneração variável classificam-se em dois grupos: a Participação nos Lucros e a Participação nos Resultados (DELLA ROSA, 2000).

Distingue-se lucro de resultado. Lucro é a diferença entre as receitas e as despesas da empresa. Resultado tem a ver com o cumprimento de metas e objetivos (MARTINS, 2000).

Marinakís (1997) aponta as diferenças entre participação nos lucros e participação nos resultados. Os programas de participação no lucro utilizam como variável os próprios ganhos financeiros da empresa, de acordo com as diversas definições contábeis, sendo que, via de regra, o valor total a distribuir é um percentual sobre o lucro. Dessa forma, em períodos de perdas, não há participação dos trabalhadores. Outra característica dessa forma de participação é que o parâmetro de medição do lucro é a empresa como um todo, sendo, portanto, um programa com caráter mais coletivo. A participação nos resultados, por sua vez, é bastante adequada para melhorar a performance organizacional em diversos aspectos, não só financeiros. Para tanto é necessária a determinação de metas mensuráveis e que assegurem o cumprimento dos resultados estratégicos planejados. A participação nos resultados pode tanto estimular o desempenho coletivo, como também ser um forte fator indutor da performance mais individualizada ou por equipes. Para esse autor, a participação nos lucros aplica-se melhor em empresas maiores, que contam com um processo contábil mais estruturado. Já os programas de participação nos resultados, se forem aplicados atendendo à melhoria objetiva nos seus processos e produtos, podem ser um instrumento valioso nas pequenas e médias empresas. No Quadro 5 são apontadas as principais diferenças entre participação nos lucros e participação nos resultados.

QUADRO 5 - Principais diferenças entre participação nos lucros e participação nos resultados

	Participação nos Lucros	Participação nos Resultados
Objetivos	Ligar as remunerações ao êxito da empresa e promover a identidade dos trabalhadores com os objetivos da empresa (aumentar o lucro).	Pode ser projetada para: <ul style="list-style-type: none"> - estimular o esforço individual; - melhorar a qualidade do produto; - economizar uso de recursos; - estimular a cooperação e o trabalho em grupo.
Fator a remunerar	Lucro	Produtividade (medida a partir de múltiplos indicadores).
Unidade a remunerar	Empresa como um todo ou unidades fabris.	Individual ou grupos de trabalho.
Freqüência de pagamento	Anual ou semestral.	Mensal, trimestral, semestral.
Disponibilidade da retribuição	- Imediata (pagamento em dinheiro, sem benefício fiscal para o trabalhador) - Mediata (pagamento deferido, com incentivo fiscal para o trabalhador).	Imediata (pagamento em dinheiro, sem benefício fiscal para o trabalhador).
Principal ponto positivo	Nos períodos de lucro, parte vai para o trabalhador. Em períodos recessivos, o custo trabalhista se reduz de forma automática.	Os trabalhadores têm maior influência e controle sobre o resultado do que no caso de planos de participação nos lucros.
Principal ponto negativo	Fatores importantes não estão sob o controle dos trabalhadores (decisões de fatores macroeconômicos).	Às vezes, é difícil determinar e medir os indicadores mais adequados. Deve-se evitar que o incentivo tenha efeitos indesejados sobre outros aspectos.

Fonte: MARINAKIS (1997)

Nos Quadros 6 e 7, Della Rosa (2000) aponta as vantagens e desvantagens da participação nos lucros e da participação nos resultados:

QUADRO 6 - Participação nos Lucros

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Com prejuízo, não haverá pagamento da PLR • Motiva a união de esforços • Alivia as pressões sobre departamento ou unidades • Solicita melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários • Melhora a qualidade • Reduz custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca transparência • Análise de demonstrativos complexos exige conhecimentos específicos • Maior abertura de dados • Pode proporcionar menor credibilidade no programa por parte dos funcionários • Maior necessidade de treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros • Desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto • Necessidade de caixa: lucro não significa, necessariamente, dinheiro em caixa

Fonte: DELLA ROSA (2000)

QUADRO 7 - Participação nos Resultados

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Permite alcançar objetivos específicos • Maior credibilidade por parte dos funcionários • Utilização de formas de aferição sobre indicadores já conhecidos • Maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados • Pressupõe espírito de equipe • Minimiza resistência à implantação do modelo • Maior solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários • Redução de custos • Possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades ou filiais • Melhora a qualidade, promovendo inovações de processos e produtos • Menor abertura de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento mesmo em situações de prejuízo • Conhecimento específico para avaliação de resultados • Unidades menores para melhor controle • Possibilidade de concorrência entre unidades, gerando conflitos internos • Dificuldade de atingir objetivos mal definidos ou inatingíveis

Fonte: DELLA ROSA (2000)

Na prática, muitas empresas, para atenuar as desvantagens e maximizar as vantagens da participação nos lucros e na participação nos resultados, têm adotado um sistema misto, ou seja, o pagamento ocorre em função da combinação de metas para lucros e metas de resultados individuais e coletivos. Isso significa, que mesmo não havendo lucro, caso outras metas sejam alcançadas, poderá haver o pagamento da participação. Vale lembrar que, talvez

se não houve o alcance dessas outras metas, o resultado financeiro representado pelo lucro fosse pior (REIS NETO, 2004).

Essa prática foi reforçada pela Lei nº 10.101 de dezembro de 2000 que regulamenta a concessão da participação nos lucros ou resultados, onde em suas disposições não faz nenhuma distinção entre essas duas formas de participação.

No Gráfico 3, observa-se um crescimento da modalidade da participação nos resultados e no sistema misto (participação nos lucros e resultados).

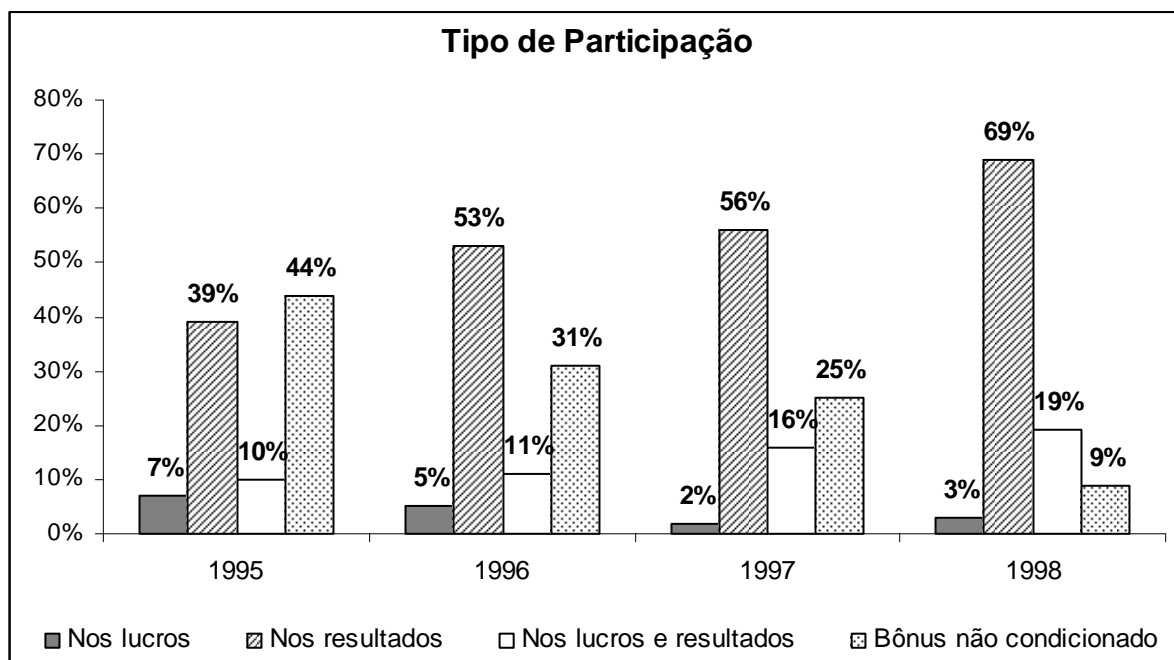


GRÁFICO 3 - Tipo de Participação

Fonte: Pesquisa Fipe / Mediar (1999). Disponível em <www.fipe.com.br> citada em Della Rosa (2004)

Para Della Rosa (2000) a implantação de um programa de PLR busca o aumento de produtividade, da participação e do comprometimento dos trabalhadores. No âmbito das relações de trabalho e nas estratégias adotadas em relação à política de recursos humanos, ocorreu um importante movimento, pois a PLR trouxe a possibilidade de uma política de remuneração voltada para o incentivo de melhorias no alcance de resultados da empresa. O empregado deixa de ser apenas um elemento produtivo e passa a ser um elemento de grande importância para todo o processo, comprometido com as metas estabelecidas. Essa afirmação é comprovada em uma pesquisa feita pela FIPE – Fundação Instituto de Pesquisa em 1999, conforme demonstrado no Gráfico 4 a seguir:

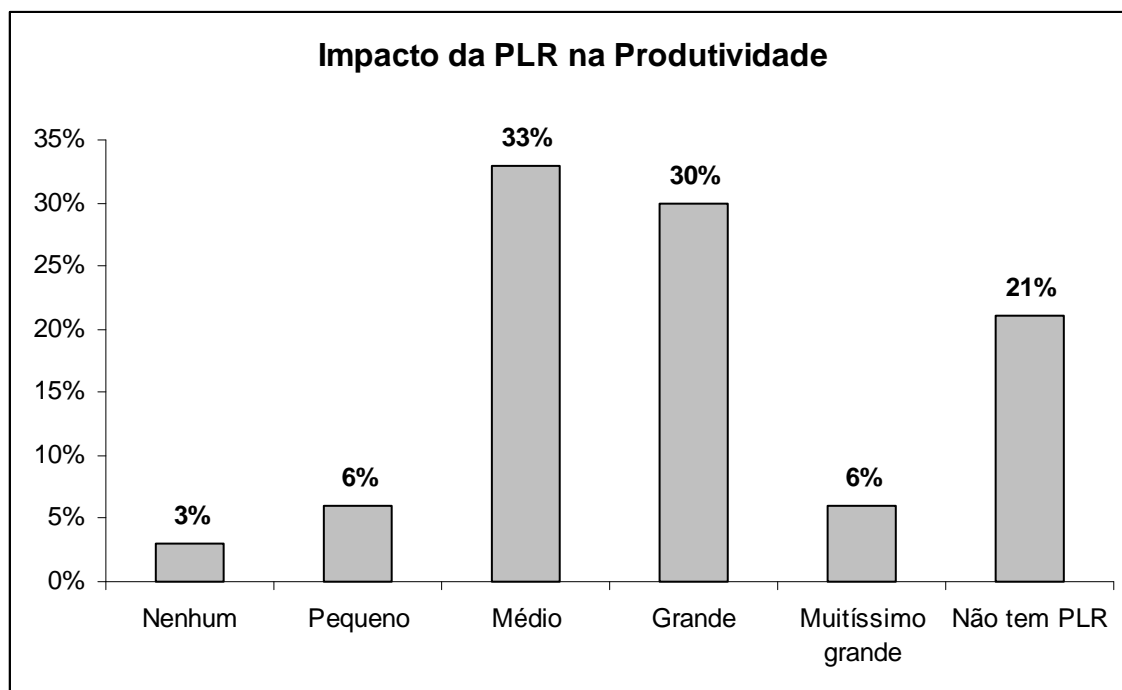


GRÁFICO 4 - Impacto da PLR na produtividade

Fonte: Pesquisa Fipe / Mediar, 1999. Disponível em <www.fipe.com.br> citada em Della Rosa, 2004

A implantação de um sistema de PLR possibilita às organizações atrelar uma remuneração variável aos resultados obtidos, sendo que esse valor não é considerado como base de cálculo de encargos trabalhistas e previdenciários. No entanto, como mostra Della Rosa (2000), é preciso que se perceba que tal programa não é apenas uma conquista de direito dos trabalhadores, mas um excelente instrumento de gestão empresarial.

Para Della Rosa (2000), a participação dos trabalhadores na gestão da empresa pode exercer influência positiva sobre o ambiente de trabalho, gerando maior motivação, melhoria na qualidade do trabalho, no relacionamento entre áreas, aumento da produtividade e conseqüente melhoria das perspectivas de crescimento. Para a autora, ao se sentir parte do processo decisório e da melhoria da produtividade, os trabalhadores passam a acreditar mais em si mesmos e a ter mais prazer em trabalhar.

Segundo Corrêa (1999), a Participação nos Lucros ou Resultados é “o modelo mais evoluído de relacionamento entre capital e trabalho”. Os trabalhadores tornam-se parceiros do crescimento da empresa a curto, médio e longo prazos, lutando por maior eficiência e qualidade, e os clientes são favorecidos com melhores produtos e serviços. Corrêa (1999)

acredita que a implantação de um sistema de PLR seja um importante instrumento motivacional, que faz com que as pessoas exerçam suas potencialidades a favor da empresa, dispensando rígidos mecanismos de controle e segurança.

A PLR não deve ser vista apenas como mais uma obrigação legal, nem tampouco como a solução para todos os problemas da empresa. Doyle (citado por CORRÊA, 1999) afirma que os empregados são capazes de aumentar a produtividade entre 35 e 50%, elevando o lucro a um nível bastante superior às necessidades de investimento. O autor acredita que, disseminando informações de forma transparente e envolvendo os funcionários com os objetivos e metas da empresa, é possível construir uma nova relação entre capital / trabalho. Um jogo em que todos ganham.

Segundo Doyle (citado por CORRÊA, 1999), o sucesso ou fracasso de um processo de Participação nos Lucros é determinado pelo envolvimento dos funcionários e executivos da empresa, fator que vai muito além da atuação de uma lei. Dividir resultados é consequência de decisões descentralizadas e de partilha do poder, mostrando-se fundamental o alinhamento desse sistema com a cultura e a estratégia da organização.

A Participação nos Lucros ou Resultados é uma forma de a empresa demonstrar respeito por aqueles que ali trabalham, reconhecendo sua dedicação e esforço. “É como se cada empregado passasse a ser uma espécie de acionista da empresa” (CARVALHO, 2001, p. 35).

A estruturação do programa de Participação nos Lucros ou Resultados é de fundamental importância para o seu sucesso, uma vez que envolve diversos fatores e variáveis.

De acordo com Corrêa (1999), para a implantação do programa de PLR, é necessário que a empresa possua uma cultura organizacional compatível, que envolva políticas, diretrizes, procedimentos, sistemas de controle e outros processos que sejam coerentes com o foco de maior participação. Além disso, é necessário que o programa esteja alinhado à cultura organizacional, às estratégias, às oportunidades e às pessoas. Os empregados são peças fundamentais na consolidação da PLR, pois o seu sucesso depende diretamente da seriedade e da qualidade de sua execução. Nesse sentido, segundo Corrêa (1999), é preciso investimentos em treinamentos e no desenvolvimento das pessoas para que, após a implantação do programa

de PLR, o potencial delas aflore de maneira estimulada, contribuindo para a melhoria dos resultados.

Ainda na fase de estruturação do programa, devem-se escolher os indicadores para se mensurar o alcance das metas / resultados planejados, uma vez que estes constituirão a base das decisões, e, se forem mal escolhidos, poderão levar a focos irreais ou distorcidos, comprometendo o processo de tomada de decisões. Esses indicadores classificam-se, de uma maneira geral, em qualitativos, quantitativos e comportamentais.

Os indicadores qualitativos, por serem subjetivos, devem ser analisados com base em parâmetros comparativos. Os de origem quantitativa expressam exatamente os resultados obtidos, como exemplo, o lucro ou resultado. Os indicadores comportamentais refletem as posturas e atitudes das pessoas na empresa.

Corrêa (1999) destaca que as informações componentes dos indicadores devem ser amparadas por um sistema gerencial eficiente, com divulgações confiáveis, periódicas (mensal, por exemplo) e acessíveis a todos os participantes, expressas de forma clara, transparente e de fácil entendimento, possibilitando, assim, o acompanhamento da evolução dos resultados. Esse *feedback* é importante, pois possibilita a correção dos desvios ou redirecionamento de esforços no caso de os resultados não se apresentarem satisfatórios.

Os indicadores precisam apresentar alguns desafios que sejam alcançáveis, estimulantes e consistentes, alinhados às características da empresa. Bases históricas e realistas contribuem para a definição desses desafios.

Em novembro de 2004, a Consultoria *Deloitte Touche Tohmatsu* realizou uma pesquisa denominada Relatório de *Benchmarking* de Gestão de Capital Humano, em que foram entrevistadas 69 empresas brasileiras sobre quais indicadores são utilizados nos programas de participação nos lucros ou resultados, cujos resultados são apresentados no Quadro 8:

QUADRO 8 - Indicadores de desempenho de um programa de PLR

Indicadores	Resultado Geral (%)
Produtividade	52,54%
Resultado Operacional	45,76%
Qualidade	44,07%
Absenteísmo	42,37%
Acidentes do Trabalho	40,68%
Faturamento	37,29%
Custo	35,59%
Lucro Líquido	32,20%
Refugo e / ou Desperdício	32,20%
Orçamento de Despesas	30,51%
Satisfação do Cliente	30,51%
Volume de Vendas	27,12%
Volume de Produção	23,73%
Avaliação de Desempenho	23,73%
EVA – Valor Econômico Adicionado	6,78%
<i>Market Share</i>	6,78%
Retorno sobre o Investimento	5,08%
Outros	27,12%

Fonte: PESQUISA *Deloitte Touche Tohmatsu* (2004), citada em Della Rosa (2004)

Garrido (1995) cita que, para a implantação de um programa de PLR, é necessário seguir quatro fases: análise estratégica, concepção do programa, processo de negociação e avaliação.

A primeira delas perpassa pela decisão da empresa em implantar ou não um programa de PLR. Essa é uma fase interna da organização, guiada pelo seu corpo estratégico, que avaliará, conforme a sua realidade, os prós, os contras e as diretrizes, em caso de implantação do programa. As oportunidades e ameaças deverão ser cuidadosamente analisadas, na concepção das diretrizes que servirão de base do plano de PLR.

A fase de concepção do programa é o momento de estruturação, definição da forma de negociação, tipo de remuneração variável, população elegível, valor financeiro a ser distribuído e processo de divulgação. Nessa etapa, deve-se levar em conta os aspectos da legislação vigente.

A empresa deve definir todas as metas referentes ao programa e os recursos financeiros que serão disponibilizados para distribuição. As metas / resultados devem ser definidos com parâmetros coerentes com os demais instrumentos de gestão da empresa. É importante que as metas sejam exequíveis e claramente expressas.

Levando em consideração a importância de um processo de comunicação claro e transparente para o sucesso do processo de implantação da PLR e a diminuição de ameaças, a empresa deve prever a forma de divulgação dos resultados e o acompanhamento das metas.

Depois de ter definido as principais diretrizes do programa a ser implantado, a empresa deve dar início às negociações das condições objetivas e critérios do programa. Essa negociação pode ser interna com os empregados ou externa com representantes da categoria profissional.

A última fase citada por Garrido é a avaliação que trata do acompanhamento contínuo das metas, da análise crítica e de uma revisão do programa no final do trimestre de vigência, com a finalidade de fazer ajustes para o próximo período.

Segundo Della Rosa (2000), muitas organizações têm receio de implantar um programa de PLR, pois imaginam ter de compartilhar a administração e as informações confidenciais. A autora crê que esse não deve ser o motivo para a sua não-implantação. “O programa, porém, não deve ser temido sob esse aspecto, pois os documentos que devem ser expostos, por ocasião da aferição dos resultados finais, devem ser aqueles que constam do acordo e nada mais”. O empresário deve, portanto, pensar em quais informações ele não vê problema compartilhar, e, acima de tudo, comparar as vantagens que terá com a implantação da PLR.

Segundo Semler (citado por DELLA ROSA, 2000, p. 48):

O principal é perceber que os funcionários remando na mesma direção que a cúpula tem efeitos muitas vezes mais importantes que o eventual mau uso dos números pelo concorrente ou alguns funcionários (...) Não se pode esperar um espírito de participação e parceria se não existe abundância de informações à disposição do mais humilde funcionário.

Della Rosa (2000) propõe um roteiro com 21 pontos a serem considerados para a implantação de um programa e PLR :

1. Diagnóstico da Empresa: Fazer um reconhecimento da realidade da empresa, de seu perfil de relacionamento com seus empregados, suas vulnerabilidades tanto externas, quanto internas, enfim é o momento de “tirar uma foto” da organização.

2. Objetivos da Empresa: A empresa deve definir aonde quer chegar, fazendo uma análise global e departamental, começando a traçar a estratégia para a ação.

3. Diretrizes: Determinar, em linhas gerais, o programa: se ele estará só ancorado nos lucros ou se só nos resultados ou em ambos, qual o estilo de gerenciamento e outras premissas gerais que deverão nortear o programa.

4. Comitê de Funcionários: Convocar e conscientizar os representantes dos empregados que irão discutir com a empresa as bases do programa.

5. Envolvimento dos empregados: Estabelecer um sistema de comunicação de forma a assegurar que os empregados tomem conhecimento do programa.

6. Início das negociações: Apresentar a situação da empresa e seus objetivos e necessidades para atingir as metas.

7. Metas: Definir que os indicadores comporão o programa. Segundo Pontes (2002), as metas devem ser definidas em consonância com o plano estratégico da organização. A fixação de metas divorciada da cultura organizacional pode levar o programa ao fracasso. Garrido (1999) define outras características importantes das metas: serem factíveis, mensuráveis, entendidas por todos, historicamente avaliáveis e de fácil obtenção e avaliação. Devem ainda ter credibilidade e capacidade de serem influenciadas pelos empregados.

8. Formas de Premiação: Definir quanto pagar e critérios de pagamentos.

9. Padrão de Aferição de Resultados: Estabelecer como e quando os resultados serão apurados e qual sua forma de divulgação.

10. Estipular os Parâmetros de Controle: Definir como será o sistema de acompanhamento do programa, sua periodicidade e divulgação dos resultados.

11. Oficializar o Documento: Documentar todo o processo e as questões acordadas.

12. Analisar a Viabilidade do Modelo: Analisar as regras do programa, verificando sua viabilidade e definir o cronograma e a responsabilidades para os envolvidos.

13. Arquivo: Arquivar o documento na entidade sindical.

14. Apresentação aos Empregados: Apresentar o programa aos funcionários, transmitindo a eles o que se espera que realizem e o que receberão em troca. Essa apresentação deverá ser feita através de palestras, cartilhas, jornais internos ou outros meios e formas a fim de assegurar que todos os empregados tomem conhecimento do programa.

15. Treinamento: Treinar as pessoas ocupantes de cargos chaves deverão ser treinadas para atuarem como agentes que assegurem o êxito do programa.

16. Cumprimento do Cronograma: Assegurar que as atividades previstas ocorram como planejadas.

17. Divulgação final dos Resultados: Informar de maneira clara e objetiva a todos os empregados os resultados finais.

18. Pagamento: Pagar efetivamente a PLR, conforme as regras estabelecidas e, se possível, dando um destaque especial a essa ocasião e valorizando a conquista dos empregados.

19. Acompanhamento do andamento do Programa: Estabelecer um sistema de acompanhamento, identificando pontos de melhorias, inclusive estabelecendo um canal aberto para obter a opinião os empregados.

20. Contínuo Envolvimento: Estabelecer um processo em que o empregado possa estar sempre focado no programa, promovendo campanhas, treinamentos e outras formas de envolvimento e participação.

21. Revisão do Acordo: Analisar os possíveis problemas ocorridos na vigência do acordo e aprimorá-lo para o período seguinte.

Para Della Rossa (2000) a Participação nos Lucros ou Resultados é uma prática sem volta. Está aí para ser questionada, discutida e aplicada. Implica, no entanto, uma mudança de postura das empresas para proporcionar uma verdadeira parceria dentro do espírito ganha-ganha, pois, quando se direciona a força e o trabalho no sentido esperado, ela potencializa os resultados estrategicamente planejados.

2.3 PLR: Perspectivas Críticas

No que pese a predominância de autores e estudiosos do tema, considerarem o programa de Participação nos Lucros ou Resultados um instrumento valioso para a melhoria dos resultados empresariais e um aliado propulsor para a aproximação entre o capital e o trabalho, há de se considerar o contraponto apresentado por outros autores.

Collins (2001) apresenta uma visão diferente a respeito da Participação nos Lucros ou Resultados. A partir de pesquisa comparativa entre empresas que deram o salto de resultados bons para excelentes e sustentaram esses resultados por pelo menos quinze anos e empresas de um grupo comparativo que mantiveram resultados bons ou medíocres durante o mesmo período, o autor não encontrou nenhum padrão sistemático que ligasse as compensações dos executivos à transformação de uma empresa boa em excelente.

Quando se trata de empresas feitas para vencer, compensações e incentivos são importantes, mas não pelos motivos normalmente difundidos. “O objetivo de um sistema de compensações não deve ser conseguir os comportamentos certos das pessoas erradas, mas colocar as pessoas certas no barco em primeiro lugar e mantê-las nele” (COLLINS, 2001, p. 81).

Embora sua pesquisa tenha sido feita com base na remuneração dos altos executivos, não examinando com o mesmo rigor a remuneração do pessoal não executivo, Collins (2001) aponta que o mesmo conceito aplica-se em todos os níveis das organizações.

Ele afirma que, ao determinar quais pessoas devem ser contratadas, os atributos de caráter são mais importantes do que currículo e do que a forma como serão remuneradas. Segundo o autor, as “empresas feitas para vencer” recrutam pessoas com valores semelhantes aos seus e lhes dá o treinamento necessário para cumprirem seu papel na organização.

As “empresas feitas para vencer” possuem sistemas rígidos em que pessoas que não possuem os atributos necessários não costumam permanecer nelas por muito tempo. Para elas, a melhor forma de atender às pessoas que dão resultados é não sobrecarregar as empresas com aquelas que não dão resultados.

Para Collins (2001, p. 100), “o objetivo da compensação não é ‘motivar’ os comportamentos certos nas pessoas erradas, mas, antes de qualquer coisa, contratar e manter os melhores profissionais”.

Kohn (1998), afirma:

Alguns sistemas de incentivo e de pagamento pelo desempenho nos locais de trabalho (difundidos e pouco questionados nas empresas dos EUA), além de serem ineficientes, prejudicam a produção dos trabalhadores.

Há três caminhos para se mostrar que o pagamento aos indivíduos pelo desempenho não os leva à realização do melhor trabalho (Kohn, 1998). O primeiro é a hipótese de existirem outros estudos não divulgados documentando os resultados positivos dos programas. O segundo é o crescente uso dos sistemas de pagamento-pelo-desempenho e uma contínua incapacidade de se entender a razão de eles nunca parecerem funcionar. O terceiro é deduzir que o erro com os programas de incentivo não é a forma como estão sendo administrados, mas o fato de serem sistemas de incentivo.

A seguir, são apresentadas 14 razões, segundo Kohn (1998), responsáveis pelo fracasso de incentivos e planos de pagamento pelo mérito:

- 1. Falta de necessidade:** Os programas são por vezes introduzidos sem necessidade, isto é, quando os empregados já estão trabalhando muito bem. Solução: Abandone-os.
- 2. Sigilo:** Quando se pretende que ninguém saiba o que o outro ganha, pode-se superestimar o que os outros recebem e supor a existência de injustiça. Solução: Acabar com os segredos.

3. Pagamento não corresponde a desempenho: A compensação não corresponde às avaliações de desempenho. Solução: Faça o que foi dito que vai ser feito.

4. Despesas: Comenta-se que alguns planos de incentivo são dispendiosos demais. Solução: Substitua-os por recompensas não pagas.

5. Grande demais versus pequenos demais: Se pagamentos em bônus são modestos, os suficientemente grandes para causar impacto beneficiarão poucos.

6. Curto prazo versus longo prazo: Se o incentivo é baseado num desempenho em curto prazo, os empregados podem tomar decisões contrárias aos interesses em longo prazo.

7. Objetivo versus subjetivo: Se a recompensa é baseada em fatores objetivos, o sistema pode ser rígido; se baseada em fatores subjetivos, ele se torna dependente dos caprichos do avaliador.

8. Avaliação de desempenho é um exercício fútil: A classificação de desempenho mascara inúmeras distorções sutis na maneira como alguém enfrenta sua tarefa; os números não podem fazer justiça a estilos e competências diferentes.

9. Pagamento não é um motivador: Quanto menos controle o empregado tem sobre o seu trabalho, mais interessado fica por assuntos financeiros. Todo mundo precisa ganhar a vida, e os que têm dificuldade em fazê-lo são os que mais se interessam por dinheiro. Mas não é por isso que a maioria das pessoas pensa no trabalho, principalmente em termos das recompensas extrínsecas que são oferecidas. As pessoas não trabalham simplesmente para viver, mas também vivem para trabalhar para cultivar o alimento, para realizar coisas e resolver problemas.

10. As recompensas punem: Mesmo hoje, há líderes que pensam que o medo motiva as pessoas a fazerem um trabalho melhor. É difícil imaginar uma filosofia de gerenciamento diferente de tudo o que as pesquisas e as experiências ensinam, mas as estratégias punitivas são contraproducentes ao extremo, desagradáveis e desrespeitosas. Elas levam à desconfiança, à defesa e à raiva, pode-se dizer que, psicologicamente, elas são ingênuas.

11. Recompensas rompem relacionamentos: Os programas de incentivo reduzem a possibilidade de as pessoas virem a cooperar e, sem a cooperação, a qualidade perde. Tanto as relações horizontais (entre colegas de trabalho) quanto as verticais (entre supervisores e subordinados) são competitivas: um vê o outro como um obstáculo.

12. Recompensas ignoram as razões: A essência da boa administração é tratar bem os trabalhadores, providenciando-lhes uma retrospectiva útil e detectando suas necessidades para a autodeterminação e o apoio social. Há provas de que onde os sistemas de recompensa são aplicados é menos provável que sejam utilizadas estratégias produtivas. Um sistema de recompensa não substitui o gerenciamento cuidadoso.

13. As recompensas desencorajam assumir riscos: Sempre que a pessoa é levada a pensar na recompensa-pelo-desempenho, sua realização se restringirá apenas ao que é absolutamente necessário para obtê-la. Ao participar de uma organização que utiliza a “técnica de administração” por objetivos, os empregados têm como incentivo estabelecer objetivos em níveis seguros para garantirem suas recompensas ou altas gratificações.

14. As recompensas minam o interesse: Quanto mais um gerente leva os empregados a focalizarem sua atenção por um bom desempenho no trabalho, menos interesse este lhes despertará. Sendo assim, as recompensas diminuem o desempenho. “Quanto mais fortemente a compensação (ou outras recompensas) é atrelada ao desempenho, mais danos produz.”

Em um artigo publicado na *Harvard Business Review*, em 1993, Kohn afirma que, apesar de décadas dando relevo à crença muito difundida de que esquemas de pagamento por desempenho melhoram a performance dos empregados, não há nenhum estudo controlado que demonstre que as recompensas criam um compromisso duradouro melhorando o desempenho no cargo a longo prazo. Nesse artigo, Kohn descreve várias pesquisas realizadas nos Estados Unidos, onde não há evidências de diferenças nos resultados entre empresas que pagam e empresas que não pagam algum tipo de incentivo. Em sua opinião, o grande problema dos programas de incentivos que fazem com que eles não funcionem não está em suas regras e critérios objetivos que com um simples ajuste os torne eficazes, mas sim na própria concepção psicológica desses programas que não se sustentam, uma vez que as pessoas são muito mais motivadas por fatores intrínsecos ligados à realização do próprio trabalho do que a fatores extrínsecos que em última análise têm uma característica de suborno.

Mesmo não sendo uma crítica aos programas de PLR, Marinakis (1997) alerta para algumas armadilhas que podem estar presentes nesses programas e que, se não evitadas certamente trarão dificuldades para as empresas. Em primeiro lugar, não se pode esquecer de que os valores pagos como participação não devem ser considerados como salários, nem para estabelecer um equilíbrio interno e nem para ser um fator de comparação com o mercado. Isso porque, caso não haja esse pagamento em períodos mais recessivos, a empresa perderá sua relatividade interna no tocante à remuneração de seus empregados e correrá o risco de perder seus empregados para o mercado. Em segundo lugar, em relação à participação nos lucros, deve-se tomar cuidado e evitar uma visão imediatista no sentido de forçar os ganhos financeiros em curto prazo, comprometendo a saúde financeira da empresa numa perspectiva de mais longo prazo. E por último, no tocante à participação nos resultados, o maior risco é a fragmentação das metas, fazendo com que o cumprimento de uma venha a prejudicar o cumprimento de outra, por exemplo, metas de produtividade que podem levar, de forma indesejada, a deterioração da qualidade do produto ou serviço.

2.4 Processos de medição de resultados

Uma das premissas desta dissertação é que os programas de participação nos lucros e resultados estejam atrelados a um sistema de aferição de resultados empresarial. Para tanto, é fundamental o entendimento do conceito de resultados.

Segundo Norton e Kaplan (2001), as empresas a partir da década de 1990, começaram a abandonar os sistemas de gerenciamento do desempenho e de aferição de resultados na perspectiva relacionada exclusivamente com referenciais financeiros, ampliando esse referencial para critérios que melhor se correlacionavam com o valor para os acionistas, como os conceitos de valor econômico agregado (EVA) e gestão baseada em valor. Reconhecendo as limitações da gestão apenas com base em números financeiros, as empresas adotaram a qualidade como principal grito de guerra e referencial organizacional, durante as décadas de 1980 e 1990. Todavia, apenas a qualidade também era insuficiente do mesmo modo como os indicadores financeiros puros que seriam substituídos pelos programas de qualidade. Várias empresas que conquistaram prêmios de qualidade nacionais logo se viram afligidas por problemas financeiros. A partir dessas constatações as empresas começaram a incorporar outros referenciais para avaliar seus desempenhos empresariais. Além dos indicadores

financeiros e de qualidade, algumas empresas enfatizaram o foco nos clientes, outras optaram pelas competências essenciais ou pela reengenharia dos processos. Ainda outras enfatizaram a gestão dos recursos humanos estratégicos, mostrando como empregados motivados e habilitados são capazes de criar valor econômico, ou recorrerem à tecnologia da informação como fonte de vantagem competitiva. Cada uma dessas perspectivas é importante e desempenha o seu papel na criação de valor nas organizações. Mas cada uma representa apenas um componente da rede de atividades e processos gerenciais responsáveis pelo desempenho superior sustentável. O foco em apenas uma dessas perspectivas como base dos sistemas gerenciais induz à sub-otimização em detrimento das metas organizacionais mais amplas. “As empresas precisam substituir qualquer foco estreito e específico por uma visão abrangente em que a estratégia se situe no âmago dos sistemas gerenciais.”

Sademberg e Silveira (2002) pesquisaram, a partir das 500 Maiores e Melhores empresas do Brasil, segundo a revista Exame, quais os modelos mais utilizados para medição de desempenho empresarial. O objetivo dessa pesquisa era identificar as características dos diversos modelos de avaliação de desempenho empresarial em uso pelas empresas no Brasil, visando estabelecer uma matriz comparativa que pudesse servir de base para a orientação da seleção e implementação de um modelo ou, quando fosse o caso, de algumas de suas especificidades consideradas mais adequadas à realidade de cada empresa. O trabalho foi concentrado nos modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial consagrados pelo ambiente empresarial brasileiro: ABM – “*Activity Based Management*”, BSC - “*Balanced Scorecard*”, EVA – “*Economic Value Added*”, PNQ – “Prêmio Nacional da Qualidade” e TQC – “*Total Quality Control*.”

Como referência, Sademberg e Silveira (2002), traçaram uma linha de tempo da entrada desses modelos no Brasil:

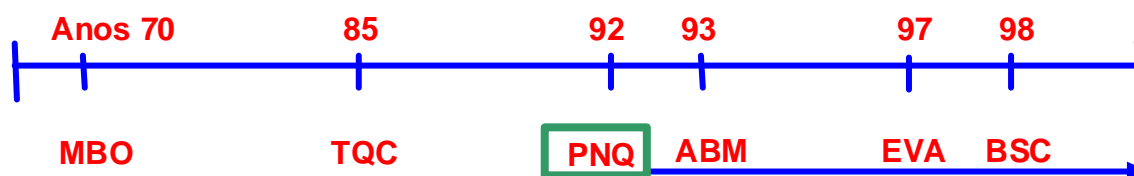


FIGURA 5 - Cronologia da entrada de modelos de medição de desempenho empresarial no Brasil
Fonte: SADEMBERG e SILVEIRA (2002)

O BSC - *Balanced Scorecard* foi proposto em 1996 por David Norton e Robert Kaplan quando publicaram o livro *Balanced Scorecard*, em seguida a uma seqüência de artigos na *Harvard Business Review*, iniciada em 1989. A tradução do livro saiu no Brasil, em 1997, com o título *A estratégia em ação - Balanced Scorecard* e, desde então, o BSC vem sendo difundido e aplicado em nosso país. O BSC é um sistema de gestão estratégica e avaliação de desempenho empresarial cujo principal diferencial é reconhecer que os indicadores econômico-financeiros, por si mesmos, não são suficientes para mostrar a realidade atual e as tendências do desenvolvimento de uma empresa, pois não contemplam os *drivers* de rentabilidade a longo prazo. Esse modelo complementa as medições econômico-financeiras com medições que direcionam o desempenho futuro. O BSC traduz a visão e a estratégia da organização em um conjunto de indicadores de desempenho que representam uma moldura para a medição estratégica e o sistema gerencial. Mesmo mantendo a ênfase no alcance dos objetivos econômico-financeiros, inclui indicadores em outros campos de resultado que, combinados em uma relação de causa-e-efeito, contribuem para interligar as estratégias de longo prazo com as ações no curto prazo. O *Balanced Scorecard* mede o desempenho organizacional através de quatro perspectivas distintas e complementares: econômico-financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Outro valor bastante difundido no mercado é Valor Econômico Agregado (EVA). Trata-se de uma forma de Análise de Retorno que leva em conta o custo do capital investido na empresa, permitindo avaliar a variação do valor da empresa em determinado período. Passa a ser um instrumento de gerenciamento do desempenho (econômico), na medida em que identifica e age sobre os parâmetros que compõem esse valor econômico agregado (Árvore da Geração de Valor, composta das variáveis econômicas que influenciam o EVA, mostrada na figura e sua legenda nas páginas seguintes). Basicamente, o Valor Econômico Agregado é a diferença entre o retorno do capital empregado e o seu custo ($spread = ROIC - WACC$), multiplicado por esse capital (K) (AL EHRBAR, 1999).

No contexto da competitividade do início da década de 1990, trinta e nove organizações de destaque no cenário nacional como as empresas XEROX, VARIG, PHILIPS, SIEMENS, WEG, entre outras, instituíram em outubro de 1991 a *Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)*, para administrar o Prêmio Brasileiro que foi criado com base no *Malcolm Baldrige National Quality Award*, dos EUA. Voltados, de início, ao espírito do TQC, os

Crêterios de Excelência do PNQ foram evoluindo, cada vez mais em dire o   excelência do desempenho empresarial como um todo. Hoje, esses cr terios orientam a gestão de muitas empresas e servem de instrumento de avalia o do seu desempenho. O Modelo de Excelência do PNQ compõe-se de sete Crêterios de Excelência que se referem a: liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informa o e conhecimento, pessoas, processos, resultados da organiza o.

O *Total Quality Control* (TQC) também chamado de *Total Quality Management* (TQM) e Gerência da Qualidade Total ou Gerência pela Qualidade Total (GQT) surgiu do movimento da Qualidade que sacudiu o Japão a partir do início da década de 50, com a forte influência de Deming e Juran. No Brasil, começou a ser aplicado em meados da década de 80 e até hoje   utilizado em geral complementado por outros modelos de gestão/avalia o. O TQC trouxe no seu bojo conceitos e metodologias que foram muito difundidos, como o novo conceito de Qualidade, o de "cliente interno", o da "cadeia de processos", o Gerenciamento da Rotina (GDR), o Gerenciamento por Diretrizes (GPD), e outras metodologias que não chegam a ser tão empregadas, como o *Quality Function Deployment* (QFD) a *Failure Mode Effect (FMEA) Analysis*, a *Fault Tree Analysis* (FTA), etc., embora destinadas a aplica es específicas importantes. Enquanto o Gerenciamento da Rotina, no âmbito estritamente funcional, visa, antes de tudo,   manuten o da qualidade com a aplica o do ciclo SDCA, (onde S representa as metas padrão e os procedimentos padrão, sendo D de *do*, C de *check* e A de *action*), o Gerenciamento por Diretrizes, de característica basicamente interfuncional, visa   inser o das diretrizes da alta administra o, depois de desdobradas, no gerenciamento da organiza o, em busca de melhorias. Isso se dá pela aplica o do ciclo PDCA, onde o P (de *Plan*) leva em conta as metas anuais desdobradas (CAMPOS,1992).

Uma outra perspectiva de avalia o de desempenho e de acompanhamento e aferi o de resultados empresariais   a metodologia adotada no chamado "Modelo de Empresariamento". Esse modelo foi desenvolvido pelo professor José Luiz de Santana da Funda o Dom Cabral (FDC) e serve de base para o desenvolvimento das empresas que fazem parte do Parceiros para a Excelência (PAEX), programa desenvolvido pela FDC.

Para Santana (1997) "Resultado   aquilo que Resulta", ou seja, resultado tem a ver com aquilo que vai decorrer de uma dada a o/atividade. Numa perspectiva sist mica (*input* / processamento / *output* ou insumo / processamento / produto) tem a ver com o output ou

produto. Um resultado pode ser um bem, um recurso, um sistema/tecnologia, uma informação ou uma competência que a empresa não dispunha até então e que represente para ela um ganho. Esse ganho pode se relacionar com qualquer uma das perspectivas mais amplas de resultados que se busca em uma empresa: seja na da maximização dos lucros, seja na maximização do valor da empresa, seja na maximização de geração de valor para os *stakeholders*. Assim, embora resultado não tenha a ver com atividades e sim com produto / *output* das atividades, ele se aplica também no contexto da eficiência cuja melhoria tem a ver com ganhos nos indicadores de tempo e utilização de recursos.

Santana (1997) ressalta que os empresários e dirigentes contemporâneos já perceberam que não basta mais resumir resultados como sendo apenas o retorno de caixa. É preciso também aumentar o valor da empresa. Esse aumento do valor da empresa implica o entendimento e o atendimento das expectativas além dos eixos satisfação dos acionistas e satisfação dos clientes. Implica também o entendimento e o atendimento dos eixos satisfação dos colaboradores e satisfação da sociedade. Com isso outros parâmetros de resultados têm de ser incorporados à gestão estratégica da empresa. Esses resultados são alcançados através da harmonização da filosofia empresarial, que tem a ver com sua missão e valores, de pessoas capacitadas e motivadas e de processos adequados. A Figura 6 apresenta uma visão ampliada dos resultados que geram valor para a empresa.

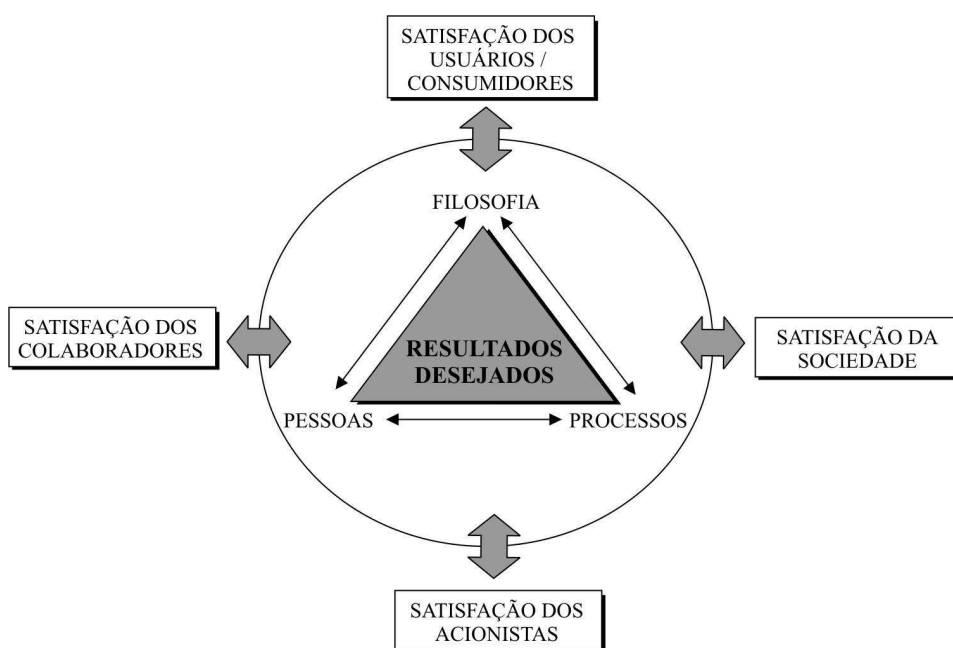


FIGURA 6 - Visão ampliada dos resultados que geram valor para a empresa
Fonte: SANTANA (1976)

Santana (1976) propõe uma hierarquia de resultados: resultados que geram valor para os *Stakeholders*, resultados econômico-financeiros e resultados básicos ou intermediários. Estes últimos podem ocorrer nos seguintes campos: mercado e imagem, qualidade para o cliente, tecnologia e processos e capital humano.

Essa metodologia estabelece um forte vínculo entre a gestão empresarial e os programas de participação nos resultados. Uma vez que a base para a conquista da PLR por parte dos colaboradores é o alcance das metas estabelecidas nos diversos campos de resultados, conforme demonstrado no Quadro 9.

QUADRO 9 - Campos de Resultados

Campos de Resultados	Objetivos Esperados	Exemplos de Indicadores	Exemplo de Metas (especificar até quando)
Econômico-Financeiro	Aumentar o valor da empresa	- Lucratividade - Geração de Caixa - Índice de Liquidez	- 5% Lucro Líq./ Patrimônio Líq - Faturamento de X
Mercado e Imagem	Melhorar a capacidade e velocidade de resposta ao mercado	- “ <i>Market Share</i> ” - Fidelidade de Clientes - Imagem institucional	- Estar atuando em mais dois estados - Ter no mínimo 20 citações positivas na mídia
Qualidade para o cliente	Aumentar o grau de satisfação do cliente	- Melhor Preço - Satisfação dos clientes	- Reduzir em 2% o índice de reclamações de clientes - Introduzir duas inovações no produto x
Tecnologia e Processos	Melhorar os processos-chave da organização	- Dependência de fornecedores - Giro de estoque - Informatização	- Reduzir em 5% o desperdício do material x - Informatizar todo o processo de gestão de pessoas
Patrimônio Humano	Aumentar a competência e o comprometimento dos colaboradores	- Qualificação... - Grau de satisfação do funcionário - “ <i>Turn over</i> ”	- Ter 30% dos técnicos com domínio do idioma inglês - Reduzir o índice de acidente de trabalho em 5% em relação ao

Fonte: Adaptado do Guia para Ação: Sistematização da metodologia PAEX (2005).

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Segundo Ander-Egg (1978:28), citado por Marconi e Lakatos (1999), “pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos e dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento”. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Para Rummel (1972), também citado por Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa tem dois significados: em sentido amplo engloba todas as investigações especializadas e completas ; em sentido restrito, abrange vários tipos de estudos e de investigações mais aprofundados.

Outra conceituação sobre o que é pesquisa é dada por Gil (2002), segundo a qual pesquisa é um procedimento racional e sistemático, que tem por finalidade proporcionar respostas aos problemas propostos. A pesquisa é utilizada quando não se dispõe de informações claras, precisas e suficientes para determinada questão. O desenvolvimento da pesquisa se dá mediante o uso de conhecimentos disponíveis e utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos dados.

A presente pesquisa teve por objetivo descrever como as empresas de médio porte no estado de Minas Gerais têm utilizado programas de participação nos lucros ou resultados como prática de gestão empresarial. Procurou-se investigar o programa de PLR, identificando quais as principais práticas adotadas pelas empresas, o grau de eficácia do programa ao longo do tempo e quais os seus principais fatores de sucesso.

Esta pesquisa foi feita em oito etapas, conforme demonstrado no Quadro 10.

QUADRO 10 - Etapas da Abordagem Metodológica

ETAPA	OBJETIVO	CARACTERIZAÇÃO
1	Revisar a Literatura	Consulta em livros, artigos científicos, publicações com o objetivo de se estabelecer referenciais para elaboração do trabalho.
2	Definir o tipo de pesquisa	De acordo com o resultado esperado do trabalho e com base na pesquisa bibliográfica, definiu-se o tipo de pesquisa a ser realizada.
3	Definir a amostra a ser pesquisada	Definiu-se o público-alvo, delimitando o escopo da pesquisa.
4	Elaborar o questionário	Definiram-se os itens a serem pesquisadas em consonância com os objetivos da pesquisa e da forma de apresentação do questionário.
5	Validar o questionário Pré-teste	Entrevista com uma amostra do público-alvo para ajustes no conteúdo e na forma do questionário.
6	Coletar dados	Envio do questionário para o público-alvo. Acompanhamento das respostas, interagindo com os respondentes, visando sanar eventuais dúvidas e assegurar uma amostra significativa de respostas.
7	Analisar os dados	Análise e tratamento dos dados obtidos nas respostas das pesquisas.
8	Concluir / Fazer recomendações	Elaborar a conclusão da pesquisa e fazer recomendações pertinentes.

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

3.1 Revisão da Literatura

Segundo Creswell (2007), a revisão da literatura tem por objetivo compartilhar com o leitor os resultados de outros estudos relacionados com aquele que está sendo realizado. Serve para estabelecer referências e estruturar melhor o estudo. Particularmente, no caso de pesquisa quantitativa, a revisão da literatura deve sempre acontecer no começo do estudo para dar direção às questões ou hipóteses da pesquisa e “enquadrar” o problema desde o início dos trabalhos.

No caso desta pesquisa, foram utilizados artigos, publicações e periódicos encontrados, principalmente, na Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), além de terem sido exploradas as bases de dados da EBSCO Information Service e, principalmente, livros e publicações disponíveis no Centro de Informações da Fundação Dom Cabral e na biblioteca da FEAD.

3.2 Tipo de pesquisa

Considerando o objetivo pretendido na pesquisa, que é verificar a opinião das empresas quanto à prática da PLR, optou-se por uma abordagem quantitativa. Segundo Bignardi (S/D), a pesquisa quantitativa aplica-se à dimensão mensurável da realidade, origina-se na visão newtoniana dos fenômenos e transita com eficácia na horizontalidade dos estratos mais densos e materiais da realidade. Seus resultados auxiliam no planejamento de ações coletivas e produz resultados passíveis de generalizações, principalmente quando as populações pesquisadas representam com fidelidade o coletivo. Considera que pode ser quantificável ou traduzida em números opiniões e informações, a fim de classificá-las e analisá-las. Requer o uso de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, desvio-padrão, análise de regressão, etc.).

Quanto aos fins, a opção foi por uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Esse tipo de

pesquisa aplica-se, principalmente, no campo das ciências sociais, abordando problemas que merecem ser estudados e que não são constatados em registros ordenados. Entre as diversas formas que a pesquisa descritiva pode assumir, uma se destaca ao considerar os objetivos da pesquisa desta dissertação. Trata-se da pesquisa de opinião que, pela sua natureza, é a forma de pesquisa que abrange uma faixa grande de investigação e que visa identificar falhas ou erros, descrever procedimento, descobrir tendências, reconhecer interesses e outros comportamentos (CERVO e BERVIAN, 2003).

3.3 População pesquisada

O universo da pesquisa ou população pesquisada correspondeu a 72 empresas que fazem parte dos oito grupos do PAEX no Estado de Minas Gerais. Segundo MALHOTRA (2000), uma amostra é um subgrupo da população. No caso desta pesquisa, a resposta correspondeu a 34 empresas ou 47,2% da população pesquisada. Aceitável para critérios desta natureza.

O Programa Parceiros para a Excelência (PAEX) teve sua origem em 1990, na Fundação Dom Cabral (FDC), a partir de uma demanda de líderes empresariais mineiros pressionados por um novo cenário competitivo, no qual se exigiam a inserção do Brasil na economia mundial, a busca cada vez maior de produtividade, uma nova dinâmica da relação capital-trabalho e a abertura do mercado brasileiro. Em resposta a essa demanda, a FDC começou um processo de identificação de fatores-chave de sucesso, através de uma série de seminários e encontros com dirigentes empresariais e professores, até se chegar a 1992, ao desenho do programa que teve sua concepção baseada no conceito de rede de aprendizado e era sustentada por seis pressupostos básicos: foco no aprendizado em grupo; introdução de um processo de intercâmbio de experiências, ajuda mútua; reflexão sobre as melhores práticas empresarias; desenvolvimento, adaptação conjunta e implementação de tecnologias de gestão de cada empresa; capacitação do grupo de executivos nos conceitos e práticas de gestão empresarial e desenvolvimento de projetos aplicativos voltados para a realidade específica de cada empresa (SILVA Jr., 2007).

Atualmente existem 33 grupos de PAEX no Brasil, totalizando 227 empresas, sendo 8 grupos em Minas Gerais, com um total de 72 empresas. Existem ainda cinco grupos na América

Latina com 25 empresas, sendo um na Argentina, um no Chile, um no Equador e dois no Paraguai. O Quadro 11 apresenta os critérios de formação dos grupos PAEX.

QUADRO 11 - Critérios para a formação de grupos do PAEX

<p>Pressupostos de participação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de médio porte e pequenas em crescimento, com faturamento entre U\$S 5 a U\$S 100 milhões de dólares. • Empresas que desejam melhorar sua gestão, garantindo competências empresarial e gerencial. • Empresários e dirigentes abertos para a mudança e comprometidos com a proposta do PAEX. • Empresários com disposição para dedicar o seu tempo e o dos gestores das suas empresas nas atividades do PAEX. • Empresários e dirigentes que acreditam no intercâmbio e na sinergia com pares de outras empresas como forma de promover o desenvolvimento da organização. • Empresas que acreditam na união entre formação acadêmica x prática.
<p>Critérios de participação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A escolha dos participantes é de responsabilidade da FDC e associados do PAEX, que devem garantir a aplicação dos pressupostos e compor grupos de empresas com o melhor grau de atratividade mútua.
<p>Características dos grupos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de uma mesma região (podendo existir mais de um grupo por região): <ul style="list-style-type: none"> ○ não concorrentes entre si, preferencialmente; ○ processo contínuo de desenvolvimento; ○ mesmo nível de complexidade da gestão. ○ 6 a 10 participantes por grupo.
<p>Participação nos grupos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os grupos são formados – de acordo com critério da Fundação Dom Cabral e Associados ao PAEX –, por empresas que não sejam competidores diretos, preferencialmente. • É admitida a entrada de concorrente direto em um mesmo grupo, desde que seja aceita pela empresa integrante. • É admitida a participação de empresas concorrentes em grupos distintos.

Fonte: Guia para Ação – Sistematização da metodologia PAEX – FDC (2005)

O principal benefício obtido pelas parceiras do PAEX é a melhoria da competitividade e dos resultados empresariais. Para isso, são estabelecidas metas em todos os campos de resultado da empresa – econômico-financeiro; mercado e imagem; qualidade para o cliente; tecnologia

e processos; patrimônio humano - que podem ser aferidas ao final de determinado período preestabelecido. O pressuposto é o de que a Fundação Dom Cabral assegura às parceiras a qualidade do processo de aprendizagem que, se adotado por elas, as levará ao alcance das metas contratadas.

3.4 Técnica de Coletas de Dados

Pelas características da pesquisa quantitativa optou-se por adotar o questionário como instrumento para a coleta de dados.

Entende-se por questionário o conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir objetivos de um projeto de pesquisa (MACDANIEL; GATES, 2003).

Para Malhotra (2001), questionário consiste num conjunto formal de perguntas – escritas ou orais – com vistas a obter informações dos entrevistados. Tem três objetivos específicos: primeiramente deve traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas às quais os entrevistados tenham condições de responder. Em seguida deve motivar e incentivar o entrevistado a responder às perguntas. Por último, deve minimizar os erros das respostas e de registro e análise.

Os questionários mais comuns são os auto-administrados, que são aqueles preenchidos pelo entrevistado sem a presença do entrevistador, sendo mais indicados para situações em que há muitas categorias de respostas, cujas opiniões não são facilmente observáveis, exigindo, portanto, na maioria das vezes, questões fechadas. Essas pesquisas podem ser disponibilizadas em páginas da internet ou hospedadas em *sites* especializados e enviadas e respondidas via *e-mail* (ALMEIDA; ZOUN, 2006).

Para Lakatos e Marconi (1990), questionário é um instrumento de coleta de dados que, como toda técnica de coletas de dados, apresenta uma série de vantagens e desvantagens, conforme mostrado no Quadro 12.

QUADRO 12 - Vantagens e Desvantagens do Questionário

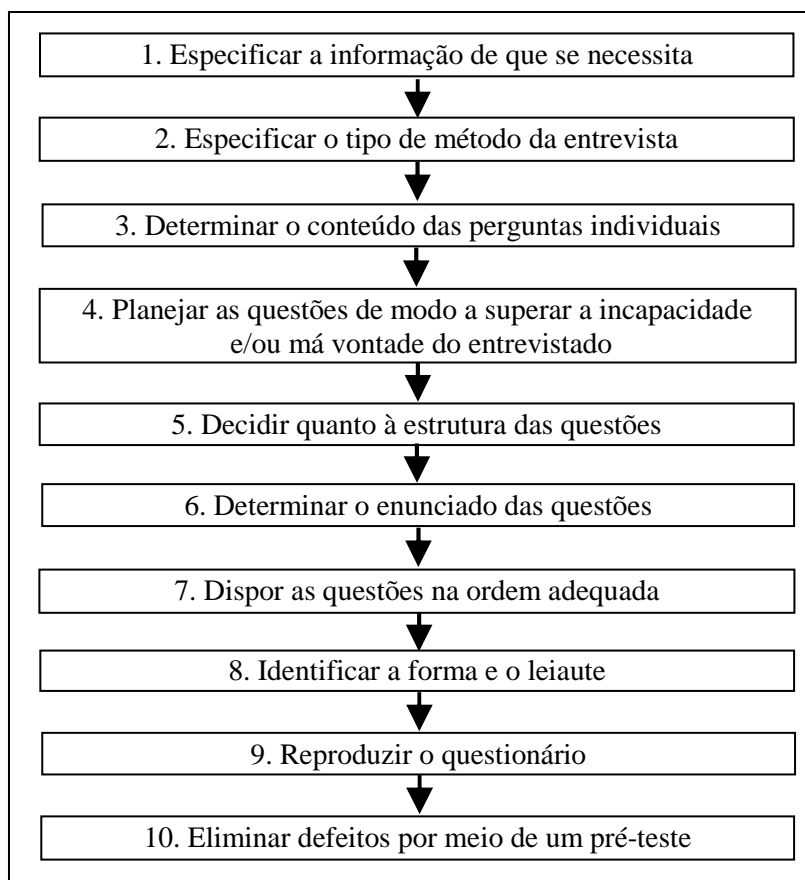
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Economiza recursos • Número elevado de dados • Confidencialidade (no caso de anonimato) • Grande abrangência • Não há influência do pesquisador • Facilidade de tabulação 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem pequena de respostas • Impossibilidade de esclarecer dúvidas • Falta de uniformidade de interpretação • Influência de uma questão sobre a outra

Fonte: LAKATOS; MARCONI (1990). Adaptação do autor da dissertação

Almeida e Botelho (2006) alertam para alguns pontos a serem observados na elaboração do questionário: redigir de forma clara, evitando-se terminologia ambígua;, informar no início do questionário o patrocinador e o objetivo da pesquisa e, principalmente, evitar perguntas de duplo efeito, tendenciosas, desnecessárias e que levem a respostas vagas e pouco conclusivas.

Para Malhotra (2001) não existem princípios científicos que garantam um questionário ideal, sendo, portanto, sua concepção uma habilidade que se adquire com a experiência. Esse autor define um roteiro com etapas seqüenciais a ser seguido de forma a maximizar a eficácia de um questionário, como mostra o Quadro 13. Ressalta, entretanto, que, apesar de seqüenciais, essas etapas se inter-relacionam fortemente entre si.

QUADRO 13 - Etapas para realização de um questionário



Fonte: MALHOTRA, 2001, p.276

O questionário desta pesquisa foi estruturado em itens, com questões de múltipla escolha, de forma a responder às indagações estabelecidas no objetivo principal e nos objetivos secundários. No item 1 estão as informações básicas da empresa: nome, área de atuação, número de empregados, faturamento anual, etc. No item, 2 estão as questões relacionadas às práticas em relação ao PLR adotadas pelas empresas. No item 3 estão as questões relativas às opiniões dos entrevistados quanto à avaliação que fazem do PLR.

3.5 Pré-Teste

O pré-teste é realizado em uma pequena amostra dos entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar possíveis problemas no questionário. Como norma geral, um questionário não deve ser usado em campo sem um pré-teste, sendo que todos os aspectos devem ser testados, principalmente o conteúdo das perguntas. Os entrevistados devem fazer parte da mesma população a ser pesquisada. A melhor maneira de se fazer um pré-teste é com entrevistas pessoais, mesmo que a pesquisa real venha a ser feita por correio ou via eletrônica, uma vez que é importante identificar as dificuldades e as reações dos entrevistados. Recomenda-se que a cada correção do questionário seja feito um novo pré-teste (MALHOTRA, 2001).

Para Lakatos e Marconi (1990), além de permitir uma estimativa sobre os resultados da pesquisa, o pré-teste serve para verificar se o questionário possui três importantes requisitos: fidedignidade, ou seja, qualquer pessoa que o aplique obterá os mesmos resultados; validade, garantindo que os dados pesquisados são relevantes para a pesquisa; operatividade, assegurando um vocabulário acessível e claro.

No caso desta dissertação o pré-teste foi realizado com uma amostra extraída da própria população a ser pesquisada, sendo esta amostra identificada pelo responsável pela pesquisa a partir de seu conhecimento acerca das características pessoais dos entrevistados, tanto nos aspectos da predisposição contributiva, quanto do domínio dos itens pesquisados. Foram entrevistados três participantes que identificaram no questionário inicial algumas inconsistências, principalmente, quanto ao entendimento de alguns quesitos e falta de uniformidade de interpretação. Após os acertos das inconsistências, os questionários foram novamente submetidos aos entrevistados para assegurar os três requisitos básicos definidos por Lakatos e Marconi (1990): fidedignidade, validade e operacionalidade.

3.6 Coleta dos Dados

Essa etapa corresponde à aplicação dos questionários a fim de coletar os dados previstos. Nela exige-se um perfeito entrosamento entre as tarefas administrativas e científicas, obedecendo a prazos e orçamento. Quanto melhor for o planejamento, menos desperdício de recursos ocorrerá (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Em um primeiro momento os questionários foram enviados por meio eletrônico aos presidentes das 72 empresas que fazem parte dos diversos grupos do PAEX no estado de Minas Gerais, através de um link próprio da Fundação Dom Cabral. Em anexo, seguiu uma correspondência do Gerente Geral do Programa PAEX, explicando os objetivos da pesquisa e solicitando a colaboração de todos no sentido de responderem ao respectivo questionário. Dos 72 questionários enviados, apenas 19 foram respondidos nos primeiros dias, ratificando a afirmação de Marconi e Lakatos (1990), que aponta como uma das principais vulnerabilidades dos questionários auto-administrados o baixo índice de retorno. Posteriormente, os questionários foram reenviados às empresas e, dessa vez, endereçados aos seus representantes junto ao PAEX, que, na maioria dos casos, esses representantes ou são diretores executivos ou gerentes de primeiro nível. Paralelamente estabeleceu-se um sistema de monitoramento das respostas. Nessa segunda fase, foram respondidos mais 17 questionários, totalizando 36 respostas, o que equivale a um índice de retorno de 47,2%.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista o caráter de acessibilidade dos respondentes, os ramos de atividades das empresas pesquisadas ficaram assim distribuídos: Setor de Serviços (38,2%); Setor Industrial (35,2%); Comércio (14,7%) e demais setores (11,7%). Em termos do tamanho do quadro funcional, 23,5% das empresas possuem até 100 empregados, 17,6% de 101 a 200 empregados, 17,6% de 301 a 500 e 26,5% apresentam um quadro funcional acima de 500 empregados.

TABELA 4 - Ramo de atividade das empresas participantes

	Frequência	Percentual
Serviços	13	38,2%
Indústria	12	35,2%
Comércio	5	14,7%
Outros	4	11,7%
Total	34	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

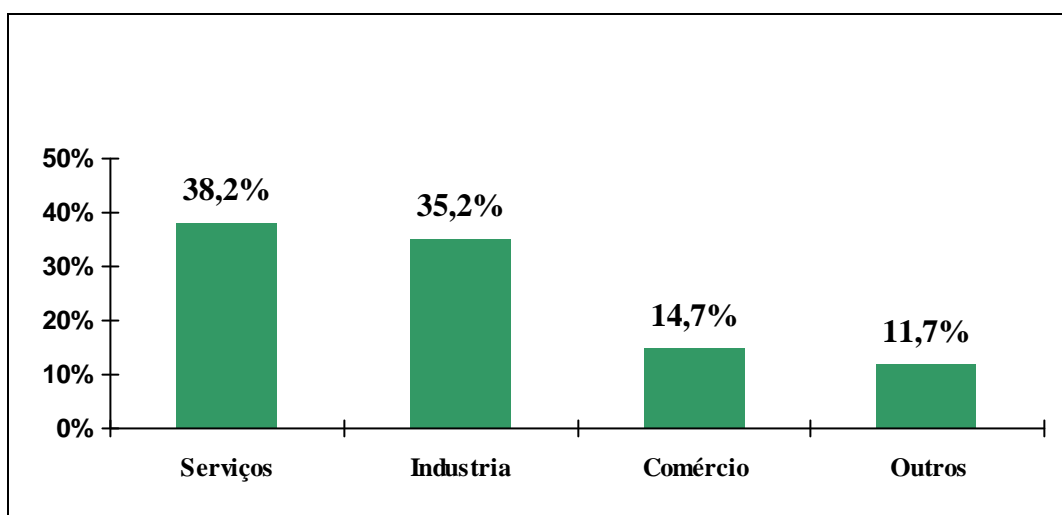


GRÁFICO 5 - Ramo de atividade das empresas participantes

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 5 - Número de empregados das empresas participantes

	Frequência	Percentual
Até 100 Empregados	8	23,5%
De 101 a 200 Empregados	6	17,6%
De 201 a 300 Empregados	6	17,6%
De 301 a 500 Empregados	9	26,5%
Acima de 500 Empregados	5	14,7%
Total	34	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

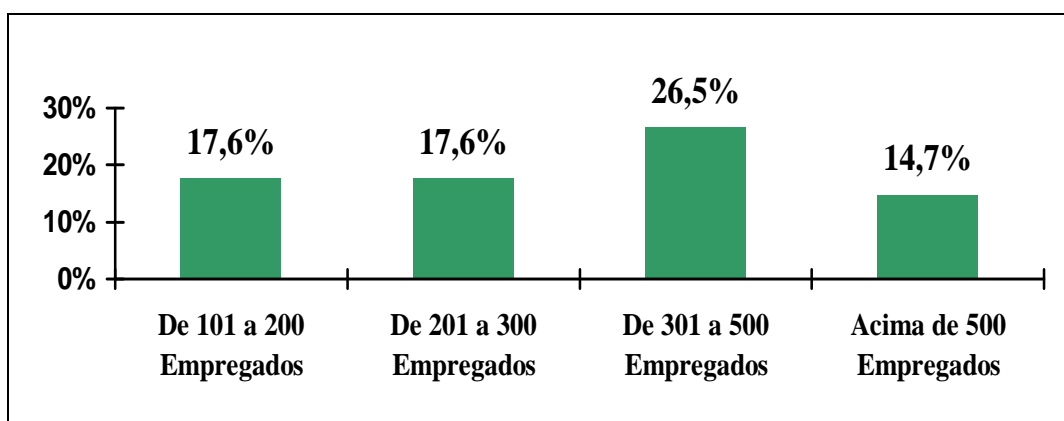


GRÁFICO 6 - Número de empregados das empresas participantes

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Em termos do faturamento, 64,8% da amostra foi composta por empresas que se situam nas faixas de 20 a 50 e acima de 50 milhões anuais; 14,7% até 5 milhões, e faturamento entre 10 a 20 milhões correspondeu a 20,6% da amostra.

TABELA 6 - Faturamento das empresas participantes da pesquisa

	Frequência	Percentual
Até 5 Milhões	5	14,7%
De 10 a 20 Milhões	7	20,6%
De 20 a 50 Milhões	11	32,4%
Acima de 50 Milhões	11	32,4%
Total	34	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

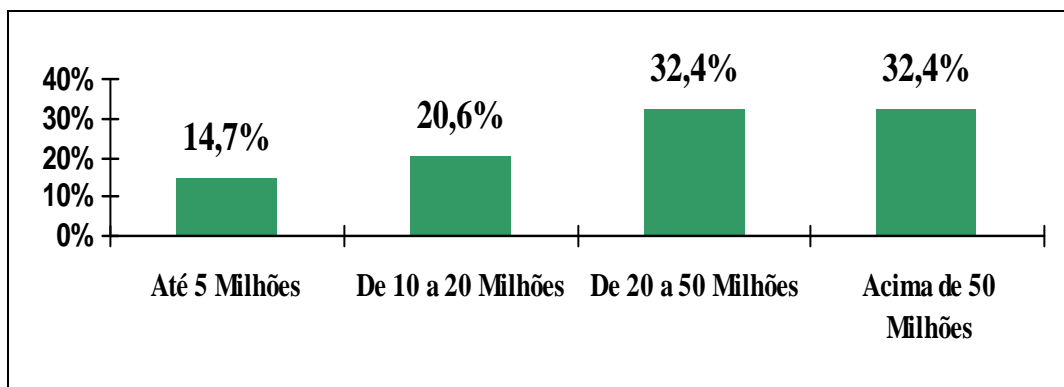


GRÁFICO 7 - Faturamento das empresas participantes da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Em relação ao tempo de adesão ao PAEX, o menor percentual registrado foi de empresas que aderiram a ele há menos de 1 ano (5,9%), sendo a distribuição por empresas cuja adesão está entre 1 a 5 anos bastante homogênea, e as que têm um tempo de adesão acima de 5 anos representam 17,6%.

TABELA 7 - Tempo no PAEX das empresas participantes da pesquisa

	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	2	5,9%
De 1 a 2 anos	9	26,5%
De 2 a 3 anos	8	23,5%
De 3 a 5 anos	9	26,5%
Acima de 5 anos	6	17,6%
Total	34	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

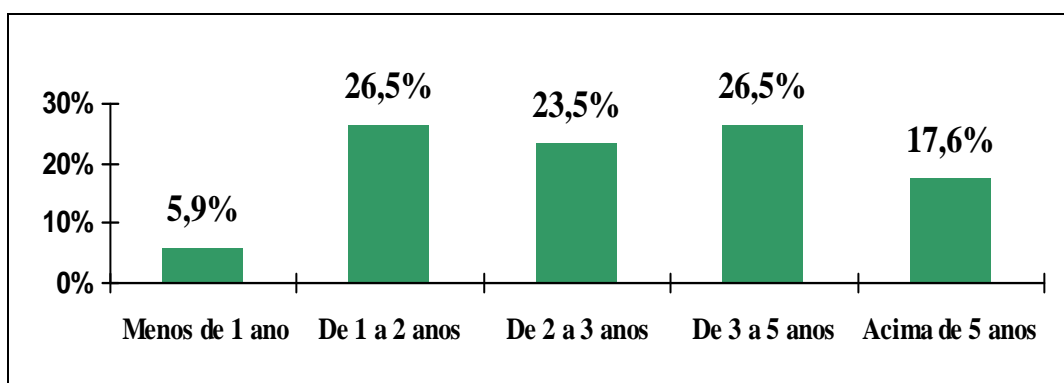


GRÁFICO 8 - Tempo no PAEX das empresas participantes da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Posição hierárquica dos responsáveis pelas informações: principalmente Diretores (55,9%) e Gerentes de Recursos Humanos ou Administrativos (38,2%). Não informaram somente 5,9%.

TABELA 8 - Posição hierárquica do responsável pelas informações

	Frequência	Percentual
Diretoria	19	55,9%
Gerência	13	38,2%
Não informaram	2	5,9%
Total	34	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

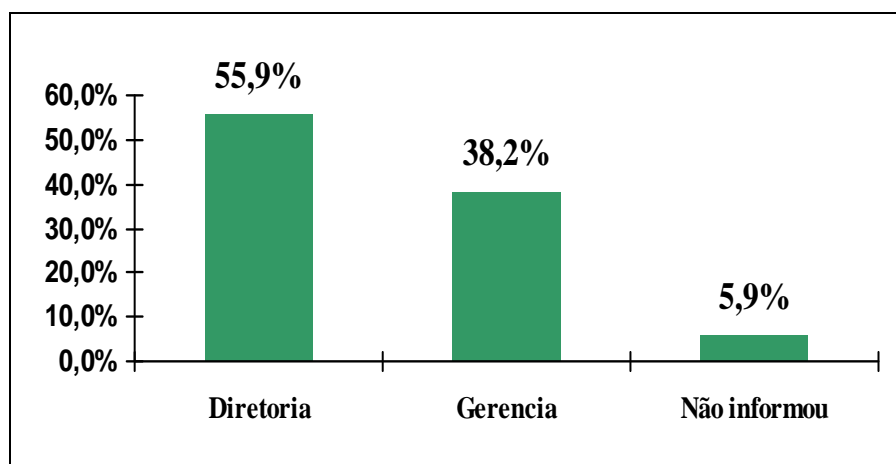


GRÁFICO 9 - Posição hierárquica do responsável pelas informações

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Na opinião dos participantes da pesquisa, o Programa de Participação dos Lucros e Resultados – PLR é importante (47,1%) ou muito importante (44,1%), no que diz respeito à melhoria dos Resultados Empresariais. Ainda que essa avaliação tenha sido homogênea, destacaram-se algumas peculiaridades, quais sejam: as empresas que têm entre 1 a 2 anos de adesão ao PAEX são as que melhor avaliam este quesito, pois 66,7% identificam ter o PLR uma contribuição muito importante para a melhoria dos resultados empresariais. Os menos otimistas são os que têm um tempo de adesão que vai de 2 a 5 anos, apresentando os menores percentuais de avaliação importância nesse aspecto. E novamente este percentual cresce naquelas que têm acima de 5 anos de adesão. Para 50% delas o PLR é muito importante para a melhoria dos resultados empresariais. Esse resultado confirma a afirmação de Della Rosa(2006) de que o funcionário que se sente valorizado “veste mais a camisa da empresa” e

se sente mais motivado, e a partir dessa motivação os resultados empresariais podem ser melhorados. Essa afirmação é corroborada por Tuma (1999), Martins (2000) e Dutra (2002).

TABELA 9 - Grau de importância do PLR para a melhoria dos Resultados Empresariais

	Frequência	Percentual
Importante	16	47,1%
Muito importante	15	44,1%
Pouca importância	1	2,9%
NR	2	5,9%
Total	34	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

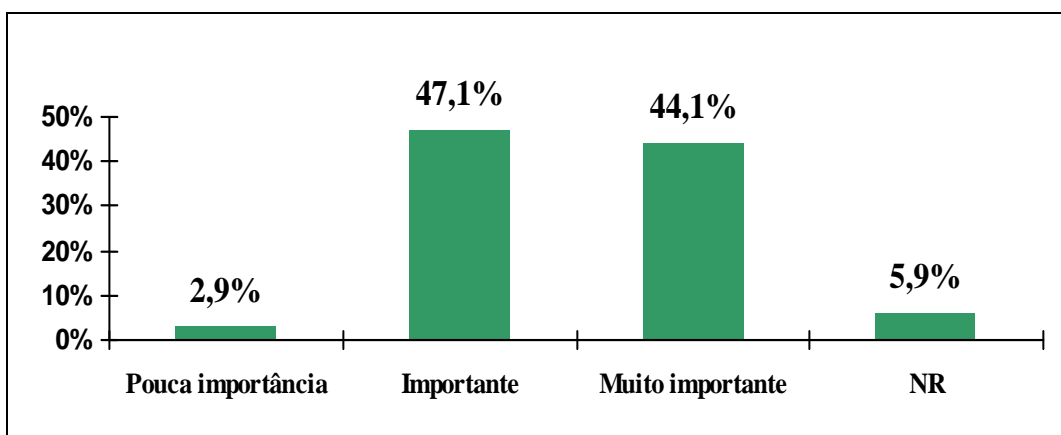


GRÁFICO 10 - Importância do PLR para a melhoria dos Resultados Empresariais

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 10 - Grau de importância do PLR para a melhoria dos Resultados Empresariais Vs tempo de PAEX

	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 3 anos	De 3 a 5 anos	Acima de 5 anos	Total
Pouca importância			12,5%			2,9%
Importante	50,0%	33,3%	50,0%	55,6%	50,0%	47,1%
Muito importante	50,0%	66,7%	25,0%	33,3%	50,0%	44,1%
NR			12,5%	11,1%		5,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Base Respondente	2	9	8	9	6	34

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Mesmo que 47% dos respondentes ainda não tenham um PLR, os dados revelaram que há uma forte tendência de implantação, uma vez que 68,8% afirmaram ter intenção de implantá-lo nos próximos 3 anos e para 18,8% essa possibilidade está em estudo. O tempo de adesão ao PAEX mostrou ser um indicador para a implantação do Programa. De forma quase que unânime (83,3%), as empresas com mais de 5 anos de adesão já implantaram o PLR e, na sua totalidade (100%), as que ainda não implantaram o Programa têm menos de 1 ano de adesão.

Os dados revelaram que a adesão ao PAEX não é, necessariamente, um condicionante para a implantação do Programa. Por exemplo, na totalidade das empresas cujo tempo de adesão está na faixa de 1 a 2 anos, o PLR já está em vigor há mais de 3 anos. Em 50% das que aderiram a ele entre 2 a 3 anos, o programa está em vigor há mais de 5 anos. Também foi verificado em 50% das empresas com tempo de adesão ao PAEX entre 3 e 5 anos que a PLR já está implantada há mais de 5 anos.

TABELA 11 - A empresa tem um programa de Participação nos Lucros e Resultados

	Frequência	Percentual
Sim	18	52,9%
Não	16	47,1%
Total	34	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 12 - A empresa tem um programa de Participação nos Lucros e Resultados? Vs tempo no PAEX

	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 3 anos	De 3 a 5 anos	Acima de 5 anos	Total
Sim		55,6%	50,0%	44,4%	83,3%	52,9%
Não	100,0%	44,4%	50,0%	55,6%	16,7%	47,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Base Respondente	2	9	8	9	6	34

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 13 - Se não, a empresa tem intenção de implantá-lo nos próximos 3 (três) anos?

	Frequência	Percentual
Sim	11	68,8%
Não	2	12,5%
Em estudo	3	18,8%
Total	16	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 14 - Se sim, há quanto tempo o programa está em vigor?

	Frequência	Percentual
1 ano	2	11,1%
2 anos	2	11,1%
3 anos	2	11,1%
4 anos	2	11,1%
5 ou mais anos	10	55,6%
Total	18	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

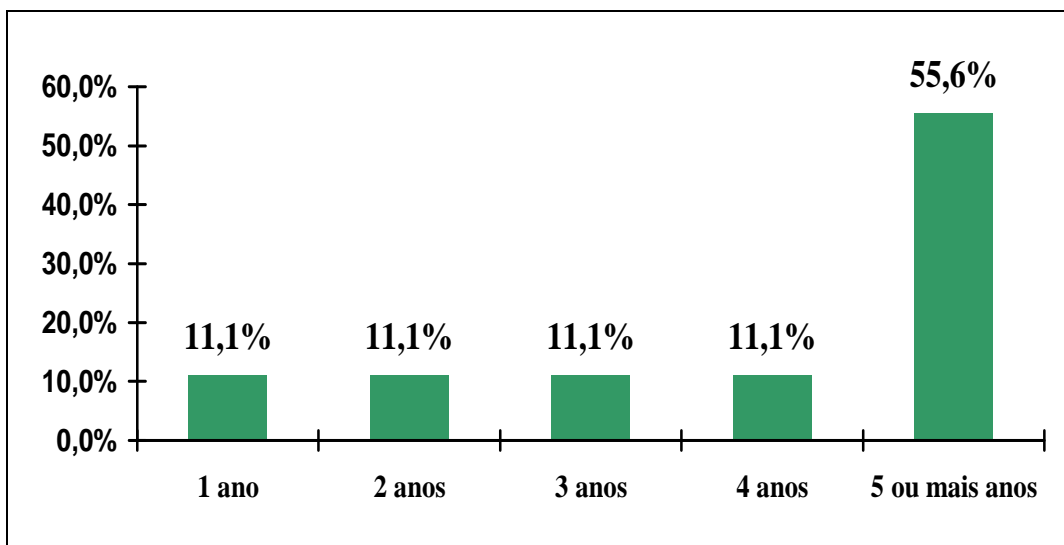


GRÁFICO 11 - Tempo em que a PLR está em vigor:

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Para aquelas que afirmaram ter o Programa, dos motivos que as levaram a implantar a PLR, o que mais se destacou como tendo tido uma alta influência foi a busca por Melhoria de Resultados (66,7%). Os motivos administrativos e de recursos humanos, tais como Suporte ao Modelo de Gestão e Aperfeiçoamento das Relações de Trabalho (50% e 44%, respectivamente), tiveram um peso moderado nessa decisão. Segundo Martins (2000), a participação nos lucros pode proporcionar um ambiente favorável de harmonia entre capital e trabalho, gerando um clima de reciprocidade entre trabalhador e empregador, o que poderá resultar em ganho para as partes. Tiveram pouca ou nenhuma influência a solicitação dos empregados (38,9%) e os Sindicatos (77,8%).

TABELA 15 - Propósitos que levaram a empresa a implantar a PLR

	Nenhuma influência	Pouca influência	Influência moderada	Alta influência	NR	N	Total
Dar Suporte ao Modelo de Gestão	5,6%	16,7%	50,0%	22,2%	5,6%	18	100,0%
Aperfeiçoar as Relações de Trabalho	5,6%	16,7%	44,4%	27,8%	5,6%	18	100,0%
Melhoria de Resultados	5,6%		22,2%	66,7%	5,6%	18	100,0%
Solicitação dos Empregados	22,2%	38,9%	27,8%	5,6%	5,6%	18	100,0%
Solicitação do Sindicato	77,8%	11,1%	5,6%	5,6%		18	100,0%
Atender a Legislação	55,6%	27,8%	5,6%	11,1%		18	100,0%
Aumentar a Remuneração Total	5,6%	16,7%	33,3%	33,3%	11,1%	18	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

As empresas participantes da pesquisa de forma predominante (61,1%) pagam o Plano de Lucros e Resultados - PLR - anualmente. No que tange à base de resultados considerada para o pagamento do PLR, o Desempenho Global da empresa é o critério mais utilizado, sendo que três empresas usam como base tanto o desempenho setorial como o global. Esse resultado é corroborado por Dutra (2002), que afirma que é raro encontrar empresas que tenham capacidade de determinar o desempenho individual para pagamento remuneração variável, exceto em casos mais evidentes, como vendedores, operadores de mercado financeiro, etc.

TABELA 16 - Periodicidade de pagamento da PLR

	Frequência	Percentual
Empresas pagam anualmente	11	61,1%
Empresas pagam semestralmente	3	16,6%
Empresas pagam com outra periodicidade	2	11,1%
Empresas não informaram	2	11,1%
Total	18	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

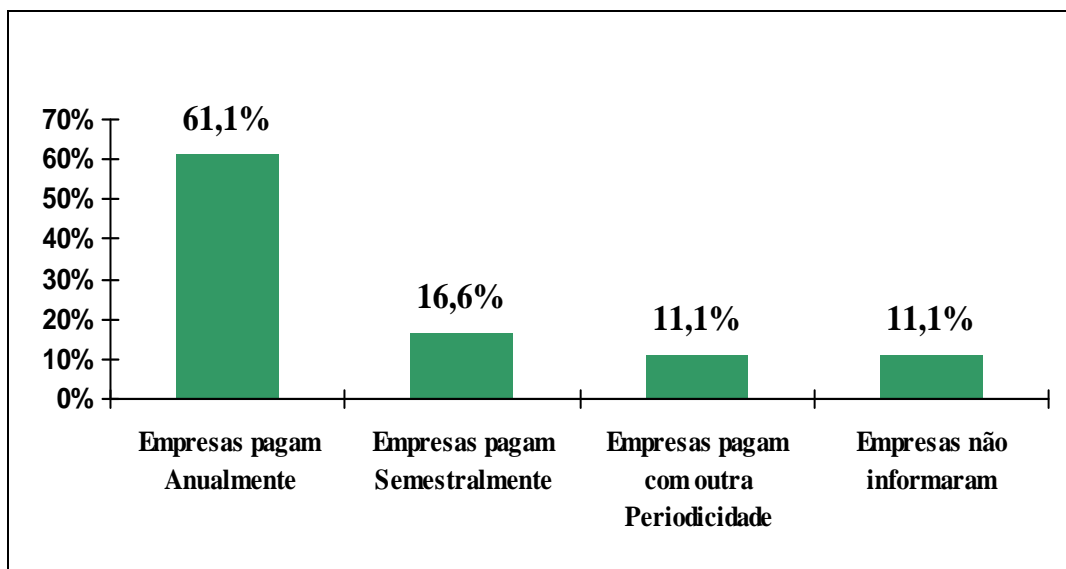


GRÁFICO 12 - Periodicidade de pagamento da PLR

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 17 - Base de resultados considerada para o pagamento da PLR

	Setorial	Individual	Global (Empresa)	NR	N	Total
Diretoria	5,6%	5,6%	50,0%	38,9%	18	100,0%
Alta Gerência	5,6%	11,1%	72,2%	11,1%	18	100,0%
Média Gerência	22,2%	5,6%	55,6%	16,7%	18	100,0%
Supervisão	33,3%		50,0%	16,7%	18	100,0%
Administrativo	16,7%		72,2%	11,1%	18	100,0%
Operacionais	27,8%		55,6%	16,7%	18	100,0%
Outros			22,2%	77,8%	18	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Em termos dos valores médios pagos nos últimos dois anos, independentemente do cargo, a maioria dos funcionários recebeu montantes que vão de 1 a 2 salários.

A relação dessa tendência de distribuição dos valores médios pagos não sofre alteração significativa em termos do tempo de adesão da empresa ao PAEX para as empresas com até dois anos de adesão. As alterações mais significativas são para as que estão na faixa que vai de dois a cinco anos de adesão. Nessas empresas foi registrado um aumento do valor médio de 1 a 2 salários para os cargos de Supervisão e Administrativo (75%) e Operacional (50%). Nas que têm um tempo de adesão acima de cinco anos, foi registrada uma diminuição nos percentuais de 1 a 2 salários para os cargos de Supervisão, Administrativo e Operacional todos passam para 40% e há um aumento na faixa de até 1 salário para os cargos de Média Gerência (60%), Alta Gerência (60%) e Diretoria (40%).

TABELA 18 - Valor médio da PLR paga nos últimos dois anos

	Até 1 salário	De 1 a 2 salários	De 2 a 3 salários	De 3 a 5 salários	Acima de 5 salários	NR	N	Total
Diretoria	22,2%	22,2%	16,7%	11,1%	5,6%	22,2%	18	100,0%
Alta Gerência	22,2%	27,8%	11,1%	11,1%	5,6%	22,2%	18	100,0%
Média Gerência	27,8%	38,9%	16,7%			16,7%	18	100,0%
Supervisão	16,7%	50,0%	11,1%			22,2%	18	100,0%
Administrativo	11,1%	61,1%	5,6%			22,2%	18	100,0%
Operacionais	22,2%	44,4%	5,6%			27,8%	18	100,0%
Outros	11,1%					88,9%	18	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 19 - Valor médio da PLR paga nos últimos 2 anos Vs tempo no PAEX
(de 1 a 2 anos de PAEX)

De 1 a 2 anos	Até 1 salário	De 1 a 2 salários	De 2 a 3 salários	De 3 a 5 salários	Acima de 5 salários	NR
Diretoria	20%	20%		20%		40%
Alta Gerência		40%			20%	40%
Média Gerência	20%	40%	20%			20%
Supervisão		40%	20%			40%
Administrativo		60%	20%			20%
Operacionais		20%	20%			60%
Outros	20%					80%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 20 - Valor médio da PLR paga nos últimos 2 anos Vs tempo no PAEX
(de 2 a 3 anos de PAEX)

De 2 a 3 anos	Até 1 salário	De 1 a 2 salários	De 2 a 3 salários	De 3 a 5 salários	NR
Diretoria	25%	25%	25%	25%	
Alta Gerência	25%	25%	25%	25%	
Média Gerência	25%	50%	25%		
Supervisão	25%	75%			
Administrativo	25%	75%			
Operacionais	50%	50%			
Outros					100%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 21 - Valor médio da PLR paga nos últimos 2 anos Vs tempo no PAEX
(de 3 a 5 anos de PAEX)

De 3 a 5 anos	Até 1 salário	De 1 a 2 salários	De 2 a 3 salários	De 3 a 5 salários	NR
Diretoria		25%	50%		25%
Alta Gerência		25%	25%	25%	25%
Média Gerência		50%	25%		25%
Supervisão		50%	25%		25%
Administrativo		75%			25%
Operacionais		75%			25%
Outros	25%				75%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 22 - Valor médio da PLR paga nos últimos 2 anos Vs tempo no PAEX (acima de 5 anos de PAEX)

Acima de 5 anos	Até 1 salário	De 1 a 2 salários	Acima de 5 salários	NR
Diretoria	40%	20%	20%	20%
Alta Gerência	60%	20%		20%
Média Gerência	60%	20%		20%
Supervisão	40%	40%		20%
Administrativo	20%	40%		40%
Operacionais	40%	40%		20%
Outros				100%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Em relação à Lei nº 10.101, a pesquisa revelou que as atitudes das empresas têm sido a formação de uma Comissão de Empregados (33,3%) e Acordo com os Sindicatos (22,2%). Segundo Reis Neto (2004), houve grande expansão de acordos e convenções coletivas relativos à PLR a partir de 1994, quando da regulamentação do dispositivo constitucional que trata dessa matéria. No entanto, 33,3% das empresas que responderam à pesquisa ainda não consideram essa regulamentação na aplicação da PLR.

TABELA 23 - Como a empresa está procedendo em relação à Lei nº 10.101 que dispõe sobre a PLR?

	Frequência	Percentual
Comissão de empregados	6	33,3%
Não considera	6	33,3%
Acordo com Sindicato	4	22,2%
NR	2	11,1%
Total	18	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

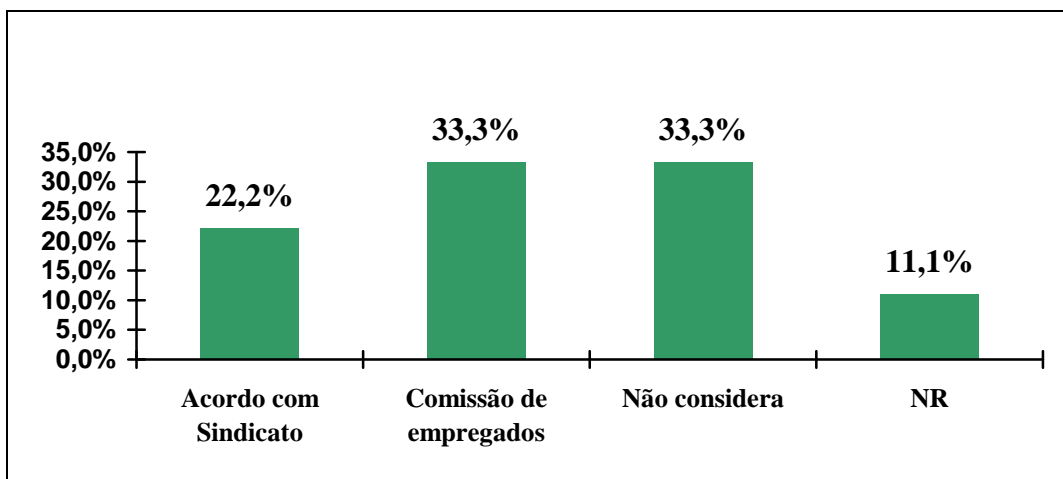


GRÁFICO 13 - Procedimento em relação à lei 10.101

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Ao serem indagados sobre o grau de influência da PLR para a melhoria dos resultados empresariais, os respondentes destacaram as dimensões do Patrimônio Humano (44,4%) e Econômico-Financeira (38,9%) como tendo tido alto impacto. Em termos do Mercado e da Imagem (33,3%) e da Tecnologia e Processos (38,9%), o impacto revelou ser moderado. Já na qualidade para o Cliente, os dados parecem indicar que os respondentes não possuem base para avaliação desse quesito. Essa afirmação baseia-se no significativo percentual dos que não souberam responder (22,2%) e da equiparação da avaliação não ter tido nenhuma ou pouca influência (27,8%) com uma avaliação de influência moderada (27,8%). Pelas respostas das empresas, pode-se inferir que, mesmo de forma moderada, os programas de PLR têm se ancorado, conforme defende Corrêa (1999), em metas e indicadores de resultados.

TABELA 24 - Grau de influência da PLR para a melhoria dos resultados empresariais

	Nenhum	Pouco	Moderado	Alto	Não Sabe	NR	N	Total
Econômico-Financeiro		11,1%	27,8%	38,9%	22,2%		18	100,0%
Mercado e Imagem	16,7%	5,6%	33,3%	22,2%	22,2%		18	100,0%
Qualidade para o Cliente	11,1%	16,7%	27,8%	22,2%	22,2%		18	100,0%
Tecnologia e Processos	16,7%	16,7%	38,9%	11,1%	16,7%		18	100,0%
Patrimônio Humano	5,6%	16,7%	11,1%	44,4%	22,2%		18	100,0%
Outros		5,6%			88,9%	5,6%	18	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Entre os fatores considerados relevantes para o sucesso da PLR, foram destacados como de influência muito alta o Sistema de Comunicação e a Credibilidade (ambos com 38,9%), seguido do Sentimento de Justiça por parte do Empregados (33,3%). Como um fator com grau de influência alta sobressaiu de forma bastante significativa a Simplicidade do Programa (72,2%).

TABELA 25 - Grau de influência de variáveis relevantes para o sucesso do PLR

	Pouco	Moderado	Alto	Muito Alto	Não Sabe	N	Total
Sistema eficaz de comunicação		11,1%	38,9%	38,9%	11,1%	18	100,0%
Simplicidade do Programa			72,2%	16,7%	11,1%	18	100,0%
Sentimento de justiça pelos empregados	5,6%	22,2%	27,8%	33,3%	11,1%	18	100,0%
Credibilidade	5,6%	11,1%	33,3%	38,9%	11,1%	18	100,0%
Valor pago	11,1%	16,7%	38,9%	22,2%	11,1%	18	100,0%
Outros		5,6%	5,6%	16,7%	72,2%	18	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

De maneira geral, a avaliação do grau de eficácia da PLR ao longo do tempo de implantação em relação ao seu propósito original é, na opinião de 72% dos pesquisados, de melhoria. Os aspectos apontados como indiferentes à eficácia do programa são o Valor pago (44,4%) e o Aumento ou Redução do grau da Complexidade do processo. No entanto, a Comunicação (88,9%) e a Credibilidade (83,3%) foram considerados fatores de forte influência. Della Rosa (2006) e Garrido (1995) apontam-nas como fator-chave de sucesso de uma política de RH, e, em particular de um programa de PLR, a existência de um sistema eficaz de comunicação e a prática sistematizada do *feedback*.

TABELA 26 - Grau de eficácia da PLR ao longo do tempo após a sua implantação.

	Frequência	Percentual
Melhorado	13	72,2%
Inalterado	2	11,1%
NR	3	16,7%
Total	18	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

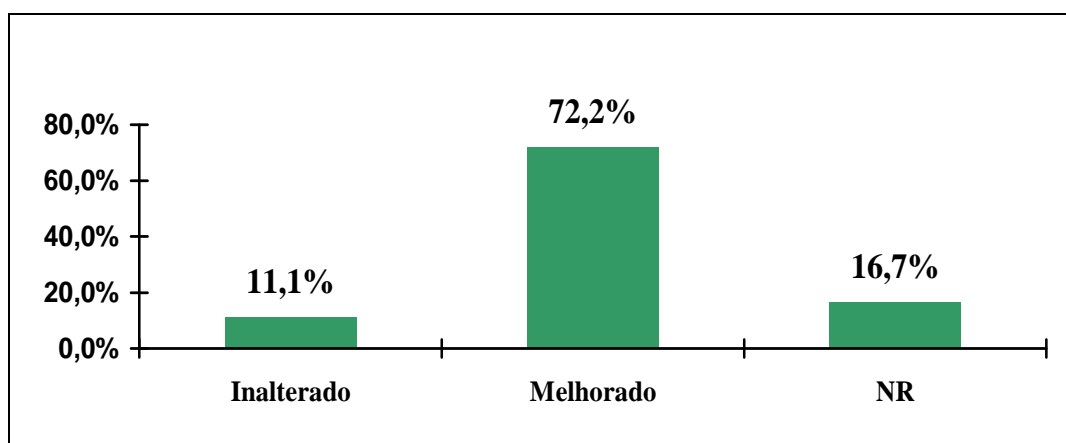


GRÁFICO 14 - Grau de eficácia da PLR ao longo do tempo após a sua implantação
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

TABELA 27 - Fatores que têm influenciado o sucesso da PLR desde a sua implantação

	Piora	Indiferente	Melhora	NR	N	Total
Comunicação Eficiente			88,9%	11,1%	18	100,0%
Credibilidade		5,6%	83,3%	11,1%	18	100,0%
Valor Pago		44,4%	44,4%	11,1%	18	100,0%
Aumento do grau de complexidade	27,8%	50,0%	5,6%	16,7%	18	100,0%
Redução do grau de complexidade		55,6%	27,8%	16,7%	18	100,0%
Compreensão do programa pelos empregados		5,6%	72,2%	22,2%	18	100,0%
Outros		5,6%	5,6%	88,9%	18	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Fazendo uma síntese dos pontos relevantes da pesquisa, pode-se verificar uma crescente percepção, por parte dos dirigentes, da importância de adoção do PLR no sentido de proporcionar uma melhoria dos resultados. Destacam-se, também, o “gap” entre o entusiasmo inicial e a perda da força do otimismo em relação à contribuição do PRL para os resultados a partir de certo período de adesão (2 a 5 anos) e a pouca e relativa influência que a legislação específica sobre PLR (Lei n. 10.101) exerce sobre a decisão de se implantar o programa, mesmo considerando os incentivos financeiros presentes nessa legislação. Finalmente, a pesquisa aponta como fator-chave para o sucesso de um programa dessa natureza a adoção das boas práticas de gestão empresarial, em particular de gestão de pessoas, com destaque para um eficaz sistema de comunicação e para a credibilidade do programa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi descrever como a PLR tem sido utilizada nas empresas e como essa prática relaciona-se com a gestão empresarial. Procurou-se também investigar as práticas adotadas pela empresa em relação à PLR e as causas principais do seu sucesso.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com um referencial teórico em que diversas linhas de pensamento foram contempladas, buscando-se fazer uma conexão entre PLR, motivação dos colaboradores, desempenho dos empregados e alcance dos resultados empresariais.

Descreveram-se, ainda, as críticas que importantes autores fazem a essa prática de forma a possibilitar uma análise dos prós e contras da PLR com vistas a sua aplicabilidade.

A pesquisa de campo foi feita em empresas do PAEX, que é um programa de parcerias conduzido pela Fundação Dom Cabral, do qual participam empresas de médio porte, cujo objetivo é promover o desenvolvimento dessas empresas, através de um programa de capacitação de seus executivos e de aportes de práticas de gestão, entre as quais a PLR. A escolha dessa população visou facilitar que o objetivo principal deste trabalho fosse alcançado, na medida em que o modelo de gestão proposto pelo PAEX estabelece uma sistemática ordenada e clara da correlação entre o PLR e o entendimento da gestão empresarial acerca do conceito de resultados. Nesse modelo, os resultados empresariais globais são alcançados a partir do alcance de metas que ocorrem em diversos campos de resultados dentro da organização: econômico-financeiro, mercado e imagem, qualidade para o cliente, tecnologia e processos e patrimônio humano. A PLR é uma consequência do alcance dessas metas, assegurando, assim, uma simbiose entre o pagamento da participação e o alcance dos resultados.

A abordagem quantitativa adotada na pesquisa de campo, mesmo com algumas limitações inerentes a esse tipo de abordagem, permitiu a participação de um significativo número de empresas e o fornecimento de uma boa quantidade de dados, que, analisados isoladamente e/ou através de cruzamentos, possibilitou uma série de conclusões, que permitiram responder

à problemática desta dissertação, tanto em relação ao seu objetivo principal, quanto aos objetivos secundários.

No desenvolvimento desta dissertação, ficou evidente que os programas de participação nos lucros e resultados, apesar de seu caráter jurídico não apresentar novidade (MARTINS, 2000), passou a ser uma prática empresarial cada vez mais utilizada a partir da década de 1990.

Isso pode ser explicado por várias razões, mas, principalmente, pelo aumento da competitividade, que vem obrigando as empresas a cada vez mais melhorar a qualidade de seus resultados, o que as tem levado a repensar formas tradicionais de fazer gestão de pessoas (ULRICH, 1999) e, em particular, de como maximizar seus custos com pessoal (WOOD; PICARELLI, 1999).

Os dados levantados apontam que das 34 empresas que responderam a pesquisa, 18 já implantaram a PLR e 14 não. Mas, independentemente de terem ou não implantado a PLR, a maioria dos dirigentes das empresas pesquisadas, inclusive daquelas que ainda não a implantaram, é de opinião que a PLR é uma prática importante para a melhoria dos resultados empresariais.

Nesse particular cabe então uma reflexão. Se, conforme demonstra a pesquisa, quase a totalidade dos dirigentes das empresas pesquisadas é favorável à PLR, por que somente 18 das 34 empresas, ou seja, pouco mais da metade, já implantaram o programa? Qual motivo levou as outras 14 empresas a não terem ainda implantado o programa?

Mesmo considerando que grande parte dessas empresas ou está estudando a possibilidade de implantar a PLR ou pretende implantá-la nos próximos três anos, pode-se inferir que a sua não implantação até agora, provavelmente, deve-se ao receio dos empresários de incorrerem nas armadilhas e nos riscos que o programa apresenta, caso sua implementação seja feita de forma inadequada, conforme aponta Marinakis (1997), ou pela falta de uma firme convicção das vantagens de programas de incentivos como fator indutor de melhoria de resultados de forma sustentável, como afirma Kohn (1998).

Mesmo nas empresas que já implantaram a PLR, observa-se certo grau de conservadorismo quanto às práticas adotadas, como a base de avaliação de resultados para efeito de pagamento

da participação. Na grande maioria dos casos, a principal base de avaliação são os resultados globais, ficando em segundo plano os resultados setoriais e individuais, o que sinaliza um modelo mais distributivista, podendo inibir o desempenho daqueles colaboradores mais talentosos e que podem fazer a diferença para a empresa. Nesse particular, deve-se tomar cuidado para se evitar uma perigosa armadilha que pode levar ao fracasso da PLR, qual seja, desencorajar aqueles que desejam assumir riscos. Dessa maneira, o empregado se restringirá a fazer apenas aquilo que dele se espera (KOHN, 1998).

Essa tendência mais conservadora pode ser observada também no tocante ao valor da participação paga aos colaboradores. A média geral paga a título de PLR situa-se em até dois salários anuais. Considerando-se os 12 salários mensais mais o décimo terceiro salário e o adicional de férias, a PLR não representa mais de 13% da remuneração total, o que, sem dúvida, é pouco, dada a importância a ela atribuída para a melhoria dos resultados empresariais. Provavelmente, a explicação para esse conservadorismo possa ser achada na falta de experiência das empresas na adoção da PLR, o que leva a uma postura mais conservadora, ou na influência externa do sindicato ou de associações de classe.

Por outro lado, um aspecto relevante e positivo observado na pesquisa são os propósitos explicitados pelos dirigentes que levaram as empresas a implantar a PLR. Na sua grande maioria, esses propósitos guardam uma estreita relação com variáveis relacionadas a uma visão empresarial mais contemporânea, tais como melhoria dos resultados, suporte ao modelo de gestão e aperfeiçoamento das relações de trabalho, sendo que aqueles fatores mais ligados a uma postura tradicional foram apontados com sendo de muito menos influência no processo de implantação. Ao buscar uma explicação para essa nova forma de se pensar gestão, pode-se intuir que o fato de as empresas pesquisadas serem integrantes do PAEX, em que o desenvolvimento organizacional é tratado de uma forma ordenada, buscando o estado-da-arte em práticas de gestão empresarial, tem sido um fator considerável nesse processo. Para Della Rossa (2000), a PLR não deve ser vista apenas como uma conquista dos trabalhadores, mas como um excelente instrumento de gestão empresarial. Doyle (citado por CORREA, 1999) também reforça esse ponto.

Mesmo reconhecendo ser utópica a perfeita harmonia entre os interesses do capital e do trabalho, entende-se que a prática da PLR como um instrumento de gestão, amparada pela nova legislação que regulamenta o assunto, pode ser um início bastante promissor para que se

estabeleçam novas bases de relacionamento entre empresários e trabalhadores com ganhos significativos para ambas as partes. Nesse particular, seria muito importante que, passados mais de sessenta anos da introdução do código de trabalho brasileiro, e considerando as novas realidades do cenário empresarial, tivesse início um debate em nível nacional – envolvendo entidades de classes, tanto patronal quanto de trabalhadores, governo em seus três níveis de poder e a sociedade em geral –, no qual fosse discutido um novo modelo da relação de trabalho.

Nesse novo modelo, sem que os direitos já conquistados dos trabalhadores fossem prejudicados, deveriam ser introduzidas outras possibilidades de relação de trabalho, caracterizadas, principalmente, pela flexibilidade e adaptabilidade dos dispositivos legais à realidade de cada região, ramo de atividade, tamanho da empresa, etc. Nesse particular, a forma como foi regulamentada a questão da PLR já representa um avanço nessa direção, uma vez que estabelece a negociação entre as partes como seu pressuposto básico, permitindo, assim, que sejam observadas as particularidades de cada empresa. Nesse sentido, o PAEX, considerando sua representatividade em praticamente todas as regiões do Brasil através das 272 empresas integrantes de seus diversos grupos, pode ser tanto um importante fórum na discussão desse novo modelo, como um interlocutor junto a entidades de classe e governo na proposição das mudanças e inovações necessárias na legislação trabalhista.

Outra consideração importante aplica-se às empresas em geral. Trata-se da necessidade de se estar atento aos desafios presentes na gestão de pessoas. Sem ser nenhum “*clichê*”, um dos maiores diferenciais competitivos (talvez o mais importante) que as empresas possuem hoje são os seus Recursos Humanos e a capacidade deles em dar resultados. Foi-se o tempo em que a hierarquia assoberbada e o poder de mando faziam com que as coisas acontecessem. Também posturas paternalistas não mais funcionam. Hoje o que deve prevalecer é uma relação madura e profissional, em que a empresa reconhece em seus empregados um fator importante na obtenção de seus resultados e os empregados, por sua vez, reconhecem na empresa uma fonte de realização profissional. Essa relação madura requer uma nova forma de pensar a gestão de pessoas de maneira geral e, em especial, no tocante a políticas de reconhecimento e recompensa. Para tanto, a questão de remuneração deve guardar uma estrita relação com a estratégia da organização, conectando os custos de pessoal com os resultados empresariais. Nesse particular, a Remuneração Variável, principalmente sob a forma de PLR, assume uma importância fundamental, na medida em que, além de poder variabilizar os

custos, está atrelada aos resultados empresarias. Recomenda-se, pois, que as empresas façam uma revisão de seus sistemas de remuneração, procurando dar cada vez mais ênfase à questão da PLR.

No entanto, deve-se tomar cuidado com o fascínio inicial que o tema desperta. Numa análise superficial, nada mais lógico do que concluir que empregados motivados pela possibilidade de aumentar seus ganhos desempenham melhor suas responsabilidades e, conseqüentemente, com o melhor desempenho dos empregados, os resultados empresarias são maximizados. Melhores resultados elevam o valor da empresa; elevando-se o valor da empresa, melhora a sua capacidade de pagamento; melhorando a sua capacidade de pagamento, a empresa pode remunerar melhor os seus empregados. No contexto empresarial, esse círculo virtuoso é o melhor dos mundos. Entretanto, nunca se deve esquecer dos riscos e das armadilhas que a empresa pode estar exposta ao se implantar a PLR, conforme alerta Marinakis (1997).

Portanto, a implantação da PLR deve sempre ser precedida de um estudo minucioso, procurando-se levantar os prós e contras do programa. Inicialmente, deve ser analisado se empresa está preparada internamente, se os seus valores empresarias são compatíveis com o programa e se as práticas de gestão de empresa são coerentes e darão suporte ao programa. Também essas mesmas variáveis devem ser consideradas ao se estabelecerem as regras objetivas para se operacionalizar o programa internamente (DELLA ROSA, 2007). Nunca é demais lembrar que um programa mal implantado traz conseqüências muito mais danosas do que um programa não implantado.

Em outras palavras, a relevância do tema pode levar as empresas a “*fazer a coisa certa de maneira errada*”, ou seja, implantar a PLR sem os devidos cuidados, ou pior, “*fazer a coisa errada de maneira certa*”, ou seja, implantar a PLR tomando todos os cuidados necessários, porém em um momento inadequado.

Ao finalizar esta dissertação, fica a certeza de que, dada a complexidade que envolve a administração de pessoas no ambiente de trabalho bem como as dificuldades enfrentadas pelos empresários no seu dia-a-dia para tornarem as suas empresas competitivas e rentáveis, a PLR apresenta-se como um instrumento que pode ser bastante eficaz na gestão empresarial. Entretanto, é sempre bom lembrar os riscos presentes em programas dessa natureza. É muito

importante a continuidade de estudos e pesquisas sobre o tema, de forma a ampliar as possibilidades de utilização da PLR e minimizar seus pontos fracos hoje existentes.

6 REFERÊNCIAS

AFFONSO NETO, A. A globalização de mercados e a estratégia de empresas globais. In: GONÇALVES, C.A.; REIS NETO, M. T. GONÇALVES FILHO, C. *Administração Estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte, CEPEAD: UFMG, 2001.

AL EHRBAR. *EVA valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação da riqueza*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ALMEIDA, Emerson. *Fundamentos da empresa relevante: meu aprendizado na FDC*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. Participação nos lucros através dos resultados. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Ed. Fundação Getúlio Vargas, v.39, n.4, p.70-77, out./dez, 2000.

BERGAMINI Cecília W. A difícil administração das motivações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v.38, n.1, p.6-17, Jan./Mar. 1998.

BERR, M.; WALTON, E. R. Notas da Harvard Business School: sistemas de recompensas e o papel da remuneração, In: *Gestão de Pessoas, Não de Pessoal*. Rio de Janeiro, Campus, 1997

BIGNARDI, Fernando A.C. *Reflexões sobre pesquisa qualitativa & quantitativa: maneiras complementares de apreender a realidade*, 2005 – Disponível em < www.comitepaz.org.br>, acesso em 23.03.2007.

BOHALANDER, George W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.

BOTELHO, Delane; ZOUN, Deborah Moraes (Org.). *Pesquisa quantitativa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

BOWDITCH, James L. e BUONO; Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thonson, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle de Qualidade Total no Estilo Japonês*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1992.

CARVALHO, Márcia Valéria. Ferreira. *Rumo à remuneração variável: um estudo de caso de participação nos resultados em uma empresa de comunicações capixaba*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte.

CARVALHO NETO, Antonio. A negociação da participação nos lucros e resultados: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 5,1, p.195-214, jan./abr.2001.

CERVO, L. A.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOPERS & LYBRAND. *Remuneração por habilidade e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1997.

COLLINS, James C. *Empresas feitas para vencer*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Empresas Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLLINS, J. & HUSSEY R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. São Paulo: Bookman, 2005.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil de 1998 - Título VIII - Da Ordem Social, Cap. IV - Da Ciência e Tecnologia, Art. 218. Disponível em: <https://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2007.

CORRÊA, W. E. *Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas*. São Paulo: Atlas, 1999.

CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2007.

DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DELLA ROSA, Fernanda. *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas*. São Paulo: Atlas, 2006.

DOYLE, Robert. Entrevista para Leonardo Attuch, “Jogo bom é quando todos ganham”, *Revista Exame*, ed. 582, Editora Abril, abril:1955.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo:Atlas,2002.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas com base em Competências*, in: DUTRA, Joel Souza. *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo:Editora Gente,2001.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar um projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GARRIDO, Laércio M. *Participação nos lucros e resultados: como aprender (Manual do participante), como ensinar (Manual do docente)*. São Paulo: Nobel, 1999.

HIPÓLITO, José Antonio Moreno, *Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Kaplan e Norton na prática* Rio de Janeiro, Campus, 2004.

KOHN, Alfie. *Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de subornos*. São Paulo: Atlas, 1988.

KOHN, Alfie. Porque os planos de incentivo não funcionam. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Ed. Fundação Getúlio Vargas, v.35, n.6, p.12-19, Nov./Dez. 1995

LAWER III, Edward. E. *Strategic pay: Aligning organization strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Brass, 1990.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINAKES, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária.. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.37, n.4, p.56-64, Out./Dez. 1997.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração da remuneração*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

MARTINS, Pinto Sergio. *Participação dos empregados nos lucros das empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, S.S.; VERIANO C.E. A remuneração flexível como componente da gestão de salário. *RAE* 44. Edição Especial Minas Gerais.

PONTES, Benedito R.. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: LTR, 2002.

REIS NETO M. T. *A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho* 2004. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte.

RESENDE, Enio. *Remuneração e carreira baseados em competências e habilidades*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*; São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SADEMBERG, Dalton Penido.; SILVEIRA, Hely. Nazire. 2002. Caderno CTE. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2002.
- SANTANA, José Luiz. Remuneração estratégica competitiva. Súmula do Encontro I - Instalação do PAEX no Espírito Santo, 1999.
- SANTANA, José Luiz. *Tecnologia de gestão: uma visão retrospectiva*. In: Caderno CTE. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1976.
- SANTANA, José Luiz. Organizações e profissionais do futuro. In: COSTA, Tarcizio D. Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas. São Paulo: Makron Books, 2002.
- SILVA JR., Antonio Batista. *A empresa em rede: desenvolvendo competências organizacionais*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- SOARES, José F. Introdução a estatística. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.
- STEWART. T.A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TUMA, Fernanda *Participação nos lucros ou resultados: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?* São Paulo: LTR, 1999.
- ULRICH, David *Os campeões de recursos humanos :Inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1999.
- VERGARA, Silvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massakai. *Remuneração Variável: Quando os Resultados Falam Mais Alto*. São Paulo Makron Books, 1999.
- ZIMPECK, Beverly Glen. *Administração de Salários*: São Paulo: Atlas, 1992.
- WOOD, Tomas. Jr; PICARELLI, Vicente Filho. *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 2004.
- WOOD, Tomas Jr; PICARELLI, Vicente Filho. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

Anexo A – Caracterização do PAEX

Tendo como foco a gestão empresarial e a maximização dos resultados das empresas parceiras, a dinâmica do PAEX se materializa através de um conjunto de atividades estruturadas, com ênfase na aprendizagem coletiva e no intercâmbio.

Essas atividades foram concebidas visando promover a alavancagem das competências empresariais e gerenciais dos profissionais das empresas e a conseqüente mobilização das metodologias mais adequadas para a gestão do negócio, da organização e dos resultados planejados. A Figura 7 ilustra a estrutura do PAEX e a dinâmica de suas atividades.



FIGURA 7 – A Estrutura do PAEX

Fonte: Guia para Ação – Sistematização da Metodologia PAEX – FDC, 2005.

O intercâmbio é uma das bases de aprendizagem no PAEX e é parte da dinâmica em todas as atividades desenvolvidas no programa. Quando o intercâmbio é bem desenvolvido, tem um forte impacto na satisfação com o programa, especialmente na interação entre presidentes e grupo de dirigente.

O Comitê de Presidentes é a instância máxima do intercâmbio. Representa um espaço para diálogos e debates sobre questões críticas relativas à gestão de negócios e à gestão de organizações. Seus objetivos são o desenvolvimento dos Presidentes e a busca de soluções para a empresa, sob o prisma do principal dirigente. A critério exclusivo de decisão da Presidência, outro executivo poderá ser convidado a participar eventualmente dessas reuniões. Para isso, o Comitê de Presidentes realiza reuniões periódicas, nas quais são tratados temas de natureza estratégica, conectados com o modelo de gestão integrado, com a dinâmica do grupo e com o desenvolvimento dos presidentes.

O Grupo de Dirigentes abrange os presidentes e os principais dirigentes das empresas, que se integram por meio de *workshops* de atualização em conteúdos de padrão internacional nos quais os profissionais trocam experiências de gestão. Essa atividade tem os momentos descritos a seguir.

Para a implementação das metodologias de gestão integradas, é constituído um grupo em cada empresa parceira, formado por gerentes, dirigentes, e o presidente (principal executivo). Com o monitoramento direto dos especialistas da FDC em cada empresa de cada um dos grupos, metodologias são desenvolvidas, adaptadas e implementadas nos diversos campos da gestão empresarial.

Quando o grupo inicia suas atividades ou uma nova empresa passa a formar parte do PAEX, a primeira metodologia refere-se à Gestão Estratégica desenvolvida através de um diagnóstico, seguido da elaboração de um Projeto Empresarial, em conjunto pelos dirigentes das empresas, com a orientação do coordenador técnico do grupo, seguindo os padrões estabelecidos pelo PAEX.

Dando prosseguimento, em decorrência é realizado o Planejamento e Gerenciamento de Resultados, que se inicia na contratação dos objetivos estratégicos com os responsáveis pela obtenção dos resultados desejados. Para isso é utilizada a ferramenta Contrato de Resultados, que define indicadores nos diversos campos de resultados: Econômico – Financeiro, Mercado e Imagem, Qualidade para o Cliente, Tecnologia e Processos e Patrimônio Humano.

Os resultados desejados para o ano são refletidos em um instrumento de comunicação e sustentação do foco estratégico, que visa manter os colaboradores informados e voltados para os principais resultados que a empresa está buscando. O mesmo é utilizado por ocasião das

Avaliações Gerenciais Mensais – AGM, quando o coordenador técnico do grupo e os responsáveis pelo cumprimento das metas discutem os resultados atingidos em relação aos resultados esperados, acertando-se, naquele momento, ações requeridas.

O Projeto empresarial é revisitado anualmente no último trimestre do ano e um novo Contrato de resultados é construído para gerenciar o efetivo cumprimento dos objetivos estratégicos propostos no projeto.

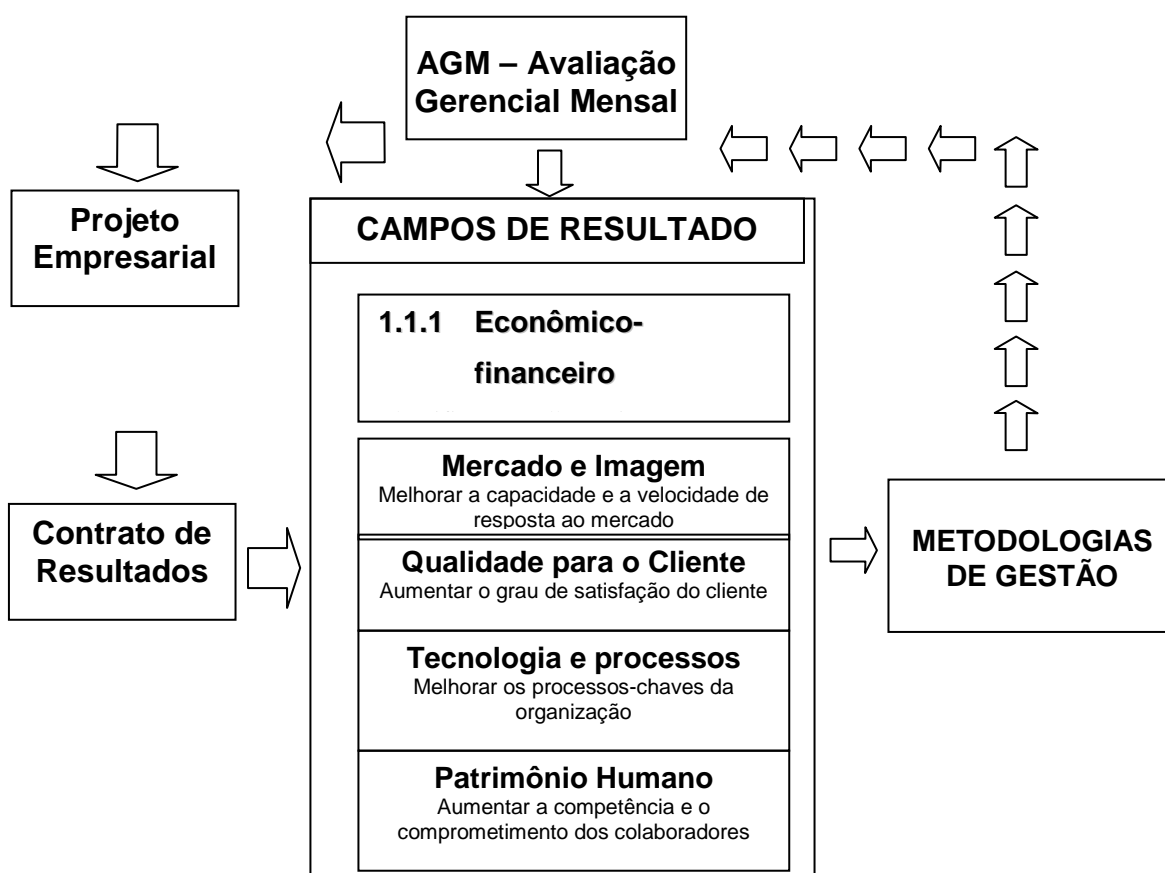


FIGURA 8 – A Dinâmica do Projeto Empresarial

Fonte: Guia para Ação – Sistematização da Metodologia PAEX – FDC, 2005.

Ao finalizar o ano de atividades, após a definição dos projetos empresariais e a conseqüente contratação de resultados de todas as empresas do grupo, o coordenador técnico do PAEX prepara o Seminário Anual do Grupo, uma reunião para a definição do Cronograma de Trabalho. Nessa reunião são discutidos os conteúdos e as ferramentas com os quais o grupo operará no próximo ano. Também serão definidas as equipes do grupo de gestão para cada metodologia escolhida. Considerando ser essa uma reunião estratégica para a implantação da metodologia na empresa, dela participam os dirigentes com a necessária intervenção dos

presidentes das empresas, já que são eles os avalistas do processo e os responsáveis pelo êxito dessa implantação.

Diretamente acoplado ao modelo de gestão integrado e suas ferramentas, está o processo de capacitação e atualização dos dirigentes e gestores, através de um programa de treinamento especialmente concebido pela Fundação Dom Cabral para o PAEX. Esse Programa, denominado PDD – Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – apresenta os conceitos e os mecanismos do modelo de gestão integrado e desenvolve o conjunto de conhecimentos e habilidades considerados necessários para que um profissional compreenda esses conceitos e possa participar efetivamente de sua implantação e do gerenciamento dos resultados contratados. Ele visa à atualização e capacitação de dirigentes em gestão empresarial, com foco na realidade das organizações de médio porte, em vias de crescimento. Anualmente, os participantes do PDD de cada empresa elaboram um Projeto Aplicativo relevante para a sua empresa e para o seu desenvolvimento como gestor. A definição do tema do Projeto Aplicativo cabe ao presidente e/ou dirigentes da empresa, visando contribuir diretamente para o sucesso da organização.

A Rede PAEX é a proposta integradora dos diversos grupos PAEX, que utilizam atividades de articulação entre eles e deles com a Fundação Dom Cabral, desenvolvidas especialmente para esse fim. Ela foi idealizada pela Fundação Dom Cabral a partir do momento em que foram identificadas oportunidades de criação de novos grupos em Belo Horizonte, em outras regiões do país e fora dele e o potencial de crescimento para o conjunto de empresas integrantes dos diversos grupos, com a ampliação do intercâmbio entre todos eles e da aprendizagem coletiva em grau muito mais elevado. Isso criaria a sinergia perfeita para que os objetivos de cada grupo fossem atingidos com mais rapidez e eficácia.

Para aprofundar o conhecimento sobre o PAEX, foram entrevistados os professores da Fundação Dom Cabral Antonio Batista da Silva Junior e José Luiz de Santana, que foram dois dos principais idealizadores e primeiros professores a atuar nesse programa.

Segundo o relato desses professores o PAEX surgiu a partir de uma demanda de alguns empresários à Fundação Dom Cabral no início da década de 1990, em que se viam diante de dois fatos relevantes com repercussão em suas empresas. A primeira se relacionava a uma abertura de mercado que se iniciava, exigindo maior capacidade de competitividade das

empresas A segunda se relacionava aos movimentos sindicais que eclodiram naquela época, sinalizando para uma postura radical por parte dos trabalhadores.

“Bem, o que aconteceu foi o seguinte, para mim tem duas motivações, tem uma motivação que é a do ambiente econômico da época, aquela mudança, abertura de mercado, o Brasil estava se abrindo para o mundo de uma maneira muito significativa, o Collor tinha acabado de entrar em primeiro de janeiro de 1990, tinha congelado o dinheiro, confiscado o dinheiro, feito declarações de abertura de que ia abrir mesmo o mercado brasileiro, então os empresários, principalmente os empresários de médio porte, os mais antenados que eram as lideranças empresariais aqui de Minas, (Salege), (Scariolli) e Guilherme, também na época teve uma invasão importante da Belgo Mineira aqui, inclusive com os funcionários encapuzados, tomaram a fábrica, não havia tido isso até então, um fato pesado para as fábricas e tal. Preocupados com isso eles procuraram a Fundação Dom Cabral para desenvolver um treinamento, desenvolver alguma coisa, não falaram o quê, desenvolver alguma coisa que ajudasse abrir a cabeça dos empresários mineiros” (Prof. Antonio Batista).

“Havia muita acomodação, mas nessa época a situação começa a mudar, o que fazer?”(prof. José Luiz de Santana)

“Aí nós começamos a bolar isso no segundo semestre de 1990 e ele, o PAEX, só foi lançado dois anos depois no segundo semestre, de outubro, agosto de 1992, porque aí nós começamos a modelar a coisa e ia fazendo idas e vindas, tentativas e erros, testando a idéia, testando a idéia, então a idéia da parceria foi cristalizando, foi se consolidando e nesses dois anos eu devo ter visitado, sem brincadeira, mais de cem empresas aqui em Minas para falar do PAEX, para falar disso e tal, estamos lançando uma idéia assim, uma parceria, mas a gente não sabia bem o que era e a gente não sabia o que vender e o cara estava comprando o negócio no original, nunca ninguém tinha participado e nem nada. Até que nós resolvemos então lançar o seminário em Ouro Preto para poder formatar os princípios do que seria essa parceria. Nós já sabíamos seria uma parceria, vamos fazer um plano de longo prazo sem prazo para acabar, não um curso, é um negócio que vai tomar tempo, envolvimento crença etc. Então fizemos um primeiro seminário dividido em duas partes: a primeira de levantamento e a segunda de fechamento. Nessa primeira parte de levantamento, jogamos cenários, aí consegui colocar sete empresas que finalmente aderiram à idéia, que pagaram o seminário de Ouro Preto e aderiram à idéia, essa idéia interessante é vou a Ouro Preto

saber o que é, então foram sete empresas, depois eu posso falar quais são” (Prof. Antonio Batista).()*

Em relação às bases conceituais do modelo de gestão do PAEX, os professores apontam os pressupostos do modelo de empresariamento que já vinha sendo adotado em outras organizações pelo próprio prof. José Luiz de Santana. O modelo de empresariamento tem por pressuposto básico uma conectividade entre a filosofia da empresa, que tem a ver com sua missão ou negócio, e processos e pessoas adequadas, permitindo que se chegue aos resultados esperados. Esses resultados são decorrentes das diretrizes empresarias básicas que se desdobram em resultados que acontecem nos campos econômico-financeiro, mercado e imagem, qualidade para o cliente, tecnologia e processos e patrimônio humano.

“Parece realmente muito simples e é até engraçado mesmo, mas resultado é o que resulta não é mesmo?, mas por trás disso tem muita coisa, tem que ter um sincronismo” (prof. José Luiz de Santana)

“Resultado não é só lucro, esse raciocínio pode matar a empresa, às vezes o lucro pode não ser o mais importante” (prof. José Luiz de Santana)

Para eles a PLR é a materialização do reconhecimento da organização pelo empenho no cumprimento das metas. Ambos ressaltam, porém, que a PLR deve ser uma consequência de todo um processo que começa com a definição dos resultados esperados, os quais serão desdobrados em metas que comporão os contratos de resultados. Na opinião dos professores, a PLR também foi fundamental para a consolidação do PAEX nos seus primeiros anos de existência.

“O ponto foi o seguinte, o PAEX vinha nos dois, três primeiros anos de vida com uma estrutura de funcionamento muito à base do intercâmbio e do seminário, do conceito, professores que deram palestras, cursos, etc. e intercâmbio, intercâmbio. As empresas não estavam muito interessadas, isso não estava fazendo diferença, a empresa entrava ano, saía ano, estava do mesmo tamanho, nós vamos perder as empresas se continuar desse jeito porque ela não vai ver valor agregado, esse tipo de coisa. Vamos mudar da estudação para a fazeção. Nós precisamos entrar com ferramenta, metodologia mesmo para apoiar as transformações e isso foi em 1994, o PAEX começou em 1992. Com a questão da medida provisória esse assunto veio à tona, o José Luiz tinha aquela experiência de PLR da Mendes,

o programa é um braço, a PLR é um braço importante do contrato de resultados do projeto empresarial porque ele dá sustentação financeira para os funcionários, porque nós estamos falando de unidades empreendedoras e etc. e ela cobre o lado de benefícios e salários, dinheiro, então ela foi a primeira metodologia que entrou estruturada de A a Z, a gente desenvolveu a metodologia com ele, desenvolveu, ela já tinha uma base desenvolvida, o José Luiz trazia uma base desenvolvida, a gente aprimorou e adaptou a metodologia à realidade das empresas, fizemos uma metodologia, essa metodologia então foi dada como projeto aplicativo para empresas fazerem, e a gente foi monitorando a implantação. Praticamente todas as empresas aplicaram, com muito sucesso, fez uma pequena revolução dentro da gestão da empresa porque entrar com PLR na empresa naquela época era novidade, várias entraram: Itatiaia, Precon, Biobrás, Construtel, Leme Engenharia e aquilo então mostrou um caminho de funcionamento para elas, opa, acertamos, então é por aí, agora nós vamos entrar com um processo estruturado” (prof. Antonio Batista).

“A PLR foi a primeira instrumentalização técnica, o Guilherme da Biobrás dizia isso muito, ele dizia que esse trabalho foi o melhor trabalho até agora do PAEX, um, dois anos depois ele veio a fazer isso (prof. Antonio Batista)”.

Anexo B – Questionário da Pesquisa

PESQUISA SOBRE A PRÁTICA DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS (PLR) NAS EMPRESAS DO PAEX

1) Caracterização da Empresa					
1.1) Nome da Empresa					
1.2) Setor de atuação					
1.3) Número de Empregados					
1.4) Faturamento Anual	Até 5 Milhões	De 5 a 10 M	De 10 a 20 M	De 20 a 50 M	Acima de 50 M
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5) Tempo no PAEX	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 3 anos	De 3 a 5 anos	Acima de 5 anos
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6) Responsável pelas Informações					
1.7) Cargo					

2) Prática da PLR					
2.1) Qual grau de importância da PLR para a melhoria dos Resultados Empresariais, na sua opinião	Sem importância	Pouca importância	Importante	Muito importante	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2) Sua empresa tem um programa de Participação nos Lucros e Resultados?	Sim	Não			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2.3) Se não, a empresa tem intenção de implantá-lo nos próximos 3 (três) anos?	Sim	Não	Em estudo		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.4) Se sim, há quanto tempo o programa está em vigor?	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 ou mais anos
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5) Propósitos que levaram a empresa a implantar a PLR	Nenhuma influência	Pouca influência	Influência moderada	Alta influência	
2.5.1) Dar Suporte ao Modelo de Gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5.2) Aperfeiçoar as Relações de Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5.3) Melhoria de Resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5.4) Solicitação dos Empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5.5) Solicitação do Sindicato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5.6) Atender a Legislação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5.7) Aumentar a Remuneração Total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5.8) Outros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.6) Qual a base de resultados considerada para o pagamento da PLR?	Individual	Setorial	Global (Empresa)		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.6.1) Diretoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.6.2) Alta Gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.6.3) Média Gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.6.4) Supervisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.6.5) Administrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.6.6) Operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.6.7) Outros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

2.7) Qual o valor médio da PLR paga nos últimos 2 anos (em número de salários)	Até 1 salário	De 1 a 2 salários	De 2 a 3 salários	De 3 a 5 salários	Acima de 5 salários
2.7.1) Diretoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.2) Alta Gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.3) Média Gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.4) Supervisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.5) Administrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.6) Operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.7) Outros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8) Como a empresa está procedendo em relação à lei Nº. 10.101 que dispõe sobre a PLR?	Comissão de empregados		Acordo com Sindicato	Não considera	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3) Avaliação da Eficácia da PLR

3.1) Grau de influência da PLR para melhoria dos Resultados Empresariais (Campos de Resultados – modelo PAEX)	Nenhum	Pouco	Moderado	Alto	Não Sabe
3.1.1) Econômico-Financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2) Mercado e Imagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3) Qualidade para o Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4) Tecnologia e Processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.5) Patrimônio Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.6) Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2) Grau de influência de variáveis relevantes para o sucesso da PLR	Nenhum	Pouco	Moderado	Alto	Muito Alto
3.2.1) Sistema eficaz de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2) Simplicidade do Programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.3) Sentimento de justiça pelos empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.4) Credibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.5) Valor pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.6) outros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3) De maneira geral, como você avalia o grau de eficácia (em relação ao seu propósito quando da implantação) da PLR ao longo do tempo após sua implantação	Piorado	Inalterado	Melhorado
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4) Na sua opinião como os fatores abaixo vem influenciando a eficácia da PLR desde sua implantação?	Piora	Indiferente	Melhoria
3.4.1) Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.2) Credibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.3) Valor Pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.4) Aumento do grau de complexidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.5) Redução do grau de complexidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.6) Compreensão do programa pelos empreg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.7) Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo C – Lei nº 10.101

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 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 1.982-77, 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 art. 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 Lei:

I - a pessoa física;

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 Lei, 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 § 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;

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 Lei, 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 9 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; 179^o da Independência e 112^o da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 20.12.2000