

# **Participação nos Lucros e Resultados: A Remuneração Estratégica de Pessoas e sua contribuição para o incremento dos resultados organizacionais.**

Humberto Medrado Gomes Ferreira

Gines de San Leandro

Centro Universitário de Volta Redonda - UniFOA

## **RESUMO**

*Este trabalho tem por objetivo avaliar a Participação nos Lucros e Resultados como forma de remuneração estratégica, em contraponto a remuneração tradicional ou fixa, discorrendo sobre os principais conceitos da matéria, legislação pertinente e, por fim, de conformidade com o estudo qualitativo em 3 empresas dos mais diversos ramos de atividade, verificar o impacto que a remuneração estratégica tem para o desempenho funcional.*

Palavras-chave: Remuneração, resultados, comprometimento.

## **1. Introdução**

As transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios, a globalização e a competitividade, estão conduzindo as empresas a horizontalização de suas estruturas e a substituírem gestão por hierarquia, através de um modelo baseado em algo que vai além da remuneração em função de uma contraprestação, como forma de obter e manter a competitividade.

Os novos desafios e expectativas do novo ambiente estão fazendo com que as empresas operem em um trinômio baseado em baixo custo - alta performance – alta rentabilidade.

Ao se avaliar as diretrizes de uma organização, tem-se sempre em mente que as estruturas, tarefas e a tecnologia são as mais visíveis e mutáveis.

Porém, quando se associa qualquer uma destas variáveis a variável “humana”, percebe-se a dimensão em que se situam as modernas práticas de gestão: como gerir pessoas e remunerá-las a contento em um ambiente em constante mutação, por vezes anti-ético e agressivo?

Nesse cenário de transformação, a gestão de recursos humanos adquire um papel importante, e as organizações que quiserem enfrentar este novo desafio necessitam resgatar o papel estratégico da função recursos humanos. A gestão dos recursos humanos (GRH) é realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados.

Autores como Legge (1995 apud GUIMARÃES,2001), Dutra (1996 apud GUIMARÃES,2001) e Flannery et al. (1997 apud GUIMARÃES,2001) contextualizam o estado de mudança nas organizações e a necessidade da administração de recursos humanos acompanhar este processo.

Esse redirecionamento das políticas de RH não reflete uma preocupação essencialmente humanista por parte das empresas, mas a busca de resultados mais efetivos, onde o capital humano da organização é diferencial que gera vantagem competitiva.

Dutra (1996 apud GUIMARÃES,2001) sugere que a compatibilização entre os interesses das pessoas e as necessidades da empresa é extremamente complexa e que dificilmente encontra-se um instrumento de planejamento e gestão de carreiras que possa dar conta do dinamismo e das peculiaridades dos ajustes decorrentes.

A Participação nos Lucros e Resultados da empresa como instrumento de recompensa em função do atingimento de metas desperta a curiosidade no sentido de verificarmos até que ponto esse tipo de remuneração tem influência no desempenho dos empregados e de que forma é percebida por eles, criando uma nova mentalidade no que diz respeito a uma forma de remuneração voltada para a obtenção de resultados.

## 2 . Conceitos relacionados à remuneração tradicional

Enio Resende (2004), afirma que as empresas têm passado por um constante processo de transformação, começando a despertar para a necessidade de mudarem os sistemas de remuneração. Segundo ele, ainda são poucas as empresas que adotam novos sistemas de remuneração no Brasil, mas percebe-se que muitas organizações estão identificando a necessidade da mudança dessa mentalidade e, aos poucos, haverá um processo natural dessa mudança, até por que, é uma questão de sobrevivência das empresas, já que o cenário atual mostra tanta competitividade, tornando-se de vital importância esta tendência. A remuneração tradicional mostra-se fortemente focada no valor dos cargos, não levando em conta a diferença de competências das pessoas.

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho.

Embora tenha havido trabalhadores assalariados em outros períodos da história, foi com o advento do capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento da chamada mão-de-obra. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. Os incentivos são concedidos sob diversas formas, entre elas, a participação nos resultados como recompensa em função dos resultados alcançados. O terceiro componente da remuneração total são os benefícios, quase sempre denominados remuneração indireta, que podem ser concedidos através de programas relacionados com assistência médica e odontológica, seguro de vida, refeições e transporte subsidiados, entre outros.

Segundo Resende (2004), este é o modelo tradicional de cargos e salários na forma de remuneração tradicional:

<p>Forte foco no cargo;  Forte foco no mercado;  Fracamente focado nas pessoas;  Fracamente focado em carreiras;  Muito preocupado c/ tecnicismo e pouco com a empatia;</p>	<p>Não integra planos de RH;  Não evoluiu em sistema de avaliação de desempenho associado;  Favorece reclamações de isonomia;  Dificulta relações trabalhistas;  Dificulta feedback aos subordinados.</p>
---	---

Quadro 1 – Modelo de cargos e Salários

Nagem (2003), em um passado recente, esperava-se dos sistemas tradicionais de remuneração o estabelecimento de uma política salarial justa e equilibrada, decorrente de uma correta avaliação dos cargos e a comparação dos salários com o mercado. Hoje espera-se algo mais: que esteja em conformidade com a estratégia organizacional e que, sobretudo, contribua significativamente para o cumprimento desta estratégia, gerando resultados efetivos.

Para Hipólito (2001) “os sistemas tradicionais de remuneração, baseados em descrições de cargos e salários, são adotados pela maioria das empresas, apesar de serem cada vez mais questionados”.

Para Wood Jr. e Picarelli (1999 apud NAGEM,2003), “muitas empresas ainda adotam este sistema de remuneração, porém é imperativo pensar em inovações, adequando seus componentes à nova realidade”. Ainda segundo eles, “a modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas”.

### **3. Conceitos relacionados à participação nos lucros e resultados**

Após várias tentativas de regulamentar uma Lei que disciplinasse a participação dos empregados nos lucros e resultados das empresas no Brasil, foi promulgada em 19-12-2000 a Lei 10.101, regulamentando a PLR no Brasil.

Segundo Corrêa (1999 apud GUIMARÃES,2001), “os administradores de empresas devem analisar por completo toda a sua estrutura patrimonial, organizacional, econômica e financeira antes de tomar uma decisão sobre o tipo de distribuição de lucros ou resultados que deve propor aos seus funcionários”.

No Brasil, ainda segundo Corrêa (op.cit.), adotam-se os seguintes modelos de acordos de participação nos lucros e resultados:

Participação nos lucros - acordo em que o pagamento está atrelado direta ou indiretamente ao lucro da empresa, seja através de percentual ou pela definição de uma meta de rentabilidade a ser alcançada e não havendo a menção a qualquer outro tipo de meta de desempenho;

Participação nos resultados - acordo em que o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras, onde, neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro também não é referência e nem condiciona o pagamento da participação;

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

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

#### **3.1.DISTINÇÃO ENTRE LUCROS E RESULTADOS**

Visto que tanto a Constituição Federal de 1988 em seu art. 7º, inciso XI como a Lei no 10.101, de 19/12/2000 em seus artigos 1º e 2º não estabelecem a vinculação da

participação dos empregados aos lucros, dando como alternativa a participação nos resultados, apresentamos uma distinção entre Lucro e Resultado para um melhor esclarecimento.

### 3.2. CONCEITO DE RESULTADO

Dentre dos diversos conceitos de resultados publicados na legislação brasileira, destacam-se o de Corrêa (op.cit.), “resultados são determinados objetivos da empresa tidos como um alvo que pode ser alcançado ou não, após um período pré-determinado, fixados mediante um critério previamente estipulado e que motivam de esforços em sua direção”, e o conceito de Carrion (1999 apud GUIMARÃES,2001) relatando que a participação nos resultados poderá ser aproveitada criativamente sobre outros fatores, inclusive como estímulo à produtividade, sendo nesse sentido viável sua vinculação ao volume de vendas e até às variáveis de custos de produção, onde a empresa poderá negociar um prêmio aos seus empregados, vinculado à economia de combustíveis, matéria-prima, energia, tempo, mão-de-obra, etc., ou também, ao desempenho de suas vendas ou ao próprio faturamento, onde tais metas podem ser fixadas, atingidas e medidas no período que forem mais convenientes para ambas as partes”.

Os conceitos de resultados apresentados abrem brechas para adoções de programas de remunerações variáveis, adequados às necessidades de cada empresa, como por exemplo, as bonificações dadas às equipes de vendas, que a partir da aplicação da participação nos resultados pela empresa através da Lei no 10.101, passam a não mais sofrer as incidências de encargos sociais caso a empresa adote a estabeleça a referida Lei. Cabe ressaltar que a incidência de Imposto de Renda é obrigatória nesta hipótese.

### 3.3. CONCEITO DE LUCRO

A participação dos trabalhadores sobre os lucros da empresa se difere da participação dos resultados pelo simples fato de terem sua participação vinculada aos resultados globais da empresa, através da utilização de uma fórmula que determine a divisão de lucros após terem atingido certos níveis e não serem vinculadas ao alcance de metas anteriormente estipuladas.

Para Sá (1990) “lucro é o resultado obtido pela comparação entre a despesa e receita, subtraindo-se o valor desta do daquela, numa fórmula simples onde RECEITA – DESPESA = LUCRO”.

De acordo com a Legislação Societária, Lei no 6404/76, art.187, o lucro poderá ser apurado de diversas maneiras, por isto, devem-se analisar todas as fases de uma Demonstração do Resultado do Exercício de uma empresa para melhor compreensão da base de cálculo das participações dos empregados no lucro da empresa.

Para Corrêa (op.cit.), tanto o lucro como o resultado apresentam vantagens e desvantagens em sua adoção, que devem ser mais bem analisados antes de tomada uma decisão final para a escolha de qual indicador será adotado pela empresa.

<p><b>VANTAGENS</b>  Clara visão da atuação individual e da contribuição de cada um.  Isenta de partilha se apurar prejuízo no período.  Pode evitar distribuição de capital em vez de lucro.  Gera menor pressão sobre um determinado setor.  Facilita o comprometimento dos participantes.</p>	<p><b>DESVANTAGENS</b>  Maior abertura de informações  Menor credibilidade dos números apurados.  Maior dificuldade na negociação das regras do programa.</p>
--	---

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do critério de lucro

<p><b>VANTAGENS</b>  Menor abertura de informações.  Maior facilidade na apuração dos dados.  Maior credibilidade dos números apurados.  Menor dificuldade na negociação das regras do programa</p>	<p><b>DESVANTAGENS</b>  Visão obscura da atuação e da contribuição de cada um.  Não isenta de partilha se apurar prejuízo.  Distribuição de capital.  Gera maior pressão sobre um determinado setor.  Dificulta o comprometimento dos participantes.</p>
---	--

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do critério de resultado

Fonte: Corrêa, 1999, p.57.

Para Ducati e Vilela (2003), a participação nos lucros ou nos resultados de empresas vem atrelada a um problema, ou seja, como distribuir esta participação para os colaboradores da empresa? Muitas vezes, essa é uma questão que envolve os sindicatos de classes, e que aparentemente não traz nenhum benefício para a empresa.

Ao atender as reivindicações das classes trabalhadoras a empresa pode propor maneiras de distribuir os resultados obtidos, e a maneira que melhor resultado traz à empresa e seus empregados é através da avaliação de desempenho, não pessoal, mas sim departamental, e que sirva para a organização saber se está hoje se saindo melhor que ontem, ou se está melhor ou pior que seus concorrentes.

Neste aspecto, é importante se ter à mão um modelo que ajude identificar, medir e avaliar o desempenho de cada setor, departamento, e, por conseguinte, de gerentes, diretores, enfim, toda a organização.

Faz-se necessário um sistema de medidas de desempenho, devidamente planejado, desenvolvido e implantado, buscando-se obter certo grau de detalhamento, precisão e periodicidade de acordo com as necessidades da organização.

#### **4. Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000**

Esta lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e determina que esta participação seja objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir:

Comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

Convenção ou acordo coletivo.

Determina também que nos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

Índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

Programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Outro aspecto importante é tratado em seu artigo 3º, informando que a referida participação não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não aplicando-lhe o princípio da habitualidade. As participações nos lucros e resultados 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.

A participação de que trata esta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

#### **5. Metodologia do trabalho**

Para validação dos aspectos teóricos, o presente artigo baseou-se em entrevistas realizadas com 3 gestores de empresas – aqui denominadas “A”, “B” e “C” – que demonstraram o histórico do processo de participação de resultados, assim como o *modus operandi* de suas respectivas organizações no que tange a adoção do PLR como ferramenta de gestão organizacional.

- Experiência Empresa “A”

Empresa que atua no ramo de revisão e reparos de turbinas de aeronaves.

Implantado em 1996, o Plano de Participação nos Resultados - PPR vem sendo renovado a cada ano, abrangendo a totalidade dos funcionários da empresa.

No período de 1996 a 2003, o valor final do prêmio, para cada funcionário, girava em torno de 20% a 30%, aplicado sobre o salário de cada funcionário, com exceção para o ano de 2001, cujo percentual sobre o salário de cada funcionário foi de 50%.

Em 2004, 2005 e 2006, com o crescimento dos negócios, os percentuais dão um salto para 100%, 140% e 160%, respectivamente, sobre o salário de cada funcionário.

O plano baseia-se em uma série de metas, mensuráveis e tangíveis, cujo resultado final determina o direito ou não de receber tal participação, tais como:

Tempo de utilização do motor de uma aeronave.

Número de acidentes no trabalho limitado, cujo peso é de 20%;

Custo Médio de hora trabalhada dos serviços da empresa, cujo peso é de 20%;

Cumprimento do prazo de atendimento ao cliente, cujo peso é de 15%;

Custo de não conformidades, gerando retrabalho, cujo peso é de 10%;

Cumprimento das ordens de serviço no prazo mais curto possível, cujo peso é de 10%.

A empresa entende que o sucesso deste programa se deve ao comprometimento dos trabalhadores em atingir as metas pré-estabelecidas, gerando desta forma maior competitividade da empresa no mercado.

Como não poderia deixar de ser, trata-se de um plano aprovado pelos funcionários da empresa, bem como pelo sindicato da categoria.

#### - Experiência Empresa “B”

Empresa que atua no ramo de fabricação de produtos odontológicos.

Uma de suas filiais, localizada em Catanduva, interior do estado de São Paulo, está vinculada a um sindicato, cuja convenção coletiva determina que as empresas que não têm um plano de participação nos lucros e resultados implantado, deverão pagar, em uma única parcela, o valor de R\$ 650,00 a cada empregado, independente de haver apurado lucro ou não, e sem nenhuma meta pré-estabelecida.

Em julho de 2005, a empresa iniciou um processo visando a implantação de um PLR em sua unidade. Formaram-se as comissões de representantes da empresa e dos empregados, para que pudessem iniciar os entendimentos relativos à formulação de uma proposta que, depois de validada pelo Sindicato da categoria e pelas comissões, seria submetida à aprovação, ou não, pela totalidade dos empregados da empresa. Depois de meses de negociações, finalmente a versão final da proposta foi levada à votação dos empregados e consistia basicamente em dois pontos fundamentais:

Resultado positivo no balanço anual da empresa, demonstrado através de lucro;

Metas que deveriam ser atingidas e que estavam relacionadas com indicadores de qualidade, índice de acidentes de trabalho na empresa, assiduidade e redução de despesas com material de escritório.

Apurados os votos, o resultado final mostra que a proposta foi reprovada pelos empregados. Após análise da situação, chega-se à conclusão de que a proposta apresentada não foi a melhor opção, ou seja, deveria ser elaborada de tal forma a torná-la mais agradável aos olhos dos empregados, o que não ocorreu.

Outra conclusão foi de que sem o cumprimento de metas pré-estabelecidas, os empregados têm garantido o pagamento da PLR, o que por si só já foi um fator de dificuldade para a implantação do programa.

A empresa pretende, em 2007, apresentar um novo programa para tentar implantar o plano, visando ter um PLR que esteja vinculado, pelo menos, em metas pré-estabelecidas e não pago de forma obrigatória, sem nenhum critério de apuração, e que tenha um valor baseado em percentuais sobre o salário e não um valor pré-estabelecido em acordo.

#### - Experiência Empresa “C”

Empresa que atua no ramo de fabricação de caldeiras.

Implantado em 2003, o Plano de Participação nos Lucros (PPL), vem sendo, assim como na Empresa “A”, renovado anualmente.

O programa consiste em estabelecer um sistema de participação dos funcionários nos lucros da empresa.

Diferentemente da Empresa “A”, o programa não abrange a totalidade dos funcionários da empresa, excluindo seus diretores. O critério para pagamento do PPL leva em conta o lucro líquido da empresa, conforme abaixo:

O lucro líquido da empresa deve ultrapassar o lucro líquido que foi orçado no ano anterior. Neste caso, haverá uma distribuição de 25% do lucro líquido acima do orçamento, limitado a um teto de 10% do lucro líquido orçado, conforme exemplo a seguir:

Lucro Líquido orçado = R\$ 3.584.796,00

Lucro Líquido apurado no ano corrente = R\$ 4.000.000,00

Base de cálculo: R\$ 4.000.000,00 – R\$ 3.584.796,00 = R\$ 415.204,00

R\$ 415.204,25 x 25% = R\$ 103.801,00 => Valor a ser distribuído aos funcionários.

Neste caso o valor a ser distribuído não ultrapassou o teto de 10% sobre o lucro líquido orçado no ano anterior, cujo valor foi de R\$ 358.480,00.

A distribuição aos funcionários do valor relativo ao PPL, obedece aos seguintes critérios:

- 20% do valor apurado será distribuído proporcionalmente ao salário nominal de cada funcionário, vigente no mês de pagamento do PPL;
- 80% do valor apurado será distribuído sob forma de um valor fixo por funcionário.

Nota: Entende-se como salário nominal, exclusivamente o salário-mês contratual do funcionário, não levando em conta qualquer adicional que por ventura ocorra em determinado mês do período vigente do presente PPL.

Esta modalidade de Plano baseia-se no lucro líquido apurado no balanço da empresa, não levando em conta qualquer meta adicional pré-estabelecida.

## 5. Conclusão

Os exemplos das três empresas, mencionados no presente artigo, mostram duas com um plano já implantado e uma que, após um insucesso, tentará implantar um plano, mesmo

com a adversidade de ter que mostrar que vale a pena aprovar um plano com metas pré-estabelecidas, frente a um acordo coletivo de uma categoria que impõe um valor fixo, independentemente de lucro ou cumprimento de metas.

Em um mundo extremamente competitivo, onde qualquer vantagem pode ser decisiva, acredita-se que se deva levar em conta a implantação de um plano de participação nos lucros e/ou resultados.

Para a performance positiva da empresa, contribui, de forma sobremaneira, a performance positiva do funcionário.

Quer seja baseado em metas pré-estabelecidas, quer seja baseado no lucro da empresa, imagina-se que esta ferramenta de gestão possa ser um diferencial competitivo, na medida que auxilia na retenção de um talento, quando a este seja fornecida por outra empresa uma oportunidade de emprego.

Por semelhante modo, pode tornar-se ainda mais importante como ferramenta visando redução de despesas e variáveis que possam comprometer a competitividade da empresa, atuando de forma conscientizadora de que, à medida que os custos e despesas reduzem-se, a possibilidade de se auferir maiores ganhos, aumenta.

Tal avaliação ratifica a importância deste tipo de remuneração, principalmente quando se nota que a remuneração tradicional ou fixa, perde cada vez mais espaço junto às grandes corporações.

## 6. Referências Bibliográficas

BRASIL, Lei no.10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa.

DUCATI, Erves – Artigo Científico, A Participação nos Lucros ou Resultados, retirado em 07-04-2006, da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Base 2001.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa, 2002

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

NAGEM, Jorge. Remuneração Estratégica. Artigo Científico disponível em [www.dialogarh.com.br](http://www.dialogarh.com.br) . Acesso em 13-03-2006.

RESENDE, Enio. Entrevista com Enio Resende, disponível em [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) – Acesso em 01-05-2006.

SÁ, A Lopes de. Dicionário de Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. 2005–6ª edição (Projetos de Pesquisa em Administração)

VILELA, Ednaldo Souza – Artigo Científico, retirado em 07-04-2006, da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Base 2001.