



Participação nos lucros e resultados: incentivo ao trabalhador como ferramenta para alcançar metas

Rodrigo Augusto Fuzatto
rodzufatto@mgconecta.com.br
UFSJ

Pablo Luiz Martins
pablo@ufs.edu.br
UFSJ

Erika Loureiro Borba
UFSJ

Franciane de Oliveira Alvarenga
UFSJ

Caroline Mirã Fontes Martins
UFSJ

Resumo: Frente as constantes mudanças do cenário econômico mundial, as empresas buscam constantemente ferramentas que garantam vantagens econômicas e ganho em competitividade, não esquecendo que existem aspectos legais que devem ser observados relativos às questões trabalhistas e fiscais. Uma desta ferramentas utilizadas é a participação nos lucros e resultados onde através de acordos entre patrões e empregados é permitido o acesso dos trabalhadores à um valor monetário quando do alcance de uma determinada meta, lucro ou ambos. É uma ferramenta que visa incentivar a participação ativa nos empregados na vida da organização, mas que da mesma forma visa garantir melhoria da produtividade e alcance dos objetivos desta. Através de um estudo teórico sobre as características da participação nos lucros e resultados e da demonstração prática de uma distribuição monetária deste teor, o trabalho apresentado procura apresentar como é possível através do incentivo aos empregados obter o alcance de metas traçadas permitindo que as empresas, reduzam custos, melhorem sua produtividade e atendam a legislação em um mesmo momento que permitem aos empregados um ganho real extraordinário pelo reconhecimento de seu trabalho. Sob a ótica dos envolvidos podemos fazer uma análise sobre os impactos desta distribuição verificando sua real eficácia e comparando com as alternativas disponíveis.

Palavras Chave: Participação - Motivação - Metas - Lucros - Resultados



1. INTRODUÇÃO

A evolução histórica das relações trabalhistas, incrementada principalmente pela revolução industrial, deixa claro que o cenário econômico é composto por dois agentes sendo um o dono dos meios de produção e a classe trabalhadora que oferece sua mão de obra em troca de uma remuneração que utiliza para sua sobrevivência. Este conceito foi utilizado por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) quando iniciou seus estudos sobre como tornar a produção nas fábricas mais eficiente.

Um conceito introduzido por Taylor foi o de *homo economicus*, ou seja, o homem procura trabalho não porque gosta de mas para satisfazer suas necessidades através do salário que este trabalho lhe proporciona. Desta forma, recompensas salariais e prêmios por produção são incentivos para que os indivíduos desenvolvam o máximo de produção dentro de suas capacidades. Este se tornou um dos Princípios da Administração Científica de Taylor (MAXIMINIANO, p.70). A participação nos lucros e resultados surge como um reconhecimento aos trabalhadores por seus esforços, mas principalmente como instrumento utilizado pelas empresas para que suas metas e objetivos fossem alcançados.

Participação nos resultados (PR): 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. (TUMA, p.202)

Importante observação deve ser feita quanto à origem da remuneração relativa da participação nos lucros e resultados, visto que se trata de dois conteúdos distintos. Como explica em seu artigo Humberto Ferreira, participação nos lucros é um 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 não existindo qualquer outro tipo de meta de desempenho. Já a participação nos resultados o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro não é referência e nem condiciona o pagamento da participação. Por fim na participação nos lucros e resultados tanto o lucro como o resultado dos indicadores estão relacionados e influenciam igualmente no valor a ser distribuído (FERREIRA, p.2).

A adoção da participação nos lucros e resultados, na filosofia atual das empresas, segundo Pereira (2013, p.3), é uma ferramenta não apenas econômica mas igualmente explorada pela gestão de recursos humanos ao trabalhar no sentido de desenvolver características empreendedoras nos trabalhadores bem como criar uma metodologia onde o indivíduo não seja simplesmente um operador de máquinas, mas um agente importante no ciclo econômico que busca continuamente suas melhorias e vê os resultados e impactos de suas ações.

Dentro do pressuposto que empregados e empregadores, devem trabalhar em conjunto para o alcance dos objetivos demonstrando que as partes têm relevante importância no ciclo produtivo dentro de uma relação para além de um simples contrato de trabalho, a participação nos lucros e resultados é o resultado de um acordo entre as partes, aprofundando no questionamento que faz Fonseca (2012, p.8) sobre ser o objeto em questão um direito ou elemento facultativo. Geralmente o acordo é feito entre as entidades sindicais representantes dos trabalhadores e os empregadores e está diretamente em consonância com as políticas de recursos humanos de motivação.



Outra análise importante sobre o tema dá-se no fato de ser um instrumento de distribuição de renda. Como o valor a ser recebido pelo trabalhador é extra salarial, pode ser entendido como uma forma deste aumentar seu patrimônio, o que acaba por incrementar mediante a participação nos lucros e resultados a importância social das empresas. Almeida (2009, p.5) salienta que o assunto em questão deve ser tratado conforme a cultura e a complexidade de cada organização. As médias e grandes empresas estão à frente neste processo diferentemente de microempresas e de pequeno porte que sejam por suas peculiaridades e necessidades, pelo seu tamanho ou pela vulnerabilidade frente às mudanças constantes do mercado e da economia brasileira ainda encontram certa dificuldade em implementar a prática da participação nos lucros e resultados mesmo sabendo que se trata de objeto previsto e regulamentado na legislação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Legislação

No que tange a legislação brasileira, o pagamento da participação nos lucros e resultados não é algo a que as empresas podem negligenciar. O objeto consta na Constituição Federal no capítulo II, dos direitos sociais, especificando:

Artigo 7º: São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei. (BRASIL, CF 1988)

O que dita a Carta Magna é reafirmado pela medida provisória nº 794 de 29 de dezembro de 1994 que mais tarde se tornou uma lei específica sob número 10.101 de 19 de dezembro de 2000 que regulamenta sua aplicação. Apesar disso, o pagamento desta remuneração variável não pode ser imposto ao empregador, mesmo porque consta na referida lei que se trata de um objeto que carece de acordo entre as partes da relação trabalhista e que da mesma forma não é instituído algum tipo de penalidade pela sua não realização (GASS, *s.d.*).

É possível fazer uma consideração importante quanto ao elencado, visto que no ordenamento jurídico existe uma hierarquia de leis e uma lei inferior não pode contradizer uma lei superior. Desta forma a Constituição Federal ao especificar o direito ao recebimento da participação nos lucros ou resultados como sendo um dos direitos fundamentais, não poderia uma lei inferior atribuir facultatividade ao objeto. Ademais, o objetivo da lei que regulamenta a prática da participação nos lucros e resultados é buscar integrar o capital e o trabalho e incentivar a produtividade. Regula como deve ser feito o acordo entre as partes através de mecanismos de fixação e controle das regras, a periodicidade do pagamento, encargos que podem vir a incidir sobre as verbas e solução de possíveis impasses. (BRASIL, Lei 10.101)

Por se tratar de um acordo específico entre partes o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, DIEESE, salienta que todos os envolvidos devem ter acesso às informações, bem como instrumentos de acompanhamento do desempenho dos indicadores, além de canais para que sejam discutidos programas de metas e discussão dos resultados (DIEESE, 2005).



2.2 Tributação

Pelas definições da Lei 10.101, a participação nos lucros e resultados não substitui ou complementa a remuneração do trabalhador e não deve ser base para incidência de encargos trabalhistas. Sua tributação deve ser feita na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês.

A Lei 12.832 de 20 de junho de 2013 que substituiu a Medida Provisória 597/2012 de mesmo teor alterou itens da Lei 10.101 e trouxe algumas modificações quanto à regulamentação da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados estabelecendo uma tabela exclusiva do imposto de renda a ser obedecida.

A partir de 1º de janeiro de 2013 para efeito da apuração do imposto sobre a renda, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa será integralmente tributada de forma exclusiva, com base em tabela progressiva. (BRASIL, lei 12.832)

O Advogado Sergio Ferreira Pantaleão, observa que aplicação desta tabela representa um ganho ao trabalhador ao instituir diferentes alíquotas inclusive com um valor de isenção superior ao do salário normal. Lembrando que na hipótese do pagamento de mais de uma parcela, limitada a duas parcelas no mesmo ano civil, referente a um mesmo ano-calendário, o imposto da segunda parcela é recalculado com base no total da participação recebida no ano-calendário, deduzindo-se do imposto apurado o valor retido anteriormente. (PANTALEÃO, 2017)

Tabela 1 – Alíquota do IR sobre PLR

Valor da PLR anual (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R\$)
De 0,00 a 6.677,55	—	—
De 6.677,56 a 9.922,28	7,5	500,82
De 9.922,29 a 13.167,00	15	1.244,99
De 13.167,01 a 16.380,38	22,5	2.232,51
Acima de 16.380,38	27,5	3.051,53

Fonte: Guia Tributário on line

Como propõe Pantaleão, para correta visualização da diferença da aplicação de uma tabela exclusiva do imposto de renda, podemos tomar alguns valores exemplificativos e aplicá-los na tabela acima e na tabela normal de salários.

Tabela 2 – Comparativo entre tabela do IR sobre salários e sobre PLR

VALOR RECEBIDO DE PLR (R\$)	IR com base na Tabela de Salários		IR com base na Tabela de PLR	
	% da Tabela	Retenção (R\$)	% da Tabela	Retenção (R\$)
4.200,00	15	205,9	—	—
6.000,00	27,5	623,65	—	—
8.600,00	27,5	1.338,65	7,5	144,18

Fonte: Sérgio Ferreira Pantaleão



2.3 Vantagens e Desvantagens

A principal vantagem da participação dos lucros e resultados é permitir que a empresa estabeleça um alinhamento entre suas atividades e as estratégias organizacionais, pois é baseada em programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente, bem como permite através de ferramentas que monitoram os resultados, avaliar o desempenho da empresa e caso necessário propor e implementar melhoria nos processos. Porém suas vantagens podem ir além de simplesmente superar metas e permite que a empresa utilize um instrumento motivacional para alcançar seus objetivos. Ao acordar metas que atendam as expectativas e objetivos que atendam tanto aos interesses individuais dos empregados como interesses organizacionais, busca-se uma maior integração de todos envolvidos evidenciando a importância de cada membro dentro do processo, permitindo que se estabeleça um espírito de equipe além de gerar uma maior credibilidade tanto para empregados quanto para empresa contribuindo para a melhoria da qualidade e o desempenho dos processos, redução de perdas e melhor aproveitamento de recursos. Ao pactuar e distribuir valores referentes a participação nos lucros e resultados a empresa se beneficia também com a redução de custos, principalmente fiscais, pois não incidem encargos trabalhistas sobre o valor (POLASTRI,2009). Da mesma forma permite um aumento real nos rendimentos dos empregados como um benefício extra salarial e devido a tributação reduzida do imposto de renda.

Ao remunerar os profissionais com uma parcela variável, seja esta através do desempenho individual, setorial ou de toda equipe, a empresa segue uma tendência atual do mercado ao estabelecer uma remuneração com base em competências e habilidades, o que estimula a busca pela capacitação profissional dos funcionários além de melhores índices de produtividade, qualidade e competitividade positiva (GASS, *s.d.*).

Em um ambiente altamente dinâmico em que se busca continuamente vantagens competitivas, a distribuição de valores referentes aos lucros e resultados se apresenta também como uma vantagem para a empresa junto ao mercado, aos investidores e demais interessados demonstrando que a mesma estabelece uma boa relação com empregados, busca contínua de melhores resultados, controle do processo produtivo, visão de futuro e responsabilidade social.

Implementar a participação dos lucros e resultados depende da observação de alguns critérios específicos, o que pode enfatizar algumas desvantagens dentre as quais destaca-se primeiramente a necessidade de se estabelecerem regras bem definidas além de ferramentas eficientes de controle. Pode ocorrer desconfiança por parte dos envolvidos principalmente das entidades sindicais referente aos resultados obtidos, este inclusive é um ponto chave, pois todo processo parte de uma negociação e acordo entre as partes (DIEESE, 2005). Existe também a possibilidade ocorrer uma concorrência negativa entre setores na verificação dos resultados, bem como no caso de prejuízo não ocorrer a distribuição de valores. Entretanto o maior problema está na forma como é acordado a distribuição que pode resultar em desmotivação e conflitos por não responder as expectativas individuais ou na percepção de não reconhecimento pelo empenho dos trabalhadores.



3 ESTUDO DE CASO

Para melhor entendimento das questões relativas a participação nos lucros e resultados apresentamos uma demonstração prática da distribuição dos valores referentes ao objeto de uma empresa do setor energético.

A empresa *ENERGIA S.A.* atua nas áreas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, e ainda na distribuição de gás natural, telecomunicações e no uso eficiente de energia, bem como possui participação em diversas empresas do setor. 96% da área de concessão, com 12 milhões de consumidores, em 805 municípios. É, ainda, a maior fornecedora de energia para clientes livres do País, com 25% do mercado, e um dos maiores grupos geradores, responsável pela operação de 120 usinas (sendo, 86 hidrelétricas, 01 termoelétrica, 01 fotovoltaica e 32 eólicas), com capacidade instalada de 8.5 Giga watts.

A empresa, se orienta por diversas práticas e políticas que se alinham as suas atividades relacionadas aos conceitos de ética e moral. A Empresa considera fundamental lidar de forma transparente com os diversos públicos que se relaciona, sejam estes clientes, fornecedores ou colaboradores, gerindo assim seus negócios sob a ótica dos conceitos de sustentabilidade.

A *ENERGIA S.A.* considera benéfica a compreensão de todos os seus públicos sobre sua cultura e seus valores, além de disseminar seus valores éticos para os empregados e demais colaboradores, com o objetivo de manter sempre relações pautadas na confiança e respeito. Considera que a ética é um valor indispensável ao profissional, orientando a conduta e as atitudes que devem ser assumidas no desempenho das atividades. Esta ética é sempre enfatizada e representa resultado expressivo como rentabilidade, qualidade e responsabilidade social.

Atendendo ao disposto na lei 10.101 (BRASIL, Lei 10.101/2000), a empresa estabelece junto às entidades sindicais representantes de seus empregados a assinatura de um acordo coletivo específico sobre a participação nos lucros e resultados. Este acordo define os critérios sobre o assunto e estabelece entre outros as condições que garantam seu pagamento, pois interpretando a legislação, a empresa não tem obrigação de oferecer participação em seus lucros e resultados a menos que exista uma negociação com o sindicato (ALMEIDA, 2009. p.5). Além disso, estabelece a forma de pagamento, valores e critérios de avaliação dos indicadores e dos resultados. Aqui é apresentada dados referentes a negociação ocorrida em 2013¹, sendo este assinado com critérios básicos no alcance das metas estabelecidas, sendo estas divididas em metas corporativas e operacionais, com diferentes valores baseados nos cargos da empresa.

Como dito, a empresa divide os indicadores a serem observados na participação nos lucros e resultados em corporativos e operacionais. Os indicadores corporativos são aqueles que afetam toda a empresa e sua observação é responsabilidade de todos empregados sendo os principais indicadores o Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização,

¹ A empresa *ENERGIA S.A.* foi a primeira empresa do setor elétrico brasileiro a fazer a distribuição de valores relativos a participação nos lucros e resultados para seus empregados, antes mesmo da promulgação da lei específica sobre o tema, sendo esta participação conquistada por intensa negociação entre empresa e sindicato inclusive com greve de fome pelos líderes sindicais. A escolha da demonstração do ano de 2013 deve-se ao fato de que para elaboração deste trabalho os dados contábeis e as informações pertinentes do ano em questão foram coletados de forma mais abrangente.



LAJIDA consolidado e o valor gasto com Pessoal, Materiais, Serviços e Outros, PMSO. Já os indicadores corporativos são divididos entre as unidades operacionais sendo destas a responsabilidade pela execução e acompanhamento do indicador, bem como o resultado impactado na participação de cada área.

O Lucro líquido é o resultado, constante na Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), que corresponde ao saldo líquido positivo das receitas menos todos os custos e despesas necessárias para operar a empresa, incluindo as despesas financeiras relacionadas às dívidas e os impostos sobre o lucro. Isto é, tudo o que a empresa ganha com suas operações, menos tudo o que o que gasta para funcionar. Como dito, o LAJIDA representa o lucro aferido antes da incidência de juros, impostos, depreciações e amortizações. Ele mede, de forma simplificada, a geração de caixa de uma empresa em função das suas atividades operacionais, não considerando os recursos que serão utilizados para pagamento de dívidas ou impostos sobre o lucro. Já o PMSO significa os custos e despesas operacionais que a empresa teve com pessoal, material, serviços de terceiros e outras despesas. Os indicadores operacionais são relacionados principalmente com o PMSO e com a qualidade e desempenho das atividades diárias. Estes indicadores para efeito da participação nos lucros e resultados, tem diferentes ponderações e influência nos resultados sendo diferenciados com base no plano de cargos da empresa que difere seus empregados em Plano de Cargo de Nível Universitário - PNU e Plano de Cargo Técnico, Administrativo e Operacional - PTAO.

Tabela 3 – Peso das metas corporativas e operacionais para cada cargo

METAS	METAS CORPORATIVAS					METAS OPERACIONAIS					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Superintendente	█					█					
Gerente	█					█					
PNU	█				█						
PTAO	█	█									

Fonte: ACE PLR 2013/2014 empresa *Energia S.A.*

Após várias reuniões de negociação entre empresa e sindicato, foram estipulados quais seriam os indicadores corporativos e operacionais, além de serem definidos as formas de avaliação e acompanhamento dos mesmos.

Tabela 4 – Indicadores Corporativos

DIMENSÃO	INDICADOR	META	PESO (%)
CORPORATIVO	Índice ANEEL de Satisfação dos Consumidores (IASC)	65,0	10
	DEC Acidental	9,24	10
	Lucro Líquido Consolidado	2,934 bi	25
	LAJIDA Consolidado	6,317 bi	20
	Cumprimento do PMSO Orçado para 2013	2,200 bi	15
	Impacto do LAJIDA das Iniciativas do Plano Diretor	329 bi	15

Fonte: ACE PLR 2013/2014 empresa *Energia S.A.*



Tabela 5 – Indicadores Operacionais

DIMENSÃO	INDICADOR	META	PESO (%)
OPERACIONAL	Acompanhamento do PMSO	100,00	25
	DNR - Despesa Não Reconhecidas pelo Regulador	55,61 mi	15
	FEC - Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor	8,76	25
	ISAP - Índice de Serviços ANEEL Atendidos no Prazo	79,37	20
	IVPR - Índice de Viagens Produtivas	93,83	15

 Fonte: ACE PLR 2013/2014 empresa *Energia S.A.*

Na apuração dos resultados referentes ao ano de 2013, empresa *ENERGIA S.A.* obteve um desempenho de 89,43% nas metas corporativas e seu lucro líquido registrado foi acima da meta estabelecida, bem como a apuração do LAJIDA consolidado, apesar de estar abaixo da meta, nas ponderações finais garantiu o atendimento as expectativas da empresa. Este resultado garantiu que cada empregado recebesse de forma integral o valor de Participação nos Lucros e Resultados à que tinha direito, visto que constava no acordo específico assinado que caso as metas não fossem atingidas o valor seria reduzido na mesma proporção dos resultados obtidos, sendo este fato minimizado por uma cláusula que garantiu o pagamento de um valor mínimo caso o lucro líquido estipulado pela empresa fosse alcançado.

Tabela 6 – Resultados Corporativos

INDICADOR	Realizado 2013	Resultado	Resultado ponderado
Índice Aneel de Satisfação dos Consumidores (IASC)	61,98	95,40%	9,540%
DEC Acidental	8,88	104,10%	15,615%
Lucro Líquido Consolidado da CEMIG	R\$ 3.103.855.000,00	105,80%	26,450%
LAJIDA Consolidado da CEMIG	R\$ 5.982.627.000,00	94,70%	18,940%
Cumprimento do PMSO orçado para 2013	105%	95,00%	14,250%
Impacto no LAJIDA das iniciativas do Plano Diretor	R\$ 101.500.000,00	30,90%	4,635%
Resultado final			89,43%

 Fonte: *ENERGIA S.A.* – Indicadores 2013

Tabela 7 – Resultados Corporativos

Indicador	2013				
	Meta	Realizado	Resultado	Resultado limitado a 120%	Resultado ponderado
Acompanhamento PMSO (primário) (1)	100,00%	95,40%	104,60%	104,60%	0,26
DNR - Despesas não reconhecidas pelo regulador	55.612.611,54	49.911.844,43	111,42%	111,42%	0,17
FEC - Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor	8,76	6,26	139,94%	120,00%	0,30
ISAP - Índice de Serviços Aneel Atendidos no Prazo	79,37	82,38	103,80%	103,80%	0,21
IVPR - Índice de Viagens Produtivas	93,83	93,38	99,52%	99,52%	0,15

 Fonte: *ENERGIA S.A.* – Indicadores 2013

Da mesma forma, os resultados verificados em uma das suas áreas operacionais, superou as expectativas e registrou um valor global de 109% do que havia sido estabelecido, demonstrando que existe um alinhamento entre as estratégias empresariais e as demais áreas técnicas, bem como evidencia um comprometimento de toda organização na busca por melhores resultados.



O valor efetivado seguiu uma tabela que tinha como base o cargo que o empregado ocupava, de acordo o plano de cargos e salários em vigor na empresa, o número de remunerações a que tinha direito a título de participação e o valor mínimo a ser recebido.

Tabela 8 – Valor a ser recebido de PLR

CARGO/FUNÇÃO	NÚMERO DE REMUNERAÇÕES*
Superintendente	5,0
Gerente	4,0
PNU	3,7
PTO (Supervisor)	3,5
PTAO	3,3

*Remuneração: salário base + adicionais a que se tenha direito
Fonte: ACE PLR 2013/2014 empresa *Energia S.A.*

Para exemplificar, um empregado pertencente ao Plano Técnico, Administrativo e Operacional com salário base de R\$2.741,85 acrescido de valores referentes a periculosidade e gratificação de motorista, recebeu no ano em questão o valor de R\$ 18.000,00 à título de Participação nos Lucros e Resultados. Valor este que se enquadra na política mínima para o cargo. Deste valor foram descontados a contribuição para Previdência Privada da empresa e imposto de renda conforme tabela específica (*BRASIL*, Lei 12.832/2013).

3.1 Análise Crítica

Há de ser considerado que a empresa *ENERGIA S.A.* além de ser uma das pioneiras no programa de participação nos lucros e resultados é uma das empresas do setor que distribui um dos maiores valores (*DIESSE*, 2012). Porém algumas análises precisam ser realizadas para que possa ser verificado a eficácia do programa e a satisfação dos objetivos empresariais e expectativas dos empregados.

Em primeiro lugar temos a política de garantia mínima que pode se apresentar em duas vertentes. De um lado garante que os empregados recebam um valor mesmo que não sejam alcançadas as metas. Porém insere um espírito de comodidade ao passo que surge a avaliação de que independente das metas existe um valor a ser recebido, sendo no ano de 2013 este valor de acordo com o lucro líquido estipulado, variando de acordo com a remuneração. Para o caso apresentado, o empregado exemplificado recebeu o valor de R\$ 18.000,00 porque o lucro líquido foi 5,8% acima da meta. Caso não houvesse a garantia mínima o valor a ser recebido considerando sua remuneração seria de R\$ 12.384,76. Uma diferença de 31,19%. Caso o lucro líquido fosse menor o valor mínimo seria reduzido, lembrando que no conjunto de indicadores a participação nos lucros e resultados seria efetivada apenas para resultados superiores a 50% das metas (*ACE 2013/2014*, p.2).

Em segundo lugar está um dos pontos mais polêmicos que diz respeito a quantidade de remunerações a que cada empregado tem direito de acordo com o cargo que este ocupa. Considerando que os cargos partem do nível mais baixo no PTAO até o cargo de



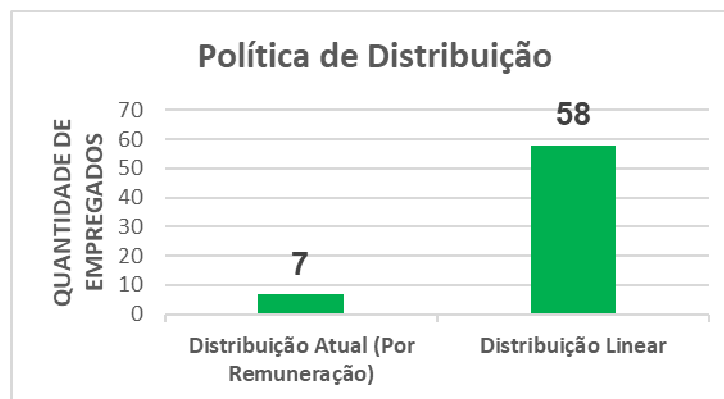
superintendente e a quantidade de remunerações segue a mesma trajetória (ver tabela 8), ocorre que os cargos mais elevados além de já possuírem remunerações maiores recebem um valor maior como participação, o que acaba por aumentar a desigualdade e acentuar a insatisfação dos empregados. No ano de 2013 a empresa *ENERGIA S.A.* contava com exatamente 7.922 empregados e considerando que o montante distribuído como participação de lucros e resultados foi um total de aproximadamente R\$ 228.763.000,00 (*ENERGIA S.A. Relatórios Econômicos, 2013*), se a participação de lucros e resultados fosse igualitária, cada empregado receberia o valor de R\$ 28.876,92, o que para nosso exemplo seria um acréscimo de 60,4% do valor recebido.

Por fim uma análise comparativa pode ser feita sobre o pagamento da participação nos lucros e resultados na ótica da tributação do imposto de renda que como visto apresenta uma tabela exclusiva para este tipo de pagamento (BRASIL, Lei 12.832/2013). Para o nosso exemplo, da remuneração do empregado foi retido o valor de R\$ 1.284,00. Sendo o valor recebido comparado aos dias atuais (ver tabela 1), o valor pago de imposto de renda seria de R\$ 1.848,97. Sendo o valor tributado com base na tabela de imposto de renda sobre salário, o valor retido seria de R\$ 4.080,64. Um valor de imposto 220% maior, o que reduziria consideravelmente o valor recebido.

Uma pesquisa foi realizada com empregados da empresa *ENERGIA S.A.* com o tema “Participação nos Lucros e Resultados”. A pesquisa foi realizada nos meses de março e abril de 2018 com 65 empregados, sendo 60 deles pertencentes ao quadro PTAO e 5 empregados ao quadro PNU, com diferentes tempos de empresa e faixa etária. O foco principal foi fazer um levantamento sobre a percepção dos entrevistados sobre o tema, questionando principalmente a importância da distribuição de valores a título de participação nos lucros e resultados, eficácia do programa e visão da forma como o objeto é discutido e efetivado na empresa.

No quesito importância, todos os entrevistados consideram como importante a participação nos lucros por parte dos empregados pois além de ser uma forma de ganho real, demonstra uma forma de reconhecimento pelos esforços dos empregados, bem como se apresenta como vantagem competitiva para a empresa frente ao mercado e aos investidores. Porém quando questionados sobre qual seria a forma de distribuição mais justa, surgem ideias contraditórias.

Gráfico 1 - Forma de Distribuição



Fonte: Dados da Pesquisa

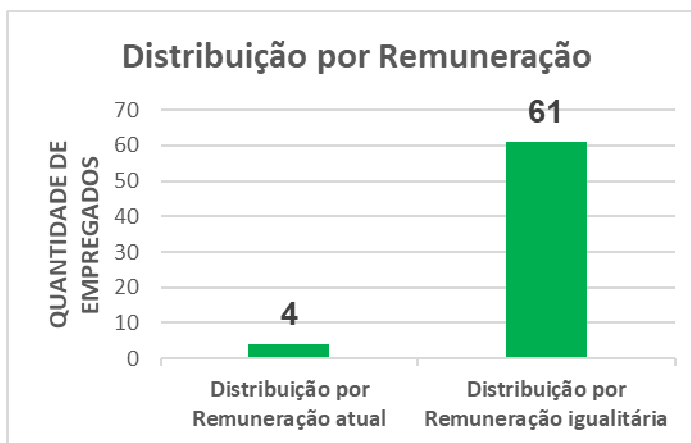
O fato da maioria dos entrevistados julgarem uma distribuição linear ser a forma mais justa, cerca de 89,23%, deve-se ao fato de os mesmos considerarem que enquanto



empregados da mesma empresa, todos dentro de suas atribuições contribuem da mesma forma para o alcance dos objetivos e, portanto, devem ser remunerados como tal, ainda mais considerando que as atividades são interdependentes.

Em um segundo momento quando questionados que para o caso de ocorrer a impossibilidade de uma distribuição linear, fosse feito um acordo específico onde o número de remunerações à que cada empregado tem direito fosse igualitário independente do cargo que ocupa, o cenário não muda em relação a política atual desenvolvida pela empresa.

Gráfico 2 – Preferência por remuneração fixa ou variável

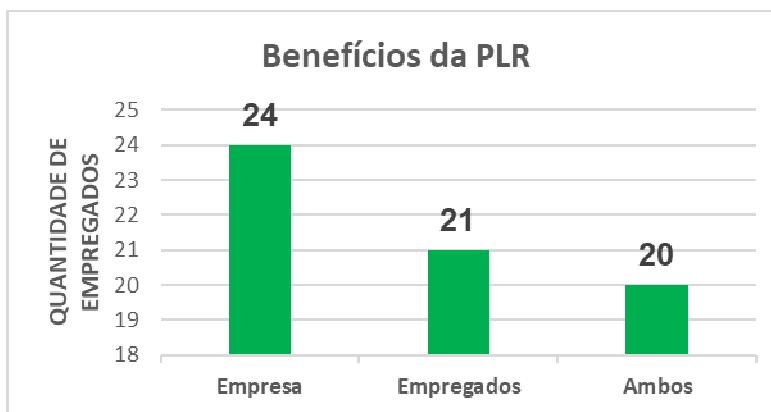


Fonte: Dados da Pesquisa

A justificativa apresentada por 93,84% dos entrevistados para a preferência por uma quantidade de remunerações igualitária deve-se ao mesmo motivo que a busca por uma distribuição linear, ou seja, todos contribuem de forma igual pelos objetivos. A este fato alia-se o argumento de que a política atual beneficia os salários mais altos e a adoção de um mesmo multiplicador demonstraria que a empresa desenvolve uma política onde todos são iguais, independente do cargo que ocupa.

Por fim os empregados entrevistados foram questionados sobre quem recebe maiores benefícios com a distribuição da participação nos lucros e resultados e o resultado demonstra que não há um consenso sobre o assunto.

Gráfico 3 – Benefícios com a PLR



Fonte: Dados da Pesquisa



É possível observar que para 30,76% dos empregados o programa de participação nos lucros e resultados cumpre seu papel e garante vantagens para empregados e empresas. Para 32,30% dos entrevistados a empresa independe de programas para obtenção de resultados e os empregados recebem maiores benefícios como ganho real, impostos diferenciados e reconhecimento. O restante considera que a empresa podendo beneficiar alguns empregados, reduzindo custos com encargos sociais e dispendo de mais uma ferramenta para chegar aos seus objetivos, recebe maiores benefícios com a distribuição da participação nos lucros e resultados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa ao efetivar a distribuição de valores referentes a participação nos lucros e resultados não está simplesmente obedecendo a legislação. Está utilizando uma ferramenta que traz vantagens tanto para a organização quanto para seus colaboradores em vários aspectos, econômicos, humanos e sociais.

O valor distribuído não se confunde com a remuneração e, portanto, possui regras tributárias e encargos específicos, garantindo uma grande vantagem à empresa. Como ferramenta de recursos humanos faz com que os empregados sejam motivados a desempenhar suas tarefas de forma mais eficiente contribuindo de forma efetiva para o alcance das metas e contemplação dos objetivos empresariais.

Para os empregados, beneficiários do programa, o fato de receberem um valor extraordinário, com tributação diferenciada reduzindo os descontos, a título de reconhecimento pelo empenho junto à organização, denota à participação nos lucros e resultados um caráter social ao permitir além de uma maior integração entre os objetivos empresariais e individuais melhorias nas condições de vida destes empregados através da melhoria de suas remunerações.

Entretanto a participação dos lucros e resultados deve ser bem estudada e estruturada. Primeiramente com a participação efetiva e colaboração entre empresa e entidades sindicais com a definição de regras claras e concisas, indicadores objetivos que possam ser efetivamente mensurados para acompanhamento e principalmente com possibilidades reais de alcance dos resultados, garantindo a seriedade do acordado e o empenho das partes.

A forma como o valor deve ser distribuído também é um objeto de grande relevância pois caso mal dimensionado pode ser alvo de questionamentos e vir a desempenhar um papel motivacional inverso ao que o programa se propõe. Um empregado que verifica que seu empenho apenas contribuirá para que a empresa aumente suas receitas e esta privilegie alguns em detrimento de outros, pode inserir a acentuar as divergências entre empregados e empresas inviabilizando os reais objetivos do programa de participação nos lucros e resultados.

Estes aspectos corretamente observados permitem que empresa e empregados usufruam de todas as vantagens a que o programa propõe, demonstrando que este não se apresenta apenas como uma ferramenta eficaz de incentivo ao trabalhador para alcançar metas empresariais, mas um instrumento que garante como resultados vantagens competitivas, benefícios financeiros, ganhos em produtividade e melhoria do clima organizacional.



REREFÊNCIAS

ACE PLR 2013/2014. **Acordo coletivo específico relativo ao programa de participação nos lucros e resultados da CEMIG.**

ALMEIDA, Fabíula Silva de *et al.* **Uma visão sobre a participação nos lucros e resultados.** Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/505_505_PLR_Artigo_RH\[1\]modificado.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/505_505_PLR_Artigo_RH[1]modificado.pdf). Acesso em 23.03.2018

BRASIL. **Constituição Federal.** 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 25.03.2018

BRASIL. **Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000** – Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10101.htm. Acesso em: 22.03.2018

BRASIL. **LEI 12.832 de 20 de junho de 2013** – Legislação sobre Imposto de Renda sobre Participação de Lucros e Resultados. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12832.htm. Acesso em: 24.03.2018

DIEESE. **A negociação da PLR no setor elétrico.** Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2012/notaTec108PLRsetorElletrico.pdf>. Acesso em: 14.04.2018

DIEESE. **Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas 2005.** Disponível em: https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2006/estpesq22_plr.pdf. Acesso em: 22.03.2018

ENERGIA S.A.: CEMIG. **Relatórios econômicos.** Disponível em: http://www.cemig.com.br/pt-br/A_Cemig_e_o_Futuro/sustentabilidade/Paginas/relatorios.aspx. Acesso em: 14.04.2018

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes; LEANDRO, Gines de San. **Participação nos Lucros e Resultados: A Remuneração Estratégica de Pessoas e sua contribuição para o incremento dos resultados organizacionais.** Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1271_Artigo%20Cientifico%20-%20PLR.pdf. Acesso em: 24.03.2018

FONSECA, Maria Hemília *et al.* **Participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa sob a ótica constitucional.** Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509933/001032263.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23.03.2018

GASS, Caroline Ana. **ANÁLISE CRÍTICA DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS.** Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_cientifico_-_plr.pdf. Acesso em: 25.03.2018

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PANTALEÃO, Sérgio Ferreira. **Imposto de renda sobre a participação nos lucros** – Tabela exclusiva. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/plr-irffonte.htm>. Acesso em: 25.03.2018

PEREIRA, Helly Wila Da Silva. **Metodologias de participação nos lucros e/ou resultados (PLR), como estratégia de motivação na política de recursos humanos.** Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientificopl2012.pdf>. Acesso em: 25.03.2018



SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA

XVSEGET

Indústria 4.0
e o uso de tecnologias digitais

30, 31/10
e 01/11



POLASTRI, Pascoal. **Participação dos empregados no lucro das empresas brasileiras**. Itajaí. 2007. 101 p. Monografia. Universidade do Vale do Itajaí. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Pascoal%20Polastri.pdf>. Acesso em: 24.03.2018