

DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS PARA UMA INDÚSTRIA METAL MECÂNICA DO RAMO AGRÍCOLA LOCALIZADA NA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

A sanção da lei nº 10.101/2000, permitiu ao Brasil a oportunidade de integrar o capital e o trabalho, visando guiar e incentivar a produtividade através da participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas. Para tal feito, buscou-se entender quais são os processos para construção e consumação dessa modalidade de remuneração variável, constituindo como foco do estudo a fase do planejamento, ou seja, a estruturação de um PLR para uma empresa localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Assim sendo, a metodologia compôs-se principalmente de uma pesquisa-ação, norteada pela pesquisa bibliográfica e documental, cujos resultados evidenciaram os mais diversos benefícios que o programa pode vir agregar a organização em estudo, tratando-se, portanto, de um ponto de partida para as mais diversas mudanças, seja em prol da gestão de pessoas, seja em prol dos processos administrativos ou produtivos. Essa característica de abertura a novas ideias proporciona não só a empresa a melhoria contínua, como também remunera e dinamiza a economia, ao mesmo tempo em que dá suporte as demais pesquisas e estudos do mesmo gênero.

Palavras-chaves: Participação nos lucros e resultados; Avaliação de desempenho; Motivação.

ABSTRACT

The sanction of law nº 10.101/2000, gave Brazil the opportunity to integrate capital and labor, guide and encourage productivity through the participation of workers in the profits and results of companies. For this purpose, we sought to understand what are the processes for the construction and consummation of this variable remuneration modality, constituting the planning phase as the focus of the study, that is, the structuring of a PLR for a company located in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul. Therefore, the methodology was mainly composed of an action research, guided by bibliographical and documentary research, results showed the most diverse benefits that the program can bring to the organization under study. from a starting point for the most diverse changes, whether in favor of people management or in favor of administrative or productive processes. This characteristic of openness to new ideas not only offers the company continuous improvement, but also remunerates and streamlines the economy, while supporting other similar researches and studies.

Keywords: Profit sharing and results; Performance evaluation; Motivation.

1 INTRODUÇÃO

A volatilidade iminente no contexto empresarial faz com que as organizações intentem a competitividade, sob forma de diferenciação e agregação de valor ao negócio. Para tanto, tal ato constitui-se de maneira dependente à eficiência individual, uma vez que o capital intelectual tem sido considerado fator de vantagem competitiva para as empresas.

Para Wood e Picarelli (1999, p. 175) o capital intelectual é considerado como sendo “todo o conhecimento, informação, experiência, talento e criatividade orientados estrategicamente para o atendimento dos objetivos da empresa”. Logo, o conjunto interdependente e interagente das ações individuais condicionam o sucesso ou fracasso da organização. Para tanto, questiona-se: Quais são as políticas de remuneração eficientes para alcançar resultados?

Diante desse procedimento totalmente dependente do sujeito, sucede-se a necessidade de políticas que agreguem maior valor ao colaborador. Logo, a remuneração variável, surge como alternativa de valorização e incentivação do profissional, uma vez que atende à lógica da flexibilidade, remunerando resultados, diminuindo custos e tornando, supostamente, as organizações mais competitivas.

Frente a esse fato, destaca-se a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das organizações, cujo objetivo enfoca aos empregados a oportunidade de auferir ganhos através dos resultados que ajudaram a construir, e as empresas, a oportunidade de potencializar resultados de produtividade, qualidade e lucratividade através do comprometimento de seus empregados (OLIVEIRA, 2015).

À vista disso, objetivou-se a estruturação de um programa voltado para uma indústria metal mecânica do ramo agrícola localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, cuja metodologia buscou entender quais são os processos para construção e consumação dessa modalidade de remuneração variável, de modo que se circunscrevesse, posteriormente, a fase do planejamento, estabelecendo-se, portanto, os objetivos e indicadores, entre outros fatores pertinentes à validação do acordo coletivo, declinando-se, no entanto, das metas em virtude do tempo a ser despendido para a sua definição e aplicação.

Frente a esse contexto, pode-se dizer que a relevância do estudo concentra-se na variedade de informações que o assunto poderá vir a enaltecer a outras pesquisas, bem como possibilitar a organização um aumento significativo na

competitividade, por meio do comprometimento dos colaboradores, do mesmo modo que remunera e dinamiza a economia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Remuneração variável e a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas

Segundo Wood e Picarelli (1996), nos últimos anos, diante das pressões cada vez maiores da competição, os executivos têm procurado modernizar suas empresas. As mudanças totalmente imprevisíveis, incontrolláveis e incessantes exigem que os modelos de gestão se adequem a nova realidade.

No campo da gestão de pessoas, a remuneração e a valorização do funcionário tornam-se aspectos cruciais da competitividade. Para Wood e Picarelli (1996), os sistemas tradicionais de remuneração tendem a tratar diferentes de forma homogênea. Não diferenciam adequadamente o desempenho individual, não diferenciam os regulares dos excelentes, não diferenciam aqueles que realmente geram resultados para a organização daqueles que não geram, ou pouco geram. Para os autores, os sistemas de remuneração tradicionais reforçam a estrutura burocrática, e são verdadeiros entraves ao processo de mudanças, pois seus pressupostos entram em choque.

Esses fatores por serem conservadores e inflexíveis impedem as organizações de evoluir produtivamente, monetariamente e intelectualmente, já que a desmotivação por parte do colaborador permanecerá. Segundo Herzberg (apud BONETTI, 2010) o maior fator motivacional para o homem está dentro do seu próprio trabalho, ou seja, acredita-se que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e que as atitudes tomadas podem refletir no sucesso ou no fracasso da empresa.

Nessa perspectiva, a remuneração variável vem como alternativa de desburocratização e flexibilização das organizações. Para Pontes (1995, p. 69), a remuneração variável “[...] é, sem dúvida, a forma mais inteligente de propiciar a participação efetiva do funcionário na busca da competitividade da empresa e com forma de remuneração”. Assim, a mesma pode ser definida como sendo:

[...] o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma parte móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais e a parte móvel advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente, levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua

equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa (PONTES, 1995, p. 65).

Diante desse quesito, uma das possibilidades de remuneração variável que repercute em fazer o melhor possível, ultrapassando o desempenho atual e alcançando metas e resultados desafiantes é o programa de participação nos lucros e/ou resultados, regido atualmente, pela lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000, na qual menciona o programa como sendo um instrumento de integração entre o capital e o trabalho.

Segundo Martins (2012, p. 291), o programa de participação nada mais é que o “pagamento feito pelo empregador ao empregado, em decorrência do contrato de trabalho, proveniente da lei ou da vontade das partes, referente à distribuição do resultado positivo obtido pela empresa, o qual o obreiro ajudou a conseguir”.

Trata-se, portanto, de um instrumento de gestão que promove a remuneração por objetivos específicos, à margem da remuneração fixa. De modo que o alinhamento dos objetivos estratégicos ao comprometimento dos empregados proporcione o aumento da motivação e melhoria nos índices de produtividade e lucratividade da empresa, permitindo, assim, avaliar não só o desempenho organizacional e departamental como o individual (FECOMÉRCIO, 2018).

Nesse sentido, o plano de participação incentiva aos colaboradores a buscar a eficiência necessária, de modo que se produzam grandes resultados ao negócio. Contrapondo, assim, o recebimento de valores cada vez maiores em sua remuneração variável.

2.2 Estruturação do programa de participação nos lucros e/ou resultados

O processo de desenvolvimento do programa caracteriza-se pela estipulação de alguns passos, cujos elementos alteram-se ou desmembram-se de autor para autor, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Passo a passo para a execução do programa

Etapas	
Corrêa (1999)	1° Escolha e definição das regras de participação: realização de uma sondagem das peculiaridades, necessidades da organização e objetivos que se almejam alcançar. 2° Definição dos sujeitos que participarão do processo de negociação e acompanhamento. 3° Identificação e seleção das prioridades estratégicas e operacionais. 4° Definição dos objetivos e metas individuais. 5° Medição do grau de evolução, atingimento parcial das metas e correções dos desvios. 6° Avaliações finais de desempenho.

Rosa (2000)	<p>1º Diagnóstico da empresa: fazer um levantamento de todos os pontos da empresa, como por exemplo, competitividade, estratégias, produtos, relacionamentos, etc.</p> <p>2º Objetivos da empresa: definir aonde se quer chegar.</p> <p>3º Diretrizes: definir quais são os procedimentos a serem seguidos e em qual programa será fundamentado: lucros, resultados ou misto.</p> <p>4º Comitê de funcionários: por meio de eleição deverá ser eleito os representantes do programa.</p> <p>5º Envolver os funcionários: nesta etapa, os funcionários deverão ser informados do PPLR.</p> <p>6º Início das negociações: o empregador deverá mostrar a real situação da empresa e expor os objetivos e as necessidades para atingir as metas.</p> <p>7º Metas: definir os indicadores de resultados.</p> <p>8º Formas de premiação: deverá ser definido como será feito o pagamento e como proceder com os funcionários admitidos ou demitidos no período da realização do PPLR.</p> <p>9º Oficializar o documento: documentar e arquivar na entidade sindical dos trabalhadores.</p> <p>10º Apresentação aos funcionários: deve ser transmitido aos funcionários o que se espera que eles realizem e o que receberão em troca.</p> <p>11º Treinamento: os representantes do PPLR deverão ser treinados com objetivo de motivar os colaboradores a atingir o resultado esperado.</p> <p>12º Divulgação final dos resultados: divulgar a todos os participantes os resultados.</p> <p>13º Pagamento: o pagamento, para ser um incentivo maior, deve ser realizado em um evento ou encontro interno.</p> <p>14º Acompanhamento, envolvimento e revisão: deve ser feito um levantamento sobre a opinião dos colaboradores sobre o programa, verificar o que precisa ser melhorado, analisando os possíveis problemas e lembra-los a todo o momento do seu desafio.</p>
Barchik (2016)	<p style="text-align: center;">Ciclo PDCA</p> <p>1º Planejamento: definir a equipe de desenvolvimento do programa, realizar alinhamento conceitual, estabelecer metas (corporativa, setoriais, individuais) e divulgar aos empregados.</p> <p>2º Executar: trabalhar para atingir as metas estabelecidas.</p> <p>3º Verificar: medir resultados mensais e realizar reuniões de acompanhamento.</p> <p>4º Ação: estabelecer planos para buscar os resultados que estão abaixo da meta.</p>
SESI/MT (s.d.)	<p>1º Estudo do escopo: diagnóstico para identificar os principais 'gargalos' que estejam impedindo a melhora no desempenho do negócio.</p> <p>2º Estruturação do programa: definir os critérios de funcionamento; metas e indicadores de desempenho e criação da comissão de avaliação (Comissão de Funcionários).</p> <p>3º Formatação do acordo coletivo.</p> <p>4º Implantação.</p> <p>5º Monitoramento do programa.</p>

Fonte: Adaptado dos autores Corrêa (1999), Rosa (2000), Barchik (2016) e SESI/MT (s.d.).

Os passos acima descritos devem passar pelo autoconhecimento da empresa para consigo, já que não é aconselhável copiar o sistema de remuneração de outra, por mais semelhante que as coisas pareçam ser (WOOD; PICARELLI, 1996). É preciso observar a diversidade das empresas em termos de tamanho, tecnologia utilizada, estágio de evolução, cultura gerencial, grau de qualificação dos funcionários, entre outros aspectos, uma vez que, se acrescida de maneira incorreta poderá vir acarretar prejuízos tanto de ordem monetária, como de ordem pessoal.

2.2.1 Elementos para a formação do programa

Correspondentes aos aspectos legais e norteadores do plano, os próximos tópicos aqui apresentados dispensam o seu uso sequencial, bem como o seu uso total, alterando-se conforme a necessidade da empresa.

2.2.1.1 Modalidade

Os programas de participação podem ser classificados, em termos conceituais, em três modalidades:

- a) Participação nos Lucros (PL), quando vincula o pagamento, a ser feito ao empregado, a uma meta de lucratividade auferida pela empresa;
- b) Participação nos Resultados (PR), quando o pagamento depende do alcance de resultados operacionais e/ou comportamentais;
- c) Participação nos Lucros e Resultados (ou mista), quando o pagamento dos empregados está subordinado tanto à obtenção de lucro quanto ao alcance de resultados operacionais e/ou comportamentais;

2.2.1.2 Metas e indicadores

O estabelecimento de indicadores e metas tornam-se fatores imprescindíveis à concretização dos objetivos. Para tanto, deve-se observar a meta como um fator condicionado a metodologia smart; e o indicador a sua individualidade ou coletividade.

A estipulação de um indicador de desempenho, portanto, perpassa pela classificação perante aos participantes do processo, isto é, a quem se destina, podendo ser de caráter individual (quando é destinado a apenas um colaborador, avaliado individualmente e com pontuação própria de acordo com a meta estabelecida) ou coletivo (com a participação de vários departamentos ou toda a empresa para um resultado específico). Segundo Teixeira e Ramos (2016/2020) indicadores/metasp de produção e/ou produtividade são, geralmente, coletivos. Outros indicadores, como o absenteísmo (ou assiduidade) e o uso dos equipamentos de proteção individual (EPIs), embora também concorram para o aumento da produtividade e até melhoria da qualidade, são individuais.

Além disso, Teixeira e Ramos (2016/2020) consideram a divisão dos indicadores coletivos em setoriais ou globais.

Grandes empresas, muitas vezes, dividem suas metas dentro do acordo de PLR por áreas de negócios e/ou centro de custos. Dessa maneira, certos indicadores ficam circunscritos a determinadas áreas (setores) enquanto outros - por exemplo, o lucro - funcionam como indicadores globais (TEIXEIRA; RAMOS, 2016/2020, p. 62).

Do ponto de vista do trabalhador, um bom acordo, normalmente é aquele baseado em um maior número possível de metas e indicadores coletivos, válidos para todos os empregados da empresa, de forma a evitar a quebra de solidariedade entre os mesmos e o surgimento de competição entre equipes, ou mesmo entre companheiros de uma mesma equipe (TEIXEIRA; RAMOS, 2016/2020, p. 60).

Concomitantemente relacionado a isso, a estipulação das metas deve estar vinculada a metodologia smart, a qual proporciona foco e orientação na definição da meta. Toledo (2016) define essa metodologia como o acrônimo de específico, mensurável, realizável, realista e temporal, cuja cada etapa da técnica torna-se indispensável para o êxito da estratégia.

- a) Specific (específico): ter uma meta bem definida, clara e inequívoca;
- b) Measurable (mensurável): todo objetivo deverá, sistematicamente, ser interpretado e manipulado numericamente;
- c) Attainable (alcançável): deve ser realizável, ou seja, possível de alcançar;
- d) Realistic (realista): deve estar ao alcance, ser realista e relevante para o propósito;
- e) Time based (temporal): deve-se ter um prazo para acontecer e uma linha do tempo claramente definida, incluindo uma data de início e fim.

De maneira geral, nem todas as metas devem ser atingidas em sua totalidade (100%) para que a participação relativa ao indicador seja atendida. Em muitas negociações, há uma graduação entre 80% e 100% da meta para a garantia de que algum valor já seja distribuído (TEIXEIRA; RAMOS, 2016/2020, p. 60). Teixeira e Ramos (2016/2020) destacam que quanto menos indicadores tiver o programa, quanto mais simples eles forem e quanto mais próximos estiverem da realidade vivenciada pelo trabalhador no seu local de trabalho, maiores serão as possibilidades de intervenção e de efetiva participação dos trabalhadores nos programas e, por decorrência, maiores serão as chances de serem alcançadas as metas acordadas.

2.2.1.3 Distribuição

Em observância da lei, verifica-se a inexistência de parâmetros relacionados ao valor a ser pago e às regras de distribuição. Para tanto, a literatura evidencia três maneiras distintas de se fazer isso, a saber:

- a) Distribuição em valor igual para todos os trabalhadores, tomando como base os seguintes critérios: um valor fixo determinado pela empresa ou um valor a ser apurado, como, por exemplo, um percentual do lucro a ser dividido igualmente pelo número de funcionários;
- b) Distribuição de forma desigual entre os trabalhadores, podendo ser calculado conforme o número de salários, proporcionalmente ao nível hierárquico, ao tempo de casa, ao número de contratos, ao desempenho individual ou por equipe ou pela pontuação do cargo; e a,
- c) Distribuição mista, composta por uma parcela igual e uma desigual, ou seja, uma parte do valor a ser distribuído é paga igualmente a todos os empregados e a outra é distribuída seguindo um dos critérios de proporcionalidade descritos.

2.2.1.4 Periodicidade

Pode-se definir e classificar a periodicidade em três perspectivas: a de apuração e medição, a qual averigua as metas conforme o seu atingimento. Alterando e remodelando-as conforme as falhas; a de arrecadação do valor a ser distribuído; e a de distribuição do valor, cuja lei veda o “[...] pagamento de qualquer antecipação ou distribuição [...] em mais de 2 (duas) vezes no mesmo ano civil e em periodicidade inferior a 1 (um) trimestre civil” (BRASIL, 2000, Art. 3º, § 2o).

2.2.1.5 Critérios de habilitação

De acordo com Becker (1998), a exigibilidade dos colaboradores perante o programa é determinada pela inclusão ou exclusão de determinadas categorias, ou ainda, pela variação no valor da distribuição.

As questões principais a serem definidas dizem respeito a quem e em quais circunstâncias o programa se aplica. Responde-se, portanto, a perguntas do tipo: O empregado ganha participação quando está de férias? O demitido por justa causa, ganha proporcional aos meses trabalhados? E a funcionária que engravidou, ganha

participação no período de licença-maternidade? (BECKER, 1998, p. 135). Atenta-se, para tanto, ao detalhamento perante o programa como um todo, como forma de minimização de divergências e eficiência no processo de gestão.

2.2.1.6 Representação dos trabalhadores

Conforme disposto no art. 2º da Lei 10.101/2000, a participação nos lucros ou resultados é objeto de negociação entre a empresa e empregados, cujos procedimentos podem ocorrer por intermédio de uma comissão escolhida pelas partes e/ou por uma convenção ou acordo coletivo.

2.2.1.7 Mecanismos de solução de divergências

Quando, por algum motivo, há impasse na negociação durante o acordo coletivo, a lei prevê mecanismos de mediação e de arbitragem de ofertas finais. O primeiro visa à conciliação de interesses e não tem poder de decisão. Já o segundo é definido em litígio, havendo sentença com base na legislação vigente (BECKER, 1998, p. 59).

2.2.2 Elementos para a implantação e controle do programa

A introdução do PLR na rotina das organizações é implicado por três principais passos: pelo deferimento, pela inserção e pelo acompanhamento.

A primeira etapa, compreendida pelo deferimento, caracteriza-se pela aprovação do documento apresentado pela empresa. De maneira geral, ambos os lados da organização devem ser representados e auxiliados pelo sindicato da categoria; homologando e sancionando o acordo coletivo nos moldes das eleições da CIPA, isto é, com prazo para indicação dos nomes e votação secreta.

De maneira subsequente a esse processo, tem-se o lançamento do programa, cujo escopo visa dinamizar as informações e estabelecer o comprometimento de ambos os lados. No entanto, a segunda etapa, compreende ainda, a aquisição e implantação de meios capazes de suprirem as necessidades de monitoramento e acompanhamento das metas em todos os níveis da empresa.

O acompanhamento, por sua vez, evidencia a indispensabilidade de mecanismos rotineiros de feedback, sob perspectiva preventiva ou corretiva. Cabe à organização, portanto, manter em dia a contabilidade e outros elementos de controle, cujas informações dispostas servirão de base para o programa. Exige-se,

portanto, um monitoramento sistemático de cada atividade elencada, na qual permita comparar o previsto com o realizado, identificando gargalos e oportunidades de melhoria, do mesmo modo que inteira os colaboradores sobre a evolução dos indicadores e das metas traçadas.

3 METODOLOGIA

Na finalidade de se adentrar ao assunto, desenvolveu-se, primeiramente, uma pesquisa exploratória, cuja finalidade foi desenvolver esclarecer e modificar conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2008). De modo que se fizesse posteriormente a aplicação prática dos conhecimentos.

A abordagem utilizada, por sua vez, caracterizou-se como sendo qualitativa, a qual estabelece uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (PEREIRA, 2019), justificada sobre tudo como uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social, sem a preocupação com medidas, quantificações ou técnicas estatísticas de qualquer natureza (RICHARDSON, 1999).

No que concerne aos procedimentos técnicos, recorreu-se a pesquisa bibliográfica, documental e a pesquisa ação. Segundo Gil (2008, p. 51), a diferença principal entre as duas primeiras técnicas está na natureza das fontes:

[...] enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

Já a pesquisa ação é responsável por realizar uma estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo em que os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo (PEREIRA, 2019). Em face disso, pode-se dizer que a metodologia utilizou-se de mecanismos capazes de embasar e nortear a estruturação do programa para a empresa requerente.

4 RESULTADOS

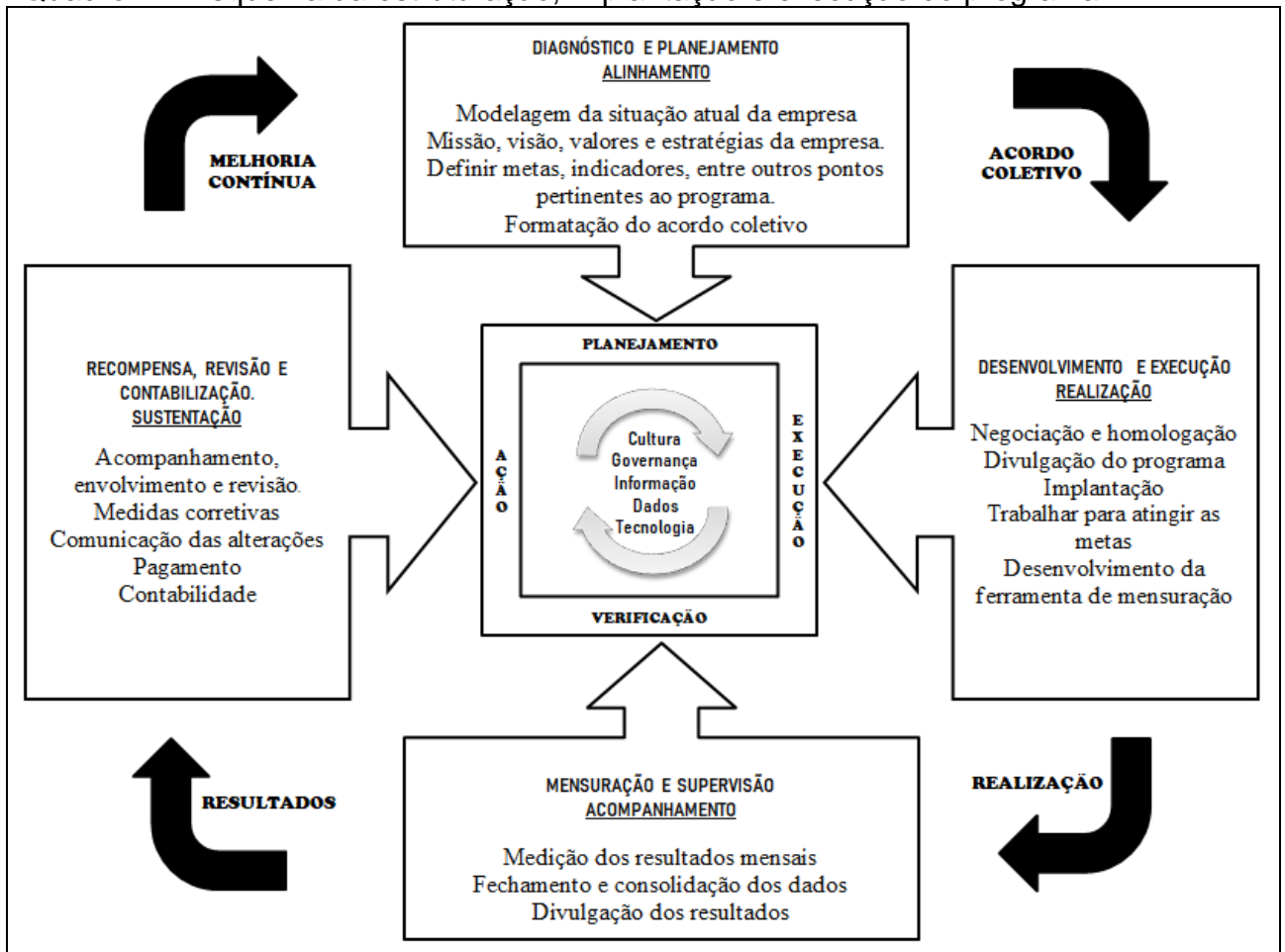
4.1 Processo de estruturação, implantação e execução do programa

Mesmo sendo uma metodologia capaz de unir significativamente os objetivos de uma organização com os ideais de cada indivíduo participante, o programa de participação, tende-se a ser um desafio para muitas empresas. A inexistência de

modelos universais ou ideais condiciona às organizações a necessidade de se autoconhecerem em termos de estrutura, cultura, processos, relações, entre outros.

Não obstante a esse fato, ainda é possível definir um processo de estruturação, implantação e execução, cuja metodologia busca formar uma visualização prática de como funciona esse processo de formação e consumação. Assim, a desenvolvimento do programa pode ser definida pelo seguinte esquema:

Quadro 2 – Esquema da estruturação, implantação e execução do programa.



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

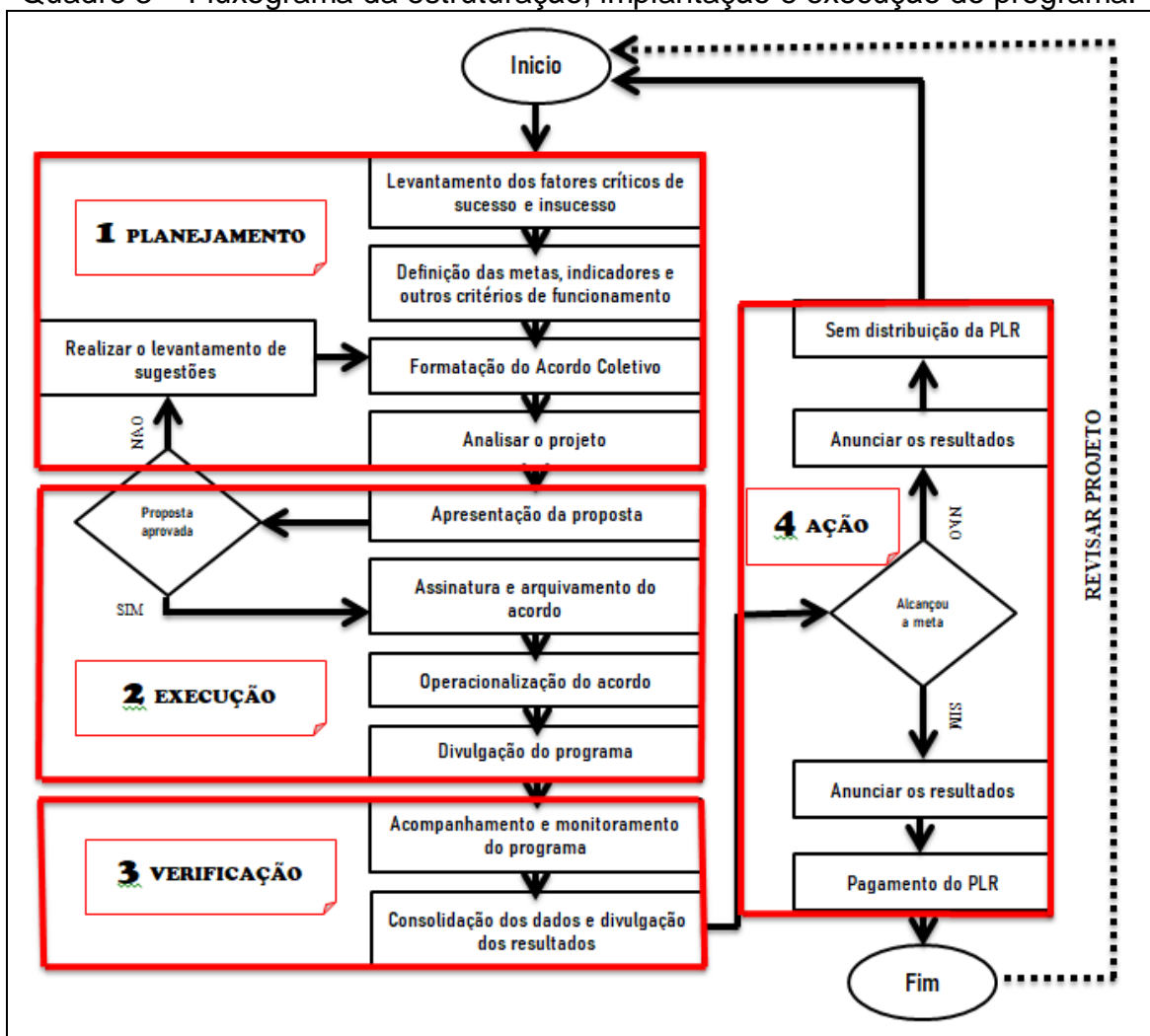
Em observância do mesmo, é possível verificar o seu embasamento no ciclo PDCA, o qual evidencia a subprodução de cada etapa. Ressalta-se, no entanto, a existência da variação dos processos já feitos. Por exemplo: o desenvolvimento da ferramenta de mensuração ocorrerá somente uma vez, porém, poderá ser adaptado às novas necessidades. O acordo coletivo, por sua vez, poderá se alterar conforme o incremento, retirada ou alteração de algum indicador.

Assim sendo, tem-se a primeira fase marcada pelo diagnóstico e criação/alteração do enredo da PLR. A segunda pela homologação, divulgação,

implantação e qualquer outro fator que envolva a execução do projeto; seguida da terceira etapa, compreendida pela mensuração e divulgação dos resultados. E, por fim, a quarta etapa composta pelo pagamento, contabilização e quando necessário, a alteração da sistemática utilizada.

Essa perspectiva pode ser vista ainda, pela ótica de um fluxograma, cuja visualização permite a complementação entre as estruturas expostas, na qual enfatiza uma maneira mais simples e prática desse processo de criação, implantação e execução.

Quadro 3 – Fluxograma da estruturação, implantação e execução do programa.



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A constituição do processo compõe-se, portanto, por quatro fases cíclicas. Na etapa do planejamento considera-se tudo o que envolve a formação do acordo coletivo. A partir do processo de negociação e homologação do mesmo até a sua divulgação atribui-se a segunda etapa. Já na fase de verificação, tem-se a mensuração e comunicação dos resultados, dando possibilidade a execução da

etapa quatro, a qual remunera, contabiliza, corrige falhas e conseqüentemente engrandece a efetividade do programa.

4.2 Proposta PLR

As seções a seguir circunscrevem a etapa do planejamento, formatando-se em dois principais pontos: o diagnóstico e o acordo coletivo.

4.2.1 Situação atual da empresa

A volatilidade presente no mercado atual faz com que as empresas perpetuem em seus negócios através de seus posicionamentos e características organizacionais peculiares. Tem-se, para tanto, uma organização de porte médio, localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, cujo portfólio baseia-se na produção e comercialização de implementos agrícolas, materiais para construção civil, entre outros artigos para revenda.

Considerando a atividade fim da organização, tem-se como pontos de destaque a qualidade dos produtos, preço, prazo de entrega, referência no mercado e o potencial de crescimento da empresa. Devem-se, considerar, no entanto, os pontos negativos, dados pela falta de investimentos em maquinário, pela necessidade de maior planejamento, empenho e capacitação dos colaboradores e pela pouca padronização no processo produtivo.

Não obstante a esses fatores, tem-se, ainda, um fator de ressalte, cujo impacto não só influencia a eficiência organizacional, como também, a estruturação e implantação de um programa de participação nos lucros e resultados. Averigua-se, portanto, a desvalorização e a desmotivação dos colaboradores, cujo escopo é dado pela carência de mecanismos voltados a gestão de pessoas neste ambiente. Um dos principais fatores que impactam essa estrutura corporativa é a comunicação interna; fator esse, essencial para a motivação e estabilidade do clima organizacional. Segundo Filho e Godoy (2006, p. 2), a comunicação interna é:

[...] uma ferramenta que focaliza a excelência empresarial, e sua prática proporciona facilidade na realização das trocas entre empresa e colaboradores, construindo relacionamentos estáveis e harmonizando o ambiente organizacional.

Deste modo, a comunicação efetiva mantém os colaboradores informados, envolvidos e sintonizados com os objetivos da organização, mostrando-os, a importância do trabalho de cada um e, ao mesmo tempo, sustentando o

comprometimento com a filosofia, cultura, valores e resultados obtidos, valorizando e fortalecendo o relacionamento entre ambos (FILHO E GODOY, 2006, p. 14).

Sob essa evidência, pode-se adentrar a alguns aspectos organizacionais plausíveis de serem fortalecidos, valorizados e/ou alterados, de modo que se observem as circunstâncias de melhoramento e de cautela.

Quadro 4 – Aspectos a se considerar perante a estruturação do acordo coletivo

Fomentar		Cautela
Qualidade dos produtos	Produtividade	Sentimento de desconsideração
Diminuição dos custos	Assuidade	Clima organizacional
Diminuição dos acidentes de trabalhos	Motivação	Comunicação interna
Capacitação do colaborador	Melhora no clima	Pressão sentida
Melhora na comunicação interna	organizacional	Sistema autoritário

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Para tanto, analisa-se a estrutura perante a efetividade do programa, onde se considera os itens de fomento como sendo os itens passíveis de serem alavancados pelas metas, do mesmo modo que os aspectos cautelares atribuem sensatez as mesmas, uma vez que podem oferecer o efeito rebote. Por exemplo: determinada meta de grande valor não está sendo atingida por um motivo qualquer. Esse fato atribui ao indivíduo desmotivação e certa pressão, uma vez que não se sente seguro para reclamar e ser ajudado (falha na comunicação interna).

Diante desses aspectos e características únicas da organização em estudo, verifica-se a necessidade de trabalhar com metas smart, passíveis de cumprimento parcial, limitando, assim, a sensação de pressão. Averigua-se também a possibilidade de trabalhar com indicadores gerais, setoriais e individuais, favorecendo o trabalho em equipe e a valorização do esforço e função de cada um.

Para, além disso, exige-se do programa certa simplicidade e sensatez, a fim de que as metas e indicadores estabelecidos, os resultados esperados, a forma como será efetuado o controle e o monitoramento e, principalmente, o que cada um irá ganhar com isso, sejam posicionados e compreendidos de forma efetiva. Assim, necessita-se, por parte da organização ferramentas de transparência e comunicação perante aos processos de divulgação, mensuração e distribuição.

4.2.2 Estruturação do programa e do acordo coletivo

Em conformidade a realidade da organização, desdobra-se nos próximos tópicos a constituição do acordo coletivo.

4.2.2.1 Fundamentação geral do programa

Tomando-se como base a apuração dos dados, tem-se como estrutura geral do programa a constituição de um sistema percentual e de valores progressivos, cuja metodologia busca envolver vários resultados capazes de dinamizar o atingimento das metas.

Diante dessa perspectiva, pode se trazer o processo apurativo desenvolvido para a empresa em estudo em consonância com a sua exemplificação.

Quadro 5 – Exemplificação da estrutura da apuração das metas

Indicador/peso (%)	Meta (fictícia)	Valor obtido	Percentual alcançado	Peso alcançado
Indicador 1 (25%)	80	78	0%	0%
Indicador 2 (25%)	90	91	101%	25,25%
				25,25%

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Com base no esquema acima, exemplifica-se tal fundamentação em dois indicadores, cuja soma das quantidades de pontos máximas a serem atingidas é 50%; neste caso, 25/25. Esse percentual ocorre devido à necessidade dos indicadores, gerais e setoriais, somarem juntos, 100%. Diante desse quesito, atrela-se aos mesmos uma meta quantificável e alcançável, que em suma, servirá como base para o restante do cálculo.

Tomando-se como base os dois indicadores e suas respectivas metas, têm-se como resultados alcançados, nesse exemplo, 25,25%. Esse valor é obtido a partir da seguinte metodologia:

Quadro 6 – Metodologia para a apuração das metas

1º passo → Calcular a diferença percentual do valor obtido pela meta estipulada	Valor obtido > Meta estabelecida ↔ o percentual será maior que 100%. Valor obtido = Meta estabelecida ↔ o percentual será de 100%. Valor obtido < Meta estabelecida = o percentual será de 0%.
2º passo → Calcular o impacto que esse percentual alcançado reflete no peso do indicador	<i>Percentual alcançado = 101%</i> <i>Peso do indicador = 25%</i> <i>101 de 25% = 25,25%</i> Ou seja, tem-se um impacto de 25,25% sobre o resultado total.
3º passo → Somar os valores percentuais dos pesos alcançados.	Neste caso, $0\% + 25,25\% = 25,25\%$

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Destaca-se aqui, que o valor obtido refere-se a um determinado nicho, vez que se trabalhará com objetivos gerais e setoriais. Assim, cada setor terá um número X de pontos alcançados, os quais incidiram concomitantemente com os objetivos gerais, resultando no valor a ser pago a título de PLR.

Pode-se considerar a título de exemplo, um riscador de metais cujo pertencimento está acoplado ao setor produtivo. Atribuindo-se ao exemplo anterior a pontuação de 25,25%, neste setor, e o percentual alcançado no objetivo geral, correspondente aos dois setores, equivalente a 50%, ter-se-ia um percentual total de 75,25%. Tal resultado incidirá de maneira subsequente a uma escala de valores, conforme demonstra a tabela abaixo.

Tabela 1 – Escala do valor a ser pago a título de PLR

% OBTIDA	NÚMERO DE SÁLIARIOS
90-100	1,5 salários
75-89	1 salário
60-74	½ salário
≤ 59	Não recebe

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Deste modo, todos aqueles cargos que estiverem atribuídos ao setor produtivo, receberão a título de PLR um salário a mais. No entanto, vale destacar, que esse valor será passível de dedução escalonada dos fatores individuais, bem como somente será distribuído se o lucro ultrapassar o valor mínimo exigido.

4.2.2.2 Definição dos objetivos, metas e indicadores

Diante de uma perspectiva estratégica organizacional definida pela estrutura MVV (missão, visão e valores) é possível estabelecer os objetivos do programa, dentro das suas perspectivas individuais, gerais e setoriais.

Quadro 7 – Objetivos e indicadores coletivos do programa

Objetivo	Indicador
Geral	Margem ebitda ↔ Medir o quanto a empresa está gerando com suas atividades operacionais, não incluindo investimentos financeiros, empréstimos e impostos.
	Despesas/custos ↔ Medir qual foi à economia alcançada com a redução dos desperdícios desnecessários.
Setor produção	Produtividade ↔ Medir a quantidade produzida por hora trabalhada.
	OTIF ↔ Medir a quantidade de entregas realizadas no prazo e nas especificações estabelecidas.
Setor adm.	Market share ↔ Medir o quanto a empresa se sobressai diante de seus concorrentes no nicho em que atua.
	CSAT ↔ Medir o índice de satisfação dos consumidores

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Assim, tem-se como principais objetivos do programa a redução de custos e a entrega de produtos com qualidade e rapidez, objetivando a receita e o crescimento da organização. Considera-se, portanto, o retorno dado pelos colaboradores (EBTIDA) e a redução dos custos/despesas como indicadores de alcance comum,

isto é, equivalentes a ambos os setores. No entanto, discrimina-se ao setor produtivo metas de produtividade, qualidade e prazo de entrega (OTIF) e ao setor administrativo, a participação de mercado e o índice de satisfação do consumidor.

Diante disso, podem-se visualizar, para além desses indicadores, os objetivos individuais, cuja metodologia funciona como um redutor, ou seja, a sua ocorrência resulta diretamente na redução do valor a ser distribuído ao indivíduo infrator.

Quadro 8 – Objetivos e indicadores individuais do programa

Indicador		Escopo
Absenteísmo	↔	Medir o percentual de faltas do colaborador na empresa
Uso de EPI's	↔	Diminuir a incidência de possíveis acidentes de trabalho
Infração de trânsito	↔	Diminuir a incidência de possíveis acidentes e despesas desnecessários

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Concomitantemente relacionado a isso, pode-se considerar as fórmulas e demais características pertinentes a cada indicador.

Quadro 9 – Características dos indicadores

<u>MARGEM EBITDA</u> → Medir o quanto a empresa está gerando com suas atividades operacionais		
Objetivo → Avaliar o desempenho operacional da empresa		
Fórmula → Margem ebtida = $\frac{\text{Ebtida}}{\text{Receita líquida}} \times 100$	Unidade de medida → %	
Fonte dos dados → DRE	Polaridade → Quanto maior, melhor.	Periodicidade → Anual
<u>REDUÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS</u> → Medir o impacto dos custos e despesas sobre o faturamento		
Objetivo → Redução de custos e despesas e a excelência operacional		
Fórmula → Custos e despesas = $\frac{\text{Custos e despesas do período}}{\text{Faturamento do período}} \times 100$	Unidade de medida → %	
Fonte dos dados → DRE	Polaridade → Quanto menor, melhor.	Periodicidade → Anual
Observação → Conforme especialistas o ideal é que o número gire em torno de 30% do valor total do faturamento da empresa, ou seja, a soma dos custos e despesas não deve ultrapassar esse percentual.		
<u>PRODUTIVIDADE</u> → Medir a quantidade produzida por hora trabalhada		
Objetivo → Aumentar a produtividade e melhorar a eficiência operacional		
Fórmula → Produtividade = $\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$ ↔ Produtividade = $\frac{\text{Faturamento no ano}}{\text{Média do n° de funcionários} \times (\text{Média horas no mês} \times 12 \text{ meses})}$		
Unidade de medida → R\$/horas homem	Polaridade → Quanto maior, melhor.	Periodicidade → Anual
Fonte dos dados → DRE / RH / Ponto eletrônico		
<u>OTIF</u> → Medir a quantidade de entregas realizadas no prazo e com as especificações estabelecidas.		
Objetivo → Qualidade e prazo de entrega		
Fórmula → Otif = On time × In full ↔ Otif = $\frac{\text{Entregas no prazo (OTD)} \times (\text{N° de produtos comercializadas} - \text{produtos devolvidos})}{\text{Número de produtos comercializados no total}}$		
Unidade de medida → %	Polaridade → Quanto maior, melhor.	Periodicidade → Acompanhamento mensal/Mensuração anual
Observação → A porcentagem ideal é acima de 90%. O resultado 100% no cálculo da OTIF indica que os pedidos foram atendidos no prazo e dentro das especificações corretas, ou seja, um atendimento perfeito.		
Fonte dos dados → Sistema gerencial da empresa		

MARKET SHARE → Medir o quanto a empresa se sobressai diante de seus concorrentes no nicho em que atua.		
Objetivo → Conquistar mercado		
Fórmula → Market share = $\frac{\text{Participação da empresa}}{\text{Total de mercado}} \times 100$	Unidade de medida → %	
Fonte dos dados → Departamento de vendas	Polaridade → Quanto maior, melhor.	Periodicidade → Anual
CSAT → Medir o índice de satisfação dos consumidores		
Objetivo → Excelência no atendimento		
Fórmula → CSAT = $\frac{\text{Pessoas satisfeitas} + \text{Pessoas muito satisfeitas}}{\text{Número de respostas}} \times 100$	Unidade de medida → %	
Fonte dos dados → Pós venda	Polaridade → Quanto maior, melhor.	Periodicidade → Acompanhamento mensal/Mensuração anual
ABSENTEÍSMO → Reduzir o número de faltas dos colaboradores na empresa		
Objetivo → Reduzir o índice de absenteísmo		
Fórmula → Ausências injustificadas	Unidade de medida → Dias	
Fonte dos dados → Ponto eletrônico	Polaridade → Quanto menor, melhor.	Periodicidade → Acompanhamento mensal/Mensuração anual
USO DE EPI'S → Diminuir a incidência de possíveis acidentes de trabalho		
Objetivo → Objetivar a segurança e a redução de custos		
Fórmula → Quantidade de ocorrências	Unidade de medida → Quantidade de ocorrências registradas	
Fonte dos dados → Planilha de ocorrências	Polaridade → Quanto menor, melhor.	Periodicidade → Acompanhamento mensal/Mensuração anual
INFRAÇÃO DE TRÂNSITO → Diminuir a incidência de possíveis acidentes e despesas desnecessárias		
Objetivo → Redução das despesas		
Fórmula → Quantidade de multas por veículo		
Unidade de medida → Quantidade	Polaridade → Quanto menor, melhor.	Periodicidade → Acompanhamento mensal/Mensuração anual
Fonte dos dados → DETRAN / Departamento contábil		

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Após o estabelecimento dos objetivos e indicadores, faz-se necessário a sua associação as metas, no intuito de mensurar a evolução destes parâmetros. Para tanto, declina-se destes valores, em virtude do tempo a ser despendido para a sua definição e aplicação. Diante dessa perspectiva, o processo de construção de um sistema de medição de desempenho perpassa pela definição dos objetivos estratégicos, áreas de atuação, indicadores e pelas metas associadas a eles.

4.2.2.3 Critérios de funcionamento

Diante de uma perspectiva estratégica organizacional, atribui-se aos objetivos e indicadores certa prudência quanto a real situação da organização, uma vez que se trabalhará com limitadores de pagamento, cujo escopo visa garantir um caixa mínimo a empresa, no intuito de manter-se ativa no mercado e incumbida de suas

obrigações. Para, além disso, considera-se a necessidade de definição de outros fatores que possam impactar o desenvolvimento do programa.

Quadro 10 – Demais regras pertinentes ao programa

Fator	Estrutura
Condições para distribuição	Atingir um lucro mínimo, bem como uma porcentagem de atingimento das metas de no máximo 100% e de no mínimo 60%.
Metas/indicadores coletivos gerais	Margem ebitda; Custos e despesas.
Indicador coletivo setorial (produção)	Produtividade; OTIF
Indicador coletivo setorial (adm)	Market share; CSAT
Indicadores individuais	Absenteísmo; Uso de EPI's; Infração de trânsito.
Limite nº de salários	Máximo a ser recebido: 1,5 salários
Forma de distribuição	Proporcional ao salário
Casos de Incidência	Todos os funcionários, inclusive os afastados por acidente de trabalho, doença ocupacional, licença maternidade e adoção.
Casos de não Incidência	Jovens aprendizes, estagiários, trabalhadores, temporários, contratação de terceiros, temporários ou não.
Vigência	Período de validade do acordo: um ano
Periodicidade	Período para apuração, arrecadação e pagamento: anual.
Encargos	Dedução do Imposto de Renda
Solução de divergências	Entendimento direto entre as partes ou submeter-se a Justiça do Trabalho, na forma prevista pelo artigo 625 da CLT.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tais fatores norteiam a consolidação dos resultados em termos de aferição e distribuição dos valores cabíveis aos colaboradores. Essa estrutura representa de forma simples e sucinta os componentes do instrumento central de negociação, o acordo coletivo.

4.2.2.4 Formatação do acordo coletivo

Composto por metas, indicadores, regras de distribuição, entre outros fatores pertinentes a sua validação, o acordo coletivo, torna-se o documento central de negociação da participação nos lucros e resultados. É por meio deste, que as regras são formalizadas e averiguadas em caso de dúvida. Para tanto, traz-se o mesmo, formalizado e nos padrões jurídicos solicitados no apêndice A, conforme a didática anteriormente apresentada, em detrimento de valores fictícios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A volatilidade iminente no contexto empresarial faz com que as organizações intentem a competitividade, sob forma de diferenciação e agregação de valor ao negócio. Para tanto, tal ato constitui-se de maneira dependente à eficiência individual. Pode-se dizer que a eficácia dentro das organizações é determinada pela forma como os objetivos estão sendo atingidos pelas pessoas. Esse fato incuti aos gestores a necessidade de motivação e incentivo por parte dos colaboradores, cujo desenvolvimento torna-se desafiante, uma vez que, agrega a necessidade constante de manutenção desses fatores.

A remuneração variável, por sua vez, surge como alternativa de valorização e incentivação do profissional, uma vez que atende à lógica da flexibilidade, remunerando resultados, diminuindo custos e tornando, supostamente, as organizações mais competitivas. De acordo com Pontes (1995, p. 69), a remuneração variável “[...] é, sem dúvida, a forma mais inteligente de propiciar a participação efetiva do funcionário na busca da competitividade da empresa e com forma de remuneração”.

Dentre as possibilidades, destaca-se a participação nos lucros e resultados, cujo objetivo é dividir com os empregados o resultado positivo financeiro da empresa num determinado período estipulado pelo programa. Tornar-se, portanto, um instrumento de incentivo à produtividade, que, por sua vez, direciona as pessoas para objetivos específicos vinculando empenho e recompensa; permitindo, assim, avaliar o desempenho das empresas, departamentos – e até mesmo de cada colaborador (FECOMÉRCIO, 2018).

Diante dessa perspectiva, o objetivo principal deste estudo foi estruturar um programa de participação nos lucros e resultados para uma indústria metal mecânica do ramo agrícola localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, em termos de estabelecimento dos objetivos e indicadores, dentre outros fatores pertinentes à validação do acordo; declinando-se, no entanto, das metas em virtude do tempo a ser despendido para a sua definição e aplicação. Circunscrevendo, assim, a fase do planejamento.

Logo, ao confrontar-se o referencial teórico e os dados obtidos é possível perceber as inúmeras vantagens que o programa poderá trazer a organização. Motivar, estimular e reconhecer o comprometimento dos colaboradores, reduzir

custos, incutir o aumento da qualidade e produtividade nos processos são alguns fatores de vantagem. No entanto, somente a sua implantação não gera a sua efetividade total, uma vez que, se acrescida à organização de maneira incorreta, acarreta a mesma prejuízos tanto de ordem monetária, como de ordem pessoal. A inexistência de modelos prontos, ideais ou universais, faz com que haja a necessidade, por parte das empresas, de se autoconhecerem.

Diante da realidade única, os passos conseguintes ao planejamento devem ser executados de maneira sensata e corretiva, isto é, faz-se necessário a utilização de ferramentas capazes de dinamizar as informações e estabelecer o comprometimento de ambos os lados. Deve-se, portanto, haver uma rotina de acompanhamento, a qual mantenha permanentemente os funcionários informados sobre a evolução dos indicadores e das metas traçadas. É a partir dessas ferramentas que se tem a retroalimentação do projeto, como forma de verificar se a equipe está no caminho certo ou se é preciso modificar algum processo.

Logo, recomenda-se pra trabalhos futuros a utilização de ferramentas como o 5W2H, na concepção de uma análise mais completa a cerca da determinação das ações relativas aos objetivos estabelecidos, cujos erros possam ser sanados.

Cabe salientar que a implantação de ferramentas de controle e monitoramento não vem somente sob perspectiva única do PLR, mas sim, para a tomada de outras decisões gerenciais. Verifica-se, portanto, um ponto de partida para as mais diversas mudanças dentro da organização, seja em prol da gestão de pessoas, seja em prol dos processos administrativos ou produtivos. Essa característica de abertura a novas ideias proporciona não só a empresa a melhoria contínua, como também remunera e dinamiza a economia, introduzindo, também, suporte as demais pesquisas e estudos do mesmo gênero.

REFERÊNCIAS

BARCHIK. Roberto Antonio. **Programa de participação nos resultados – muito mais que um benefício é um instrumento de gestão para alcance dos objetivos empresariais.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/programa-de-participacao-nos-resultados-muito-mais-que-um-beneficio-e-um-instrumento-de-gestao-para-alcance-dos-objetivos-empresariais>. Acesso em 20 de outubro de 2020.

BECKER. Grace Vieira. **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos.** 207f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1998.

BONETTI. Gabriel. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.** 78f. Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

BRASIL. **Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000.** Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101compilado.htm#:~:text=l10101compilado&text=LEI%20No%2010.101%2C%20DE%2019%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202000.&text=Disp%C3%b5e%20sobre%20a%20participa%C3%A7%C3%A3o%20dos,empresa%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias. Acesso em 13 de outubro de 2020.

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

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO (FECOMERCIO SP). **Participação nos lucros ou resultados.** Disponível em: <http://sincoeletrico.com.br/wpcontent/uploads/sites/79/2018/03/Participa%C3%A7%C3%A3o-nos-Lucros-ou-Resultados.pdf>. Acesso em: 11 de outubro de 2020.

FILHO. Flavi Ferreira Lisboa; GODOY. Leoni Pentiado. **A contribuição da comunicação organizacional na obtenção do comprometimento dos colaboradores.** 15f. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006. Acesso em 08 de março de 2021.

GIL. Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS. Sérgio Pinto. **Direito do trabalho.** 28 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA. Victor Hugo Porto de. **Análises de indicadores de performances dos planos de participação em lucros e resultados.** 93f. Dissertação (Mestrado em Sistemas e Processos Industriais) – Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Santa Cruz do Sul, 2015.

PEREIRA. José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PONTES. Benedito Rodrigues. **A competitividade e a remuneração flexível.** São Paulo: Ltr, 1995.

RICHARDSON. R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROSA. Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI/MT). **Programa de participação nos lucros ou resultados: manual prático.** Disponível em: http://www.sesimt.com.br/hotsites/manual_pplr/Manual-PPLR-WEB.pdf. Acesso em 20 de outubro de 2020.

TEIXEIRA. Paulo Henrique; RAMOS. João Florêncio Vieira. **Participação nos Lucros e Resultado.** Curitiba: Portal Tributário, 2016/2020. Edição Eletrônica atualizável. Disponível em: <http://www.Guiatrabalhista.com.br>. Acesso em 11 de outubro de 2020.

TOLEDO. Marcelo. **Indicadores e metas SMART: saiba tudo sobre o método.** Disponível em: <http://marcelotoledo.com/indicadores-metas-smart-conheca-o-metodo/>. Acesso em 23 de outubro de 2020.

WOOD. Thomaz; PICARELLI. Vicenti. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

WOOD. Thomaz; PICARELLI. Vicenti. **Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Acordo coletivo

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Pelo presente instrumento, tem-se de um lado a empresa _____, com sede na Rua _____, _____, _____, RS, CEP _____-____, CNPJ sob o nº 00.000.000/0000-00, neste ato representado por seus membros, Sr. _____, inscrito no CPF nº _____ e Sr. _____, inscrito no CPF nº _____, e de outro lado, o SINDICATO _____, com sede na Rua _____, _____, _____, RS, CEP _____-____, CNPJ sob o nº 00.000.000/0000-00, neste ato representado por seu membro, Sr. _____, inscrito no CPF nº _____ celebram o presente Acordo Coletivo de Programa de Participação nos Lucros e Resultados da empresa – ano 2021, nos termos da lei e condições previstas nas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA 1ª - Objetivo do PLR

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) foi instituído para fortalecer o comprometimento dos empregados com os resultados, incentivar uma postura empreendedora, criativa, despertando uma cultura de lucratividade, com qualidade e produtividade.

Parágrafo Único. Nos termos do art. 3º, da Lei nº 10.101/00, o PLR não integrará a remuneração do empregado para qualquer efeito, não constituirá base de incidência de qualquer encargo trabalhista, bem como não haverá incidência previdenciária, tampouco se lhe aplicará o princípio da habitualidade.

CLÁUSULA 2ª - Processo de funcionamento

O processo de funcionamento e de pagamento está atrelado aos resultados da empresa, que serão mensurados de acordo com o nível de cumprimento das metas e indicadores preestabelecidos.

Parágrafo 1º - Composição para mensuração dos indicadores coletivos gerais e setoriais

Para mensuração dos indicadores gerais tomam-se como base todos os colaboradores. Para mensuração dos indicadores setoriais toma-se como base o setor atuação, conforme disposto no anexo I deste acordo.

Parágrafo 2º - Definição das metas

As metas a serem atingidas pelos colaboradores elegíveis, bem como seus respectivos pesos e setores estão definidos no anexo II deste instrumento.

Parágrafo 3° - Definição do montante a ser distribuído

As metas e indicadores serão apurados conforme a coletividade e com base em cada setor de atuação presente na cláusula dois, parágrafo primeiro, implicando em sua distribuição conforme o percentual de atingimento dos indicadores, descritos no anexo II e apurados conforme a fórmula:

$$(\%) \text{ Metas gerais} + (\%) \text{ Metas do setor} = \% \text{ OBTIDA}$$

% OBTIDA	NÚMERO DE SALÁRIOS
90-100	1,5 salários
75-89	1 salário
60-74	½ salário
≤ 59	Não recebe

Parágrafo 4° - Da participação individual

Sendo o valor distribuído resultado do rateio definido pelo terceiro parágrafo da cláusula dois, e pela condição mínima definida pela cláusula três, será estabelecido, ainda, à participação individual, a qual implicará na redução ou eliminação do direito ao recebimento do valor.

- O valor apurado a título de PLR será ajustado individualmente conforme os indicadores definidos no anexo III deste instrumento.
- Os indicadores incorrem sobre o absenteísmo, o uso de EPI's e a incidência de infrações de trânsito.
- A dedução será feita conforme a média das porcentagens estabelecidas nos indicadores, incorridas no período.

CLÁUSULA 3ª - Da não obrigatoriedade de pagamento

A empresa estará desobrigada do pagamento de qualquer quantia a título de PLR caso o lucro líquido seja igual ou menor que R\$ _____, bem como se a porcentagem de atingimento das metas for igual ou menor que 59%.

Parágrafo 1° - Para definir-se o mínimo de lucro a ser atingido, considera-se a fórmula a seguir:

$$\text{Lucro mínimo} = n^{\circ} \text{ de salários}^1 \times \text{folha de pagamento}^2 + \% \text{ lucrosócius}^3 + \% \text{ reserva}^4$$

*1 Baseia-se na %obtida, considerando a maior pontuação dentre os dois setores;

*2 Considera-se o valor da folha de pagamento média anual;

*3 Margem de lucro requerida pelos sócios;

*4 Diz respeito ao estoque de segurança financeiro, ou seja, ao capital que deverá permanecer em caixa;

CLÁUSULA 4ª - Condições de elegibilidade e de inelegibilidade

O pagamento ocorrerá mediante a sua elegibilidade e de forma proporcional aos meses trabalhados, considerando a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias/mês, conforme disposto nos parágrafos 1 e 2.

Parágrafo 1° - Dos elegíveis

Farão jus à distribuição da PLR os colaboradores que satisfaçam simultaneamente as seguintes condições:

- a) Tenham vínculo empregatício no dia 31 de dezembro do exercício base, respeitada a proporcionalidade dos meses efetivamente trabalhados na empresa;
- b) Tenham trabalhado mais de 90 (noventa) dias no exercício base;
- c) Empregados demitidos sem justa causa e os que pedirem demissão, respeitada a proporcionalidade dos meses efetivamente trabalhados, mediante requerimento do interessado, no prazo de até 2 (dois) anos após o seu desligamento (CLT, art.11);
- d) Empregados afastados por doença ocupacional, acidente de trabalho, licença maternidade e adoção serão considerados como de efetivo exercício para recebimento do PLR;
- e) Em caso de falecimento de empregado habilitado ao recebimento, os beneficiários habilitados receberão o valor equivalente proporcionalmente aos meses trabalhados;

Parágrafo 2° - Dos inelegíveis

Não farão jus à distribuição da PLR os colaboradores que satisfaçam isoladamente a qualquer das seguintes condições:

- a) Tenham trabalhado menos de 90 (noventa) dias no exercício base;
- b) Não tenham vínculo empregatício em 31 de dezembro do exercício base;
- c) Aqueles empregados que foram desligados por justa causa durante o período de aquisição;
- d) Ficam excluídos os aprendizes, estagiários, contratação de terceiros, temporários ou não;
- e) Empregados com registro de duas ou mais suspensões disciplinares;

CLÁUSULA 5ª - Pagamento

O PLR previsto neste acordo será pago proporcionalmente ao número de meses efetivamente trabalhados no período de 01 de janeiro a 31 de dezembro do exercício base, compreendendo-se como mês a fração igual ou superior a 15 dias trabalhados;

Parágrafo 1° - O valor correspondente ao PLR será pago em parcela única até o dia 31 de março do ano seguinte ao exercício base;

Parágrafo 2° - O pagamento aos empregados demitidos, se devido, será efetuado até 30 dias após a data de entrega do requerimento do interessado, considerando o período de pagamento designado no parágrafo 1° desta cláusula;

Parágrafo 3° - O pagamento, nos termos do presente instrumento, será devido aos empregados elegíveis apenas e tão-somente se atingidas às metas estabelecidas e o mínimo de lucro exigido pelos sócios.

CLÁUSULA 6ª - Solução de divergências

Se na aplicação das cláusulas do presente acordo coletivo ocorrer alguma divergência entre as partes, deverá essa divergência ser resolvida por entendimento direto entre as mesmas partes. Não sendo possível superá-la, fica facultada à parte que se julgar prejudicada, submetê-la a Justiça do Trabalho, na forma prevista pelo artigo 625 da CLT.

CLÁUSULA 7ª - Encargos

A participação será tributada na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos, no ano do recebimento ou crédito, com base na tabela progressiva anual e não integrará a base de cálculo do imposto devido pelo beneficiário na Declaração de Ajuste Anual, conforme determinado no parágrafo 5º da Lei nº 10.101/00.

CLÁUSULA 8ª - Vigência

Para efeito de apuração de resultado, o presente instrumento vigorará a partir de ____ de _____ de ____ até ____ de _____ de _____, podendo ser renovado por igual período através de termo aditivo. Para efeitos de pagamento e efeitos legais, sua vigência se estenderá até ____ de _____ de _____.

Rio Grande do Sul, ____ de _____ de _____.

XXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXX

Anexo I

Indicador	Setor	Função	
Geral	Todos	Todas	
Setorial Produção	Fábrica Departamento dois Marcenaria	Almojarife Chefe de carregamento Chefe de marcenaria Cozinheira Eletricista Serralheiro Engenheiro mecânico Forjador em geral Furadeira/Furador de metais Marceneiro em geral Motorista leve	Operador de fresador Operador de máquina tesoura corte Operador de prensa Pintor a pistola Riscador de metais Desenhista técnico mecânico Serviço de limpeza Montador de implementos agrícolas Montador de carrocerias Soldador solda fraca/forte Torneiro/Torneiro mecânico
Setorial Administrativo	Administração	Vendedor Supervisora de vendas Gerente de produção Controlador da produção Auxiliar administrativo/de escritório	

Anexo II

SETOR PRODUTIVO

Metas gerais			Metas do setor		
Indicador	Peso (%)	Meta	Indicador	Peso (%)	Meta
Margem ebitda	25%	X	Produtividade	25%	X
Redução de despesas e custos	25%	X	OTIF	25%	X
(%) Metas gerais + (%) Metas do setor = % OBTIDA					

SETOR ADMINISTRATIVO

Metas gerais			Metas do setor		
Indicador	Peso (%)	Meta	Indicador	Peso (%)	Meta
Margem ebitda	25%	X	Market share	25%	X
Redução de despesas e custos	25%	X	CSAT	25%	X
(%) Metas gerais + (%) Metas do setor = % OBTIDA					

Anexo III

Indicador reducional	Número de casos	A receber
Absentéismo	Até duas faltas	100%
	De três a quatro faltas	50%
	Mais de cinco faltas	0%
Uso de EPI's	Até duas ocorrências	100%
	De três a quatro ocorrências	50%
	Mais de cinco ocorrências	0%
Infração de trânsito	Até duas infrações leves	100%
	Uma infração média ou grave	70%
	Mais de duas infrações (desconsidera-se a hipótese de duas infrações leves)	50%
	Uma infração gravíssima ou mais de três infrações	0%
Observação - Considera-se o total acumulado no ano		