

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Cláudia de Oliveira Kessler

**PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS:
UM ESTUDO DE CASO.**

Porto Alegre
2011

Cláudia de Oliveira Kessler

**PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS:
UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2011

Cláudia de Oliveira Kessler

**PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS:
UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. - UFRGS

Prof. - UFRGS

Orientador: Prof. César Augusto Tejera De Ré - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo por toda sua dedicação a mim nessa jornada acadêmica, por sua paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente para estudar e por seu apoio incondicional na realização desta etapa de minha vida. Bruno, meu amor, você vibrou ao meu lado a conquista do vestibular e agora comemora junto a mim o final deste ciclo. Esta vitória é nossa. Obrigada!

À minha família que desde muito cedo acreditou em minha capacidade de realização. À minha avó Marlene por todo o orgulho que sentes de sua neta, essa admiração me incentivou a estudar em muitos momentos. Ao meu padrasto, Oscar, quem serviu de exemplo quanto à importância do estudo para o meu futuro. Em especial, agradeço à minha falecida mãe, Rosane, por sempre apoiar as minhas escolhas, desejando a minha felicidade; por ser a fonte de amor e carinho que me fez mais segura, forte, persistente, com energia e vigor para chegar ao final desta etapa.

Aos meus amigos que de alguma forma contribuíram com a minha vida acadêmica e aos colegas de profissão com os quais compartilho conhecimentos e aprendo sempre.

À empresa Planalto Transportes por oportunizar o desenvolvimento deste trabalho, em especial à minha gestora Angela, quem contribuiu com a escolha deste tema, despertando meu interesse em aprofundar este assunto.

Por fim, agradeço com muito carinho ao meu professor orientador, De Ré, pela sua disponibilidade, interesse, apoio e orientação no desenvolvimento deste estudo.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a proposta de implantação de um modelo de Participação nos Lucros e/ou Resultados para a empresa Planalto Transportes Ltda. A necessidade apontada pela empresa foi de uma alternativa de remuneração variável que contribuísse com a estratégia de atração e retenção de profissionais à organização. Neste sentido, a PLR, além de contribuir para essa estratégia, pois recompensa os colaboradores por seu desempenho, apresenta outras vantagens à empresa, tais como: mobiliza as pessoas para o trabalho em equipe, direcionando-as a atingir as metas da área; seu pagamento não onera o empregador visto que não incide encargos sociais, trabalhistas ou previdenciários, bem como não se aplica o princípio da habitualidade, ou seja, o valor pago a título de PLR não se incorpora ao salário; e desenvolve uma sinergia no público interno para atender as estratégias da empresa quanto a crescimento, expansão, performance, qualidade etc. Para estruturar o programa, utilizou-se do método de pesquisa qualitativa através de estudo de caso tipo descritivo com a utilização de um roteiro de entrevista semiestruturado. As entrevistas foram realizadas com sete profissionais que ocupam cargos de gestão ou liderança de processos na área de Desenvolvimento Humano e Organizacional da companhia. A análise dos dados permitiu apresentar diretrizes que orientam um modelo de programa alinhado à cultura e estratégias da empresa. No entanto, entendeu-se que esse modelo de remuneração variável não teria sua implementação imediata, visto que a empresa precisa preparar o ambiente organizacional para dar início a um programa dessa importância.

Palavras-chave: Participação nos Lucros e/ou Resultados, Remuneração Variável, Estratégia, Atração, Retenção.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma Empresa Planalto Transportes.....	15
Figura 2 – O Processo Básico da Motivação	22
Figura 3 – Hierarquia das Necessidades	23
Figura 4 – Teorias Motivacionais.....	25
Figura 5 – <i>Global Compensation</i>	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e Fatores Condicionantes da Remuneração Variável	33
Quadro 2 – Panorama sobre a Legislação Estrangeira.....	37
Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados.....	47
Quadro 4 – Técnicas para Focalizar a Entrevista.....	49
Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens da Implementação do PLR na Empresa	56
Quadro 6 – Indicadores de Qualidade – Comitê Setorial de Transp. Multimodais	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo do Embarque de Passageiros	19
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	11
2.1 HISTÓRICO	206
3.1 MACRO ESTRATÉGIAS.....	20
3 REVISÃO TEÓRICA	11
3.1 O QUE É REMUNERAÇÃO	20
3.2 A REMUNERAÇÃO NA VISÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS	20
3.3 MODELOS DE REMUNERAÇÃO: DO SISTEMA TRADICIONAL ÀS NOVAS FORMAS.....	25
3.4 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS	34
3.5 DESAFIOS DA EFICÁCIA DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	43
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
4.1 ESCOLHA DO MÉTODO	45
4.2 OS RESPONDENTES DA PESQUISA	47
4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	48
4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	50
4.5 CONFIABILIDADE DA PESQUISA	51
4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	51
5 RESULTADO DA PESQUISA	52
5.1 POR QUE A EMPRESA DESEJA IMPLEMENTAR A PLR.....	52
5.2 CRITÉRIOS QUE ORIENTARÃO O PROGRAMA.....	57
5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA E DA ÁREA DE DHO....	62
5.4 MODELO DE PLR PARA A PLANALTO TRANSPORTES	66
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	78
APÊNDICE B – LEI Nº 10.101 DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.....	80

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho trata-se de um estudo de caso para implantação de um Programa de Participação dos Lucros e/ou Resultados (PLR) em empresa nacional do segmento de transportes, a Planalto Transportes Ltda.

A PLR é considerada uma forma estratégica de reconhecimento de empregados, pois sua metodologia pode ser alinhada aos indicadores e objetivos estratégicos da empresa. Além de alavancar lucros e/ou resultados para organização, o programa mobiliza os trabalhadores a melhorarem seu desempenho, pois vincula parte de sua remuneração ao alcance de metas de produtividade e qualidade (KRAUTER, 2007).

Neste sentido, a PLR é uma das formas de remuneração que melhor acompanha a dinâmica da mudança organizacional. Mudança essa, que compreende ciclos cada vez mais curtos e acelerados em função das constantes alterações nos cenários econômico, social, tecnológico etc.

No Brasil, até a década de 80 se trabalhava com uma economia fechada, protecionista e com altas taxas de inflação. As empresas atuavam num cenário de baixa competição, acomodando-se em sua forma de trabalhar e não investindo na profissionalização de suas funções administrativas.

A abertura de mercado ocorrida no governo Collor (1989) e a estabilização da moeda com o Plano Real no governo Itamar (1992), permitiram que empresas estrangeiras se instalassem no país, trazendo produtos ainda não comercializados no mercado nacional e outros que ampliaram a concorrência com as empresas brasileiras.

A globalização, aliada a livre concorrência de mercado em blocos econômicos, facilitou as relações entre países, empresas e indivíduos. As barreiras geográficas, temporais, culturais, políticas e econômicas já não impedem a comercialização de produtos e serviços numa esfera global. A globalização tem permitido que as pessoas conheçam os costumes, crenças, valores do mundo inteiro e isso têm provocado fortes mudanças no comportamento do consumidor de qualquer região, seja pelas campanhas de marketing, pelas exigências de qualidade ou pelo interesse de experimentar o novo.

É nesse contexto de consumidores cada vez mais exigentes e de concorrência acirrada que as empresas têm a necessidade de alinhar suas práticas para melhor atender seus clientes, superando suas expectativas e encantando no relacionamento com esses.

Para atender às estratégias organizacionais de crescimento no resultado, expansão, atração e fidelização de clientes, é necessário adotar modelo eficaz de gestão empresarial e de governança corporativa, bem como repensar os processos e a gestão de recursos (humanos, financeiros, materiais etc.) da organização.

Competir num mercado cada vez mais global exigiu das empresas a adoção de novas formas de administração de recursos que transformassem parte de seu custo fixo em custo variável.

Muitas empresas se preocupam com cargos e salários e esquecem de que, se elas aumentam muito o salário fixo das pessoas acabam se tornando pouco competitivas e ficando para trás, pois os empregados se acomodam. (OLIVEIRA, 2010 apud. MACHADO, 2010).

Em tempos de oscilação econômica, a rigidez do salário não permite redução do custo fixo, onerando a empresa em momentos de maior dificuldade financeira e provocando a demissão de trabalhadores frente à crise. Nesse aspecto, a participação nos lucros e/ou resultados serve como alternativa, uma vez que essa parcela é flexível e dependente da competitividade da empresa. (PONTES, 2011).

Os profissionais com mais tempo de mercado lembrarão que, antes, a remuneração era entendida somente como o salário propriamente dito, pago pela empresa aos seus colaboradores. Diante de tantas modificações, tanto no perfil dos profissionais como no das empresas, o sistema de remuneração também mudou. Hoje em dia, existem várias maneiras de remunerar seus colaboradores, cada vez mais flexíveis e adaptáveis ao segmento da empresa e às suas novas atribuições. (MACHADO, 2010).

A necessidade de atualização nos modelos de remuneração das empresas provocou o estímulo para a aprovação da Lei nº 10.101 de 20 de dezembro de 2000, sobre a PLR.

Dentre as vantagens de implementar a PLR, encontra-se a de ser um programa amparado por Lei, isento de encargos trabalhistas, que permite a alteração de critérios anualmente e que não constitui risco de habitualidade, ou seja, de incorporação ao salário. (PONTES, 2011).

1.1 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA

O desafio de atualizar o modelo de remuneração às novas estratégias da organização foi identificado na empresa escolhida para esse estudo, a Planalto Transportes Ltda. pertencente à holding JMT Administração e Participações Ltda.

Com base no diagnóstico organizacional da própria empresa, percebe-se a ausência de um sistema de remuneração variável eficaz que recompense os empregados com base na performance individual, da equipe e da organização. Observou-se, também, que algumas das práticas de remuneração variável existentes na empresa não cumprem seu objetivo de alavancar resultados e acabam por privilegiar apenas uma parcela dos empregados, não atendendo a todos os cargos e áreas da empresa.

Atualmente, a organização possui quatro práticas de remuneração variável, uma delas é o Programa de Qualidade e Produtividade voltada à área operacional do negócio Transporte de Encomendas. Esse Programa visa recompensar os profissionais que atenderem aos critérios e indicadores de produtividade estipulados.

Outra prática é o Programa Super Time voltada à premiação de motoristas do negócio Transporte de Passageiros. Esse Programa visa premiar os profissionais que atenderem a pontuação de economia (combustível, pneus, embreagem, freios etc.) de acordo com os critérios definidos.

A terceira prática é o comissionamento da área comercial, utilizada para compensar o desempenho da equipe de vendas pelas metas alcançadas.

A quarta e última prática consiste na gratificação direcionada aos executivos da empresa, compensação realizada através de premiação pelo alcance ou superação dos resultados organizacionais.

Por fim, constata-se a necessidade de um modelo de remuneração variável com abrangência corporativa, que atenda a todos os empregados, mobilizando as pessoas para o desenvolvimento de uma performance superior e que eleve os indicadores de resultado e lucratividade da organização.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar uma proposta de Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados aplicável à área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) da empresa Planalto Transportes Ltda.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos deste estudo:

- a) Identificar o que está mobilizando a empresa para implementação de um Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados.
- b) Identificar os critérios que, na visão da empresa, deverão orientar o programa.
- c) Identificar os indicadores de desempenho da empresa e da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional.
- d) Sugerir um modelo de Participação nos Lucros e/ou Resultados que esteja alinhado à estratégia organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

As justificativas que sustentam a oportunidade de implantação da PLR na empresa passam pela obrigatoriedade da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, e pela necessidade de implementar um modelo de remuneração que recompense a performance dos empregados e maximize os resultados da organização, alinhado à estratégia de atração e retenção de profissionais.

Desta forma, o programa de remuneração variável proposto poderá contribuir para:

- Alavancar os resultados da empresa através do desempenho superior de empregados e equipes.
- Instigar a motivação dos trabalhadores com a participação nos lucros e/ou resultados da organização.
- Mobilizar pessoas para o alcance das metas organizacionais.
- Atender às políticas de atração e retenção de profissionais.
- Cumprir com a legislação vigente.

Para tanto, esse trabalho visa pesquisar a base metodológica e propor um Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR) para a empresa. Como escopo de atuação desse estudo, definiu-se a área de apoio Desenvolvimento Humano e Organizacional para proposta de um modelo. A escolha da área atendeu ao requisito (definido pela empresa) de ser uma área corporativa e, dentre as áreas corporativas, de ser aquela que possui o maior número de profissionais em cargos de liderança, enriquecendo a aplicação da pesquisa.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa escolhida para o presente estudo é a Planalto Transportes Ltda., organização controlada pela holding JMT (José Moacyr Teixeira) e que atua há 62 anos no mercado de transporte de passageiros.

O Grupo JMT administra 14 empresas nos segmentos: transporte rodoviário de passageiros e cargas, linhas aéreas, estações rodoviárias, concessionárias Mercedes Bens para veículos comerciais, recapagem de pneus Michelin, operadora de turismo, agência de turismo e agropecuária.

A gestão das empresas do Grupo é acompanhada por um Conselho de Acionistas e por um Conselho de Administração, e administrada pelo Diretor Presidente Sr. Pedro Teixeira e um grupo de executivos: Reinaldo Herrmann – Diretor Geral, Alexsandro Ribeiro – Diretor Administrativo, Gerson Silva – Diretor Executivo do negócio transporte de encomendas, Álvaro Sant’Anna – Diretor Executivo do negócio Veísa e Paulo Roberto Petersen – Gerente Geral do negócio transporte de passageiros.

Atualmente, o grupo JMT conta com um quadro de 1.750 colaboradores, sendo que, aproximadamente, 1.100 pertencem à empresa Planalto Transportes.

A Planalto Transportes é a empresa mais antiga do grupo e a maior no que tange a faturamento e número de colaboradores. O faturamento anual da empresa a classifica como de médio-grande porte (de R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões).

A empresa atua no mercado de transporte de passageiros intermunicipal, atendendo a oitenta cidades do estado do Rio Grande do Sul, e interestadual, percorrendo uma linha de Porto Alegre/RS à Palmas/TO.

A frota de veículos da empresa possui 264 ônibus com uma idade média de 04 anos, considerada jovem frente à idade média dos veículos que percorrem trechos intermunicipais no RS, 11 anos, segundo dados disponibilizados pela empresa sobre informações do Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER).

O segmento transporte de passageiros funciona através de concessão pública, ou seja, o poder público transfere para empresa privada, a realização de um serviço. O modelo de concessão não permite que mais de uma empresa tenha a concessão sobre o mesmo trecho rodoviário, sendo regulamentado pela Agência

Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do RS (AGERGS), o Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER) e a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

Esse ramo de negócio, por não integrar a um mercado competitivo e por não ter concorrência direta, se desenvolve num modelo de empresa mais tradicional, burocrático e hierarquizado.

A figura 01 representa o organograma da empresa.

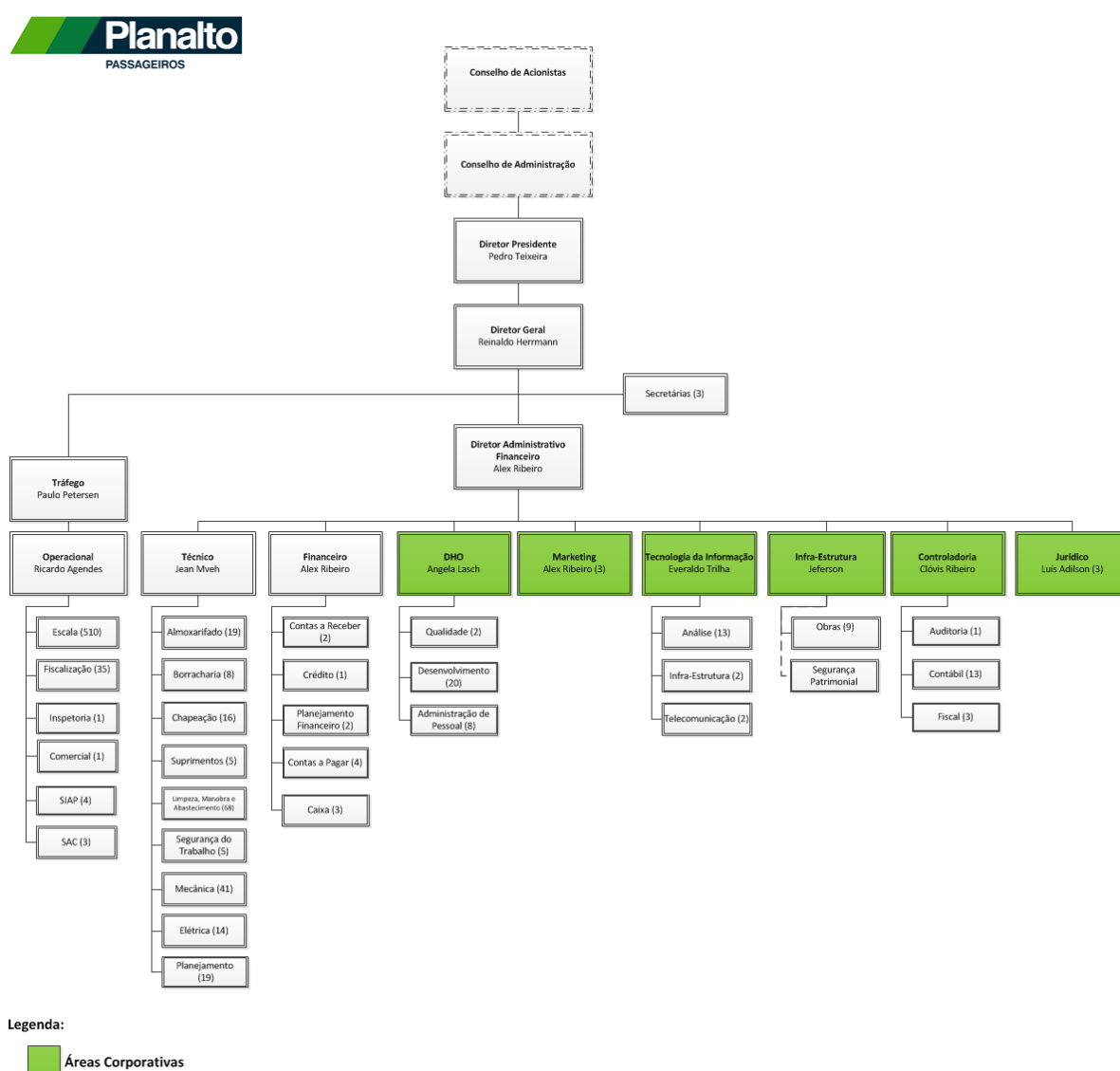


Figura 01 – Organograma Empresa Planalto Transportes

Fonte: Arquivo da empresa.

2.1 HISTÓRICO

As informações do histórico da empresa foram extraídas do site da mesma.

A Empresa Planalto Transportes Ltda. tem como fundador o Sr. José Moacyr Teixeira, hoje com 92 anos. O empresário iniciou suas atividades profissionais em 1938 com uma Olaria (fábrica de tijolos). Em 1942, juntamente com sua esposa Norma Helga Teixeira, passou a trabalhar com comércio de secos e molhados (armazém) e em 31 de agosto de 1944 iniciou no ramo de transporte, comprando um ônibus para fazer o percurso Vila Jóia – Tupanciretã e Vila Jóia – Santo Ângelo, trabalhando aproximadamente 02 anos e 07 meses. Entretanto, o transporte de passageiros não era suficiente, para manter a empresa era preciso fazer mais. “Seu José”, como é conhecido, já naquela época interessou-se pelo transporte de encomendas e iniciou a diversificação de seu negócio.

O empresário iniciou o transporte de encomendas mediante solicitação de moradores da cidade. Fazia serviço de escritório despachante, que na época nem existia. Cobrava um pouco menos que a passagem do ônibus, mas como tinha bastante experiência em fazer os trâmites da documentação, tudo era muito ágil e garantido. O Sr. José Moacyr recebeu proposta para venda da linha e a chance de compra de um caminhão para o transporte de carga, fez isso, trabalhando durante 01 ano e alguns meses. Voltou ao transporte de passageiros em novembro de 1948, criando a Empresa Rodoviária Planalto, juntamente com os sócios Srs. Antônio Burtet, Manoel Setembrino Teixeira e Fiorello Fiorin, que se retiraram posteriormente. Fez a primeira Viagem em 02 de novembro de 1948, de Santo Ângelo para Santa Maria. Eram dois ônibus, com capacidade para 25 passageiros e cumpriam um horário diário num longo trajeto de 10 horas.

Em dezembro de 1951 iniciou a linha Porto Alegre - Santa Maria, trajeto que durava aproximadamente 12 horas. O itinerário era: Porto Alegre (barca) - Guaíba - Minas dos Ratos - Minas do Butiá - Minas do Leão - Pantano Grande - Barca do Jacuí - Rio Pardo - Cachoeira do Sul - Três Vendas - Rincão da Porta - Barca do Cerro Chato - São Miguel - Camobi e Santa Maria.

Em fevereiro de 1952 houve a transferência da família para Santa Maria a fim de que os filhos pudessem estudar. Também em fevereiro de 1952 teve início a linha

Santa Maria - Cachoeira do Sul. Neste ano foram adquiridos três carros, estando a frota composta de cinco unidades.

Em 1953 ocorreram ampliações de horários com ônibus de grande lotação, estando registradas no DAER, as seguintes linhas: Santa Maria - Porto Alegre, Santa Maria - Cachoeira do Sul, Santa Maria - Cacequi, Santa Maria - Alegrete, Porto Alegre - São Borja, Porto Alegre - Uruguaiana, Porto Alegre - São Gabriel, Porto Alegre - Rosário do Sul, Porto Alegre - Alegrete.

Foram 20 anos de trabalho contínuo, sem férias ou um dia de folga, trabalhando de 16 a 20 horas por dia, de motorista, mecânico e administrador da empresa, sempre com o indispensável apoio da esposa Norma e, mais tarde, dos filhos e funcionários.

Entre 1975 e 1976, foram adquiridas as empresas Expresso Panambi Ltda., ocorrendo a ampliação da frota e das linhas da empresa; e a Viação Vila Branca Ltda., concessionária das linhas Alegrete - Cruz Alta e Santiago - Cruz Alta.

Em 19 de junho de 1981 é inaugurada a 1ª linha internacional, ligando Uruguaiana (Brasil) - Paysandu (ROU). Em 21 de setembro de 1981, ocorreu a incorporação da Empresa Barin. Esta aquisição elevou consideravelmente a frota, o número de funcionários e, conseqüentemente, a ampliação das linhas, destacando-se Santa Maria - Montevideú.

Em 02 de abril de 1985, foi alterado o tipo jurídico da empresa, passando a denominar-se Planalto Transportes Ltda. Mas a história da Planalto continua e, em 1994, foi incorporada a Empresa Expresso ABC, com as linhas Porto Alegre - Butiá, Porto Alegre - Minas do Leão, Porto Alegre - Quaraí, Porto Alegre - São Gabriel, Porto Alegre - Rosário do Sul e Porto Alegre - São Francisco de Assis.

Em 1996 foram adquiridas, da Empresa Expresso Albatroz, as linhas Caxias do Sul - Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul - Estrela e Estrela - Garibaldi.

A empresa continuou crescendo e expandindo seus negócios. A família Teixeira formou a Holding José Moacyr Teixeira (JMT) que administra as empresas Planalto Transportes/Encomendas/Turismo, Veísa – Concessionárias da Mercedes Bens, NHT Linhas Aéreas, Estações Rodoviárias em quatro cidades e a JMT Agropecuária.

2.2 MACRO ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Com base nos documentos disponibilizados pela empresa e em reunião com o Gerente Geral do negócio transporte de passageiros, foi possível identificar as macro estratégias da Planalto Transportes.

As ações da empresa para os próximos anos visam focar na manutenção de clientes. Os dados apresentados pelo DAER sobre a movimentação de passageiros na rodoviária de Porto Alegre apontam que o número de embarque na rodoviária vem caindo nos últimos anos, isso se dá, pelas alternativas do passageiro em viajar de avião ou de carro.

Para fidelização do cliente, a empresa tem investido em ações como:

- Ampliar a malha rodoviária (mais horários e/ou ônibus no trecho) de acordo com a necessidade dos clientes.
- Criar atrativos para que o passageiro perceba as vantagens em viajar de ônibus tais como: otimização do tempo para descanso ou trabalho; internet a bordo, serviço executivo, horário noturno com ônibus leito, investimento na renovação da frota trazendo mais conforto e segurança ao passageiro.
- Espaço cliente através de sala vip na estação rodoviária de Porto Alegre. Este espaço tem como objetivo proporcionar conforto, segurança e entretenimento ao passageiro que aguarda seu embarque através de um ambiente climatizado, com poltronas confortáveis, computadores para acesso à internet ou utilização do office, televisores com canais a cabo, revistas, jornais, jogos, máquinas de água, refrigerante, guloseimas, banheiros higienizados, sala com infraestrutura para reuniões.
- Ainda em projeto tem-se o desenvolvimento de um espaço kid com entretenimento para crianças. Com essa ação a empresa visiona que a criança de hoje será o cliente de amanhã.
- Campanhas que visam encantar o cliente, presenteando-o em datas comemorativas: páscoa, dia das mães etc.

- Desconto ampliado para passagem de estudante e trabalhador. Serviço gratuito de transporte saúde ao cliente que chega à Porto Alegre, através de veículo que passa por todos os hospitais da capital RS.

Outro objetivo da empresa foca ações de sustentabilidade, com investimentos na mecânica do veículo para diminuir a agressão ao meio ambiente: motor ecológico, ar condicionado utilizando gás não tóxico, lona de freio sem amianto que é um elemento cancerígeno etc.

A empresa entende que o fato do passageiro optar por viajar de ônibus e não de carro está ajudando a preservar o meio ambiente, visto que o ônibus é um veículo com 46 lugares, sendo necessários 10 carros para transportar a mesma quantidade de passageiros, o que aumenta o índice de poluição.

Enquanto o mercado apresenta uma reta decrescente para o número de passageiros que embarcam na rodoviária de Porto Alegre, a Planalto vem mantendo seus clientes, atingindo um crescimento de mais de cem por cento do orçado em 2010.

O gráfico 01 apresenta dados comparativos entre o número de passageiros que embarcaram na rodoviária de Porto Alegre nos últimos nove anos e o número de passageiros embarcados pela Planalto Transportes em todo o estado no mesmo período.

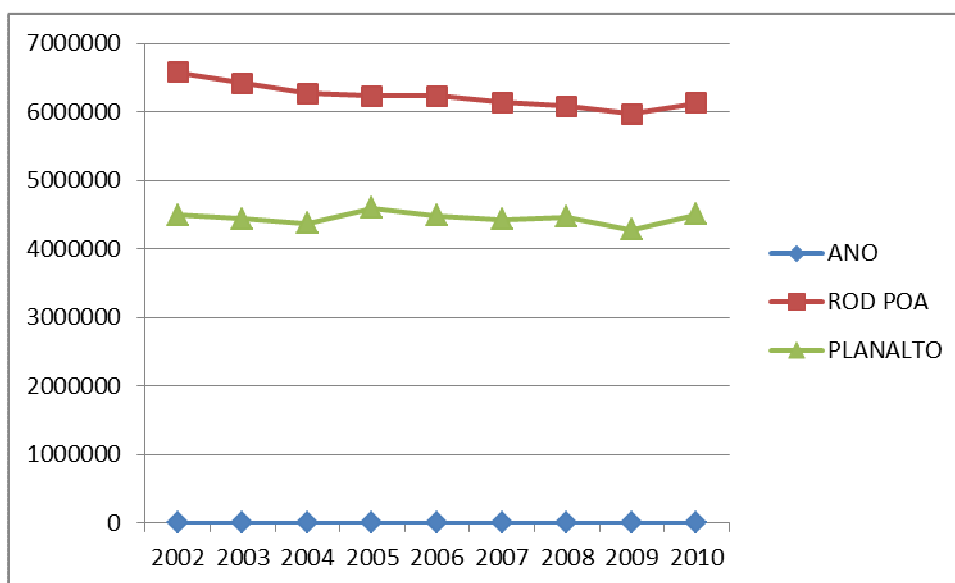


Gráfico 01 – Comparativo do embarque de passageiros

Fonte: Autora com a utilização de dados disponibilizados pela empresa.

3 REVISÃO TEÓRICA

3.1 O QUE É REMUNERAÇÃO

O termo remuneração nos remete a forma como as pessoas são recompensadas pelo trabalho prestado.

É o processo que encoraja, reforça e recompensa as pessoas de forma monetária ou intangível por desenvolverem um particular conjunto de ações. (DE RÉ; DE RÉ, 2010).

Para Martins (1998, p. 84):

Remuneração é o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidades, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer as suas necessidades vitais básicas e de sua família.

No ambiente organizacional a remuneração pode ser praticada em vários formatos, desde o pagamento do salário nominal ao empregado até planos mais arrojados que contemplem práticas de remuneração variável, participação acionária e alternativas criativas como prêmios, gratificações e formas especiais de reconhecimento.

No Brasil, a remuneração nas empresas é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho, tendo redação específica no capítulo II, Da Remuneração, o qual se encontra o disposto na Lei nº 1.999, de 1º de outubro de 1953: “Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”.

3.2 REMUNERAÇÃO NA VISÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

TEORIA CLÁSSICA

A relação sobre a satisfação do empregado com a remuneração recebida versus sua mobilização para resultados é observada pelas organizações há muito tempo. Desde a origem do pensamento administrativo com Taylor e Fayol, a compensação de empregados era considerada parte importante do processo organizacional. Os métodos mecanicistas que simplificavam tarefas e seus movimentos tornavam os empregados mais especialistas e desconsideravam o relacionamento social. No entanto, para Teoria da Administração Científica de Taylor, a ideia de tarefa era associada a prêmios de produção pela sua execução eficiente, ou seja, Taylor defendia a coparticipação entre capital e trabalho visando maior produtividade, custos menores de produção e, conseqüentemente, salários mais elevados. (SOUZA et al, 2005).

Seguindo essa linha de pensamento, um dos princípios gerais da Teoria Clássica de Fayol é a remuneração do pessoal, devendo ser justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição. Para Souza et al, 2005, p. 35:

Fayol inseriu a remuneração entre os princípios de administração a serem observados, tão importante quanto à divisão do trabalho, hierarquia, a centralização, entre outros. Textualmente, (Fayol, 1990:50): “A remuneração do pessoal é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo o pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado”.

No que tange as formas de compensação de empregados, Taylor e Fayol consideraram uma das vertentes da remuneração: a questão financeira. Suas teorias não abordavam o reconhecimento emocional e a valorização do trabalho como forma de aumentar a estima e instigar a motivação nos empregados.

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Dentre as teorias que consideram as questões emocionais como influentes no comportamento das pessoas, encontra-se a Teoria das Relações Humanas. Esta defende que o grupo social no ambiente informal da organização afeta profundamente as atitudes dos funcionários. A partir dessas conclusões, percebeu-se que o salário, isoladamente, não é fonte de motivação de empregados. (PONTES, 2011).

Dentre as teorias motivacionais que se seguiram encontram-se a Hierarquia das Necessidades de Maslow e os Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg.

Para Maslow as necessidades humanas podem ser divididas em cinco: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Essas necessidades encontram-se numa hierarquia de valor na qual uma necessidade só passa a ser fator motivador das atitudes humanas quando a necessidade anterior a essa é satisfeita. (PONTES, 2011).

Robbins (2004) apresenta na figura 02 o esquema que entende como o processo básico da motivação:

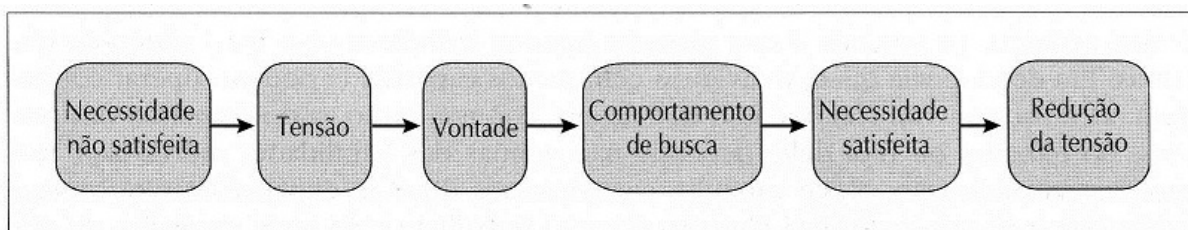


Figura 02 – O processo básico da motivação

Fonte: ROBBINS (2004, p. 46).

Maslow divide sua hierarquia em necessidades de nível baixo (fisiológicas e de segurança) e necessidades de nível alto (sociais, de estima e de auto realização). A diferença parte do princípio de que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente, enquanto as de nível baixo são satisfeitas externamente, ou seja, por meio de salário, estabilidade de emprego etc. (ROBBINS, 2004).

A relação da teoria de Maslow com o salário pago ao empregado está, principalmente, na satisfação das necessidades de nível baixo: o salário deve garantir ao empregado a satisfação das necessidades fisiológicas de moradia, alimentação etc., bem como atender às necessidades de segurança, como o pagamento do empregado em dia e a estabilidade no trabalho. No entanto, o salário pode contribuir com o atendimento das necessidades de nível alto, como as sociais, à medida que o empregado tem condições de assumir custos com clubes de entretenimento, esportivos, viagens etc. que lhe proporcione inserção a grupos e contatos com outras pessoas. A necessidade de estima também pode ser estimulada pelo salário no caso de reconhecimento por mérito. (PONTES, 2011).

Pontes (2011) apresenta graficamente a Hierarquia das Necessidades de Maslow na figura 03.

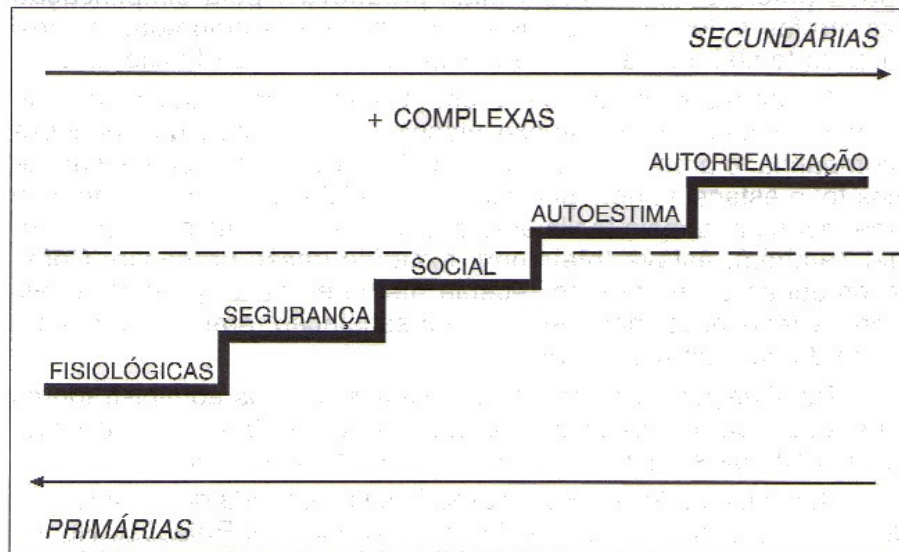


Figura 03 – Hierarquia das necessidades

Fonte: PONTES (2011, p. 28).

Para a teoria de Maslow, uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, apenas as necessidades não atendidas mobilizam as pessoas para objetivos individuais. Durante seu ciclo de vida, o indivíduo nasce com necessidades fisiológicas e seu comportamento é voltado para atendê-las, tais como fome, sede etc., a partir de certa idade surge a necessidade de segurança e, à medida que ele passa a controlar as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), surgem as mais elevadas: sociais, de estima e de auto realização. As necessidades mais elevadas, nem sempre são conquistadas pelos indivíduos, isso depende do esforço e dedicação individual. (CHIAVENATO, 2002).

A teoria de Maslow é, sem dúvida, uma das teorias motivacionais mais reconhecidas, sobretudo pelos executivos que a aplicam para liderar suas equipes. No entanto, entre os pesquisadores do assunto, a teoria não é validada, pois dizem não comprovar que a satisfação de uma necessidade específica conduza à ativação do próximo nível de necessidade. (ROBBINS, 2004).

A Teoria de Dois Fatores de Herzberg tem como base os estudos sobre o que as pessoas desejam de seu trabalho e em que situações elas se sentem bem ou mal em relação ao seu trabalho. (ROBBINS, 2004). Herzberg pesquisou os fatores relacionados à satisfação dos empregados e sua teoria da motivação divide esses fatores em dois grupos: higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos são os relacionados com as condições no trabalho: ambiente de trabalho, qualidade da supervisão, relacionamento com colegas, remuneração, políticas da empresa, condições físicas e de segurança no emprego. Para Herzberg, os fatores higiênicos não provocam satisfação, mas podem provocar insatisfação quando não atendidos. (ROBBINS, 2004; PASCHOAL, 2006).

Os fatores motivacionais estão ligados aos aspectos psicológicos, de reconhecimento e de autoestima no trabalho, referem-se às responsabilidades delegadas, aos desafios da função, oportunidades de promoção, de crescimento profissional etc., ou seja, características consideradas recompensadoras. Esses fatores, quando não satisfeitos, não levam à desmotivação, mas, se atendidos, podem causar satisfação no empregado. (ROBBINS, 2004; PASCHOAL, 2006).

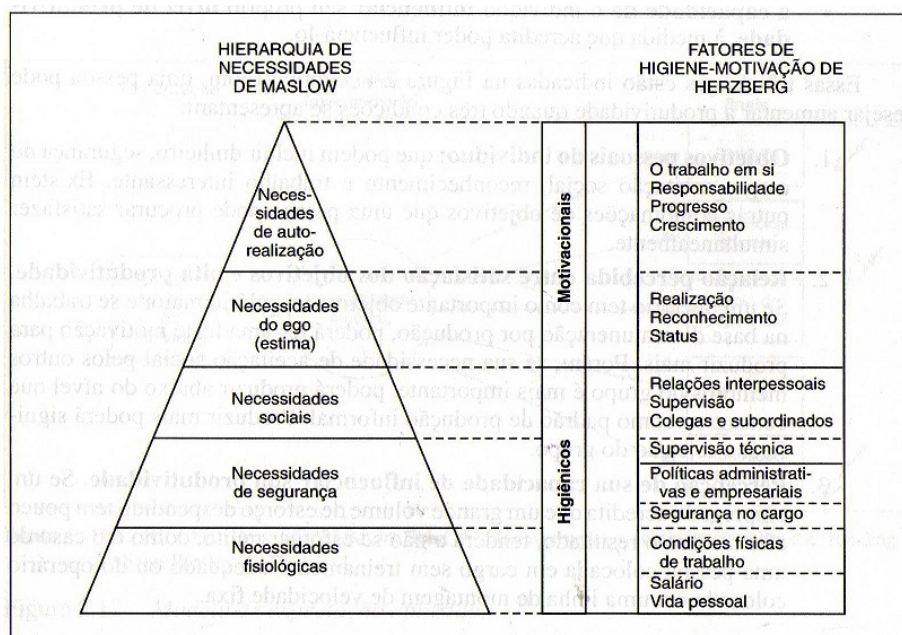
Herzberg concluiu que:

O oposto de satisfação não é insatisfação, como em geral se acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Herzberg propõe que suas descobertas indicam a existência de um duplo continuum: o oposto de 'satisfação' é 'não satisfação' e o oposto de 'insatisfação' é 'não insatisfação'. (apud. ROBBINS, 2004, p. 49).

Na mesma linha teórica, Paschoal, 2010 apud. Machado, 2010, p. 34-35, aponta que “sem dúvida, o salário não é visto como motivador, mas ele é necessariamente desmotivador”. Para o autor, o aumento de salário até causa certa motivação no primeiro momento, mas, aos poucos, isso é novamente incorporado à sua rotina e deixa de motivar.

A teoria de dois fatores também foi alvo de crítica de pesquisadores. Dentre os pontos questionados dessa teoria cita-se a metodologia limitada utilizada pelo autor, pois os críticos constataam que “quando as coisas estão indo bem, as pessoas tendem a tomar os créditos para si. Caso contrário, elas buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso”. Outro é a não utilização de uma medida geral de satisfação “uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas, ainda assim, pode considera-lo aceitável”. (ROBBINS, 2004, p. 50).

A figura 04 apresenta a comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg.



Fonte: DAVIS, Keith. *Human behavior at work: human relations and organizational behavior*. New York : McGraw-Hill, 1977. p. 59.

Figura 04 – Teorias motivacionais

Fonte: apud CHIAVENATO (2002, p. 89).

Segundo Pontes (2011) o salário, por si só, não é fator de motivação, é a contrapartida por um trabalho realizado. Entretanto, o salário contribui para o atendimento dos fatores (higiênicos e motivacionais) e sua relação é importante, pois fortalece os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa, melhorando seu desempenho.

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a trabalharem e dedicarem-se à organização desde que sejam reconhecidas e compensadas por isso. (CHIAVENATO, 1999).

Nesse contexto tem-se o desafio de projetar sistemas de remuneração capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da empresa.

3.3 MODELOS DE REMUNERAÇÃO: DO SISTEMA TRADICIONAL ÀS NOVAS FORMAS

A remuneração deve ser utilizada como instrumento para incentivar o empregado, recompensando-o pelo trabalho e pelos resultados alcançados. Quando

o empregado percebe que é reconhecido pelo seu esforço, aumenta seu nível de comprometimento com a empresa, buscando alcançar os objetivos da organização e não apenas realizar sua tarefa.

Numa empresa, a remuneração deve ter por objetivo: cumprir a legislação vigente; recompensar o empregado pelo trabalho realizado; atrair profissionais qualificados no mercado de trabalho; valorizar as pessoas pelo resultado entregue à organização; reter talentos; e instigar a motivação nos funcionários, visando uma performance superior.

No ambiente organizacional, deve-se adotar o sistema de remuneração que melhor represente a cultura da empresa e esteja alinhado à estratégia organizacional.

Uma primeira classificação quanto aos modelos de remuneração praticados no mercado é a distinção entre os sistemas tradicionais e novas formas de remuneração.

Como sistema tradicional entende-se o processo de remuneração vinculado ao cargo, ou seja, o valor relativo de cada cargo para a organização determina o valor do trabalho e, por consequência, o valor pago ao empregado que o ocupa. (DE RÉ; DE RÉ, 2010).

Esse sistema de remuneração, embora não acompanhe as mudanças organizacionais, ainda é indicado para empresas de baixo agregado tecnológico e intensivo uso de mão de obra operacional. (DE RÉ; DE RÉ, 2010). Em muitas empresas ainda predomina a lógica de que cada cargo possui um rol de atividades pelas quais um empregado é responsável e, uma vez que outros empregados ocupam o mesmo cargo, é justo remunerá-los com o mesmo salário. (SOUZA et al, 2005).

Nada impede que esse perfil de empresa utilize um modelo variável de remuneração, mas recomenda-se a criação de um sistema híbrido (remuneração tradicional mais variável). (DE RÉ; DE RÉ, 2010).

As novas formas de remuneração são consideradas estratégicas desde que estejam alinhadas aos objetivos da organização, maximizando seu desempenho. São exemplos de novas formas de remuneração: salário baseado em habilidades e conhecimentos, salário baseado em competências, incentivos de curto e longo prazo etc. (DE RÉ; DE RÉ, 2010).

Desta forma, como remuneração estratégica se entende as várias modalidades de praticar a remuneração com o objetivo de estimular os empregados a trabalharem em prol da estratégia do negócio, estabelecendo um vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos da empresa. O resultado consiste na empresa compartilhar com os empregados as conquistas do trabalho prestado, através de várias alternativas de remuneração. (PONTES, 2011).

Uma forma de representar os diversos modelos de remuneração é o conceito de *Global Compensation*, ou Remuneração Total, apresentado por Ruzzarin; Simionovschi (2010). Esse conceito possibilita enxergar a classificação das diferentes formas de remuneração, proporcionando à empresa compor o sistema que melhor atenda suas necessidades. A classificação é apresentada em quatro blocos: Remuneração Estrutural, Remuneração Social, Remuneração Especial e Remuneração por Desempenho, conforme disposto na figura 05.



Figura 05 – Global Compensation

Fonte: RUZZARIN; SIMIONOVSKI (2010, p. 94).

REMUNERAÇÃO ESTRUTURAL

A Remuneração Estrutural é a parte fixa (paga em períodos pré-acordados) e direta (em moeda) da remuneração. São exemplos de remuneração estrutural: Remuneração Funcional e por Competências.

A Remuneração Funcional, ou Plano de Cargos e Salários, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados. Seu objetivo é estabelecer uma política salarial, reunindo diretrizes para a administração dos salários na empresa. Esse sistema prevê a descrição de cada cargo da organização, a avaliação dos cargos de forma a hierarquiza-los, a equidade externa por meio de pesquisas salariais e a equidade interna, ou seja, ter salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na empresa, produzindo um sentimento de justiça ao empregado. (WOOD; PICARELLI, 2004).

Para Wood; Picarelli (2004, p. 52):

As críticas mais comuns ao sistema de remuneração funcional são as seguintes: promove um estilo burocrático de gestão; reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos; inibe a criatividade; inibe o espírito empreendedor; não considera o foco nos clientes internos e externos; reforça a orientação do trabalho para o superior hierárquico; não tem orientação estratégica, nem de resultados; não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos; torna as promoções excessivamente importantes; incentiva o carreirismo.

Na visão de Soma, 2010 apud. Machado, 2010, um plano de cargos e salários ajudará a empresa em vários aspectos, tais como:

- Estabelecer a remuneração dos cargos de acordo com as responsabilidades e qualificações necessárias a cada uma das funções.
- Mensurar os salários com base na prática de mercado.
- Desenvolver uma política de administração salarial considerando as regras de periodicidade de aumentos gerais, promoções e méritos de acordo com o desempenho da área, do financeiro da empresa e do alcance das metas estabelecidas.

A Remuneração por Competências surge nos anos 60, nos Estados Unidos, com a Procter & Gamble CO. Nas décadas seguintes, cresceu o interesse das empresas de diversos segmentos nesse sistema de remuneração, acompanhando, também, outras práticas de gestão por competências, tais como avaliação e seleção de pessoas. No Brasil, essa discussão chega às universidades na década de 90, sendo que em 1993/1994 a Aduvos Trevo (hoje Yara Brasil), DuPont e Copesul

(hoje Braskem) são reconhecidas como as pioneiras na implantação de um sistema de remuneração baseado em competências. (RUZZARIN; SIMIONOVSKI, 2010).

Como premissa para entender esse sistema de remuneração, aborda-se o conceito de competência como sendo:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (SCOTT B. PARRY apud. WOOD; PICARELLI, 2004, p.72).

Para Ruzzarin; Simionovski (2010, p. 23). “Competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma performance superior”.

O sistema de remuneração por competências difere do sistema tradicional de remuneração, principalmente porque a remuneração deixa de ser vinculada ao cargo para ser relacionada à pessoa.

Nos sistemas tradicionais, a base de sustentação é o cargo que o profissional ocupa dentro da estrutura organizacional. No sistema de remuneração por competências, a base são as competências segundo as quais os profissionais são avaliados e certificados. (WOOD; PICARELLI, 2004, p.78).

Uma característica importante desse modelo é o fato de estar diretamente vinculado à estratégia da empresa, ou seja, tem como base a visão de futuro, a missão e os valores da organização, direcionando e desenvolvendo as pessoas para atingir os objetivos organizacionais.

Para a construção do modelo é necessário entender a estratégia do negócio e mapear as competências essenciais da empresa (*core competence*) essas são consideradas os diferenciais da empresa frente à concorrência. Na sequência, devem-se definir as competências das pessoas, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma performance superior em sua função.

Na remuneração por competências, a evolução salarial se dá por meio de movimentações horizontais e verticais, sendo que toda a movimentação é definida pela aplicação e certificação de competências. (WOOD; PICARELLI, 2004).

O salário por competências estimula nos empregados a busca pela qualificação contínua e a superação de desafios que visem melhorar suas capacidades. (PONTES, 2011).

A movimentação horizontal é o crescimento do empregado dentro do seu cargo, passando por níveis de prontidão ao adquirir proficiência nas competências desejadas. Esse processo ocorre com o resultado da avaliação por competências, instrumento que mensura a proficiência das pessoas nas competências requeridas, apresentando uma pontuação para a posição do empregado na tabela salarial. A movimentação vertical é o crescimento do profissional para outro cargo hierarquicamente superior na estrutura, ela ocorre com a aquisição de requisitos exigidos, tais como tempo na função, escolaridade, nível de proficiência nas competências etc. (WOOD; PICARELLI, 2004).

Por fim, esse modelo de remuneração atende ao perfil de empresas que necessitam de profissionais em constante atualização de conhecimentos e aprimoramento de competências. (PONTES, 2011).

REMUNERAÇÃO SOCIAL

A Remuneração Social é oferecida ao empregado de uma forma fixa e indireta, ou seja, o pagamento é no formato de subsídio há algum custo de vida do empregado, como por exemplo, a contribuição da empresa com as despesas de assistência à saúde, combustível, moradia, alimentação etc. Essa forma de compensação é conhecida como benefícios sociais e complementam a remuneração Estrutural.

A prática dos benefícios na remuneração total tem ganhado espaço nas políticas de remuneração das organizações. As vantagens estão na não incidência de encargos, reduzindo o custo para a empresa; no ganho sobre a aquisição em escala de um benefício, permitindo à empresa negociar seu valor com o fornecedor; e no impacto direto que sua concessão tem na qualidade de vida dos empregados, influenciando sobre a sua segurança e condição de vida. Os profissionais têm atribuído grande peso ao plano de benefícios da empresa para a tomada de decisão entre permanecer na organização ou aceitar uma nova oportunidade de trabalho. (WOOD; PICARELLI, 2004).

A importância dos benefícios sociais para organização também advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade, na qual algumas se destacam

por oferecer vantagens excepcionais, contribuindo para a atração e retenção de mão-de-obra. (WOOD; PICARELLI, 2004).

Na sua forma tradicional os benefícios são concedidos em pacotes que podem variar acompanhando a estrutura hierárquica da empresa. Nesse modelo, a forma de um empregado mudar seu plano de benefícios é mudando de cargo.

A dificuldade com os pacotes de benefícios acontecem primeiro pelas mudanças ocorridas nas empresas, como o achatamento das hierarquias funcionais, a valorização do trabalho em grupo e a mudança no conceito de carreira, agora mais horizontal. Segundo, pelo aumento da diversidade no ambiente de trabalho, pois os pacotes de benefícios foram desenvolvidos para um determinado perfil de empregado, normalmente casado, com filhos e com uma perspectiva de relação duradoura com a empresa. Esse modelo não atende, por exemplo, a uma parcela de trabalhadores com perfil mais jovem, solteiros, sem filhos e com perspectivas de ganhos e de relacionamento com a empresa mais ao curto prazo. (WOOD; PICARELLI, 2004).

Para atender a todos os públicos da empresa a alternativa foi a criação de planos flexíveis de benefícios. Essa possibilidade muda o relacionamento entre empresas e empregados, pois os pacotes demonstram uma postura paternalista e de controle por parte da empresa, subentendendo-se que a empresa sabe o que os empregados precisam. Já os planos flexíveis demonstram maturidade por parte da empresa ao dar opção de escolha aos empregados sobre os benefícios que melhor atendem suas necessidades e estilo de vida. (WOOD; PICARELLI, 2004).

REMUNERAÇÃO ESPECIAL

A Remuneração Especial sugere premiações como reconhecimento ao trabalhador, podendo ser monetárias ou não. Tem por objetivo valorizar um empregado pela realização de um trabalho especial ou por sugestões em programas de qualidade. (DE RÉ; DE RÉ, 2010).

Esse modelo de remuneração procura reconhecer o empregado utilizando-se de técnicas que mobilizem seu emocional, tais como o funcionário do mês, reconhecimento público na empresa, premiações com viagens etc.

REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO

A Remuneração por Desempenho é concedida de forma direta e variável.

Para Souza et al, 2005, p. 95:

Seu papel principal é vincular a remuneração ao desempenho, criando mecanismos de incentivo para o alcance de objetivos e superação de desafios que se colocam periodicamente para as empresas, equipes e indivíduos.

Esse modelo de remuneração não é novo para empresas, mas tem ganhado espaço nas políticas de remuneração, pois além de reconhecer o desempenho dos empregados, reduz as práticas de aumento do salário fixo que refletem em encargos para a empresa.

Pode-se dizer que a remuneração variável é a principal modalidade de remuneração estratégica, pois estimula o ganha-ganha organizacional, beneficiando empresa e empregado. (PONTES, 2011).

São exemplos desse modelo: comissionamento para a área de vendas, gratificação/bônus executivo, programa ou planos de participação nos lucros e ou resultados, opções de ações, incentivos por projetos, incentivos de longo prazo etc.

Os incentivos de longo prazo, com retorno em períodos que variam de dois a cinco anos, já estão inclusos no sistema de remuneração da maioria das empresas do país. De acordo com a pesquisa da Hay Group feita com 256 grandes empresas instaladas no Brasil: de 2009 para 2010 o número de companhias que oferecem esse tipo de remuneração aumentou de 40% para 60% do total de empresas. A razão está na política de retenção de talentos, as organizações não querem perder profissionais talentosos e experientes num período de grandes perspectivas de crescimento da economia. Para isso, as empresas colocam a cenoura cada vez mais à frente. “Não basta mais manter o profissional por um ano. As companhias estão iniciando planos de crescimento ambiciosos e não podem perder gente boa no meio do processo”. (CABRERA, 2010 apud. AMORIM, 2010, p. 32-33).

No caso da companhia AmBev, em 2006 um grupo de gerentes ganhou a chance de trocar parte de seus bônus anuais por opções de ações a um preço prefixado. Para cada real investido por eles, a AmBev colocou outros dois. As ações da companhia valorizaram 120% e os ganhos foram promissores aos executivos. (AMORIM, 2010).

Mesmo empresas mais conservadoras e tradicionais tem despertado para os incentivos de longo prazo. É o caso da empresa paulista de logística Júlio Simões, desde 2001 a companhia tem um crescimento anual médio de 20% e após a abertura de mercado em 2010, percebeu a necessidade de estruturar um plano de longo prazo para os seus executivos. Para retê-los, a empresa desenvolveu um programa de opções de ações. (AMORIM, 2010).

São muitos os casos de empresas que vem adotando modelos de remuneração variável como estratégia para retenção de talentos. Mas a retenção não é a única vantagem desses sistemas. O quadro 01 apresenta de forma resumida as vantagens e os fatores condicionantes da remuneração variável:

Vantagens	Fatores Condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> • Reforça cultura participativa e trabalho em grupo; • Melhora coordenação do trabalho; • Leva a uma visão mais abrangente dos negócios e dos sistemas; • Leva a uma ênfase na melhoria da qualidade e redução de custos; • Incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão; • Reduz resistência a mudanças; • Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes; • Contribui para as políticas de atração e retenção de talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas organizacionais pequenas (células, mini fábricas etc.) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro; • Sistemas de medição simples, transparentes e eficazes; • Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo; • Grupos maduros e capacitados; • Objetivos factíveis; • Cultura e sistemas que permitam aos funcionários participar da gestão; • Comunicação clara, objetiva e transparente dos critérios do programa.

Quadro 01 – Vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável

Fonte: WOOD; PICARELLI (2004, p. 103).

O modelo de remuneração por Desempenho que será abordado com maior profundidade no próximo capítulo é o Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR), por ser o foco de estudo desse trabalho.

3.4 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS

A Participação nos Lucros é compreendida como:

O pagamento feito pelo empregador ao empregado, em decorrência ao 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. Tal pagamento pode ser decorrente de lei, de norma coletiva, de regulamento de empresa ou do próprio contrato de trabalho. (MARTINS, 2009, p. 34).

O lucro a ser distribuído é decorrente de um resultado positivo, pois os riscos da atividade econômica são de responsabilidade do empregador e não podem ser transferidos ao empregado. (BRASIL, 1943, Art. 2º).

Participação nos Lucros da empresa não significa que o empregado tem direito ao lucro, mas de participar do lucro da empresa, caso contrário poderia se confundir com direito à sociedade.

O direito ao lucro é um direito primário, que resulta diretamente do status de sócio, acionista ou titular da empresa (aquele que exercita a livre iniciativa econômica), enquanto que a participação no lucro (como o que a Constituição confere aos empregados) é um direito secundário, que resulta indiretamente de lucros terem sido apurados, verificados (...) e ter sido convencionada a participação neles. (ROCHA, 1995 apud. MARTINS, 2009, p. 61).

Embora a Constituição não especifique, o lucro ao qual se refere para o cálculo da participação é, normalmente, o lucro líquido, ou seja, o lucro após deduzidas as despesas da receita obtida pela empresa. (MARTINS, 2009).

A legislação não trata apenas da participação nos lucros, mas também nos resultados. Como resultado se entende o atingimento de metas estabelecidas pela empresa, visando melhorar seus procedimentos operacionais: de produtividade, de vendas, de qualidade, de metas, de redução de custos etc. É o efeito, a consequência da atividade econômica, ou o seu produto. (MARTINS, 2009).

O resultado acaba motivando o trabalhador a atingir a meta determinada pela empresa. O lucro depende de fatores aleatórios ao empregado, como o mercado, a conjuntura econômica, as determinações da política do governo etc. A participação nos lucros remunera os trabalhadores de forma geral. A participação nos resultados pode remunerar o esforço individual ou por grupos. (MARTINS, 2009, p. 150).

A PRÁTICA DA PLR EM OUTROS PAÍSES

No que tange a legislação internacional como a Declaração Universal dos Direitos do Homem e o Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, verifica-se que não há diretrizes especificadas em tratado ou declaração sobre a participação nos lucros das empresas. (MARTINS, 2009).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) também não especifica determinação direta sobre a PLR, o que mantém a diversidade de sistemas de participação nos lucros e sua disparidade entre países. (MARTINS, 2009).

O quadro 02 sintetiza um estudo apresentado por Martins (2009) sobre a prática da PLR em alguns países.

País	Dispositivo legal	Forma de aplicação / outros incentivos
Alemanha	Não há obrigatoriedade da participação nos lucros, mas há Lei de Incentivo à Formação do Patrimônio do Trabalhador.	Forma de participação nos resultados desde que haja economia de material, redução de desperdício, melhor aproveitamento do tempo, melhoria dos métodos de trabalho. Estipulado em contrato de trabalho ou convenção coletiva.
Argentina	Decreto nº 390/76 regulamenta a Lei 21.297 que determina a participação nos lucros como uma forma de remuneração.	Consiste num salário complementar ou suplementar, um acréscimo ao salário, decorrente do resultado do trabalho. É calculada sobre o lucro líquido. Pouco praticada entre as empresas.
Áustria	Prevê diferentes modalidades de participação nos lucros (<i>Gewinnbeteiligung</i>).	Representa uma forma de gratificação (<i>Tantieme</i>) paga, em sua maioria, a membros da diretoria, dos conselhos das sociedades de capital e a altos empregados. A base de cálculo é o lucro líquido.
Bélgica	Não tem exatamente um sistema de participação nos lucros, pois o Instituto Nacional de Seguridade Social exige a contribuição sobre os valores distribuídos.	Há um sistema de participação no capital das empresas por meio de compra de ações.
Bolívia	Lei de 21.11.24, que faz parte da Lei de Trabalho de 1942. A Constituição de 1945 estabeleceu a obrigatoriedade.	As empresas devem pagar aos seus empregados uma gratificação anual (<i>prima anual</i>), desde que haja lucro no final do exercício, correspondendo a uma fração dos salários dos empregados não inferior a um mês de salário.
Chile	Decreto Lei nº 2.200, de 1.5.78.	Determina que os estabelecimentos que têm finalidade lucrativa e que obtenham lucro devem gratificar anualmente seus funcionários, na proporção não inferior a 30% dos referidos lucros ou excedentes. A participação é proporcional ao tempo de serviço.
Colômbia	Prevista no Código Substantivo do Trabalho de 1950.	Há obrigatoriedade de pagamento de uma gratificação de fim de ano (<i>prima anual</i> ou <i>prima servicios</i>) que tem como fundamento a participação nos lucros da empresa. Trata-se de um abono de serviço correspondendo a um mês ou 15 dias de salário conforme capital social da empresa.
Equador	Prevista na Constituição de 31.12.46 e no Decreto de 2.12.48.	Assegura a participação dos empregados nos lucros da empresa cujo percentual corresponde a 7% do lucro líquido. O trabalhador recebe 5% e o restante é depositado em seu nome num fundo de assistência social.

Espanha	Prevista na Constituição de 9.12.31 e na Montoya Melgar (1978:335), norma de nível constitucional.	Considera que a participação nos lucros tem natureza salarial. O Estatuto dos Trabalhadores não trata da participação nos lucros, que pode ser fixada por intermédio de pactos coletivos.
Estados Unidos	Não há dispositivo legal.	A participação nos lucros pode ser livremente pactuada pelas partes, inclusive em negociação coletiva. Envolve qualquer pagamento extra que a empresa fizer, excluindo o salário regular. Há dois tipos: os imediatos (<i>Non-Deferred Profit Sharing</i>) e os de longo prazo (<i>Deferred Profit Sharing</i>).
França	Regulamentada pela Lei nº 94-640 de 25.7.1994.	Há dois sistemas de participação nos lucros: o facultativo e o obrigatório. O sistema obrigatório ocorre em relação a empresas com finalidade lucrativa e que tenham mais de 50 empregados. Devendo ser realizada por meio de acordo coletivo. Até 50 empregados, a empresa com fins lucrativos pode adotar o sistema facultativo, gozando de isenções fiscais desde a celebração do acordo.
Inglaterra	A própria Constituição não é escrita, aplicando-se o Direito Costumeiro. Da mesma forma, não há norma que regulamente a participação nos lucros.	Adota-se a participação nos lucros desde meados do século XIX. Existem três formas: participação nos lucros comum, participação nos lucros que compreende a participação acionária e o acionariato, sem qualquer participação nos lucros. Muitas empresas abandonaram o sistema por julgá-lo ineficaz.
Itália	A Constituição apenas menciona "a participação efetiva de todos os trabalhadores na organização política, econômica e social do país".	O Código Civil dispõe de redação cuja interpretação leva a entender que o empregado pode ser pago apenas com a participação nos lucros. A jurisprudência firmou orientação de que deve ser assegurada uma remuneração mínima ao empregado.
Japão	Não especificado.	Há um bônus semestral que está ligado à lucratividade da empresa. Esse bônus representa 20 a 25% do salário total de cada empregado.
México	Prevista na Constituição de 1917 e na reforma de 1962.	A participação dos trabalhadores nos lucros das empresas é determinada em acordo pela Comissão Nacional que irá fixar a percentagem de lucros a ser distribuída aos empregados. A Comissão é integrada por representantes dos trabalhadores, dos empregados e do governo.
Peru	Prevista na Constituição de 1933, no Decreto-Lei nº 10.908 de 3.12.48 e na Constituição de 1979.	O Estado reconhece o direito dos trabalhadores a participar da gestão das empresas e define que 30% do lucro apurado no final do exercício devem ser distribuído aos empregados. Leva-se em consideração o salário do empregado, a assiduidade e o seu rendimento como critérios de distribuição. O trabalhador recebe apenas um quinto em dinheiro, o restante é-lhe entregue sob a forma de ações nominais e intransmissíveis de uma caixa de seguro social.
Portugal	Prevista do Código do Trabalho.	O dispositivo legal permite que a participação nos lucros possa ser a única forma de remuneração do trabalhador. Esse é um fato bastante criticado e a jurisprudência não admite que exista apenas a participação nos lucros como forma de pagamento.
Suíça	Prevista no Código das Obrigações.	Aplicável quando estabelecida em contrato de trabalho e calculada com base no resultado do exercício anual. Muitas vezes os trabalhadores recebem, além do salário, uma gratificação de resultado ou de promoção (<i>Erfolgsvergütung</i>). É possível, também, a participação nos rendimentos.
Turquia	Prevista no Código das	Nas empresas com grande número de empregados

	Obrigações e na Lei nº 440 de 12.3.64.	10% dos lucros será dividido entre os mesmos, sem qualquer distinção. A lei usa a expressão “gratificação” que não pode ultrapassar o salário mensal do empregado.
Uruguai	Não há especificação.	Atualmente a legislação uruguaia não trata da participação nos lucros. Entende-se, porém, que é um pagamento de mera liberalidade do empregador, devido apenas uma vez por ano. Tal remuneração não pode substituir o salário, se há habitualidade, passa a ter natureza de salário.
Venezuela	Prevista na Lei do Trabalho de 1936, na Constituição de 1961, na Lei do Trabalho de 1975 e, atualmente, na Lei Orgânica de Trabalho.	Determina que as empresas devam distribuir entre todos os seus trabalhadores pelo menos 15% dos benefícios líquidos obtidos no fim do exercício anual.

Quadro 02 – Panorama sobre a legislação estrangeira

Fonte: Autora com base em Martins, 2009, p. 11-24.

A PRÁTICA DA PLR NO BRASIL

No Brasil, a primeira tentativa de instituir a participação nos lucros foi em 1919, por intermédio do deputado Deodoro Maia, mas a medida não obteve sucesso. (MARTINS, 2009).

A participação nos lucros já estava prevista desde a Constituição Federal de 1946, que estabelecia em seu artigo 157, inciso IV: “participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a Lei determinar”. (BRASIL, 1946 apud. KRAUTER, 2007).

Essa redação constitucional tinha sua eficácia limitada, pois além de não especificar as consequências impostas pela necessidade de fiscalização, não havia lei ordinária que tratasse da aplicação do tema como: o que seria lucro, formas de participação, critérios tais como tempo de serviço na empresa, assiduidade, produtividade etc. (MARTINS, 2009).

A Constituição de 1967 assegurava “integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos”. (BRASIL, 1967 apud MARTINS, 2009).

Mais tarde, a Emenda Constitucional nº 1 de 1969, excluiu a expressão “participação obrigatória e direta” da redação. (ÁLVARES, 1999 apud KRAUTER, 2007).

Em 1988, a PLR foi novamente estabelecida em Constituição, no Capítulo II dos Direitos Sociais:

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

(...)

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

Em 29 de dezembro de 1994 a Medida Provisória (MP) nº 794 instituiu a participação nos lucros, porém não foi convertida em lei. Outras MPs se sucederam, mas apenas a MP 1982-77 de 23 de novembro de 2000, transformou-se na Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000 (Martins, 2009) que regulamenta a distribuição anual (ou semestral) de uma parcela variável na forma monetária, ações ou bonificação ao salário fixo dos empregados.

Wood; Picarelli (2004, p. 104) apresentaram, resumidamente, alguns pontos de sua redação:

- Toda empresa deverá estabelecer com seus funcionários uma forma de participação nos lucros ou resultados;
- Os critérios podem ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
- O acordo deve contemplar regras claras de participação como: mecanismos de medição, periodicidade da distribuição e períodos de vigência;
- O pagamento de valores a título de participação nos lucros deve obedecer a uma periodicidade mínima de um semestre;
- O instrumento de negociação deverá ser arquivado no sindicato dos trabalhadores;
- Os pagamentos a título de participação ficam livres de encargos trabalhistas ou previdenciários;
- As participações atribuídas aos funcionários podem ser deduzidas como despesa operacional pela pessoa jurídica;
- O imposto devido aos funcionários deverá ser recolhido pela empresa;
- A distribuição não deverá substituir a remuneração nem constituir base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

A regulamentação da PLR, já na época da MP nº 794, encorajou muitas empresas a adotarem um sistema de remuneração variável para todos os níveis, pois apresenta regras gerais que não limitam a utilização de um programa adequado às estratégias da empresa. (GARRIDO, 1999).

Algumas das vantagens vistas pelas empresas para adotar o programa é o fato da participação paga aos empregados estar desvinculada da remuneração, não substituindo ou complementando a remuneração. À PLR não se aplica o princípio da habitualidade, ou seja, não se caracteriza verba de natureza salarial e, portanto, não incide encargos sociais como FGTS. Também inexistirão reflexos da participação em férias, 13º salário, repouso semanal remunerado, aviso prévio etc. Não será também, computada para o cálculo de qualquer adicional (noturno, periculosidade), indenização etc. Por fim, a PLR não constitui base de incidência de qualquer encargo previdenciário. Haverá, porém, a incidência de imposto de renda na fonte, pelo fato de que o pagamento é renda do trabalhador. (MARTINS, 2009).

Para Martins (2009), em função da não incidência de encargos sociais sobre a participação dos lucros e/ou resultados, muitos empresários poderão instituí-la como forma de compensar os salários baixos e de não conceder reajustes salariais.

APLICAÇÃO DO PROGRAMA

Ao optar pela implantação de um programa de participação nos lucros e/ou resultados, a empresa precisa definir uma série de fatores que irão estruturar o modelo.

A primeira definição é quanto aos critérios de aplicação. A Lei prevê dois critérios: “índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa” ou “programa de metas, resultados e prazos previamente pactuados”. (PONTES, 2011).

O modelo que tiver como medida de desempenho a margem de lucro propriamente dita, na forma de um resultado contábil, é chamado de Participação nos Lucros – PL (*profitsharing*). O modelo de Participação nos Resultados – PR (*gainsharing*) enfoca outras medidas de desempenho, tais como índices de produtividade, índices de qualidade etc. Há, ainda, a possibilidade de um programa híbrido: Participação nos Lucros e Resultados (PLR). (BECKER, 1998).

A empresa, por sua vez, precisa avaliar qual modelo melhor atende sua cultura e estratégia. Se o objetivo pretendido pela empresa ao adotar o programa for atender a uma imposição legal, ou reduzir pressões sindicais, a tendência será a

implantação de um modelo baseado nos lucros. Se o objetivo for melhorar a performance da empresa, maximizar resultados e reconhecer empregados, a escolha será por um plano de participação nos resultados. (GONÇALVES apud. KRAUTER, 2007).

Considerando o índice de lucratividade, é importante definir qual o lucro (o lucro já existente ou o lucro que virá a existir com a implantação do programa) e qual a parcela desse lucro a distribuir. (PONTES, 2011).

Considerando os critérios voltados a resultado, pode-se mapear um amplo leque de indicadores necessários para sustentar a competitividade da empresa: satisfação dos clientes, melhoria nos processos, diminuições de custos, aumento de receitas e lucros, como também os indicadores de produtividade e qualidade. (PONTES, 2011).

Segundo Pontes (2011), a aplicação da Participação nos Lucros permite a escolha de critérios tais como:

- Percentual sobre o lucro, exemplo 10%.
- Percentual sobre lucro excedente em relação ao ano anterior.
- Montante fixo, exemplo meio salário, um ou dois salários do empregado associado a um mínimo de lucro.

Já a Participação nos Lucros e Resultados, ainda segundo o autor, permite infinitas formas de aplicação em função de resultados obtidos pela empresa, equipes e individuais. Uma das aplicações mais simples define o número de salários anuais em função de resultados da empresa e das equipes. Se a empresa atingir o resultado (lucro ou margem operacional) e o resultado da equipe for positivo, ou seja, a combinação dos indicadores financeiros, qualidade, produtividade, satisfação do cliente for positiva, tem-se a participação. Essa participação pode ser de 01 salário caso todos atinjam o resultado; 0,5 salários se os resultados forem próximos ao acordado; e a não participação se os resultados forem muito baixos.

Outra forma de combinar salários com resultados é transformar o conceito obtido nos indicadores em pesos. Neste formato a verba liberada para participação, além de ser combinada com a folha salarial também considera o desempenho das equipes. Sendo que as equipes que superassem os resultados poderão receber valor maior que 01 salário e as equipes que atingissem resultado igual a zero perderiam a participação. (PONTES 2001).

Avançando no modelo, também pode ser definida uma combinação de resultados da empresa, da equipe e do indivíduo. O montante da participação pode ser um percentual do lucro ou da margem de contribuição, a distribuição pode ser em função de uma nota pelos resultados da empresa, nota pelos resultados da equipe e nota em função dos resultados ou das competências do indivíduo. (PONTES, 2011).

Outro fator é a geração de um fundo financeiro que torne o programa autossustentável, ou seja, a definição de um “gatilho” que é o “indicador financeiro que traduz os ganhos proporcionados pelo alinhamento da estratégia da organização às metas da área e indivíduos” (WOOD; PICARELLI, 2004, p.109). Normalmente, somente se esse fundo for gerado é que haverá a distribuição da variável. Na maior parte dos programas, esse valor é expresso em múltiplo ou percentual da folha de pagamento dos empregados. (GARRIDO, 1999).

Para definição das normas da PLR é importante considerar as demais políticas de remuneração da empresa, como por exemplo, a prática de bônus/gratificações de executivos. Neste caso é preciso definir se o valor pago ao grupo executivo como PLR será descontado ou não do total de bônus/gratificações. (GARRIDO, 1999).

Outra decisão que a empresa tem de tomar ao desenhar seu modelo de PLR é quanto à participação de uma comissão de empregados e um representante do Sindicato da categoria.

O art. 2º da Lei nº 10.101 é claro no sentido de que “a participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados”. Neste sentido, os empregados devem eleger uma comissão para negociar com o empregador as condições da PLR. “Não existem critérios para dizer como as comissões devem ser formadas, o que poderá ser feito por meio de eleição, assembleia etc.”. (MARTINS, 2009, p. 141). Os membros da comissão não possuem garantia de emprego para discutir com seu empregador, podendo ser dispensado a qualquer momento.

A Lei também nº 10.101 usa a expressão “integrada, ainda, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria”. Desta forma, a Lei prevê que um representante sindical dos trabalhadores faça parte da comissão de negociação com o empregador. (Brasil, 2000).

Na legislação, não se estabelece que a convenção deva ser feita com o sindicato. Logo, trata-se de negociação individual, de convenção do empregado com a empresa. “O fato de o acordo ser arquivado no sindicato mostra que é individual, pois, do contrário, deveria ser arquivado na Delegacia Regional do Trabalho”. (MARTINS, 2009, p. 142).

Segundo o autor, a PLR deve ficar a cargo de negociação entre as partes “pois mediante acordo coletivo é possível verificar as particularidades de cada empresa, em vez de se estabelecer um sistema completamente genérico por meio de Lei ou até da convenção coletiva, que será aplicada à categoria”. (MARTINS, 2009, p. 160).

Quanto à periodicidade em que a PLR pode ser paga, é vedada por Lei qualquer participação ou distribuição de valor num período inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

Segundo Martins (2009), a participação semestral é criticada, pois muitas empresas só apuram lucros anualmente, a exemplo às pequenas empresas. Outras podem ter prejuízo no semestre, mas lucro no final do exercício, ou vice-versa, o que implicaria em descapitalização caso o lucro de um semestre fosse distribuído quando no outro houvesse prejuízo.

3.4 DESAFIOS DA EFICÁCIA DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Um desafio ao qual as empresas se deparam na utilização de seus sistemas de remuneração é a percepção por parte do empregado sobre a política adotada.

A Teoria da Iniquidade, apresentada por Chiavenato (2002, p. 365), diz que as pessoas e as organizações estão engajadas num complexo sistema de relações de intercâmbios: as pessoas fazem contribuições (investimentos) à organização e dela recebem incentivos ou recompensas (retorno). O que complica esse sistema é que cada pessoa percebe as suas próprias contribuições e as compara com as contribuições que as outras pessoas oferecem à organização. Além disso, elas comparam as recompensas que recebem com as recebidas pelas outras pessoas.

Quando essa comparação se equivale, ou seja, minhas recompensas e minhas contribuições se equivalem às recompensas e contribuições do outro, tem-se a equidade e o sentimento de satisfação por parte do empregado. Da mesma forma, quando essa comparação não se equivale, ou seja, no caso de iniquidade, tem-se o sentimento de injustiça e insatisfação por parte da pessoa.

A meritocracia, que é o modelo no qual a empresa reconhece e recompensa colaboradores que apresentam resultados superiores, pode gerar casos de iniquidade quando não há comunicação aberta, sincera e transparente entre a empresa e seus empregados. (ZANNI, 2011 apud. GÓMEZ, 2011).

O alto risco de frustração de um colaborador que vê um colega ser promovido (ou reconhecido, ou recompensado) quando ele não o é, acontece com frequência quando a política de avaliação e compensação não é clara. Para que não haja competição entre os colegas por esse motivo é preciso estabelecer uma relação de confiança, sendo sincero e íntegro com o empregado sobre questões voltadas ao seu desenvolvimento e oportunidades de melhoria. (ZANNI, 2011 apud. GÓMEZ, 2011).

Cases de sucesso sobre a meritocracia também são percebidos no mercado. Para a empresa de auditoria KMPG, 92% dos 115 sócios são *ex-trainees*, o que explica tamanha fidelidade à empresa é uma escalada eficiente de carreira. Segundo o sistema de gestão da empresa, os colaboradores que apresentam resultados acima da média são valorizados por isso. As formas de valorização variam desde a promoção, bonificação, participação em intercâmbios da empresa,

prioridade em treinamentos até a programas de expatriação. (PAULINO, 2011 apud. GÓMEZ, 2011).

Para a operadora de logística ALL o sistema de bonificação de empregados integra a política responsável pelo alto índice de retenção dos colaboradores. Na ALL 100% dos superintendentes são formados em casa, bem como 90% dos gerentes e 80% dos coordenadores. O presidente da companhia, Paulo Basílio, entrou como analista há oito anos. (PAUPITZ, 2011 apud. GÓMEZ, 2011).

A promoção e a bonificação são as protagonistas na meritocracia, mas não devem vir sozinhas. O reconhecimento do bom trabalho, a possibilidade de diálogo dentro da empresa, a clareza das oportunidades de carreira e os critérios bem definidos para a movimentação interna também garantem resultados muito positivos. (GÓMEZ, 2011).

Segundo Gómez (2011), um sistema de avaliação eficiente é a chave para a meritocracia. Uma avaliação com alto grau de coerência e consistência ajuda a diminuir a subjetividade, deixando de lado o favoritismo e as injustiças no momento de recompensar os empregados, evitando, desta forma, a iniquidade.

A iniquidade existe quando o salário está acima ou abaixo do que o empregado acha justo pelo seu trabalho e isso resulta em tensão. Segundo Chiavenato (2002), se o salário está muito abaixo, resulta em raiva, se o salário está muito acima, em culpa. Para o autor, a iniquidade constitui o fantasma invisível capaz de por em xeque muitos bons programas de recompensas ao pessoal.

A remuneração pode ser um efetivo motivador para a produtividade, desde que o empregado perceba que o aumento de seu esforço levará de fato ao aumento de sua recompensação monetária. O problema existente na maioria dos planos de remuneração reside no fato de que os empregados não sentem tal relação e acreditam que a remuneração é função de idade, da educação, do desempenho em anos passados ou mesmo de critérios irrelevantes como pura sorte ou favoritismo. (CHIAVENATO, 2002, p. 366).

A eficácia do sistema de remuneração estratégica depende muito da liderança da empresa. A área de recursos humanos tem sua participação em ajudar a trazer o modelo mais adequado, administrar e manter as políticas, “mas, embora o RH tenha um papel importante na implementação da meritocracia, quem, de fato, faz esse sistema rodar, quem é capaz de garantir essa cultura são os líderes”. (BULL, 2011 apud. GÓMEZ, 2011, p. 42). Segundo o autor, quem cria e sustenta os valores no dia a dia de uma empresa são todos os líderes que ela possui.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 ESCOLHA DO MÉTODO

O método escolhido para a realização deste trabalho é o de pesquisa qualitativa através de estudo de caso tipo descritivo com a utilização de um roteiro de entrevista semiestruturado.

A pesquisa qualitativa visa “entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais” (GIBBS, 2009, p. 8). Segundo o autor, a pesquisa qualitativa pode ser realizada de diversas maneiras: analisando experiências de indivíduos ou grupos, examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo e investigando documentos ou traços semelhantes de experiências ou interações.

Para Roesch (1996), as técnicas quantitativas e qualitativas para avaliação formativa e de resultado são consideradas complementares. A pesquisa qualitativa é mais apropriada quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou no caso de proposição de um plano; já a pesquisa quantitativa pode ser mais assertiva no caso de avaliação desses programas e planos. (ROESCH, 1996).

O estudo de caso é um método que pode trabalhar tanto com evidências quantitativas como qualitativas. O estudo de caso é mais utilizado quando o foco da pesquisa está em fenômenos contemporâneos que investiguem um fato real, como ele ocorreu e por quê. Esse método, além de utilizar técnicas já conhecidas em pesquisas, acrescenta outras duas: observação direta e série sistemática de entrevista. (ROESCH, 1996; YIN, 2001).

Como método de pesquisa, o estudo de caso contempla as etapas de planejamento, coleta de dados e análise de dados. (YIN, 2001). A classificação do estudo de caso compreende três tipos de estratégia: exploratório, utilizado para investigar temas de pesquisa pouco estudados, muitas vezes inéditos; descritivo, tem como objetivo descrever o fenômeno (processo, comportamento, situações etc.) estudado; ou explanatório, visa descrever as relações entre duas ou mais variáveis. (YIN, 2001).

Dentre as técnicas de coleta de dados, pode-se utilizar em pesquisa qualitativa: entrevistas individuais ou em grupo, observação, uso de diários, incidentes críticos e técnicas projetivas. (ROESCH, 1996). No presente estudo foi utilizada a técnica de entrevistas individuais.

Para a realização desse trabalho, foi definido um projeto de pesquisa que é uma “sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões”. (YIN, 2001, p.41). Dita de outra forma, um projeto de pesquisa consiste numa estrutura organizada que trata de pelo menos quatro problemas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados. (YIN, 2001).

As questões de estudo deste trabalho se referem à investigação do funcionamento da organização para a viabilidade de um programa de participação nos lucros e/ou resultados.

Os dados relevantes contemplam o estudo sobre:

- As questões filosóficas sobre a importância da PLR para a organização;
- O que a empresa deseja com a implantação do programa;
- Os critérios que poderão orientar o programa;
- Que indicadores de desempenho (financeiros, de qualidade etc.) mensuram o resultado da empresa e da área de DHO.

Os dados a serem coletados dividem-se em dados primários, coletados nas entrevistas em áudio ou digitadas, e dados secundários, obtidos a partir de fontes indiretas tais como relatórios, documentos da empresa etc.

O tipo de análise realizada nesse estudo de caso é a análise de conteúdo que permite resumir os dados da pesquisa, categorizá-los, construir uma narrativa e interpretar significados. (YIN, 2001). Ainda na análise de dados será feita a triangulação entre as informações geradas pelas diferentes fontes de pesquisa.

4.2 OS RESPONDENTES DA PESQUISA

A pesquisa teve como público alvo os profissionais que ocupam cargo de gestão ou que respondem por setor específico na área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) na empresa escolhida para este trabalho.

A escolha dos entrevistados teve como critério a posição de liderança (de pessoas e/ou processos) que ocupam na área de DHO, por entender que esses líderes podem contribuir com questões de aspecto filosófico e cultural da empresa, de controle de processos (indicadores) e de análise de viabilidade de um programa de PLR.

Os cargos selecionados para pesquisa e o número de profissionais ocupantes correspondem há:

- Diretor Administrativo (D. ADM), 01 profissional;
- Gerente de DHO (G. DHO), 01 profissional;
- Supervisor de DHO, 01 Supervisor no setor Desenvolvimento (S. DES) e 01 Supervisor no setor de Educação Corporativa (S. EDU);
- Supervisor de Administração de Pessoal (S. ADM), 01 profissional;
- Analista de DHO (A. DHO), 01 profissional;
- Analista de Gestão da Qualidade (A. QUA), 01 profissional.

O quadro 03 apresenta o perfil dos profissionais entrevistados.

Cargo	D. ADM	G. DHO	S. DES	S. EDU	S. ADM	A. DHO	A. QUA
Características							
Gênero	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	35	51	36	49	50	34	35
Grau de Instrução	Pós Graduação	Pós Graduação	Pós Graduação	Superior Incompleto	Pós Graduação	Pós Graduação	Pós Graduação

Tempo de Empresa	13 anos	02 anos	18 anos	25 anos	22 anos	01 ano	01 ano
Tempo no Cargo	02 anos	12 anos	05 anos	05 anos	15 anos	08 anos	08 anos

Quadro 03 – Perfil dos Entrevistados

Fonte: Autora com base nas informações da entrevista

Atendendo às questões de sigilo e não identificação dos respondentes da pesquisa, os entrevistados serão citados como: entrevistado A, entrevistado B, entrevistado C, entrevistado D, entrevistado E, entrevistado F e entrevistado G.

4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados primários consiste em um roteiro de entrevista semiestruturado, conforme apêndice. O roteiro de entrevista tem por função orientar a investigação dos objetivos apresentados neste trabalho. Para cada objetivo foram formuladas perguntas abertas que puderam verificar a percepção do entrevistado sobre o assunto, mas o pesquisador não se limitou a seguir o roteiro rigidamente. Na medida em que os informantes prestavam as suas declarações, perguntas adicionais foram feitas para ajustar o foco ou esclarecer opiniões.

A imparcialidade do pesquisador é fundamental no momento da entrevista. Como neste estudo de caso o pesquisador é empregado da empresa e tem os entrevistados como seus gestores e colegas, foi necessário manter um distanciamento na aplicação da entrevista, esclarecendo seu papel de investigador, bem como evitar fazer qualquer julgamento, complementação ou emitir opinião sobre as colocações dos entrevistados, de modo a não influenciar suas respostas.

Para realização das entrevistas, utilizaram-se as técnicas do quadro 04.

- Ao sentir que o entrevistado está desviando-se muito da pergunta, recomenda-se repetir a questão inicial.

- Ao perceber que a resposta está muito vaga, perguntar: “o que você entende por isso?”, ou “o que lhe faz pensar assim?”.
- Ao necessitar de informação específica, cabe perguntar, por exemplo: “a que tipo de mudança você está se referindo?”.
- Se o respondente estiver relutante ou muito devagar, uma técnica possível é ficar em silêncio.
- Se o respondente se calar, repita as últimas palavras que ele disse e revele expectativa ou diga: “fale mais sobre isto” ou “o que aconteceu então?”.
- Ofereça ideias ou sugestões: “você já pensou sobre...?”, “você já tentou utilizar tal...?”, “você sabia que...?”.
- Expresse em suas próprias palavras o que o respondente acabou de dizer. Isto pode forçar o respondente a repensar sua resposta e amplificá-la: “o que você parece estar dizendo/sentindo é que...”.

Quadro 04 – Técnicas para focalizar a entrevista

Fonte: ROESCH (1996, p. 152).

A aplicação do roteiro foi realizada pelo autor deste estudo, através de entrevista individual, no ambiente da empresa, em data e horário previamente agendados, no período de 02 a 11 de maio deste ano, em sala reservada e sem interrupções. A maior parte das entrevistas foi gravada em áudio, com a permissão dos entrevistados, e depois transcrita; uma delas foi digitada no momento da entrevista, pois o respondente não se sentiu confortável com a gravação.

No primeiro contato com os entrevistados, fez-se a introdução de que o pesquisador não estava a serviço da empresa, mas sim de si próprio para a realização de um trabalho acadêmico; que a entrevista consistia em verificar as percepções do entrevistado a cerca do tema estudado e que a sinceridade nas respostas era importante; e, por fim, que o tratamento dos dados será feito de forma sigilosa, sem a identificação do respondente.

As entrevistas tiveram um tempo médio de 40 min e, pelo fato do entrevistador já possuir uma relação de confiança com todos os entrevistados, por se tratarem de gestores e colegas, o clima da entrevista foi favorável e os respondentes demonstraram sinceridade em suas colocações. É claro que houve momentos de maior tensão, mas esses ocorreram quando o entrevistado era questionado sobre um assunto que não tinha domínio, tendo que fazer reflexões pela primeira vez sobre o assunto e ficando desconfortável em não responder ou responder superficialmente.

Os dados secundários foram oriundos de relatórios (indicadores financeiros, do sistema de administração de pessoal etc.), documentos (de procedimentos, organograma, de programas internos de compensação etc.), informativos da empresa, intranet, site da empresa, livro publicado sobre a história do fundador etc. Os dados secundários foram coletados de março a junho de 2011.

4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Logo após a coleta de dados, deu-se início a organização do material de pesquisa. Nessa etapa, o pesquisador se vê cercado por uma grande quantidade de depoimentos, notas, documentos etc. (ROESCH, 1996).

O primeiro passo foi a transcrição dos dados coletados nas entrevistas e foi realizado pelo próprio pesquisador, permitindo reflexões durante essa etapa. O pesquisador não se deteve a transcrição literal, mas procurou ser fiel aos termos utilizados pelos entrevistados, bem como focou nas informações relevantes para o estudo. Segundo Gibbs (2009), não é necessário transcrever toda e qualquer informação coletada para analisá-la, ou seja, nos casos em que o respondente se desvia do tópico da análise, se a colocação não for relevante pode ser ignorada na transcrição.

Como segunda etapa, foi realizada a codificação de cada entrevista. A codificação “é a forma como você define sobre o que se trata os dados em análise”. (GIBBS, 2009, p.60). É a identificação de uma ou mais passagens de texto que exemplificam a mesma ideia teórica. Após a codificação, realizou-se a categorização dos dados, que é o agrupamento de codificações em categorias, facilitando a comparação dessas categorias entre as entrevistas realizadas.

Na terceira etapa se realizou uma narrativa, comparando e analisando o conjunto de dados categorizados. Segundo Gibbs (2009), a ideia de análise sugere transformação do material coletado que será processado pelos procedimentos analíticos até transformar-se numa análise clara e confiável.

4.5 CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Garantir a validade de uma pesquisa qualitativa exige uma postura realista do pesquisador, estando o mais próximo possível do que está realmente acontecendo. Ainda assim, existe a possibilidade da pesquisa não ter a qualidade almejada, podendo ser tendenciosa e parcial. É necessário ter atenção a reflexividade que “é o reconhecimento de que o produto da pesquisa reflete inevitavelmente parte das origens e da formação do meio e das preferências do pesquisador”. (GIBBS, 2009, p. 119). Entretanto, para Brewer (2000 apud Gibbs, 2009), é inútil tentar eliminar os efeitos do pesquisador, em vez disso, é necessário entender esses efeitos, monitorá-los e relatá-los.

Uma das técnicas utilizadas para validação da pesquisa qualitativa é a triangulação dos dados, ou seja, a obtenção de mais de uma visão sobre um determinado tema. (GIBBS, 2009). Na pesquisa realizada para este trabalho a triangulação dos dados utilizou informações das transcrições de entrevistas, documentos da empresa e metodologias do referencial teórico.

4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A presente pesquisa se restringiu a uma empresa do setor de transporte de passageiros. Portanto, seus resultados não podem ser generalizados para outras empresas, quer do mesmo segmento econômico ou de segmento diverso, pois possuem processos de gestão e objetivos estratégicos diferenciados, bem como valores culturais próprios.

5 RESULTADO DA PESQUISA

Como resultado deste estudo de caso, é feita uma proposta à organização para o seguinte problema de pesquisa: a necessidade de um modelo de remuneração variável que esteja alinhado à estratégia de atração e retenção de pessoas.

A realização do estudo de caso somada a parte teórica desse trabalho, dará subsídio à proposta de um programa de participação nos lucros e/ou resultados para a empresa.

A revisão da literatura demonstrou que a prática da PLR é reconhecida em vários países, sendo utilizada como alternativa estratégica para política de remuneração de empregados.

No Brasil, a legislação regulamenta e exige a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa. Além disso, a dificuldade das empresas em atrair e reter talentos tem mobilizado o empregador a rever suas políticas de reconhecimento de pessoas. É nesse contexto que o estudo de caso escolhido para esse trabalho terá o objetivo de compreender os fatores que despertaram a direção da Planalto Transportes para a implantação da PLR e quais as condições organizacionais necessárias para a viabilização do projeto.

5.1 POR QUE A EMPRESA DESEJA IMPLEMENTAR A PLR?

Com base nas entrevistas realizadas, constataram-se algumas evidências do por que implementar um programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados na Planalto Transportes.

Dentre elas, encontra-se o fato da organização possuir diferentes práticas de remuneração variável, formando um sistema de difícil administração e que não atende a todos os empregados da organização, ou seja, o sistema de remuneração variável atual possui práticas isoladas que mobilizam apenas uma parte dos colaboradores a trabalharem com foco nas estratégias organizacionais. Isso justifica

a necessidade de reforma, visto que a remuneração variável pode ser a principal modalidade de remuneração estratégica quando alinhada aos objetivos estratégicos do negócio, estimulando o ganha-ganha organizacional que beneficia empresa e empregado. (PONTES, 2011).

Dentre os modelos de remuneração variável da Planalto Transportes, tem-se a bonificação de executivos que existe há três anos e tem gerado bons resultados para a organização. Segundo o entrevistado A, com a implementação dessa prática os gestores se mobilizaram ainda mais para atingir o resultado global da empresa. O desafio agora é desenvolver um modelo para toda a organização, para que todos possam estar participando, contribuindo e compartilhando dos resultados.

Na mesma linha, o Programa de Qualidade e Produtividade e o Programa Super Time também recompensam uma parte do público interno da empresa. Para os entrevistados A e B, hoje existe uma cobrança por parte dos colaboradores que não possuem remuneração variável: “(...) existe uma cobrança do por que determinadas áreas recebem uma participação e outras não. Acho que estamos amadurecendo para consolidar um único modelo”. (ENTREVISTADO A, 2011).

Críticas ao modelo de remuneração atual também foram apontadas pelos entrevistados. O entrevistado B manifestou-se da seguinte forma: “Olhando remuneração fixa, variável, benefícios sociais e algumas formas de reconhecimento, não temos remuneração arrojada, atrativa, temos práticas isoladas, não estratégicas”. O entrevistado A se posiciona quanto à necessidade de reforma no sistema de remuneração variável, afirmando que “em termos de retenção de talentos, acho que a empresa precisa buscar algo diferente para que estas pessoas se mantenham estimuladas a vir trabalhar conosco”.

A necessidade de valorização do empregado e de reconhecimento do seu trabalho também foi mencionada nas entrevistas. Como abordado na revisão teórica, a remuneração deve ser utilizada como instrumento para incentivar o empregado, recompensando-o pelo trabalho e pelos resultados alcançados. Quando o empregado percebe que é reconhecido pelo seu esforço, aumenta seu nível de comprometimento com a empresa, buscando alcançar os objetivos da organização e não apenas realizar sua tarefa.

Afirmando essa necessidade de valorização, o entrevistado D coloca que é preciso “investir mais nas pessoas, na equipe e manter aquela sinergia com a estratégia da empresa”.

O entrevistado C também afirma que “falta criar critérios de reconhecimento e compensação, não é só valorizar a pessoa pelo tempo de casa, mas pelas entregas dela”.

Por fim, o entrevistado D explica seu ponto de vista sobre o que mobiliza as pessoas a atingirem resultado:

Porque os colaboradores estão vendo bem a questão da cenoura lá no final, o que interessa é aquilo lá. Isso tem dado um impacto e quando a gente começou a mostrar isso para a equipe (no programa Super Time), eles perceberam que não tinham como melhorar o seu salário fixo (que é o piso da categoria) e o programa é uma possibilidade de ganho.

Outra necessidade de reforma entendida pelos entrevistados é quanto à educação dos colaboradores sobre um modelo de remuneração variável, ou seja, ajuda-los a entender o quanto podem contribuir para o resultado da empresa e o retorno que podem ter com essa dedicação. A seguir, algumas citações dos entrevistados a cerca dessa necessidade:

Mostrar algo que realmente seja interessante aos colaboradores, para que consigam efetivamente fazer a diferença nesse processo. Fazê-los entender o papel de cada um na obtenção do resultado. (ENTREVISTADO D, 2011).

É necessário ter parâmetros claros, definidos, que todo mundo consiga entender o quanto cada colaborador ajuda a construir aquele dado, nós vamos poder melhorar a rentabilidade do negócio e poder ter um crescimento. (ENTREVISTADO A, 2011).

Ao mesmo tempo em que nós temos que valorizar as pessoas, nós temos que formá-las para que tenham maturidade de entender que esse negócio tem que ter rentabilidade. (ENTREVISTADO C, 2011).

A pesquisa também investigou que objetivos a empresa pretende atingir com a implementação da PLR. Na visão dos entrevistados, a empresa pretende: alcançar um resultado superior, atender às estratégias da organização e valorizar seu público interno, visando atrair e reter profissionais. O entrevistado D colocou:

O objetivo maior é alcançar um resultado superior, em termos de negócios, e alavancar as estratégias do grupo. Também é importante o engajamento das equipes para o processo, as pessoas sentirem-se participantes do processo, contribuindo, disseminar o ‘eu faço parte’, ‘eu estou contribuindo’.

Os participantes da entrevista, ao analisarem a possibilidade de implementação da PLR na empresa, considerando sua cultura, tradição, práticas e políticas, refletiram sobre vantagens e desvantagens que o programa traria.

Dentre as vantagens mencionou-se a não incorporação do pagamento a título de PLR ao salário e a não incidência de encargos sociais.

A PLR é um programa amparado por Lei, isento de encargos sociais ou previdenciários, e que não constitui risco de habitualidade, ou seja, de incorporação ao salário. (WOOD, PICARELLI, 2004; MARTINS, 2009).

Os respondentes da pesquisa demonstraram conhecimento dessa vantagem. O entrevistado E colocou que “O PLR é uma modalidade de remuneração variável que não se incorpora aos salários dos empregados e está atrelada a performance da empresa. A empresa é a grande beneficiária. Além disso, não recaem encargos”.

Outras vantagens apontadas pelo entrevistado F é quanto à motivação de empregados para com a produtividade, estímulo à inovação, à criatividade, atendendo a estratégia de atração e retenção de profissionais:

Como vantagens tem-se atração e retenção de empregados, motivação e produtividade, valorização dos colaboradores por sua criatividade, inovação ou determinadas competências definidas e alinhadas com as metas, e uma importante fonte redutora de custos. (ENTREVISTADO F, 2011).

Dentre as desvantagens de implementar a PLR, os entrevistados discorreram sobre a possível insegurança do empregado em relação à empresa no caso de não haver participação, ou seja, se por ventura a empresa não atingir o resultado esperado em determinado ano, os empregados podem questionar sobre como a empresa está indo financeiramente. O entrevistado A colocou: “Quando não houver participação em função de alguma dificuldade, o pessoal se pergunta o que está acontecendo? Será que a empresa está mal? Por que não conseguiu o resultado?”.

Outra desvantagem foi apontada em relação à comunicação: a empresa, por ser de capital fechado, terá dificuldade de divulgar seus dados contábeis, podendo comprometer a questão da transparência na disseminação das informações financeiras. O entrevistado A explica que “O fato de ser uma empresa de capital fechado prejudica um pouco a distribuição do resultado pela questão da transparência, pois teoricamente, teria que abrir a informação. Isso eu considero um entrave”.

Os entrevistados B e C dizem não perceberem desvantagens. O entrevistado C entende que haveria um desgaste emocional em função do processo de mudança: “Não vejo como desvantagem, mas como um desgaste porque é necessário

preparar toda uma estrutura, mudar toda uma cultura, tem que trabalhar o corpo diretivo da empresa, preparar os colaboradores, mostrar a mudança”.

O quadro 05 sintetiza a opinião dos entrevistados quanto às vantagens e desvantagens da implantação da PLR.

Vantagens	Desvantagens
Maior eficiência, otimizando resultados sem aumentar custos.	Insegurança dos empregados em relação à empresa no caso de não participação.
O pagamento não se incorpora ao salário dos empregados e não incide encargos trabalhistas e previdenciários.	A empresa não comunica seus dados contábeis, por ser de capital fechado.
Contribui para a atração e retenção de empregados, através da valorização das pessoas.	Desgaste emocional na mudança de cultura organizacional.
Está alinhado às estratégias da empresa. A empresa é a maior beneficiária.	Só terá desvantagem se for mal implantado.
Estimula a produtividade dos empregados, a criatividade e a inovação.	

Quadro 05 – Vantagens e Desvantagens de Implementação da PLR

Fonte: Dados das entrevistas, 2011.

O momento certo para a implementação da PLR também foi abordado nas entrevistas. Os participantes concordaram, em unanimidade, que existe ambiente fértil para implementação da PLR, que existe oportunidade. No entanto, também se posicionaram sobre não ser esse o momento da empresa implementar, pois, atualmente, há outras prioridades tais como a política de remuneração da empresa, revisando a remuneração estrutural (salário fixo) e a remuneração por desempenho (comissões da área comercial). Dois dos entrevistados comentaram sobre essa necessidade:

Eu acho que existe ambiente, mas temos outros temas de casa para fazer antes da implantação da PLR. Têm questões anteriores que precisam ser resolvidas, como a estrutura de cargos e salários, a política de crescimento e introduzir a questão de resultados mais fortemente. (ENTREVISTADO A, 2011).

Existe sim a oportunidade de implantar um programa de PLR, pois hoje temos muitas práticas em diferentes negócios, em que as políticas não estão claras, bem definidas, metas, indicadores. Está na hora de desenvolver algo estruturado, planejado. (ENTREVISTADO B, 2011).

Outro ponto é trabalhar a cultura de resultados, processos, metas, desempenho. Um dos entrevistados colocou:

Acho que a empresa não está madura para isso, tanto os cargos de dirigentes como os de colaboradores não tem maturidade para receber esse programa. Então teria que prepara-los com informações, criando cultura, para depois implantar. Não vejo que seja um programa para 2012, tem que trabalhar a consciência das pessoas, a maturidade para em 2014 a gente implantar (a PLR). (ENTREVISTADO C, 2011).

Na visão dos entrevistados, implantar a PLR é algo bastante desafiador para a cultura da empresa. Entende-se que há necessidade de um modelo estratégico de remuneração, que é preciso rever as práticas atuais, que é necessário valorizar o público interno e conscientizar os empregados sobre a sua contribuição para o resultado da empresa. Entretanto, mesmo entendendo que a PLR proporcionará à empresa um modelo estratégico de remuneração, com maior eficácia e eficiência nos processos, uma performance superior das equipes e a contribuição significativa para a estratégia de atração e retenção de profissionais, os entrevistados julgam que não é momento de implantar esse modelo, que existem elementos básicos a serem trabalhados para que haja essa condição.

5.2 CRITÉRIOS QUE ORIENTARÃO O PROGRAMA

Os entrevistados também foram questionados sobre como deveria ser um programa de PLR para a empresa. As respostas afirmaram que o modelo tem de estar alinhado à cultura da organização, tem que abranger todo o público interno e, principalmente, ser um modelo extremamente transparente, priorizando uma comunicação clara, objetiva e disseminando critérios confiáveis, visando gerar e manter a credibilidade no programa. Segue a citação de um dos entrevistados:

É necessário ter um mecanismo que seja claro, difundido, sistemático, que sua apuração seja a mais idônea possível e que não permita mudanças tendenciosas, como, por exemplo, mudar os critérios conforme a conveniência da empresa. (ENTREVISTADO D, 2011).

A regulação legal do programa prevê dois critérios: “índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa” ou “programa de metas, resultados e prazos previamente pactuados”. (PONTES, 2011).

A empresa, por sua vez, precisa definir qual modelo está mais alinhado à sua cultura e estratégia, se participação nos Lucros (*profitsharing*), participação nos Resultados (*gainsharing*), ou um híbrido de Lucro e Resultados.

Na visão dos entrevistados, as opiniões ficaram divididas quanto ao modelo mais adequado à empresa. Os entrevistados D, E, F e G acreditam que um modelo híbrido seria ideal, combinando indicadores de lucro e de resultado da organização. Segue comentário de um dos entrevistados:

A empresa está sim, indo em busca do lucro e do resultado, é complicado separar os dois até porque é algo padrão nas empresas ir em busca dos dois. Lucro a empresa vai conseguir, mas isso não é indicador de sobrevivência dela no mercado. (ENTREVISTADO F, 2011).

Os entrevistados A e B avaliaram que o modelo de participação nos resultados seria mais adequado em função da empresa ser de capital fechado e não abrir suas informações contábeis.

Eu sempre gosto de trabalhar com resultado, o lucro, às vezes, não te dá a sensação de que realmente tu estás tendo resultado. Às vezes, tu podes ter lucro, mas não ter resultado, depende da característica de cada estrutura, de cada organização, de que forma ela mensura o seu lucro e o seu resultado. (ENTREVISTADO A, 2011).

Gradativamente as empresas foram migrando para um modelo de resultados, hoje se tem um modelo híbrido, mas me identifico mais com a participação nos resultados, resultados mesmo, de desempenho e financeiros que alcancei com o gatilho. (ENTREVISTADO B, 2011).

Um dos entrevistados entende que a participação nos lucros reflete a cultura da empresa e que os indicadores de qualidade ficariam em segundo plano.

Eu acho que pela cultura da nossa empresa o que se vê muito é o lucro, quanto vai se gerar de lucro para a empresa. A outra parte, a parte subjetiva, de qualidade, não sei se seria o caso na nossa cultura, que é a experiência que eu tenho aqui. (ENTREVISTADO C, 2011).

Na definição desse critério, deve-se atentar, como foi descrito na revisão teórica, que o lucro depende de fatores externos à empresa, tais como comportamento do mercado, economia, política governamental, enquanto o

resultado, em grande parte, depende da produtividade do colaborador e por isso o mobiliza para atingir e superar metas.

A Lei nº 10.101 também prevê a eleição de uma comissão de empregados e a participação de um representante do sindicato para negociação com a empresa sobre os critérios que regem o programa. Embora, na prática, muitas vezes essa negociação não tem ocorrido, pois não se pode, por lei, obrigar alguém a celebrar um acordo. (MARTINS, 2009). O que gera flexibilidade para empresa não envolver colaboradores e sindicato na formulação e manutenção do programa.

Quando questionados sobre esse ponto, os entrevistados mantiveram opiniões divergentes. Alguns entendem que seria importante a participação dos colaboradores, Um dos entrevistados comenta: “O ideal seria um modelo com a participação dos empregados, pois quando o grupo é envolvido na construção, sente-se parte do programa e se compromete em fazê-lo”. (ENTREVISTADO D, 2011). Outro entrevistado também contribui:

Eu acho que a participação interna é importante, com as principais lideranças até para consolidar o projeto, ouvir o que as pessoas acham, até porque depois, na hora em que as coisas tiverem acontecendo, eles serem os multiplicadores na empresa. (ENTREVISTADO A, 2011).

Alguns entrevistados não enxergam a viabilidade dessa participação em função do baixo grau de maturidade dos empregados. Um deles comenta: “Não acredito na participação dos colaboradores porque falta conhecimento e as pessoas não teriam um nível aceitável de contribuição e maturidade necessária para tal”. (ENTREVISTADO G, 2011).

Outro entrevistado, ainda, imagina que numa primeira versão do programa os colaboradores não participariam, mas num segundo momento, talvez sim:

Acho que seria uma evolução, num primeiro momento não incluiria a participação dos colaboradores, mas num segundo ciclo talvez sim. Incluir os colaboradores está na cultura, na governança, pois de qualquer forma eles serão envolvidos no programa. (ENTREVISTADO B, 2011).

Quanto à participação do Sindicato, todos se mantiveram contrários, pois não percebem abertura e ganhos de processo envolvendo a entidade de classe. Um dos entrevistados comentou: “Não vejo que é o nosso estilo trazer sindicato e colaboradores. Na nossa cultura acho que a empresa criaria, divulgaria e definiria que a partir de tal data será assim”. (ENTREVISTADO C, 2011).

Outro entrevistado também argumentou:

O Sindicato eu vejo como a maior dificuldade de incluir, porque envolve outros interesses, podem querer trabalhar isso em todas as empresas e utilizar como bandeira na próxima eleição, levando para um lado totalmente político. (ENTREVISTADO A, 2011).

Este estudo também procurou identificar informações sobre o atual resultado financeiro da empresa, qual fatia desse resultado a empresa estaria disposta a compartilhar e se haverá a definição de um gatilho para distribuir a participação.

O gatilho consiste em um fundo financeiro que torne o programa autossustentável. Normalmente, somente se esse fundo for gerado é que haverá a distribuição da variável. (PONTES, 2011; GARRIDO, 1999).

Quanto à informação sobre o lucro da empresa, dois dos entrevistados disseram ter a informação, mas que não poderiam divulgar: “tenho informação, mas isso é coisa bem fechada. Em 24 anos de empresa percebo que a recém estamos começando a abrir algumas informações sem medo”. (ENTREVISTADO D, 2011).

Sobre a fatia a ser distribuída, a maioria dos entrevistados não souberam responder: “Não tenho nem ideia, como esse tema é novo para a empresa, não imagino quanto ela estará disposta a compartilhar”. (ENTREVISTADO C, 2011).

Dois dos entrevistados conseguiram emitir sua opinião sobre a participação. Um apontou que a empresa hoje distribui aos executivos, mas não tem método: “A gente sempre fez por instinto, garantindo o resultado do acionista e distribuindo uma parte dele, é como crescer cinquenta por cento e distribuir cinco”. (ENTREVISTADO A, 2011).

Outra informação dada por esse entrevistado foi em relação ao percentual da folha de pagamento: “se distribuirmos uma folha de pagamento, estamos falando de cinco por cento do resultado”. (ENTREVISTADO A, 2011).

O segundo entrevistado fez uma relação com a prática de mercado e colocou que “não fugiria do que é praticado no mercado. As próprias pesquisas apontam que as empresas dão, no máximo, dois salários, um e meio”. (ENTREVISTADO B, 2011).

Contrapondo a visão do entrevistado, em alguns segmentos o pagamento da PLR tem sido bastante agressivo, como é o caso das fabricantes de automóveis. Recentemente, os seis mil metalúrgicos da fábrica da Renault em São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, vão receber este ano R\$ 12 mil de

PLR, o valor é 33% maior que os R\$ 9 mil pagos em 2010. (REHDER; FADEL, 2011).

Em outra empresa, também em Curitiba, a Volvo do Brasil pagará R\$ 15 mil de PLR aos 3,2 mil trabalhadores da fabricante.

Em ambos os casos, as empresas foram pressionadas por greves com prejuízos ocasionados por uma semana de paralização das fábricas. A participação do Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba foi ativa nas negociações, o presidente do Sindicato, Sérgio Butka, manifestou que foram os maiores acordos do país na luta pela PLR este ano.

Outra definição necessária para o modelo de participação da empresa é quanto à utilização de um gatilho que funcionasse como um “ponto de corte” para participação ou não dos empregados nos lucros e/ou resultados da organização. Todos os entrevistados julgaram necessária a definição de um gatilho. Seguem alguns dos comentários:

Sim, acredito que tenha que ter um gatilho, pois o que acontece, hoje a empresa está X, ela naturalmente, ano a ano, tem um desafio de crescimento do próprio mercado e das estratégias em buscar mais mercado ou melhorar a sua performance, ela já tem um crescimento natural, que é o que o acionista está esperando, o retorno do acionista. Então, tem-se que garantir o resultado esperado pelo acionista e o que auferir acima disso uma fatia vai para o programa, sustentando-o. (ENTREVISTADO A, 2011).

Se a gente for pensar o lado da empresa, percebemos que só vamos começar a distribuir a partir de “x”, quando está “x-1” nós não estamos tendo resultado, nós não vamos dividir esse prejuízo. Não é adequado distribuir aquilo que não está se ganhando. (ENTREVISTADO D, 2011).

Alguns entrevistados entendem que é necessário ter dois gatilhos, um financeiro e outro de desempenho, voltado a satisfação do cliente “quanto mais se puder lincar um ao outro, mais assertividade na distribuição e um comprometimento maior de todos”. (ENTREVISTADO B, 2011).

Sobre a periodicidade do pagamento da PLR, foi referido na parte teórica deste trabalho que é vedada por Lei qualquer participação ou distribuição de valor num período inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

Um dos entrevistados abordou sobre a periodicidade do programa: “periodicidade é importante, tive a experiência da prática anual e semestral, na nossa empresa acho que deve ser semestral, aliado ao orçamento”. (ENTREVISTADO B, 2011).

Por fim, os critérios que orientarão o programa, na visão dos entrevistados, devem estar alinhados à cultura da organização, apresentando um programa que atenda a todo o público interno, seja transparente e confiável. Os entrevistados se dividiram quanto ao modelo de participação, se nos lucros, resultados ou híbrido, também tiveram opiniões divergentes quanto à participação dos colaboradores na administração e manutenção do programa, mas convergiram quanto à decisão de não incluir o sindicato na negociação do programa e permitir a existência de um gatilho financeiro para a distribuição.

5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA E DA ÁREA DE DHO

Para a formulação do programa, também é necessário definir indicadores de resultado e de desempenho da empresa.

Segundo Pontes (2011), considerando o índice de lucratividade, é importante definir qual o lucro (o lucro já existente ou o lucro que virá a existir com a implantação do programa) e qual a parcela desse lucro a distribuir. O programa poderá ter indicadores tais como: percentual sobre o lucro, exemplo 10%; percentual sobre lucro excedente em relação ao ano anterior; montante fixo, exemplo meio salário, um ou dois salários do empregado associado a um mínimo de lucro.

Nesta questão, um dos entrevistados colocou que é necessário “analisar melhor a estrutura contábil da empresa para enxergar aqueles que representam com maior tranquilidade ou maior veracidade, acuracidade o número que está lá no final”. (ENTREVISTADO D, 2011).

Quanto à administração desses indicadores, um dos entrevistados se posicionou sobre o tratamento desses dados: “tem que ser uma administração direta, fácil de ser vista, mensurável, transparente, algo que não seja complicado”. (ENTREVISTADO F, 2011).

Os indicadores financeiros foram mencionados pelos entrevistados A, B e F, os demais afirmam não ter informações ou conhecimento sobre como se mensura o resultado da empresa. Um indicador citado por um dos entrevistados foi o de

Resultado Líquido “o que a empresa coloca no bolso, o que sobra, pagando todos os gastos fixos, os custos variáveis, os investimentos”. (ENTREVISTADO A, 2011).

Outros indicadores financeiros lembrados foram: Índice de Inadimplência, Rentabilidade, Investimentos em Projetos.

Quanto aos indicadores de resultado, há muitas formas de medi-lo, uma das aplicações mais simples define o número de salários anuais em função de resultados da empresa e das equipes. Se a empresa atingir o resultado (lucro ou margem operacional) e o resultado da equipe for positivo, ou seja, a combinação dos indicadores financeiros, qualidade, produtividade, satisfação do cliente for positiva, tem-se a participação. (PONTES, 2011).

Sobre esta questão de pesquisa, os entrevistados citaram alguns indicadores que acreditam medir o desempenho da empresa, são eles:

- Voltados ao Cliente: Volume de Reclamações, Satisfação do Cliente Interno e Externo, Desempenho no Atendimento.
- Comercial: Vendas, Quantidade de Clientes, *Market Share*.
- Eficiência operacional: Pontualidade, Carros na estrada (paradas para conserto), Avarias.
- Clima organizacional.

Para o desenvolvimento deste trabalho, teve-se acesso aos indicadores de qualidade do Comitê Setorial de Transportes Multimodais do RS.

O Quadro 07 apresenta os indicadores por critério referente ao transporte de passageiros da Planalto.

Critérios	INDICADORES
8.1 Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado	01. Índice de Satisfação do Cliente Externo
	02. Índice de Participação no Mercado
	03. Índice de Reclamações de Passageiros
8.2 Resultados Econômico-financeiros	04. Índice de Rentabilidade
	05. Margem Operacional

	06. Representatividade do custo do óleo diesel no faturamento bruto
	07. Representatividade da folha de pagamento no faturamento bruto
	08. Representatividade do custo de manutenção no faturamento bruto
8.3 Resultados Relativos às Pessoas	09. Índice de Satisfação do Cliente Interno
	10. Índice de Horas de Treinamento
	11. Índice de Absenteísmo
	12. Índice de Rotatividade
	13. Índice de Horas de Educação
	14. % de Colaboradores Inativos
	15. Índice de Horas Extras
	16. Taxa de Acidentes do Trabalho com afastamento
	17. Taxa de Acidentes de Trabalho
	18. Satisfação com a Comunicação
	19. Satisfação com a Liderança
8.4 Resultados Relativos aos Fornecedores	20. Índice de Rejeição dos Produtos Adquiridos
	21. Prazo de Entrega
8.5 Resultados dos Processos Relativos aos Produtos e Processos	22. Consumo de Combustível
	23. Vida Útil dos Pneus Novos
	24. Vida Útil dos Pneus Recapados
	25. Índice de Cumprimento de Viagens
	26. Índice de Acidentes

	27. Idade Média da Frota
	28. IPK (índice de passageiros por KM)
	29. MKBF
	30. Índice de Assaltos por Viagem
8.6 Resultados Relativos à Sociedade	31. Número de Autuações Ambientais
	32. Investimento em Benefícios Sociais
	33. Índice de Colaboradores Voluntários
	34. Índice de Horas investidas em atividades sociais
8.7 Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais	35. Percentual de Metas Atingidas
	36. Índice de operacionalização das estratégias

Quadro 06 – Indicadores de Qualidade - Comitê Setorial de Transportes Multimodais

Fonte: Documentos da Empresa.

Para identificar os indicadores de resultado e desempenho de DHO, perguntou-se, primeiramente, quais as metas desta área, como ela contribui com os objetivos organizacionais. Os respondentes discorreram sobre três macro metas:

- Buscar a satisfação do público interno: “A primeira grande função de DHO é ter um ambiente de trabalho adequado, ter pessoas motivadas e que venham felizes trabalhar”. (ENTREVISTADO A, 2011).
- Implementar políticas de gestão de pessoas: “O grande objetivo é implementar o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas, envolvendo todos os processos de DHO”. (ENTREVISTADO B, 2011).
- Atuar como agente de mudança: “Comunicar bem as políticas, promover a mudança cultural, fazer com que as pessoas acreditem e comprem essa ideia de renovação, de mudança”. (ENTREVISTADO A, 2011).

Para atender às metas da área, os entrevistados mapearam indicadores que possam mensurar os resultados de DHO e possam fazer parte do programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados.

Seguem indicadores mapeados por subsistema de DHO:

- Recrutamento e Seleção: Tempo Médio de Fechamento de Vagas.
- Gestão da Performance: Índice de Avaliações Realizadas.
- Educação Corporativa: Horas Homem Treinamento.
- Carreira e Sucessão: Índice de Aproveitamento Interno.
- Clima Interno: Satisfação do Cliente Interno, Qualidade de Vida.
- Administração de Pessoal: Acertos na Folha de Pagamento, Absenteísmo, Turnover.

Outros indicadores como Índice de Retenção, Produtividade, Cumprimento dos Prazos, Implantação de Projetos, Percentual do que foi Planejado e Realizado e Atingimento das Metas percorrem todos os subsistemas de DHO.

Os respondentes à pesquisa, por atuarem na área de desenvolvimento humano e organizacional, não tiveram dificuldades em mapear indicadores que possam medir as entregas da equipe. No entanto, atualmente, apenas os indicadores de turnover, absenteísmo e horas homem treinamento são mensurados e mesmo para esses, não são definidas metas e ações para aumentar ou reduzir o índice.

5.4 MODELO DE PLR PARA PLANALTO TRANSPORTES

Com base no estudo realizado, nos documentos disponibilizados pela empresa e na revisão teórica sobre o tema, foi possível propor algumas diretrizes que contemplariam um programa de remuneração variável para a Planalto Transportes.

Através da análise das entrevistas, sugere-se que o modelo do programa seja de Participação nos Resultados, visto que a empresa vem trabalhando sua cultura

da qualidade, atribuindo valor aos seus indicadores de produtividade, eficiência operacional, eficácia em processos, performance de suas equipes etc.

Constatou-se, também, a valorização da satisfação do cliente, algo já intrínseco na cultura da empresa.

Outro ponto crucial para definição de um modelo de Participação nos Resultados para a empresa é o fato de ser uma Companhia Limitada, de capital fechado e, por esta razão, não divulgar seus dados contábeis. A Participação nos Lucros sugere que as informações de lucratividade da empresa sejam abertas. Como a empresa é de capital fechado e a sua cultura mais reservada sobre esse aspecto, sugere-se, então, que o modelo de participação seja com base nos Resultados.

A Planalto Transportes é uma das empresas administradas pela Holding JMT. Outras empresas fazem parte deste grupo empresarial e as áreas corporativas dão apoio a todos os negócios. Desta forma, o programa de PLR poderia ser desenhado definindo indicadores das áreas, indicadores dos negócios (para cada empresa) e indicadores globais (do Grupo JMT).

Os indicadores globais representam o resultado final do Grupo JMT. Como indicado pelo entrevistado A, eles seriam mensurados com base num percentual do desempenho dos negócios da empresa:

- Planalto Transportes responsável por 40% do desempenho global.
- Planalto Encomendas responsável por 30% do desempenho global.
- Concessionárias Veísa responsável por 20% do desempenho global.
- Outros negócios responsáveis por 10% do desempenho global.

Cada negócio da empresa terá que medir dois indicadores para mensurar seu desempenho. São eles:

- Índice de Satisfação do Cliente Externo.

Este indicador terá peso de 30% sobre o desempenho do negócio.

Seu objetivo é aferir o grau de satisfação dos clientes da organização, entendendo-se clientes como os usuários de algum dos serviços das empresas do Grupo.

Sua fórmula de cálculo compreende $Is = (E + B)$, sendo Is (Indicador de Satisfação), E (Percentual de Incidência de Excelente), B (Percentual de

Incidência de Bom). A fonte deste indicador foi o manual de indicadores de desempenho do Grupo JMT em parceria com o Comitê de Transportes Multimodais, 2010).

- Resultado Líquido.

Este indicador terá peso de 70% sobre o desempenho do negócio.

Seu objetivo é aferir o resultado líquido da empresa.

Sua fórmula de cálculo compreende $IRL = (RL / RB) * 100$, sendo IRL (Indicador Resultado Líquido), RL (Resultado Líquido), RB (Receita Bruta). A fonte deste indicador foi documentos contábeis da empresa, 2011.

Como o escopo deste estudo se restringe a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional, sugerem-se os indicadores de desempenho:

- Índice de Preenchimento de Vagas.

Este indicador terá peso de 25% sobre o desempenho da área.

Seu objetivo é medir a eficiência do processo de Recrutamento e Seleção.

Sua fórmula de cálculo compreende $IPV = (NPP / NVP) * 100$, sendo IPV (Índice de Preenchimento de Vagas), NPP (Número de Preenchimento no Prazo), NVP (Número de Vagas Preenchidas). (ASSIS, 2005).

- Horas Homem Treinamento.

Este indicador terá peso de 25% sobre o desempenho da área.

Seu objetivo é medir o tempo médio de treinamento por empregado, como medidor do esforço em assegurar a qualificação e o desenvolvimento da força de trabalho.

Sua fórmula de cálculo compreende $IHT = (THT / NE) * 100$, sendo IHT (Índice de Horas Treinamento), THT (Total de Horas Treinamento), NE (Número de Empregados). (ASSIS, 2005).

- *Turnover*.

Este indicador terá peso de 25% sobre o desempenho da área.

Seu objetivo é captar a flutuação (entrada e saída) do efetivo de empregados tendo em vista o impacto potencialmente negativo da rotatividade não planejada pela empresa.

Sua fórmula de cálculo compreende $ITN = \{[(NA + ND) / 2] / NE\} * 100$, sendo ITN (Índice de *Turnover*), NA (Número de Admissões no mês), ND (Número de Demissões no mês), NE (Número de Empregados do mês anterior). (ASSIS, 2005).

- Clima organizacional.

Este indicador terá peso de 25% sobre o desempenho da área.

Seu objetivo é identificar o grau de satisfação dos empregados com as diretrizes da empresa, modelo de gestão, ambiente de trabalho, políticas e práticas de RH.

Não há uma fórmula única de cálculo, mas sim o resultado de uma pesquisa de clima que mede o percentual de satisfação dos empregados com a empresa. (ASSIS, 2005).

A composição dos indicadores para estruturação do programa será formulada conforme modelo proposto por Pontes (2011), ao qual se estipula um gatilho financeiro que define a participação ou não do empregado no resultado da empresa. No caso da JMT, sugere-se como gatilho um percentual do Resultado Líquido global. Esse percentual deve ser proposto pela direção da empresa e, para uma primeira versão do programa, sugere-se apenas o gatilho financeiro, visando minimizar a complexidade do modelo. Gatilho que considere indicadores de satisfação do cliente e de qualidade pode ser inserido em novas versões do programa.

O percentual de participação sugerido para a primeira versão do programa é de cinco por cento do resultado da empresa, visto que esse valor corresponde a uma folha de pagamento da Planalto Transportes. A distribuição pode ser de 01 salário por colaborador caso se atinjam os resultados; 0,5 salários por colaborador caso esses resultados sejam próximos aos acordados; e a não participação se os resultados forem muito baixos ou nulos.

A distribuição também dependerá do resultado das áreas, ou seja, se transformará o conceito obtido nos indicadores em pesos. Neste formato, a verba

liberada para a participação, além de ser combinada com a folha salarial, também considera o desempenho das equipes. (PONTES, 2011).

Como a área de DHO tem atuação corporativa, ou seja, apoia todos os negócios da Holding, ela não ficará condicionada ao resultado da Planalto Transportes e sim ao resultado da JMT. Desta forma, as condições necessárias para que a equipe de DHO receba a participação são: A JMT atingir o indicador de Resultado Líquido global, e a área de DHO atingir o seu resultado, que será a combinação dos indicadores estipulados para a área.

Não se estabelecerá, nesta versão do programa, indicadores individuais, por empregado, visto que é necessário desenvolver uma cultura de qualidade, produtividade e performance das pessoas, sendo precoce considerar a avaliação individual. Entretanto, pode-se atrelar a condição de participação à questão das faltas não justificadas por colaborador.

Quanto ao envolvimento de uma comissão de empregados na negociação do programa, entende-se que, numa primeira versão, a participação se limitaria ao mapeamento e acompanhamento dos indicadores das áreas. Os indicadores de negócio e globais da empresa seriam definidos e acompanhados por um grupo da alta gestão.

A participação do sindicato não será incluída, devido à empresa entender não ser necessário o envolvimento de um representante da estruturação e manutenção do programa.

Sobre a periodicidade, sugere-se que o programa tenha cálculo anual com pagamento em duas parcelas semestrais. Mesmo havendo o risco de a empresa ser onerada por não atingir o resultado esperado no final do exercício anual, entende-se que a maior parte do público interno da Planalto Transportes esteja alocado no nível de necessidades primárias da pirâmide de Maslow, mobilizando-se com o retorno financeiro de curto prazo.

Por fim, para que o programa tenha sucesso na sua implementação, é necessário desenvolver um plano de comunicação que dissemine o conceito, os critérios de participação, as diretrizes do modelo etc. Esse plano deve despertar o colaborador para a importância do programa, divulgar o quanto seu papel é fundamental para se atingir o resultado, bem como o quanto todos podem ganhar com esse modelo, empresa e colaboradores.

As regras do programa devem ser claras, objetivas, de fácil entendimento para o público interno. Cada colaborador precisa entender como ele pode contribuir e como será recompensado. Entender a estratégia de todo o programa é fundamental para o comprometimento e engajamento das pessoas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como tema um estudo de caso para implementação de um modelo de Participação nos Lucros e/ou Resultados na empresa Planalto Transportes.

O que motivou o desenvolvimento deste trabalho foi a necessidade, apontada pela empresa, de estruturar um modelo de remuneração variável que contribuísse com a estratégia de atração e retenção de profissionais.

A revisão teórica deste estudo propõe a reflexão sobre os sistemas tradicionais e as novas formas de reconhecimento de pessoas. Recompensar empregados há tempo deixou de ser uma prática voltada a simples troca de trabalho por salário. Os valores da relação empresa-empregado mudaram. Na década de 60 as pessoas agradeciam ao patrão por ter um emprego, sem questionar suas condições de trabalho e remuneração. A partir da década de 90, com o advento da globalização, as pessoas se depararam com um mercado competitivo, com a empregabilidade, com a reengenharia e tiveram que investir na sua qualificação, tonando-se atrativas para mais de uma empresa.

Para atrair e reter esses profissionais, cada vez mais exigentes em suas escolhas, as empresas precisam urgentemente reciclar suas práticas de recursos humanos. O antigo patrão, antes autoritário, que se utilizava de uma hierarquia de poder para chefiar sua equipe, hoje tem a necessidade de atuar como um líder que serve seus funcionários, que é exemplo de integridade e que facilita os processos do dia-a-dia de trabalho. O ambiente organizacional, antes burocrático e hierarquizado, hoje precisa ter clima favorável à inovação, à flexibilidade, à participação do funcionário nas decisões. O reconhecimento do empregado, antes realizado apenas com o pagamento do salário, hoje se dá pela combinação de vários fatores: a concessão de benefícios, incentivos, subsídio à qualificação; a oportunidade de desafios, de desenvolvimento e de carreira; e ao atendimento de fatores emocionais como valorização do trabalho, liderança e estima.

O estudo de caso na Planalto Transportes demonstrou que se faz necessária uma reciclagem de suas práticas de remuneração. É preciso desenvolver um sistema de remuneração eficaz que atenda as necessidades das pessoas e às estratégias da empresa. Que recompense as pessoas pelo desempenho

apresentado e as estimule a contribuir para qualidade e produtividade da organização. Um sistema em que todos ganham, empresa e colaboradores. Neste sentido, a participação nos lucros e/ou resultados muito tem a contribuir para um sistema estratégico de remuneração que cumpra com o objetivo de atração e retenção de profissionais e a melhora da performance da organização.

Através da pesquisa, identificou-se que o modelo que melhor atenderia a cultura da empresa é o de Participação nos Resultados, com a definição de indicadores globais, dos negócios e das áreas.

O estudo pôde contribuir com a definição de algumas diretrizes do programa, mas não todas. Oportunidades para estudos posteriores também foram identificadas. A principal delas é a definição do Planejamento Estratégico da empresa. Um modelo de remuneração estratégica deve se basear, primeiramente, nos objetivos estratégicos da organização. Para esse estudo, foi possível considerar a estratégia de gestão de pessoas: atração, desenvolvimento e retenção de profissionais; e a estratégia de fidelização de clientes. No entanto, o Planejamento Estratégico nos permite entender o norte, para onde a empresa deseja ir, qual a sua visão, que metas pretende alcançar, qual a sua missão, seus princípios, seus valores. Um modelo de remuneração estratégica, para ser bem desenvolvido, precisa considerar essas definições.

Outro ponto a ser explorado em estudos posteriores é o redesenho do modelo atual das variáveis de comissionamento, bonificação e programas de produtividade/qualidade que a empresa tenha. No estudo de caso, identificou-se que esses modelos de remuneração variável não atendem em sua plenitude aos objetivos da empresa, sendo que os entrevistados identificaram oportunidades de melhoria. Com a implantação de um modelo de participação nos resultados é possível que alguns desses programas sejam substituídos pela prática da PR.

Por fim, concluiu-se que o momento para a implementação do programa não é o momento atual da empresa. É necessário alinhar e reorganizar algumas práticas antes de implementar a PR. Como por exemplo, reforçar uma política de qualidade e produtividade, orientando e educando pessoas para trabalharem focadas no resultado, bem como redesenhar os modelos atuais de remuneração variável, analisando o que seria contemplado por um programa de participação nos resultados e o que teria continuidade paralelamente.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2007.

AMORIM, Lucas. O bônus está lá na frente. **Revista Exame**. Especial Remuneração 2010. São Paulo: Abril, ano 44, n. 16, setembro de 2010, p. 32-35.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BECKER, Grace Vieira. **Aplicação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados como Estratégia de Comprometimento da Gestão de Recursos Humanos**. 1998.203 f. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho** de 01 de maio de 1943. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 22 de abril de 2011.

BRASIL. **Constituição Federal** de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de abril de 2011.

BRASIL. **Lei nº 1.999**, de 01 de outubro de 1953. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21 de março de 2011.

BRASIL. **Lei nº 10.101**, de 19 de dezembro de 2000. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21 de março de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE RÉ, César Augusto Tejera; DE RÉ, Maria Alice. **Processos do Sistema de Gestão de Pessoas**. In: BITENCOURT, Claudia. Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FADEL, Evandro. Trabalhador da Volvo ganhará R\$ 15 mil de participação no lucro. **Site Relações do Trabalho**. Disponível em <<http://www.relacoesdotrabalho.com.br/profiles/blogs/no-o-estado-de-sp-trabalhador-2>>. Acesso em 03 de junho de 2011.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; e PLATTEN, Paul E. **Pessoas, Desempenho e Salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

FONSECA, Marcos. **Transportando a História**: vida e obra de José Moacyr Teixeira, fundador da Planalto. Santa Maria: Publicato Design Editorial, 2008.

GARRIDO, Laercio M. **Participação nos Lucros e Resultados**: manuais de instrução. São Paulo: Nobel, 1999.

GIBBS, Grabam. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY JR., James H.; e KONOPASKE, Robert. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GÓMEZ, Natalia. Em busca da Recompensa. **Revista Melhor: gestão de pessoas**. São Paulo: Segmento, ano 19, n. 281, abril de 2011, p. 34-42.

KRAUTER, Elizabeth. **Participação nos Lucros e Resultados**: influência nos direcionadores de valor. São Paulo: Saint Paul, 2007.

MACHADO, Pauline. Problemas de Remuneração: sua empresa sabe como resolvê-los? **Revista Liderança: gestão de pessoas e atitudes**. Curitiba: Quantum, ano VI, n. 70, agosto de 2010, p. 32-37.

MARTINS, Sergio Pinto. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: Dialética, 1998.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Participação dos Empregados nos Lucros das Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PASCHOAL, Luiz. **Como Gerenciar a Remuneração na sua Empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PLANALTO TRANSPORTES. <www.planaltotransportes.com.br>. Acesso em 17 de março de 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**: carreira e remuneração. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

REHDER, Marcelo; FADEL, Evandro. Metalúrgico da Renault vai receber R\$ 12 mil de PLR. **Site Relações do Trabalho**. Disponível em <<http://www.relacoesdotrabalho.com.br/profiles/blogs/no-o-estado-de-sp-metalurgico>>. Acesso em 03 de junho de 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio do Curso de Administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

RUZZARIN, Ricardo e SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências**: uma base para a governança corporativa. Porto Alegre: AGE, 2010.

SILVERMAN, David. Um livro bom, pequeno e acessível sobre **Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; BITTENCOURT, Francisco Rage; PEREIRA FILHO, João Lins; e BISPO, Marcelo Macêdo. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WOOD JR., Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências**: preparando a organização para era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR., Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados de identificação do entrevistado

Nome:

Gênero:

Idade:

Grau de Instrução:

Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo na função:

Identificar o que está mobilizando a empresa para implementação de um Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados.

1. Como você percebe a política de remuneração atual?
2. Que pontos são passíveis de melhoria nesta política?
3. O quanto você conhece sobre os programas de participação nos lucros e/ou resultados (PLR)? Já teve alguma experiência com essa prática?
4. Qual sua posição sobre a implantação de um modelo de PLR na empresa?
5. Na sua visão, que objetivos a empresa pretende atingir com a implantação do programa?
6. Que vantagens e que desvantagens são percebidas com a implantação?

Identificar os critérios que, na visão da empresa, deverão orientar o programa.

7. Em sua opinião, que critérios a empresa adotaria para a aplicação do programa? A Lei prevê dois: índices de produtividade, qualidade e lucratividade ou programa de metas, resultados e prazos. Ou ainda a utilização dos dois critérios.
8. A Lei prevê a participação de colaboradores e do sindicato no desenvolvimento do programa. Na sua visão esse modelo é aplicável à empresa? Justifique.

Identificar os indicadores financeiros e de desempenho que mensuram o resultado da empresa.

9. Em sua opinião, que indicadores financeiros podem mensurar o resultado da empresa?
10. E quanto aos indicadores de desempenho, quais contribuem para o resultado?
11. Os índices de qualidade e produtividade são mensurados? De que forma? Caso não sejam, há a intenção de mensurá-los?

Identificar o percentual do lucro obtido pela empresa a ser distribuído.

12. Qual o lucro atualmente obtido pela empresa e como é medido?
13. Qual o percentual do lucro a empresa está disposta a compartilhar com os empregados? Quanto isso representa da folha de pagamento?

Identificar o “gatilho” a partir do qual a empresa distribuirá a participação.

14. Há, por parte da empresa, o interesse em definir um “gatilho”: indicador(es) que traduzem os ganhos gerados pelo programa? Quando o gatilho é financeiro, normalmente o valor é expresso em múltiplo ou percentual da folha de pagamento.

Identificar os indicadores de resultado da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional.

15. Quais metas possui a área de DHO?
16. Que indicadores de desempenho você entende como fundamentais para medir as entregas da área de DHO?

APÊNDICE B – LEI Nº 10.101 DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000

Segue íntegra da redação a Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000.
(BRASIL, 2000).



Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

[Conversão da MPv nº 1.982-77, de 2000](#)

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

[Texto compilado](#)

Faço saber que o **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** adotou a [Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000](#), que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do [art. 7º, inciso XI, da Constituição](#).

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

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

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

~~Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição. Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.~~

~~Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. [\(Redação dada pela Medida Provisória nº 388, de 2007\)](#) Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. [\(Redação dada pela Medida Provisória nº 388, de 2007\)](#)~~

Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. [\(Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. [\(Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

~~Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. [\(Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007\)](#) Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. [\(Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007\)](#) Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. [\(Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007\)](#)~~

Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na [Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000](#).

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES
Presidente

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