

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS: A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS¹

Antônio José Ferreira Lopes²

Romina Batista de Lucena de Souza³

RESUMO

No Brasil, o assunto Participação nos Lucros e Resultados, decorridos quase 15 anos da legislação que a regulamentou, Lei 10.101/2000, evoluiu muito, tanto no meio empresarial, como no meio sindical, sendo presença frequente na pauta de negociações salariais, estando inclusa nas cláusulas de diversas Convenções e Acordos Coletivos. Contudo, ainda existem muitas dúvidas em relação ao tema, muitas empresas e sindicatos desconhecem os conceitos básicos da PLR e os benefícios que o programa pode trazer para a melhoria dos seus resultados e da relação “Capital e Trabalho”. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, bem como o seu Programa de Participação nos Lucros e Resultados serão citados no presente artigo. A metodologia de estudo utilizada será uma revisão bibliográfica e tem como objetivo conceituar a participação nos lucros e resultados, evidenciando suas vantagens e desvantagens, esclarecendo se a PLR aplicada pela empresa ora estudada é eficaz quanto aos seus propósitos de estimular o melhor desempenho de seus funcionários na busca das metas propostas. Através do presente trabalho, pode-se concluir que a PLR adotada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, válida para o triênio 2013 – 2015, apesar de estabelecer metas de resultado, determina como condicionante de pagamento a obtenção de lucro, comprometendo o propósito da PLR, pois a despeito de a empresa ter obtido evolução em sua receita operacional em relação aos anos anteriores, decisões de elevação de custos tomadas pela alta administração da Estatal no referido triênio diminuíram significativamente o lucro nos dois primeiros anos e estão projetando prejuízos para o final do exercício corrente.

Palavras-chave: benefícios, lucro, resultados, Capital e Trabalho e desempenho.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2015, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

² Graduando do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (correiodoantonio@yahoo.com.br)

³ Orientadora: Mestre em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutora em Economia em Desenvolvimento pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (rominabls@gmail.com)

ABSTRACT

In Brazil, the subject participation in profit sharing, after almost 15 years of legislation which regulated Law 10,101 / 2000, has evolved a lot, both in the business world, as in the union, with frequent presence on the agenda of wage negotiations and is included in terms of various Conventions and collective bargaining agreements. However, there are still many questions about the topic, many companies and unions are unaware of the basics of PLR and the benefits the program can bring to the improvement of results and the relationship "capital and labor". The Brazilian Post and Telegraph, as well as its profit sharing will be cited in this article. The study methodology used will be a literature review and aims to conceptualize participation in profit sharing, highlighting its advantages and disadvantages, clarifying the PLR applied by the company now studied is effective as their purpose to stimulate the better performance of its employees in pursuit of the goals proposed. Through this work, it can be concluded that the PLR adopted by correios, valid for the three-year period 2013 - 2015, although set result targets, determines as a condition of payment to make a profit, undermining the purpose of PLR, for despite the company having achieved progress in its operating income compared to previous years, cost increase of decisions made by senior management of the State in that three-year period significantly decreased profit in the first two years and are projecting losses to end the current year.

Keywords: benefits , profit, results, capital and labor and performance.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX, os fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos trabalhadores nas organizações onde estão inseridos são objetos de estudo.

Tais estudos são referenciados na Teoria Geral da Administração através da Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria das Necessidades Humanas e Teoria das Satisfações Humanas.

A semelhança entre esses estudos é o fato de que todos estavam em busca da maneira ideal de maximizar o desempenho dos trabalhadores, obtendo desta forma reflexos positivos ao desempenho operacional e econômico das empresas e/ou organizações.

É nesse contexto que as empresas vêm buscando maximizar seus resultados operacionais e econômicos através da adoção de Programas de Participação nos Lucros e

Resultados das mesmas, recompensando monetariamente os funcionários que agregam valor e estão em perfeita sintonia com o planejamento estratégico da empresa. Entretanto, a adoção de Programas de Participação nos Lucros e Resultados não se dá num passe de mágica.

Estudos apontam que, para dar certo e garantir o sucesso empresarial, o programa não poderá ser equiparado a um programa de distribuição de renda, ele deverá ter critérios claros e indicadores possíveis de serem atingidos, visando a facilitar sua compreensão e visualização como um sistema de incentivo à produtividade e competitividade, transformando o empregado em um parceiro na obtenção de melhores resultados.

A PLR é uma ideia simples: pagamento em troca do atingimento de metas. Contudo a implantação de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados sem a observação dos requisitos legais relativos ao tema poderá trazer muitos problemas às empresas. Além dos requisitos legais, outros dois fatores importantíssimos a serem considerados, sob pena de o objetivo da PLR não atingir o seu propósito, é a forma como se dá a negociação e como as informações contidas no programa chegam ao conhecimento dos trabalhadores.

No Brasil, a PLR é um direito dos trabalhadores previsto no art. 7º, XI, da Constituição Federal. Embora sendo um direito dos trabalhadores, o texto da Constituição necessitava de regulamentação, o que ocorreu no final do ano de 1994, quando o Poder Executivo propôs regulamentação do instituto por meio da medida provisória nº 794, lançada ainda no governo do Presidente Itamar Franco, no dia 29 de dezembro daquele ano. Desde então, essa MP foi reeditada 77 vezes até ser convertida na Lei 10.101/2000 Nascimento, (2012, p.92).

Com o acordo de PLR firmado, as empresas esperam que o empregado deixe de ser apenas um elemento produtivo na organização e passe a ser um elemento de fundamental importância para todo o processo produtivo, comprometido com as metas estabelecidas no acordo, porém para que o acordo desperte o comprometimento e envolvimento dos empregados será necessário que os mesmos tenham confiança no projeto proposto e o entendimento de seu papel como viabilizador do atingimento e/ou superação das metas propostas.

Diante das premissas, acima elencadas, para uma exitosa aplicação de PLR, será o modelo de PLR adotado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos eficaz quanto aos seus propósitos de estimular o melhor desempenho de seus funcionários e equipes na busca das metas propostas?

Atualmente, o modelo de PLR aplicado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos condiciona o seu pagamento à existência de lucro, ou seja, mesmo que as metas baseadas em resultados sejam atingidas, sem a existência de lucro, não há pagamento.

O objetivo desse estudo é o de analisar o atual modelo de PLR aplicado na empresa ora estudada e, conforme análises embasadas nas bibliografias consultadas no presente estudo, propor atualização em seu modelo de PLR.

Em seguida a esta introdução, o presente artigo apresenta, na seção 2, o referencial teórico, contemplando os principais conceitos relacionados ao tema, bem como a evolução legal e histórica do assunto em tela. A seção 3 fornece a metodologia de pesquisa. Os resultados do estudo, citando como exemplo uma empresa, estão apresentados na seção 4. Finaliza-se o presente artigo com as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão abordados os fundamentos teóricos que embasam o presente estudo, a utilização da remuneração variável como estratégia para alavancagem operacional e financeira das organizações.

2.1 FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHOS E AS NOVAS TENDÊNCIAS

Atualmente, estamos vivendo um tempo de mudanças nas relações entre patrões e empregados. Paradigmas e antigos conceitos, como a verticalização das relações e a administração por hierarquia, estão perdendo espaço para um modelo chamado administração participativa.

De acordo com MAXIMILIANO (1995, p 458), administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre os diversos aspectos da organização, contrapondo-se ao modelo de administração por hierarquia que mantém os trabalhadores afastados das tomadas de decisão sobre o seu próprio trabalho, da gestão da organização e que os remunera de forma fixa.

Diante desse novo cenário, empregados e empregadores estão em busca de um relacionamento equilibrado, provocando um estreitamento nas relações e promovendo uma parceria que seja capaz de preservar tanto as empresas quanto os empregos.

De um lado, as empresas estão promovendo a horizontalização de suas estruturas, moderando os poderes de decisão e direção impostos pela já defasada gestão por hierarquia, fazendo com que eles não sejam mais exercidos unilateralmente, mas repartidos com o trabalhador, do outro lado, o trabalhador, consciente de sua importância como diferencial competitivo, atuando como um agente de mudanças na busca de resultados mais efetivos para a organização.

Cientes da situação de que o seu diferencial competitivo está concentrado no talento humano, as organizações trabalham no sentido de elaborarem práticas de gestão capazes de alinhar os interesses dos trabalhadores aos seus interesses, compartilhando responsabilidades a fim de obter maior engajamento e comprometimento dos trabalhadores, extraindo ao máximo seus potenciais produtivos e intelectuais, objetivando a maximização de seus resultados operacionais e econômicos.

No entanto, o maior desafio das organizações sempre foi o de encontrar a melhor forma de recompensar os resultados gerados pelo seu capital humano e assim mantê-lo motivado a contribuir o máximo com seus esforços e potencialidades para o sucesso organizacional.

Segundo COSTA (1997, p 34), no Brasil da década 1970, o foco era o salário fixo. Pagava-se um bom salário e nada mais. Era essa a tática utilizada para manter nas empresas os melhores profissionais do mercado.

No final da década de 1970 até meados da década de 1980, afirma COSTA (1997, p 34), as empresas que concediam um pacote de *fringe benefits* (benefícios extras) bem elaborado conseguiam atrair os melhores profissionais do mercado para sua organização.

No final de década de 1980 e início da década de 1990, os efeitos da globalização da economia começam a se manifestar nas empresas, exigindo destas o desenvolvimento de novas estratégias de produtividade e qualidade a fim de reduzir custos e assegurar a sua sobrevivência no mercado. Conforme COSTA (1997, p.34), *fringe benefits* representam custos fixos elevados. Portanto devem ser eliminados e substituídos por novas formas de remuneração.

E é nesse novo contexto que a remuneração variável surge como alternativa ao sistema de remuneração fixa baseado em cargo, benefícios e salário, cujo valor de contraprestação ao trabalho é definido pelo mercado, e que, ao contrário do que preconiza o sistema de remuneração variável, não considera as contribuições e a importância de cada indivíduo, equipe e setor na construção do resultado organizacional.

Seguindo as novas tendências, alguns empresários e profissionais da área de recursos humanos concluíram que o salário fixo, como forma tradicional de remuneração, consegue atender apenas uma parte dos objetivos de uma política de Recursos Humanos, ao passo que a remuneração variável permite maior convergência dos interesses do indivíduo para os objetivos da empresa.

Atualmente, no Brasil, o modelo de remuneração variável que gradativamente vem despertando interesse no meio empresarial é o da Participação nos Lucros e Resultados, pois, além de esta gerar benefícios fiscais e constituir uma ferramenta capaz de reduzir custos fixos e retribuir coerentemente o resultado gerado pelo trabalhador, poderá contribuir significativamente para atrair, manter e motivar seu capital humano.

A Participação nos Lucros é o pagamento feito pela empresa aos seus funcionários referentes à distribuição do resultado positivo obtido pela empresa (MARTINS, 2000, p. 49).

Embora o assunto em estudo não seja uma novidade no meio empresarial brasileiro, existem muitas dúvidas em relação ao que implica a aplicação deste tipo de remuneração variável nas empresas. É vantajoso à empresa adotar a PLR ou não? E se a empresa não adotar o programa, como fica? E se optar por fazê-lo, quais os caminhos a serem seguidos para sua aplicação? Como proceder para alcançar os objetivos e obter maior eficiência sem conflitos?

Não pretendemos com este trabalho de pesquisa dirimir todas as dúvidas acerca desse assunto, mas trazemos subsídios suficientes que possam servir de base àqueles que têm a intenção de implantar o PPLR, bem como aos interessados nesse estudo.

2.2 ORIGENS DA PLR

Embora a PLR seja considerada um instrumento moderno de remuneração variável, sua origem, segundo SARASATE (1982, p 63), possui registros antigos, mais precisamente, na última década do século XVIII, em 1794, nos Estados Unidos da América, quando Albert Gallatin, na época Secretário do Tesouro de Jefferson¹, instituiu em suas indústrias de vidro em New Geneve, Pensilvânia, a participação dos seus empregados nos lucros da empresa.

Nos Estados Unidos, o mais antigo programa de participação nos lucros, aplicado de forma ininterrupta, pertence à Procter & Gamble que, conforme Collins e Porras (1995, p 196), foi concebido por iniciativa de Willian Cooper Procter em 1887.

Na França, segundo SARASATE (1982, p 62), Napoleão Bonaparte, concede e regulamenta através de decreto procedente do Quartel General de Moscou, datado de 15 de

outubro de 1812, a participação dos artistas da Comédie Française² nos lucros líquidos das atividades teatrais, pois assim, os mesmos que recebiam um ordenado fixo, receberiam também uma parcela dos lucros líquidos, calculados no fim de cada ano. A sistemática de participação nos lucros consistia na divisão dos resultados em vinte e quatro parcelas, sendo que, destas parcelas, vinte e duas eram divididas entre os atores, uma parcela era destinada a um fundo de reserva para despesas inesperadas e a última parcela sendo destinada, metade para um fundo de embelezamento e restauração e a outra metade para um fundo de pensão.

De acordo com LEVERING (1997, p 239), ainda na França, tem-se outro registro da concessão de participação nos lucros, no ano de 1842, com o industrial Monsieur Leclair, proprietário de um atelier de pintura, que percebendo os reflexos negativos da situação econômica que dominava a Europa naquela época, resolveu distribuir, sem nenhuma explicação considerável, os lucros auferidos em sua empresa aos seus empregados. Tal iniciativa o rotulou como elemento nocivo à coletividade da época. No entanto, o plano de participação de Monsieur Leclair teve pouca duração e não logrou êxito, porém, segundo SARASATE (1982), o sistema iniciado por Monsieur Leclair encontrou seguidores que se entusiasmaram com a sua idéia. Entre os seus seguidores, destaca-se Charles Robert, líder influente do movimento cooperativista francês, escreveu vários trabalhos sobre o assunto, com destaque ao livro *Le Partage des Fruits du Travail*, e, em 1878, fundou uma sociedade para estudos da participação nos lucros, disseminando a idéia de Leclair, contribuindo para o estabelecimento de planos de participação nos lucros em várias empresas.

Na Grã-Bretanha, conforme MARTINS (1996, p. 14), havia a crença de que a participação nos lucros seria uma forma de evitar greves. A South Metropolitan Gas Company, em 1889, foi a primeira a conceder a participação nos lucros aos seus funcionários, sendo que metade da parcela correspondente a essa participação era distribuída em ações da empresa. Na segunda década do século XX, a British Trade Unions Congress era contrária à participação nos lucros por entender ser um instrumento destinado a desencaminhar os trabalhadores e evitar a aproximação destes com os Sindicatos. Neste país, as tentativas de implantação de programas de participação nos lucros se alternam em situações de êxito e fracassos. Segundo LOBOS (1990, p. 24), o número de empresas praticando a participação nos lucros é muito pequena, apesar da existência de incentivos legais. Para se ter uma idéia, conforme LOBOS (1990, p. 84), no início da década de 80, apenas meia dúzia de empresas com mais de 10.000 empregados adotava a participação nos lucros.

Na Alemanha, afirma TUMA (1999, p 96), o sistema surgiu em 1878, através de Bohmer, professor da Escola Politécnica de Zurich que publicou uma obra em dois volumes e

que até hoje é citada como a mais completa. A PLR do tipo pagamento imediato em dinheiro, assim como no Canadá, é o sistema dominante, apesar de não contar com nenhuma vantagem fiscal. Desde 1984, a legislação incentiva a participação nos lucros, associando-a à participação no capital da própria empresa.

A Igreja Católica também contribuiu para a disseminação do assunto em estudo quando o Papa Leão XIII, na Carta Encíclica *Rerum Novarum* (Revolucionária), sobre as condições do operário, de 15 de maio de 1891, propôs a participação nos lucros como uma medida de justiça social. Quarenta anos após, na Encíclica *Quadragesimo Anno*, o Papa Pio XI menciona com mais veemência a participação nos lucros como forma de diminuir o abismo econômico existente entre a classe patronal e o proletariado. O Papa João XXIII, na Encíclica *Mater et Magister* (Mãe e Mestra), foi além do partilhamento dos lucros, preconizando uma participação ativa dos trabalhadores nos negócios da empresa em que trabalham. Mais recentemente, na encíclica *Laborem Exercens* (Através do Trabalho), de 1981, escrita pelo Papa João Paulo II, há a recomendação à copropriedade e à participação dos trabalhadores na gestão e lucros da empresa.

2.3 A EVOLUÇÃO DA PLR NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

A primeira tentativa de se instituir a participação nos lucros na legislação brasileira ocorreu em 1919, quando o então deputado sergipano, Deodato da Silva Maia, apresentou à Câmara dos Deputados projeto de lei nesse sentido, no entanto, sua iniciativa não encontrou apoiadores, ficando no esquecimento por falta de regulamentação.

A participação nos lucros foi prevista efetivamente pela primeira vez no inciso IV do art. 157 da Constituição de 1946: "participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar", indo de encontro à tendência de participação facultativa que vinha sendo adotada pelos países mais desenvolvidos.

No entanto, mesmo definindo que a participação nos lucros por parte do trabalhador não era facultativa, mas obrigatória e direta, o texto constitucional remetia o intérprete à lei ordinária, que iria definir os termos e a forma dessa participação. Infere-se que, na lei ordinária, deveriam ser definidas várias questões, como: o que seria lucro; a forma de repartição, condições para o recebimento, quais os indicadores e percentuais sobre o lucro; quem teria direito; o valor do pagamento; a possibilidade de dedução pela empresa como despesa operacional, etc. Portanto, sem a lei ordinária, não haveria como se implementar a participação nos lucros.

Entretanto, a Consolidação das Leis do Trabalho, instituída através do decreto-lei 5.452, de 1943, já fazia referência ao instituto em estudo ao dispor em seu art. 63 que “não haverá distinção entre empregados e interessados, e a participação em lucros e comissões, salvo em lucros de caráter social, não exclui o participante deste capítulo”, reforçando esta referência mais incisivamente em seu art. 621 ao reconhecer a possibilidade de regulação do tema através de negociação coletiva: “As convenções e os Acordos poderão incluir entre suas cláusulas disposições sobre a constituição e funcionamento de comissões mistas de consulta e colaboração, no plano da empresa e sobre participação nos lucros. Estas disposições mencionarão a forma de constituição, o modo de funcionamento e as atribuições das comissões, assim como o plano de participação, quando for o caso”.

Contudo, constatou-se que a previsão legal da participação nos lucros não gerou resultados práticos uma vez que o texto constitucional condicionava sua implantação a sua regulamentação por lei ordinária, o que não ocorreu.

Novamente contemplado no texto da Constituição de 1967, em seu art. 158, assegurava: "aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social: V - 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".

Já não se impunha a participação nos lucros das empresas como obrigatória aos trabalhadores e sim como um direito, admitindo-se também a participação na gestão das empresas, de maneira excepcional. No entanto, da mesma forma das disposições constitucionais anteriores, o novo texto ficou dependente de lei reguladora.

Na Constituição de 1988, o assunto volta à pauta, em seu art. 7º, XI:

“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.”

Ficaram evidenciadas duas expressões, as quais iriam contribuir significativamente à regulamentação futura acerca do assunto, quais sejam:

- a) Lucros ou resultados;
- b) Desvinculada da remuneração.

Ainda na Constituição de 1988, o assunto mereceu menção em seu capítulo IV – DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - § 4º do art. 218, assegurando que “a lei apoiará e estimulará empresas (...) que pratiquem sistema de remuneração que assegurem ao empregado,

desvinculada do salário, participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade de seu trabalho”.

Como se pode constatar, nas Constituições Brasileiras, desde 1946, o assunto em tela vem sofrendo alterações em seus preceitos legais, contudo tais preceitos pouco representaram em termos de eficácia legal e de segurança jurídica a quem o quisesse tê-los como base para a implantação de um PPLR, pois o tema ainda dependia de lei ordinária para regulamentar seus direitos.

A morosidade na regulamentação dos preceitos legais e a farta jurisprudência da Justiça do Trabalho em considerar como verbas salariais os valores pagos a título de PL contribuíram significativamente para o desinteresse das empresas na implantação desse sistema de remuneração variável.

Ocorreu que, embora a Constituição de 1988 desvinculasse expressamente a PL das verbas salariais, a parcela de participação nos lucros da empresa, habitualmente paga, vinha sendo considerada como verba salarial para todos os efeitos legais, conforme Súmula nº 251 editada pelo TST, criando óbice aos empregadores que, embora sem o devido regramento legal, vinham pagando participação nos lucros aos seus empregados anualmente, configurando habitualidade neste tipo de pagamento, o que viria gerar incidência de encargos sociais sobre o valor referente à parcela de participação nos lucros paga aos funcionários.

Foi então que, em 29 de dezembro de 1994, ainda no Governo de Itamar Franco, o Poder Executivo propôs a regulamentação da matéria, por meio da Medida Provisória nº 794, introduzindo definitivamente no cotidiano das empresas brasileiras o conceito Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

Embora o instrumento de Medida Provisória devesse ser utilizado somente em casos de relevância e urgência, conforme preceitua o art. 62, caput, da Constituição Federal, com o intuito de assegurar a continuidade dos efeitos legais produzidos por ela, o Governo a reeditou por mais 77 vezes.

Das Medidas Provisórias citadas, vale destacar as seguintes:

a) MP 955, de 24 de março de 1995, que admitiu a possibilidade de PLR em empresas estatais;

b) MP 1.276, de 12 de janeiro de 1996, que definiu que a PLR deveria ser objeto de negociação entre comissão escolhida pelas partes, integrada por representante sindical da categoria;

c) MP 1.698-46, de 30 de junho de 1998, que estabeleceu como vias de negociação tanto a comissão da empresa (integrada por representante do sindicato), quanto os já

conhecidos acordos coletivos e convenções coletivas de trabalho, inovando, ainda, ao declarar que a parcela não sofreria incidência trabalhista ou fiscal e proibindo a antecipação ou distribuição em período menor a um semestre.

A utilização de Medidas Provisórias para a regulação do assunto em estudo acabou sendo alvo de severas críticas e controvérsias no meio jurídico já que havia o entendimento de que, embora de natureza relevante, o assunto não detinha o caráter de urgência já que, desde a Constituição de 1946, o Brasil aguardava por Lei Ordinária que viesse a regular a Participação nos Lucros.

De qualquer forma, a despeito dos entendimentos jurídicos contrários às sucessivas reedições da Medida Provisória nº 794, foi este instrumento que veio a beneficiar os empresários que, espontaneamente, já adotavam o Programa de Participação nos Lucros como forma de remuneração variável, trazendo também a segurança jurídica para aqueles que não o adotavam por falta de regulamentação legal, eliminando os riscos, por exemplo, da incorporação do pagamento da participação e resultados ao salário, pois o texto das Medidas Provisórias estabelecia que a parcela recebida a título de participação nos resultados não substituiria ou complementaria a remuneração devida, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade, não constituindo base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

Da forma como se apresentavam, as Medidas Provisórias proporcionaram condições bastante amplas para a negociação do Programa de Participação nos Lucros. No entanto não definiam percentuais ou o entendimento por lucro ou resultado, mas permitiam que cada empresa apresentasse o seu próprio modelo de participação, adequado a sua realidade.

Passaram quase seis anos reeditando Medidas Provisórias até que, em 19/12/2000, foi promulgada a Lei 10.101 – DOU de 20/12/2000 – regulando a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados, constituindo um instrumento de integração entre capital e trabalho e como incentivo à produtividade.

Vale ressaltar que a Lei 10.101/2000 manteve todos os preceitos legais básicos constantes nas reedições das MP's desde a Medida Provisória nº 1.698-49, de 28/09/1998.

No entanto, no mês de junho de 2013, foi promulgada a Lei 12.832, alterando alguns enunciados da Lei 10.101/2000 e incluindo novas regras para a adoção do programa de participação nos lucros e resultados.

Dentre as mudanças mais significativas introduzidas pela nova Lei, destacamos as seguintes:

- 1) As comissões internas de negociação da PLR deverão ser paritárias, ou seja, devem ser compostas, além de um representante do sindicato da categoria, pelo mesmo número de representantes dos empregados e empregadores;
- 2) Não poderão ser fixadas metas que envolvam preservação da saúde e de segurança de trabalho;
- 3) Os empregadores ficam obrigados a informar previamente dados que venham a contribuir para a plena negociação do acordo, devendo os representantes dos empregados e/ou sindicato representativo serem informados sobre os almejados índices de produtividade, de qualidade ou de lucratividade da empresa, metas, resultados e os prazos pactuados, independente da forma de negociação adotada (comissão em âmbito empresarial ou negociação coletiva);
- 4) Diminuição da periodicidade para pagamento de PLR para três meses, no mínimo, quando antes o prazo entre as parcelas não poderia ser inferior a seis meses, no entanto o máximo de dois pagamentos a título de PLR no mesmo ano civil permanece inalterado.
- 5) Isenção de IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte) sobre pagamento de PLR para valor até R\$ 6.000,00 e aplicação de uma tabela progressiva para valores superiores, nas bases de 7,4% a 27,5%, antes o valor isento de tributação era de R\$ 1.566,00;
- 6) Solução de impasses mediante mediação e arbitragem, neste último caso, com aplicação da Lei da Arbitragem (Lei 9307/96).

Atualmente, a Lei 12.832/13 é o referencial para quem deseja implantar a PLR, sendo que o descumprimento de qualquer formalidade prevista nesta Lei, quando da implantação da PLR, poderá acarretar a supressão da natureza não remuneratória e da não incidência de encargos trabalhistas e previdenciários à parcela paga a título de PLR aos empregados.

A PLR é um instrumento importante previsto na Constituição Federal (Art. 7º, inciso XI), tendo como finalidade proporcionar a integração entre o capital e o trabalho, não sendo obrigatória a sua implantação pelas empresas, exceto quando previsto em acordo ou convenção coletiva de trabalho.

2.4 CONCEITOS RELACIONADOS AO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados é o instrumento de integração entre o capital e o trabalho e um incentivo à melhoria dos padrões de produtividade e

qualidade cujo objetivo de sua implantação é o de estabelecer claramente a relação entre causa e efeito e atribuir a cada empregado a justa recompensa pelos resultados auferidos.

É uma das formas de remuneração variável cujo pagamento é desvinculado ao salário, não constituindo base para qualquer encargo trabalhista e previdenciário, não podendo ser entendida como salário, ou complementação ou, ainda, ajuste do mesmo, estando seu pagamento condicionado ao desempenho operacional e/ou financeiro da empresa.

Prêmio pago aos empregados em virtude do atingimento de resultados previamente definidos através de acordo firmado entre os empregados, sindicatos e empregadores.

Corroborando com os conceitos anteriormente explicitados, TUMA (1999, p. 201) arrisca a definir o Programa de Participação nos Lucros e Resultados das empresas como a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com o desempenho da empresa. Não devendo, portanto, ser confundida com aumentos reais de salários que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tampouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação com o resultado do empreendimento. O PPLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos e operacionais alcançados. Porém não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pelas empresas a posteriori, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévios. Ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser conhecidas de antemão para que se configure a PLR.

2.4.1 DIFERENÇA ENTRE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

A parcela não fixa da remuneração correspondente à participação do trabalhador nos Lucros ou Resultados poderá variar conforme o acordo de participação firmado e poderá estar atrelada ao atingimento de resultados (PR), aos lucros (PL) ou tanto nos lucros como nos resultados (PLR).

Segundo Tuma (1999, p.202), Participação nos Resultados (PR) é acordo em que o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Nesse tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro não é referência e nem condiciona o pagamento da PLR. Rosa (2014, p.67) defende que um programa de Participação em Resultados apresenta muitas vantagens. A credibilidade dos funcionários

umenta, uma vez que os objetivos se baseiam em processos que são de seu domínio e as formas de aferição acabam sendo as já conhecidas. Além disso, o programa passa a ser um sinalizador de problemas, pois possibilita conhecer melhor o desempenho das unidades ou dos departamentos. Os empregados sentem-se muito mais participativos, pois a meta está mais clara e associada diretamente a sua atividade. A apuração de resultado é mais simples, pois não implica analisar relatórios tão complexos, promovendo a melhoria na qualidade dos processos e produtos, reduzindo custos.

O quadro 1 mostra algumas vantagens e os fatores condicionantes para um Programa de Participação nos Resultados.

Vantagens	Fatores Condicionantes
Reforça cultura participativa e trabalho em grupo	Estruturas organizacionais pequenas para que o vínculo entre ação e resultado seja claro
Melhora a coordenação do trabalho	Sistemas de medição simples, transparentes e eficazes
Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas	Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo
Leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos	Grupos maduros e capacitados
Incentiva a busca de inovações de produtos e processos na gestão	Objetivos factíveis
Reduz resistência a mudanças	Cultura e sistemas que permitam aos operários participar da gestão

Quadro 1 – Vantagens e fatores condicionantes da participação nos resultados.

Fonte: Wood Jr & Picarelli Filho, (2004, p.103).

Já em relação à Participação nos Lucros, Tuma (1999, p. 202) conclui que é um acordo em que o pagamento está atrelado direta ou indiretamente ao lucro, seja através de um percentual, seja pela definição de uma meta de rentabilidade a ser alcançada. Neste caso, não há menção a qualquer outro tipo de meta de desempenho. Portanto, caso o lucro não seja auferido, não há pagamento algum, mesmo que a produtividade e a qualidade tenham obtido desempenho excepcional.

A despeito de as nomenclaturas dos programas de participação estarem condizentes ao tipo de meta a que se referem, conforme conceitos anteriormente citados, Rosa (2014, p.65 e 66) explica que a expressão Participação nos Resultados poderá ser usada generalizando inclusive o lucro como um dos resultados de empresa, entre outros. Daí as empresas indicarem seus programas com siglas PPR (Programa de Participação nos Resultados), mesmo que as metas sejam sobre resultados e lucro da empresa.

Também existe a possibilidade da junção da participação nos lucros com a participação nos resultados, programa onde o comportamento do lucro ou dos indicadores de desempenho influencia sobre o valor da participação nos lucros a ser distribuído.

Conforme explicitado por Rosa (2014, p. 66), algumas empresas adotam o lucro como meta em seus programas de PLR; a maioria delas prefere, contudo, adotar um plano de participação nos resultados. Adotar o lucro como meta poderá proporcionar algumas vantagens e desvantagens. Aliás, recomenda-se que não se utilize apenas o lucro como meta, por algumas razões. Quando da aferição dos resultados, esta meta implica a exposição de demonstrativos complexos. Como os relatórios são complexos, os empregados que irão verificá-los deverão dominar plenamente a análise dos demonstrativos financeiros.

As vantagens de metas baseadas em lucros, todavia, também devem ser destacadas. Quando houver prejuízo, não haverá distribuição de lucros. Além disso, quando a meta é determinada para toda a empresa, os setores normalmente não são cobrados de forma individualizada, diminuindo a cobrança sobre eles. Também sobre este aspecto, ao adotar o lucro como meta, os funcionários passam a exigir mais da empresa em termos de modernização de processos e equipamentos, no sentido de promover melhores condições para que o lucro cresça.

O quadro 2 mostra algumas vantagens e os fatores condicionantes para um Programa de Participação nos Lucros.

Vantagens	Fatores Condicionantes
Aumenta entre os funcionários a compreensão da natureza do negócio	Percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros deve ser suficiente para estimular esforços e para representar riscos de perda
Reforça importância da convergência de esforços	Transparência na divulgação dos resultados
Leva a uma visão mais abrangente do	Visão mais clara do vínculo entre ações

negócio e dos sistemas	individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas
Leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos	Grupos maduros e capacitados
Incentiva a busca de inovações de produtos e processos na gestão	Objetivos factíveis

Quadro 2 – Vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros.

Fonte: Wood Jr & Picarelli Filho, (2004, p.105).

2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E NOS RESULTADOS

O principal objetivo da implantação dos programas de participação nos lucros e/ou resultados é o de recompensar, tanto as contribuições individuais e das equipes, pois é preciso, sobretudo, motivar e recompensar os funcionários para que estes se tornem parceiros da organização. Mas o que é melhor? A implantação de um Programa de Participação nos Lucros ou nos Resultados? Ou a implantação simultânea dos dois programas?

Segundo Robert Doyle (1995 em Artigo da REVISTA EXAME apud ROSA 2014, p.64) um dos maiores especialistas mundiais no tema participação nos lucros, “repartir lucros é sinônimo de produtividade e numa empresa esse índice pode crescer entre 35 e 50% com programas de participação dos funcionários nos resultados e nos lucros”. Não há como definir qual tipo de participação trará mais benefícios, seria inoportuno imaginar a existência de um acordo único que servisse a todas as empresas ou para determinado setor. É nesse contexto que o empresário deve aproveitar a flexibilidade e utilizar a PLR como instrumento de gestão para alcançar seus objetivos empresariais, ou seja, cabe ao empresário identificar quais as metas que deverão ser atingidas e que poderão assegurar a sobrevivência da empresa e alavancar a competitividade de seu negócio.

O empregador é a pessoa ideal para propor essas metas, pois possui informações de toda a organização e pode avaliar de forma segura qual o tipo de participação adotar.

O quadro 3 mostra as vantagens e desvantagens da Participação nos Lucros e nos Resultados.

Participação nos Lucros	Vantagens	Com prejuízo não haverá pagamento da PLR; Motiva a união de esforços; Alivia as pressões sobre departamentos ou unidades; Solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários; Melhora a qualidade.
	Desvantagens	Pouca transparência; Análise de demonstrativos complexos exige conhecimentos específicos; Maior abertura de dados; Pode proporcionar menor credibilidade no programa por parte dos funcionários; Maior necessidade de treinamento para orientar com os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros; Desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto; Necessidade de caixa: lucro não significa, necessariamente, dinheiro em caixa.
Participações nos Resultados	Vantagens	Permite alcançar objetivos específicos; Maior credibilidade por parte dos funcionários; Utilização de formas de aferição sobre indicadores já conhecidos; Maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados; Pressupõe espírito de equipe; Minimiza resistência a implantação do modelo; Maior solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários; Redução de custos; Possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades ou filiais; Melhora a qualidade, promovendo inovações de processos e produtos; Menor abertura de informações;
	Desvantagens	Pagamento mesmo em situações de prejuízos; Conhecimento específico para avaliação de resultados; Unidades menores para menor controle; Possibilidade de concorrência entre unidades gerando conflitos internos; Dificuldade de atingir objetivos mal definidos ou intangíveis.

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da Participação nos Lucros e nos Resultados.

Fonte: www.portaldeauditoria.com.br

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p.196) ressaltam os indicadores da lucratividade e os da produtividade como os mais utilizados, mas existem outros indicadores que poderão ser utilizados, conforme a seguir mencionados, na ordem de função e indicador:

- a) geral: lucratividade, retorno sobre o capital investido e a margem de contribuição;
- b) comercial: volume de vendas, participação de mercado, mix de produtos, precisão da previsão de vendas, nível de atendimento de pedidos e satisfação dos clientes;
- c) logística: nível de atendimento dos pedidos, pontualidade na entrega, custos de distribuição, lead time de atendimento, giro do inventário e precisão da informação de estoques;
- d) produção: produtividade, rendimento de matérias-primas, nível de refugo, nível de reprocesso, nível de inventário em processo e nível de qualidade;
- e) desenvolvimento: introdução de novos produtos, introdução de novos serviços e inovações em processos;
- f) finanças: índice de clientes inadimplentes e índice de ganho financeiro;
- g) compras: custo de matérias-primas e qualidade de matérias-primas;
- h) outras: absenteísmo, resultado de auditorias de segurança, resultado de auditorias de qualidade, redução de custos fixos, redução de custos variáveis.

2.6 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS NA NEGOCIAÇÃO DA PLR

A Lei 10.101/2000 prevê três formas de negociação da PLR, quais sejam: Convenção Coletiva, Acordo Coletivo e Comissão de Negociação. A negociação pode apresentar as mais diferentes nuances, variando tanto na forma, como no grau de complexidade. A negociação deverá ser muito bem planejada e estruturada, com clareza e objetividade, pois com base nessas definições, serão traçados todos os pontos do acordo.

Se, por um lado, há casos de trabalhadores que exigem condições incompatíveis com a capacidade da empresa, até pela busca da compensação de vantagens não conquistadas no passado, por outro lado, existem alguns empresários que se preocupam com a possibilidade de serem invadidos na privacidade de sua administração e temem a apresentação compulsória de dados, muitas vezes confidenciais e estratégicos, para demonstrar resultados obtidos.

A forma de negociação da PLR também é um fator determinante para que os objetivos do programa negociado sejam plenamente alcançados.

A Convenção Coletiva é a negociação entre o Sindicato Patronal e o Sindicato dos Trabalhadores da categoria. Tendo em vista as desvantagens de se firmar um acordo único para várias empresas em função de sua diversidade, Rosa (2014, p.47) afirma que esse tipo de negociação de PLR “engessa” a proposta. Muitas empresas acabam se submetendo às regras

impostas pelo sindicato, com pagamento de valores fixos baseados no lucro obtido sem atrelá-los ao atingimento de metas de resultados.

Já o Acordo Coletivo envolve a empresa e o Sindicato dos Trabalhadores da categoria. Nesse acordo a empresa negocia diretamente com o sindicato dos empregados, no entanto a forma de negociação não é o principal entrave para acordo e sim a base territorial do sindicato. Empresas que tenham filiais em todo o Brasil terão de negociar com os sindicatos de cada um dos Estados em que possuam suas filiais. Idealiza Rosa (2014, p.51) que os acordos fossem negociados pelas Federações em cada Estado, as quais o sindicato está filiado. Com isso, o processo ganharia muito em agilidade e dinamismo, contudo o poder político ainda não dispensa negociações por sindicato. Nessa questão de negociação com cada sindicato, outro ponto que causa problema é que cada um deles negocia de forma individualizada e soberana, ou seja, o que for negociado em um sindicato pode não ser exatamente igual ao que foi negociado com o outro. Contudo estamos falando da mesma empresa que não deseja fazer distinção entre seus colaboradores.

Em relação à Comissão de Negociação, Rosa (2014, p.48), entende que é o modelo mais legítimo e que tem maiores chances de dar certo, pois os trabalhadores irão indicar os seus representantes à mesa de negociação, sem a interferência dos sindicatos, sendo estabelecida uma relação de confiança e transparência onde o trabalhador se sente mais valorizado, ficando muito mais comprometido com suas responsabilidades e objetivos da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A classificação da metodologia de pesquisa empregada no presente estudo é definida em função dos seguintes aspectos: (a) pela forma de abordagem do problema, (b) conforme seus objetivos e (c) com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Quanto à forma de abordagem ao problema, esse estudo se classifica como qualitativo, pois se preocupa em compreender a lógica que envolve a implantação dos Programas de Participação nos Lucros e Resultados nas organizações, utilizando-se da execução dos procedimentos técnicos definidos para a realização dessa pesquisa, recuperando, através do estudo bibliográfico, informações a respeito do que já foi publicado sobre o tema.

Conforme Minayo (1999, p.54-55), “a abordagem qualitativa não pode pretender o alcance da verdade com o que é certo ou errado; deve ter como preocupação primeira a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade”.

De acordo com o objetivo, esse estudo se propõe a analisar o modelo de Participação nos Lucros e Resultados adotado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos quanto a sua eficácia frente aos propósitos de alavancar resultados através do desempenho superior de seus empregados, propondo sua atualização caso seja constatado oportunidades de melhoria.

No que tange aos procedimentos técnicos utilizados, essa pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica que consistiu no exame de legislações, medidas provisórias, leis, artigos científicos e livros de autores com enfoques diferentes em relação ao mesmo tema, a Participação nos Lucros e Resultados, utilizando-se também da pesquisa documental relativa ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados aplicado na empresa mencionada na pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 185),

”a pesquisa bibliográfica, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc”.

Gil (1996, p. 48) relata que:

”A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.”

A empresa escolhida como exemplo nesse artigo é a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que adotou a PLR para o triênio 2013 - 2015.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos foi criada em 20 de março de 1969 pelo Decreto-Lei nº 509, regida pela legislação federal e por seu estatuto, sediada no Setor Bancário Norte - Quadra 1 - Bloco A - Brasília - DF, CEP 70002-900, inscrita no CNPJ 034.028.316/0001-03, é pública de direito privado, vinculada ao Ministério das Comunicações.

A empresa é representada pela Administração Central, que compreende o Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Diretoria-Executiva, Comitê-Executivo, Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível e pelas Diretorias Regionais.

A Lei nº 12.490 de 16 de setembro de 2011 permite que os Correios tenham atuação no território nacional e no exterior, bem como que, dentro das atividades compreendidas em seu objeto, constituam subsidiárias e adquiram o controle ou participação acionária em sociedades empresárias já estabelecidas. A exploração dos serviços de logística integrada, financeiros e postais eletrônicos também é permitida. Por esta lei, obedecida a regulamentação do Ministério das Comunicações, os Correios podem firmar parcerias comerciais que agreguem valor a sua marca e proporcionem maior eficiência de sua infraestrutura, especialmente de sua rede de atendimento.

Com a edição da referida lei, que modificou algumas das disposições trazidas na MP-532/2011, tornou-se necessária uma nova revisão do estatuto, materializada com a edição do Decreto 8016, de 17 de maio de 2013. A infraestrutura postal exerce uma grande influência no crescimento e desenvolvimento do Brasil, ao tempo em que proporciona à população brasileira, distribuída nos 5.570 municípios do País, acesso aos serviços postais e aos serviços financeiros, oferecendo o encaminhamento e recebimento de objetos postais (cartas, telegramas e encomendas) e viabilizando ainda a prestação de serviços de transferências financeiras (pagamento de contas, recebimento de benefícios, remessas de numerários e serviços bancários básicos) por intermédio do Banco Postal.

Para tanto, os Correios possuem 6.458 agências próprias, 31 agências filatélicas, 151 agências permissionárias, 1.011 agências franqueadas, 4.620 agências comunitárias, 18.195 caixas de coleta, 1.410 postos de venda de produtos. São 10.489 unidades operacionais, incluindo as de tratamento, as distribuidoras e as de logística integrada. Além disso, sua frota é de 24.691 veículos, incluindo motocicletas e veículos leves e pesados. Com essa estrutura e com o empenho de 120.461 empregados, os Correios entregaram, em 2014, 8,5 bilhões de objetos.

A 7ª Assembleia Geral Extraordinária dos Correios aprovou, em julho de 2014, a criação da Correios Participações S/A (CorreiosPar) e, em outubro, seu Estatuto Social foi aprovado pelo Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.

A CorreiosPar foi constituída com capital social de R\$ 300 milhões de reais sob a forma de sociedade anônima de capital fechado e nasceu com uma dupla missão: I) executar o processo especializado de aquisição de participações societárias estratégicas de interesse dos Correios e II) gerenciar as relações de governança corporativa das participações societárias adquiridas.

Ao longo dos últimos cinco anos, os Correios apresentaram uma expansão de seus negócios com aumento de 32% na receita nominal de vendas e de 33% na receita total. Esta

evolução representou um adicional médio anual de receita de vendas de cerca de R\$ 1,01 bilhão, o que corresponde a 7,2% de crescimento nominal médio por período considerado. O crescimento real médio, quando comparado com a evolução do IPCA-IBGE no mesmo período, foi de aproximadamente 0,96%. O crescimento nominal da receita total dos Correios, entre 2010 e 2014 foi de R\$ 4,4 bilhões.

A receita de vendas cresceu 8,4 %, passando de R\$ 15,4 bilhões em 2013 para R\$ 16,6 bilhões em 2014. A receita total cresceu 6,2%, passando de R\$ 16,6 bilhões para R\$ 17,7 bilhões.

Os segmentos de negócio encomendas/SEDEX, mensagem e serviços financeiros foram os que mais impactaram o resultado. O crescimento da receita da empresa foi, basicamente, impulsionado pelo desempenho do segmento de encomendas/SEDEX, o qual representa 33,9% da receita de vendas e teve crescimento de 9,4%, alcançando um montante de R\$ 5,6 bilhões. O destaque neste segmento foram as vendas para as empresas de comércio eletrônico. O segmento de mensagem, que representou 44,7% da receita de vendas, apresentou crescimento de 2,9%. A despesa total cresceu, de 2013 para 2014, 6,9%, passando de 16,5 bilhões para R\$ 17,7 bilhões. Em função desses fatores, o lucro de 2014 foi de R\$ 9,9 milhões, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RPL) foi de 0,27% e o Valor Econômico Agregado (EVA) foi de - R\$ 416 milhões.

Os Correios tiveram em 2014 o menor lucro de sua história: R\$ 9,9 milhões, 97% inferior do que o registrado no ano anterior. Em 2012, impactado pelo pagamento feito pelo Banco do Brasil para usar a rede do Banco Postal, a empresa ficou no azul em R\$ 1,1 bilhão.

O resultado do ano passado também foi pior do que o verificado em 2009, quando os Correios apuraram lucro de R\$ 177,5 milhões, em decorrência do reconhecimento no balanço do provisionamento de perdas do fundo de pensão de seus funcionários, o Postalís.

Para não fechar o balanço no vermelho no ano passado, o que não ocorre desde 1995, os Correios reverteram justamente uma parte da provisão feita há seis anos, no valor de R\$ 1,086 bilhão, que servia para a eventual necessidade de cobrir déficits do Postalís.

O carro-chefe da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) são as encomendas envidas pelo Sedex, que representa um terço de tudo o que a empresa fatura com serviços. No ano passado, teve expansão de 9,5%, o equivalente a R\$ 5,6 bilhões. O segmento financeiro ainda responde por apenas 5% do total das receitas.

O lucro dos Correios foi impactado negativamente pelo represamento do preço das tarifas de serviços que ficou congelado por dois anos e teve um reajuste de 7% em 2014, que não compensou nem a inflação do período. A decisão de controlar artificialmente os preços

retirou da empresa R\$ 482 milhões só em 2014. Juntando os dois anos anteriores, o realinhamento que não foi feito acrescentaria R\$ 839 milhões ao resultado da estatal.

4.2 ANÁLISES DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS NOS CORREIOS

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos instituiu a Participação nos Lucros e Resultados em 2003 e, desde então, ela negociava, anualmente, com seus funcionários o pagamento de parte de seus dividendos e critérios para sua distribuição, dispondo de uma Comissão Permanente de Negociação para negociação da PLR junto aos representantes da Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Correios, Telégrafos e Similares (FENTECT).

Em novembro de 2014, pela primeira vez na história das negociações de PLR na ECT, foi celebrado um acordo de PLR Triannual (2013/2014/2015), mediado pelo ministro Ives Gandra Martins Filho, vice-presidente do TST, que conciliou interesses divergentes em relação às propostas de PLR apresentadas pela ECT e FENTECT.

A distribuição da PLR da ECT em 2013 e 2014 foi realizada de acordo com o montante destinado para este fim, correspondente a 23,80% do lucro líquido da ECT, não excedendo o limite de 50% dos dividendos pagos aos acionistas, dividido em duas parcelas correspondentes ao Resultado do Lucro Líquido e Incentivo à Ampliação da Produtividade e Resultados.

A parcela Resultado do Lucro Líquido ficou vinculada ao resultado da meta do indicador Índice de Desempenho Operacional – IDO (nacional), conforme percentuais de atingimento mencionados no quadro 4:

Quadro 4 – Percentuais de distribuição conforme performance obtida.

% de Atingimento	Pagamento de PLR
X > 100%	Integral
99% < X < 100%	99 %
98% < X < 99%	98%
97% < X < 98%	97%
96% < X < 97%	96%
95% < X < 96%	95%
90% < X < 95%	75%

80% <X < 90%	50%
X < 80%	Sem pagamento

Fonte: Programas de Participação nos Lucros ou Resultados da ECT (2013/2014/2015, p.5).

Já a parcela de Incentivo à Ampliação de Produtividade e Resultados foi distribuída de forma linear a todos os empregados conforme critérios de elegibilidade estabelecidos no acordo firmado.

Para o pagamento da PLR 2015 foram estabelecidos os seguintes critérios:

A distribuição da PLR 2015 será efetivada de acordo com o montante destinado para este fim, correspondente a 11,90% do lucro líquido da ECT no exercício de 2015, não excedendo o limite de 25% dos dividendos pagos aos acionistas, dividido em duas parcelas, a saber: 50% para a Parcela Linear e 50% para a Parcela por Indicadores.

I - A Parcela Linear será destinada a todos os empregados elegíveis.

II - A Parcela por Indicadores está vinculada ao resultado de metas dos indicadores de resultados e divide-se em Parcela Corporativa (60%) e Parcela por Unidade Organizacional (40%).

a) Parcela Corporativa: Composta de 60% do total a ser distribuído a todos os empregados que atendam aos critérios, sendo que o valor a ser distribuído corresponderá ao somatório dos percentuais alcançados de cada indicador (meta a meta), conforme discriminado no quadro 5.

Quadro 5 – Indicadores Corporativos Avaliados.

ITEM	Descrição do Indicador	Abrangência da Meta	Peso
A	Receita sobre a despesa	Nacional	40
B	Universalização do atendimento	Nacional	30
C	Índice de qualidade dos clientes	Nacional	30

Fonte: Programas de Participação nos Lucros ou Resultados da ECT (2013/2014/2015, p.7).

b) Parcela por Unidade Organizacional: Composta de indicadores que avaliam os resultados de cada unidade organizacional e está vinculada a produtividade, qualidade ou lucratividade por Diretoria Regional. Representa 40% da Parcela por Indicadores, sendo que o valor a ser distribuído será o somatório dos percentuais alcançados de cada indicador (meta a meta), conforme quadro 6.

Quadro 6 – Indicadores Avaliados nas Unidades Organizacionais.

ITEM	Descrição do Indicador	Abrangência da Meta	Peso
A	Receita sobre a despesa	Regional	40
B	Universalização do Atendimento	Regional	20
C	Entrega de objetos simples no prazo	Regional	20
D	Entrega de objetos qualificados no prazo	Regional	20

Fonte: Programas de Participação nos Lucros ou Resultados da ECT (2013/2014/2015, p.7 e 8).

c) A apuração para cada indicador (Parcela Corporativa e Parcela por Unidade Organizacional) seguirá a sistemática estabelecida no quadro 7, em conformidade com os percentuais de alcance das respectivas metas:

Quadro 7 – Percentuais de distribuição conforme performance obtida.

% de Atingimento	Pagamento de PLR
X > 100%	Integral
99% < X < 100%	99 %
98% < X < 99%	98%
97% < X < 98%	97%
96% < X < 97%	96%
95% < X < 96%	95%
90% < X < 95%	75%
80% < X < 90%	50%
X < 80%	Sem pagamento

Fonte: Programas de Participação nos Lucros ou Resultados da ECT (2013/2014/2015, p.8).

d) Na parcela por Unidade Organizacional, serão considerados os resultados das unidades listadas no quadro 8:

Quadro 8 – Unidades Organizacionais Avaliadas.

Diretoria Regional
Gerências Regionais
REVEN

Agência de Correios
Unidades de Distribuição
Unidades de Tratamento
Unidades de Transportes

Fonte: Programas de Participação nos Lucros ou Resultados da ECT (2013/2014/2015, p.8).

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos aplica a Participação nos Lucros e Resultados com o intuito de trazer mudanças positivas ao ambiente de trabalho, tais como maior motivação, melhoria da qualidade do trabalho e no relacionamento entre as áreas da empresa.

A negociação da Participação nos Lucros e Resultados ocorre por meio de Acordo Coletivo de Trabalho onde são tratados outros assuntos do interesse dos trabalhadores e da empresa e nesse contexto a negociação é um tanto conflitante, haja vista as partes buscarem para si as melhores condições para o fechamento do Acordo Coletivo de Trabalho. Outra questão relevante na negociação da PLR para o triênio 2013-2015 na ECT é que a mesma acabou sendo mediada pelo TST, o que não é aconselhável tendo em vista que a implantação de um programa de PLR sugere o acordo entre as partes, alinhando os interesses da empresa com os dos funcionários, ou seja, se houve medição não houve convergência de interesses.

De um lado a ECT condicionando o pagamento de resultados à existência de lucro, do outro, o Sindicato reivindicando uma distribuição por resultados, pois entende que, embora a empresa venha apresentando, nos últimos anos, crescimento em sua receita bruta, seu lucro líquido está sendo comprometido em virtude da execução de ações definidas no plano estratégico da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu concluir que não basta à empresa elaborar o modelo de PLR, negociar e aprová-lo junto ao sindicato dos trabalhadores. O programa de PLR precisa existir de fato e não ser apenas um relatório arquivado no fundo de uma gaveta. Deve proporcionar o envolvimento das pessoas nos desafios propostos, fazendo que se sintam parte do projeto, criando condições para a existência de um ambiente que as estimulem a contribuir para o atingimento dos objetivos estabelecidos.

Da forma que se apresentam, os preceitos legais sobre a PLR oferecem condições amplas para a sua negociação, não definindo percentual ou o que se entenderia por lucro ou

resultado, permitindo que cada empresa apresente um modelo conforme sua realidade. Seria inoportuno imaginar a existência de um acordo único que servisse a todas as empresas

A empresa deverá avaliar e definir qual o modelo de PLR atende sua cultura e estratégia. Caso o objetivo de sua implantação seja para atender uma imposição legal ou de amenizar a pressão dos sindicatos, a tendência será o da implantação de um plano baseado em metas de lucro. No entanto, caso o objetivo for melhorar o desempenho, maximizar resultados e reconhecer as individualidades, a tendência será pela implantação de um plano por resultados.

Recomenda-se que a empresa não negocie a PLR na negociação do Acordo Coletivo dos Trabalhadores, pois frente à diversidade de assuntos a serem tratados, o programa de PLR poderá ficar prejudicado em razão de não ser dada ao assunto a importância que ele merece.

Observou-se que a utilização do lucro como meta dificulta o entendimento da proposta de PLR, pois os representantes dos empregados à mesa de negociação deverão necessariamente estar capacitados tecnicamente para a tarefa de análise de demonstrativos financeiros complexos, por outro lado, alguns executivos também são resistentes em abrir informações estratégicas da empresa, dificultando as estimativas de lucro. Por esta razão, recomenda-se a utilização de resultado como meta, pois estabelecer metas sobre resultados dá mais flexibilidade ao plano, isto porque poderão ser estabelecidas metas de acordo com a conveniência da empresa: para toda a empresa, por departamento, por unidade, para determinados projetos, permitindo o alcance de objetivos específicos.

Constata-se que a PLR da ECT no triênio 2013-2015 por si só não será capaz de impelir seus trabalhadores em busca das metas propostas no acordo, pois, a despeito de a receita operacional estar crescendo de acordo com as projeções comerciais, a despesa operacional vem crescendo vertiginosamente, fruto das tomadas de decisão da alta administração, projetando prejuízos, - neste caso sem pagamento de PLR - ou diminuta margem de lucro com geração de uma PLR nada atrativa aos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1946) Constituição da República Federativa do Brasil. Rio de Janeiro/RJ. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao46.htm Acesso em

05/03/2015

BRASIL. Constituição (1967) Constituição da República Federativa do Brasil.

Brasília/DF. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.htm Acesso em

01/03/2015

BRASIL. Constituição (1988) Constituição da República Federativa do Brasil.

Brasília/DF. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm Acesso em

02/04/2015

BRASIL. Decreto-lei 5.452/1943 Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de

Janeiro/RJ. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm

Acesso em 08/03/2015

BRASIL. Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000: dispõe sobre a participação nos

lucros e resultados das empresas e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/LEIS/L10101compilado.htm, Acesso em

02/04/2015.

BRASIL. Lei nº 12.832, de 20 de junho de 2013: altera dispositivos da Lei nº

10.101/2000 e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12832.htm Acesso em

03/04/2015

BRASIL. Medida Provisória 955, de 24 de março de 1995: dispõe sobre a participação

nos lucros e resultados das empresas e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/955.htm Acesso em 04/04/2015

BRASIL. **Medida Provisória 1276, de 12 de janeiro de 1996:** dispõe sobre a participação nos lucros e resultados das empresas e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1276.htm Acesso em 04/04/2015

BRASIL. **Medida Provisória 1698, de 30 de junho de 1998:** dispõe sobre a participação nos lucros e resultados das empresas e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1698-46.htm Acesso em 04/04/2015

COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 408p

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas.** São Paulo: Atlas, 1999. 174p.

COSTA, Sergio Amad. **A Prática das Novas Relações Trabalhistas, por uma Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 1997.

ECT. **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e seu Programa de Participação nos Lucros e Resultados (2013/2014/2015).** Disponível no Blog dos Correios através do site: <http://blog.correios.com.br/acordocoletivo/wp-content/uploads/2014/11/Acordo-de-Participa%C3%A7%C3%A3o-nos-Lucros-ou-Resultados-da-ECT-2013-2014-2015.pdf>

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 316p.

LOBOS, Júlio. **Participação dos trabalhadores nos lucros das empresas.** São Paulo: Gráfica Editora Hamburg, 1990. 60p.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia**

Científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, S. P. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: Malheiros Editores, 1996.

MARTINS, S. P. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 172p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da Hierarquia**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1999.

NASCIMENTO, Marcelo Macaro. **Participação dos Empregados nos Lucros e Resultados da Empresa**. São Paulo/SP: Livraria Saraiva, 2012

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Lucro dos Correios Cai a R\$ 9,9 milhões em 2014, o menor da história**. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,lucro-dos-correios-cai-a-r-9-9-milhoes-em-2014-o-menor-da-historia,1698492> Acesso em 01/06/2015.

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

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

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: A grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas**. São Paulo: IOB Sage, 2014.

SARASATE, Paulo. **Participação nos Lucros e na vida das empresas**. Rio de Janeiro.

Livraria Freitas Bastos S/A, 1982.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

TUMA, Fábila. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2004.