

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

***APLICAÇÃO DE PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO
NOS LUCROS OU RESULTADOS COMO
ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO NA
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS***

GRACE VIEIRA BECKER

Orientador Dr. Roberto Lima Ruas

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração - UFRGS como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração**

Porto Alegre, fevereiro de 1998.

AGRADECIMENTOS

Expresso aqui meus sinceros e profundos agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para a execução deste trabalho, em especial:

Ao querido Ruas, agradeço pelo despertar de minha vida pessoal e profissional. Obrigada pela tua luz que me iluminou os olhos e o caminho das idéias.

Sylvia! “É do grão semeado, sua natureza crescer”(Provérbio Árabe). Agradeço por semear e acreditar neste grão. Apesar da distância, sempre serás para mim um exemplo de mulher e de profissional.

Ao Prof. Klering, agradeço a dedicação, o interesse e o auxílio na metodologia. Admiro sua simplicidade, persistência e disponibilidade para auxiliar e motivar o crescimento dos alunos.

Agradeço também à CAPES pelo apoio financeiro e institucional, e a todos os funcionários do PPGA, que diariamente contribuíram com um simples sorriso ou com palavras de estímulo. Alexandre, agradeço por trazeres de volta preciosos dias de trabalho perdidos no fundo do computador...

Há meus amigos... Obrigada pela compreensão, carinho, coragem e perseverança. Agradeço especialmente à Zandrinha, Rosane, Daniel e Vera, Patrícia, Marcelinho, Romy e Neila. Encontrei em todos vocês a ampliação do sentimento amizade. À Taninha, minha amiga de todos os momentos, agradeço pela confiança, respeito e lealdade.

Agradeço também à Can, Isa, Jana e novamente ao Prof. Ruas, que me abriram as portas e me receberam tão carinhosamente no ambiente de trabalho. Gurias, obrigada pelo apoio emocional e por aguentarem meus desabafos!

Ao Marcelo, agradeço a tentativa de compreender minha transformação pessoal e profissional no decorrer deste trabalho. Agradeço também teu carinho, atenção, dedicação e ao teu mais puro sentimento de amor. Desejo que consigas redirecionar este sentimento, assim como eu que o direcionei a muitas das palavras dessa dissertação.

Enfim, agradeço especialmente à minha amada família, Kurt, Radiá, Laura, Eduardo e Duda que nos iluminou de ternura com a sua chegada! Vocês foram incansáveis! Agradeço pelo reconhecimento diário de meu esforço. Obrigada pelos momentos de conforto, de carinho, de apoio e por toda a estrutura e união familiar. Vocês são meu exemplo de garra, coragem e dedicação.

Torço para que todos vocês que cruzaram meu caminho ou que pertencem a ele encontrem também um gesto ou uma palavra de incentivo quando precisarem. Sou uma pessoa de sorte por ter encontrado vocês. Agradeço a todos!

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ii
SUMÁRIO	iv
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUÇÃO	1
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	5
1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	5
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	7
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	7
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO EM MASSA AOS SISTEMAS FLEXÍVEIS	10
2.1.1 <i>Competitividade, Gestão das Empresas e Organização do Trabalho no Paradigma da Produção em Massa</i>	10
2.1.2 <i>Mudança de Paradigma, Surgimento e Consolidação do Sistema Toyota - Novos Princípios de Gestão de Recursos Humanos e Organização do Trabalho:</i>	11
2.2 INFLUÊNCIAS DA NOVA CONFIGURAÇÃO DO TRABALHO NAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	18
2.2.1 <i>O Paradigma da Produção Flexível e suas Implicações em Termos de Novas Exigências para o Trabalhador</i>	18
2.2.2 <i>A Questão do Comprometimento: Origem, Importância e Conceitualização</i>	20
2.2.3 <i>Estratégias de Gestão de Recursos Humanos frente a Questão do Comprometimento</i>	23
2.3 MUDANÇA DE PARADIGMA NA REMUNERAÇÃO.....	26
2.3.1 <i>Esquemas Tradicionais de Remuneração Centrados no Cargo: Desenvolvimento e Obsolescência de um Modelo</i>	26
2.3.2 <i>Tendências Atuais na Remuneração: Ascensão de Práticas Baseadas nos Indivíduos - Espaço para Modelos Flexíveis de Remuneração</i>	29
2.3.3 <i>Valorização das Formas de Incentivos Financeiros a Fim de Obter Maior Participação, Iniciativa e Comprometimento dos Trabalhadores</i>	33
2.3.4 <i>Práticas de Incentivos: Experiência Japonesa e Americana</i>	35
2.4. FORMAS DE INCENTIVOS NO ÂMBITO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	38
2.4.1. <i>Incentivos Individuais</i>	38
2.4.2. <i>Incentivos Grupais</i>	42
2.5 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS	49
2.5.1 <i>Participação dos Lucros ou Resultados na Legislação de Outros Países</i>	49
2.5.2 <i>Evolução da Participação nos Lucros ou Resultados na Legislação Brasileira</i>	52
2.5.3 <i>Medidas Provisórias tratando da Participação nos Lucros ou Resultados:</i>	54
2.5.4 <i>Participação nos Lucros ou Resultados: A Experiência Brasileira</i>	59
2.5.5 <i>Os Sindicatos e Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados no Brasil</i>	63
3. METODOLOGIA.....	66
3.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO: PESQUISA QUALITATIVA	66

3.2 OS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	68
3.2.1 As Empresas Seleccionadas.....	68
3.3 POPULAÇÃO - ALVO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	70
3.3.1 Nível Gerencial:.....	70
3.3.2 Nível Operacional.....	72
3.4 COLETA DOS DADOS.....	74
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	76
3.6 PESQUISA DE INDICADORES DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO RIO GRANDE DO SUL - PPGA/IEL/SEBRAE.....	77
3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	78
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS.....	80
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	80
4.1.1 A Empresa Alpha.....	80
4.1.2 A Empresa Beta.....	82
4.1.3 A Empresa Gama.....	84
4.1.4 A Empresa Delta.....	86
4.2 PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO: LUCROS OU RESULTADOS?.....	90
4.3 O QUE MOTIVOU A EMPRESA A ADOTAR ESSES PROGRAMAS DE INCENTIVOS?.....	95
4.3.1 Objetivos dos Programas de Incentivos: Direito dos Trabalhadores X Instrumento de Gestão.....	95
4.3.2 Referência nas Empresas Focalizadas: Participação nos Resultados como Tecnologia Organizacional	96
4.4 MEDIDA DE DESEMPENHO ELEITA PELAS EMPRESAS FOCALIZADAS: PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS, RESULTADOS OU MISTOS?.....	99
4.5 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS E A ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO.....	101
4.6 OS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS E AS CARACTERÍSTICAS DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS: A BUSCA DO COMPROMETIMENTO.....	103
4.6.1 Requisitos ou Condições para a Distribuição do Incentivo por Lucros ou Resultados:.....	103
4.6.2 Definição do Valor da Participação:.....	105
4.6.3 Definição das Parcelas de Participação:.....	118
4.6.4 Limite no Número de Salários:.....	120
4.6.5 Casos de Incidência/Não Incidência:.....	122
4.6.6 Transparência:.....	126
4.6.7 Periodicidade:.....	136
4.6.8 Vigência:.....	138
4.6.9 Envolvimento dos Funcionários.....	139
4.6.10 Comissão de Negociação.....	142
4.7 SINDICATOS E PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS OU RESULTADOS: ONDE ESTÁ A PARTICIPAÇÃO?.....	146
4.8 DESAFIOS IDENTIFICADOS PELAS EMPRESAS NA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO.....	150
4.9 A MEDIDA PROVISÓRIA SOB O OLHAR DAS EMPRESAS:.....	152
4.9.1 Influência da Medida Provisória na Implantação dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados.....	152
4.9.2 Intenção do Governo com a Medida Provisória:.....	153
4.9.3 Expectativa dos Entrevistados no Nível Gerencial:.....	153
5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES.....	154
5.1 ACERCA DAS CARACTERÍSTICAS DOS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO.....	154
5.2 ACERCA DA VISÃO DA EMPRESA E DOS TRABALHADORES À LUZ DOS PRINCÍPIOS DE COMPROMETIMENTO.....	156
5.3 ACERCA DA CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	162
5.4 CONCLUSÕES GERAIS.....	163
5.4.1 Principal Foco de Interesse na Adoção de Programas de Participação: É o Trabalhador?.....	163
5.4.2 A Importância da Parcela Variável na Composição da Remuneração.....	164
5.4.3 Programas de Participação nos Lucros ou Resultados e Sindicatos.....	166

5.4.4 Consideração sobre a Medida Provisória que Regulamenta os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados.....	167
5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES	168
BIBLIOGRAFIA	170
ANEXOS	182
ANEXO 1.....	183
ANEXO 2.....	184
ANEXO 3.....	189
ANEXO 4.....	191

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: COMPARATIVO DAS DIFERENÇAS PRINCIPAIS ENTRE A CONFIGURAÇÃO TRADICIONAL E A NOVA CONFIGURAÇÃO

QUADRO 2: COMPARATIVO DAS DIFERENÇAS DO PERFIL DO TRABALHADOR NOS DOIS PARADIGMAS

QUADRO 3: PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS ASSOCIADAS ÀS “CHAVES” DO COMPROMETIMENTO

QUADRO 4: RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO E SUA BASE DE PRINCÍPIOS E PRÁTICAS

QUADRO 5: TENDÊNCIAS NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS FRENTE AO NOVO PARADIGMA

QUADRO 6: ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO FRENTE AO NOVO PARADIGMA

QUADRO 7: FORMAS DE INCENTIVOS NO ÂMBITO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

QUADRO 8: ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS IDENTIFICADOS NO NÍVEL GERENCIAL

QUADRO 9: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL GERENCIAL

QUADRO 10: NÚMERO DE ENTREVISTADOS NO NÍVEL OPERACIONAL

QUADRO 11: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: SEXO

QUADRO 12: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: IDADE

QUADRO 13: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: TEMPO DE EMPRESA

QUADRO 14: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: TEMPO NO CARGO

QUADRO 15: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: FORMAÇÃO

QUADRO 16: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

QUADRO 17: MODIFICADOR DE QUALIDADE PARA A DETERMINAÇÃO DO BÔNUS FINAL

QUADRO 18: COMPARAÇÃO ENTRE PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

QUADRO 19: MOTIVOS DA EMPRESA ADOTAR PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 20: ELEMENTOS DE REFERÊNCIA (LUCROS, RESULTADOS OU MISTOS) ADOTADOS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 21: RAZÕES DA ESCOLHA DA MEDIDA DE DESEMPENHO

QUADRO 22: ASSOCIAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS

QUADRO 23: REQUISITOS OU CONDIÇÕES PARA A DISTRIBUIÇÃO DA BONIFICAÇÃO POR LUCROS OU RESULTADOS ADOTADOS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 24: CÁLCULO DA EFICIÊNCIA MÉDIA NO SEMESTRE

QUADRO 25: CÁLCULO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO

QUADRO 26: CÁLCULO DO ÍNDICE DE QUALIDADE

QUADRO 27: CÁLCULO DO ÍNDICE DE DESPERDÍCIO

QUADRO 28: INDICADORES OU METAS DEFINIDAS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 29: DEFINIÇÃO DAS PARCELAS DE PARTICIPAÇÃO PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 30: LIMITE NO NÚMERO DE SALÁRIOS DEFINIDOS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 31: CASOS DE NÃO INCIDÊNCIA DEFINIDOS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 32: CASOS DE INCIDÊNCIA DEFINIDOS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 33: AÇÕES DAS EMPRESAS PARA GARANTIR A TRANSPARÊNCIA NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 34: AÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DA ALPHA PARA AUMENTAR O VALOR DA PARTICIPAÇÃO

QUADRO 35: AÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DA GAMA PARA AUMENTAR O VALOR DA PARTICIPAÇÃO

QUADRO 36: AÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DA DELTA PARA AUMENTAR O VALOR DA PARTICIPAÇÃO

QUADRO 37: PERIODICIDADE DEFINIDA PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 38: VIGÊNCIA DEFINIDA PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

QUADRO 39: ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NAS EMPRESAS INVESTIGADAS

QUADRO 40: CARACTERÍSTICAS DA COMISSÃO DE NEGOCIAÇÃO NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NAS EMPRESAS INVESTIGADAS

QUADRO 41: ENVOLVIMENTO DO SINDICATO NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NAS EMPRESAS INVESTIGADAS

QUADRO 42: COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA ALPHA

QUADRO 43: COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA BETA

QUADRO 44: COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA GAMA

QUADRO 45: COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA DELTA

LISTA DE ABREVIATURAS

CCQ: Círculos de Controle da Qualidade

TQC: *Total Quality Control* (Controle da Qualidade Total)

GSP: Grupos de Solução de Problemas

MP: Medida Provisória

RH: Recursos Humanos

PL: Participação nos Lucros

PR: Participação nos Resultados

RESUMO

A expansão do novo paradigma de gestão e organização do trabalho vem desencadeando um movimento dentre as empresas brasileiras no sentido de modernizar seus sistemas produtivos e de gestão, caracterizando uma época de transformações no ambiente organizacional. Nesse sentido, as práticas salariais também estão passando por um processo de transformação a medida que procuram adequar a remuneração às novas exigências do trabalhador frente ao paradigma da flexibilidade.

Num ambiente em que o perfil do trabalho implica em envolvimento do trabalhador a fim de que tome iniciativas do tipo controle da qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhorias e outras formas de ação que requerem disposição para participar, ressalta-se a questão do comprometimento. Na busca de princípios e práticas de Gestão de Recursos Humanos que contemplem esta nova “exigência”, os Planos de Participação nos Lucros e Resultados no Brasil vem paulatinamente conquistando espaços.

Como ainda são raros os estudos sobre o assunto no nosso país, este trabalho apresenta resultados de uma pesquisa realizada em quatro indústrias no Rio Grande do Sul, sobre suas experiências na prática de Planos de Participação nos Lucros ou Resultados. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa através de estudo exploratório-descritivo. As entrevistas procuraram verificar como as empresas estudadas estão utilizando esta estratégia de gestão de Recursos Humanos e mostrar os reflexos desta estratégia sobre os trabalhadores.

Nosso objetivo nesse estudo se orienta por uma tentativa de identificar tendências, características e sistemáticas desses Planos, mesmo por que seria muito prematuro pretender conclusões mais definitivas acerca da difusão desta estratégia para o caso brasileiro.

ABSTRACT

The expansion of the new management and work organization paradigm has been bringing about a new movement among Brazilian companies toward modernizing their production and management systems and thus characterizing a time of changes in the organizational environment. Salary policies are equally going through a process of changes as they try to adapt remuneration to the worker's new demands in view of the flexibility paradigm.

In an environment in which job profiles imply worker's involvement to fulfill tasks such as quality control, flaws identification, participation in improvement groups and other types of tasks that require his/her will to participate, the issue of commitment is underscored. In search of principles and practices of Human Resources Management that meet the new "requirement", the Profit and Gainsharing Program in Brazil has been gradually winning spaces.

Since there are few studies on the subject in our country, the present work reports results of research conducted in four Profit or Gainsharing Programs. The methodology used was a qualitative one through an exploratory-descriptive study. The interviews tried to find how the companies studied are using this strategy for Human Resources Management and show the effects of such a strategy on employees.

Our aim in the present study is to try to identify trends, characteristics, and systematic approaches of these Programs, since it would be somewhat early to draw more definite conclusions about the use of this strategy in the Brazilian scenario.

INTRODUÇÃO

A partir da década de 70, em função de um processo de profundas mudanças na configuração da economia, as organizações precisaram adaptar-se às novas exigências de um mercado mais heterogêneo e segmentado. Esta nova configuração, baseada principalmente numa competição acirrada, exigia das empresas novos padrões em termos de qualidade, produtividade e flexibilidade, não mais satisfeitos pelo sistema taylorista/fordista.

Neste contexto, as empresas despertaram para o desenvolvimento de técnicas diferenciadas de produção, organização e gestão do trabalho que suprissem estas novas exigências. Destacam-se, desta forma, o modelo japonês de Produção Enxuta, onde o exemplo da empresa Toyota é o mais conhecido, a abordagem Sócio-Técnica, originária na Suécia através do caso da Volvo e a experiência da Terceira Itália. Estas experiências modelares, assim chamadas por servirem de inspiração para tantas outras organizações no mundo, embora respeitando características de cada país de origem, assemelham-se em alguns de seus princípios mais marcantes, assegurando o delineamento do Paradigma da Flexibilidade.

Uma das principais mudanças características deste novo paradigma produtivo se refere à gestão do trabalho. As novas estratégias frente aos padrões de competitividade, transformaram o perfil do trabalho, exigindo maior participação e iniciativas do indivíduo através de um comportamento mais ativo. Neste ambiente, a questão do comprometimento vem tomando espaço na gestão das empresas no sentido de conjugar interesses próprios dos trabalhadores à interesses organizacionais.

Desta maneira, um dos principais desafios da Gestão de Recursos Humanos é criar e desenvolver técnicas gerenciais que estimulem o comprometimento do trabalhador. Atualmente, uma das estratégias que contempla

este propósito está relacionada à Remuneração Variável, mais especificamente a prática de distribuição de incentivos.

O estudo da evolução das formas de remuneração nos permite observar que essa trajetória aparece estreitamente vinculada ao desenvolvimento das formas de gestão do trabalho. Na Gerência Científica, caracterizada pela dissociação do trabalhador do sistema de produção através da fragmentação do processo de trabalho em operações mínimas, a tarefa era mais importante do que o indivíduo. Cada empregado tinha a sua função e sua atividade. Neste contexto, nada mais adequado do que remunerar com base nos cargos e no tipo de trabalho. Já no paradigma da flexibilidade, onde os indivíduos e suas potencialidades assumem um papel de maior relevância do que a tarefa propriamente dita, os trabalhadores passam a ser remunerados pela sua contribuição para o alcance das metas da empresa.

É justamente no sentido de retribuir os indivíduos por esta contribuição e por este comportamento frente as novas exigências do trabalho que as formas de incentivos grupais no âmbito da Remuneração Variável vem conquistando um papel de destaque na Gestão de Recursos Humanos.

Apesar das controvérsias acerca da associação do sistema de incentivos com o novo paradigma, pois o histórico mostra que a sua utilização já era percebida antes mesmo do paradigma da produção em massa, a prática atual ressalta que o valor monetário “não é tudo”, mas apenas um dos alavancadores de todo um processo de busca do compartilhamento de interesses entre trabalhadores e empresa¹. Atualmente, tão importante quanto o valor monetário estão o aprimoramento das práticas de negociação, envolvimento dos funcionários, preocupação com a comunicação, transparência, trabalho em grupo e estímulo à

¹ É importante considerar que a tentativa de conciliar interesses de trabalhadores e empresas tem uma perspectiva predominantemente empresarial.

participação dos funcionários nas decisões referentes ao trabalho, o que nos permite perceber a coerência da prática destes incentivos com o paradigma da flexibilidade².

No Brasil, apesar de já existirem diversos casos de empresas pioneiras na distribuição de incentivos monetários, é somente com a regulamentação da Participação nos Lucros ou Resultados, através da Medida Provisória editada pelo governo no final de 1994, que estes Planos tomaram destaque nas estratégias de remuneração nas empresas, principalmente porque estabelece que o valor do incentivo,

“não substitui nem complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade” (Medida Provisória no. 1.539, de 07 de agosto de 1997)

Com esta perspectiva, a Medida Provisória torna-se, em nosso país, uma alternativa para as empresas envolverem e comprometerem seus empregados, através de uma parcela de remuneração variável, sem com isso verem afetados seus encargos trabalhistas ou previdenciários.

Por ser a Medida, uma exigência relativamente recente, ainda são poucos os estudos mais aprofundados sobre os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados na realidade brasileira. Por isso, na expectativa de tornar mais visível algumas das principais características desses Programas e contribuir para ampliar o espectro de informações e conhecimentos disponíveis acerca desta importante questão da gestão das empresas, apresenta-se, a seguir, os resultados de estudo de casos envolvendo quatro organizações industriais do Rio Grande do Sul, que vêm adotando esta prática. A empresa Alpha atua no segmento de equipamentos eletrônicos, a empresa Beta na indústria gráfica e de embalagens e as empresas Gama e Delta atuam no setor metal-mecânico, mais precisamente aos ramos de transportes e implementos agrícolas, respectivamente.

² Embora evidencie-se uma certa distância entre o discurso acerca dessas iniciativas e a prática delas, conforme se observa em Ruas et al (1994 e 1996) nas duas edições da Pesquisa de Indicadores da Qualidade e Produtividade no Rio Grande do Sul, em 150 empresas gaúchas.

A metodologia utilizada sustentou-se em duas bases de dados: uma principal e outra secundária. A principal foi de natureza qualitativa através de estudo exploratório-descritivo. A pesquisa de campo dividiu-se em basicamente duas etapas. A primeira etapa consistiu na aplicação de entrevistas semi-estruturadas para a gerência e supervisão, com o objetivo de captar detalhadamente como as empresas estão utilizando esta estratégia de gestão de Recursos Humanos. Já a segunda etapa procurou mostrar os reflexos desta estratégia sobre os trabalhadores, através da análise de seus próprios depoimentos, evidenciando suas percepções e posturas face a utilização deste Plano. A parte secundária da pesquisa, que apresenta um caráter contextual, foi concebida com base na Pesquisa de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Rio Grande do Sul, através de um levantamento realizado em 142 empresas gaúchas.

A estrutura deste estudo é formada por cinco capítulos. O primeiro trata da problemática da pesquisa, dos objetivos tanto geral como específicos e da justificativa. No segundo capítulo apresenta-se a revisão da literatura. O terceiro capítulo é dedicado a exposição do método de pesquisa utilizado. No quarto capítulo, procede-se a descrição e análise dos resultados. O quinto capítulo ressalta as conclusões do estudo e as sugestões para futuras investigações e, ao final, apresenta a bibliografia consultada e os anexos.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

As transformações impostas pela competitividade global, tornam as empresas mais receptivas à assimilação de novas configurações para adaptarem-se mais rapidamente e com maior qualidade às novas exigências. Esta perspectiva de mudança pode ser claramente percebida nas organizações através das políticas de gestão das pessoas frente as necessidades de comprometimento dos trabalhadores.

Dentre as diversas formas de buscar esses vínculos de comprometimento percebe-se um crescente interesse dos gestores em práticas de remuneração variável, especialmente sob a forma de incentivos. O modelo tradicional de Administração de Pessoal que pouco considera o desempenho do indivíduo e associa seu salário ao *status* e a sua posição hierárquica na organização, está perdendo espaço para a Administração Estratégica de Recursos Humanos, que vem relacionando cada vez mais a remuneração do indivíduo ao seu grau de comprometimento e a sua contribuição para o desenvolvimento da organização. O estudo de formas de remuneração que contemplem esse movimento torna-se, desta maneira, extremamente oportuno.

As formas de remuneração variável, fortemente exploradas e utilizadas no contexto internacional, principalmente nos Estados Unidos, como veremos na Revisão da Literatura, têm servido de exemplo e de estímulo para sua adequação e posterior aplicação no nosso país. Neste sentido, os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados surgem como uma alternativa para preencher as lacunas deixadas pelo sistema tradicional de remuneração.

No Brasil, mesmo com a explosão de artigos na imprensa, principalmente em 1995, sobre as disposições da Medida Provisória³, que regulamenta e exige a

³ “De acordo com o estabelecido na Constituição Brasileira, no caso de relevância e urgência, o Presidente da República pode adotar medidas provisórias, com força de lei, devendo submetê-las de imediato ao Congresso Nacional. O prazo de sua vigência é de 30

adoção desse tipo de incentivo, no momento, são ainda raros os estudos e pesquisas sobre as diferentes configurações com que as empresas vem aplicando este tipo de programa no país, e as repercussões desta prática na visão gerencial e operacional. Isto tem gerado algumas dificuldades para as empresas e seus profissionais conceberem e administrarem de forma mais segura esses Programas.

Scott Adams (1997, p.15), através de seu famoso personagem Dilbert, retrata de maneira bastante peculiar a falta de informação e de transparência nos Programas de Participação, aspectos que ainda são predominantes em parte das empresas que adotam este tipo de sistema.



Atualmente, o debate no meio empresarial a cerca do caráter dos Programas de Participação tem se concentrado mais no papel que eles desempenham como instrumento gerencial. Dessa forma, constata-se que a implantação desses Programas está gerando alguma polêmica pela pela contraposição, em alguns casos específicos, entre os interesses da empresa e os dos trabalhadores. De fato, o emprego de certos critérios no contexto destes programas, como se verá mais tarde, pode priorizar sobretudo elementos relacionados a princípios de gestão das empresas (aumento de produtividade, redução de desperdício, etc.) mais fortemente do que vantagens para os funcionários. Nesse sentido, poderá ocorrer uma certa oposição entre as visões que regem estes Programas. Abre-se, desta forma, um espaço para a ação sindical, que mesmo com sua representatividade diminuída no âmbito das empresas brasileiras,

sua vigência, a MP pode ser reeditada com um novo número, como aconteceu com a MP referida até este momento." (Marinakís, p.57,1997)

Programas. Abre-se, desta forma, um espaço para a ação sindical, que mesmo com sua representatividade diminuída no âmbito das empresas brasileiras, encontra respaldo na própria Medida Provisória (conforme apresentado na Revisão da Literatura).

Na tentativa de evidenciar tendências e construir um referencial sobre as diferentes configurações com que estes Programas estão sendo desenvolvidos em algumas empresas, procurou-se aprofundar os estudos sobre o tema em questão. Espera-se, com isso, contribuir para o crescimento e difusão acerca desta prática de gestão de Recursos Humanos, auxiliando empresas e trabalhadores a buscarem alternativas que visem o avanço da sociedade brasileira.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- O foco central deste trabalho é identificar, analisar e avaliar as principais características das práticas de Participação nos Lucros ou Resultados implementadas por quatro empresas industriais gaúchas, considerando-se as novas exigências na gestão de Recursos Humanos frente à necessidade de comprometimento do trabalhador.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar se as práticas de Participação nos Lucros ou Resultados estão contribuindo para as estratégias de gestão de Recursos Humanos no contexto da nova configuração. Caso haja essa contribuição, identificar e analisar seus aspectos mais importantes;

- Identificar, através da pesquisa de campo, alternativas para o sucesso destes Programas de Participação, tendo em vista a busca do comprometimento.

- Evidenciar quais as motivações destas empresas para a adoção deste Programa de Remuneração Variável;

- Levantar e analisar a percepção dos trabalhadores acerca dessas práticas;
- Estabelecer relações entre as práticas de Participação nos Lucros ou Resultados e as diretrizes da Medida Provisória que regulamenta a matéria;
- Identificar e caracterizar as diferentes alternativas de configuração deste tipo de programa, a partir das experiências observadas;
- Identificar tendências e perspectivas de evolução deste tipo de prática com o objetivo de subsidiar pesquisas futuras e organizações interessadas em aplicar este tipo de Programa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Como já vimos, num quadro de mudança de paradigma no âmbito da gestão das empresas, a questão do trabalho e do papel do trabalhador passa a ganhar uma nova dimensão. Essa nova condição se reflete especialmente na necessidade de envolver e comprometer o trabalhador. Nesse sentido, a questão da remuneração e dos incentivos monetários retoma um papel relevante nas práticas de gestão das pessoas. Os Planos de Participação nos Lucros ou Resultados, estimulados pela Medida Provisória, progressivamente ganharam mais espaço dentre as empresas.

Entretanto, essa novidade ainda não avançou o suficiente nos espaços de pesquisas, debates e estudos empíricos, gerando com isso uma série de controvérsias tanto no ambiente acadêmico, quanto no empresarial. Por essa razão, esse estudo pretende colaborar com a sistematização e análise de algumas experiências observadas em empresas do Rio Grande do Sul. Essa contribuição envolve alguns temas importantes e ainda pouco explorados neste tipo de prática, como, por exemplo, as alternativas de sucesso e as dificuldades de sua implantação, a percepção dos trabalhadores e as tendências e perspectivas desse Programa na realidade brasileira.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura em partes distintas. Primeiramente exhibe a trajetória das formas de gestão, destacando a evolução da configuração do trabalho, visto que neste campo se estabelece a base para a definição dos padrões de remuneração⁴ dos trabalhadores. Começa pelo Paradigma Taylorista/Fordista da Produção em Massa, passando pela emergência de um novo posicionamento para enfrentar as novas condições de competitividade, até a consolidação do Paradigma da Produção Flexível.

Num segundo momento, trata das influências da nova configuração do trabalho nas estratégias de gestão de Recursos Humanos evidenciando a necessidade de comprometimento dos empregados. Nesse contexto, aborda as tendências das novas formas de remuneração na Gestão de Recursos Humanos no ambiente da Produção Flexível, focalizando a questão da valorização dos sistemas de incentivos a fim de obter maior participação, envolvimento e iniciativa dos trabalhadores.

O bloco final aborda especificamente um dos vários sistemas de incentivos existentes que é a Participação dos Funcionários nos Lucros ou Resultados das Empresas, diferenciando estas duas modalidades. Além disso, destaca a posição dos sindicatos frente a utilização destes Programas. Nesta mesma etapa, trata da evolução desta prática no Brasil e também exhibe uma análise da Medida Provisória que regulamenta a questão no país.

⁴ Utilizou-se o termo genérico Remuneração para designar o conjunto de formas de retribuição do trabalho, isto é, salários, benefícios e incentivos concedidos aos trabalhadores. Salário - pode ser entendido como uma forma de retribuição do trabalho que se relaciona à função realizada pelo trabalhador e a capacitação ali demandada. Benefícios - caracterizam as formas de Remuneração referentes a vantagens concedidas ao conjunto de trabalhadores (Vale-Refeição, Vale-Transporte, etc.). No Brasil, tendo em vista, as profundas desigualdades sociais, os Benefícios, muitas vezes, tomam a configuração do que poderia ser chamado de “Recuperação Social”, devido a estrutura deficiente dos sistemas de saúde, educação e transporte do país (Ruas et al, 1993). Finalmente, os Incentivos, aspecto central deste trabalho, “tratam do reconhecimento pelo desempenho acima da média, ou pelo comprometimento com os projetos da empresa, sob a forma de gratificação material ou moral” (Ruas, 1996). O enfoque dado ao presente trabalho recai sobre a gratificação material do Incentivo.

2.1. DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO EM MASSA AOS SISTEMAS FLEXÍVEIS

2.1.1 Competitividade, Gestão das Empresas e Organização do Trabalho no Paradigma da Produção em Massa

2.1.1.1 Condições de mercado

O ciclo virtuoso, que caracteriza o período imediatamente posterior a 2ª Guerra Mundial (Hirata et al, 1991), foi marcado pela consolidação da grande empresa, como resultado de uma expansão notável da demanda. Esse mercado disposto de forma ampla e relativamente indiferenciada estabelecia um novo padrão de comportamento das organizações. Os produtos pouco diferenciados e com ciclo de vida relativamente longo atendiam as necessidades dos clientes.

A publicidade e o marketing, que caracterizavam a política agressiva de vendas, exerciam um papel de fundamental importância na conquista de clientes, pois os produtos produzidos em grandes séries atraíam compradores por seu baixo custo, independentemente da qualidade intrínseca que apresentassem (Ruas, 1995). E residia justamente nestes aspectos - a disponibilidade e o baixo custo dos bens em geral - o diferencial competitivo das empresas naquele momento.

2.1.1.2 Gestão das Empresas

As empresas estavam pouco atentas a questão da flexibilidade, isto é, tinham capacidade para fazer determinados produtos em grandes quantidades, mas as mudanças na linha de produção, para modificá-los, tornavam-se difíceis e tomavam muito tempo. O número de trabalhadores era bastante elevado, bem como a quantidade de níveis hierárquicos. A comunicação entre setores era lenta, pois a profusão de departamentos, setores e outras divisões internas tornava a troca de informações rígida e burocrática. A verticalização aparecia como um meio de racionalizar recursos, controlar e garantir o fluxo da cadeia. Como consequência imediata, a centralização nas decisões mantinha-se intacta e institucionalizava-se como princípio absoluto. Tal conjunto de fatores restringiam a agilidade das empresas, dificultando uma resposta rápida às mudanças no mercado.

2.1.1.3 Trabalho

Outra característica decorrente desta forma de organização, quanto ao aspecto do trabalho propriamente dito, era a especialização avançada das tarefas, com conseqüente divisão técnica e social. O processo de trabalho fragmentava-se em diferentes tarefas executadas por operários especializados, entendendo-se aí especializado como algo restrito, isto é, o operário só realizava uma parcela do produto final, por exemplo, montar duas partes de uma peça com o uso de parafusos, o que era feito de forma mecânica, monótona e repetitiva.

Assim o trabalhador não tinha idéia de como seu trabalho contribuía para a consecução do produto final, de como sua peça se encaixava nas outras e para que servia, o que caracterizava o trabalho manual como um processo alienante. Daí a ênfase na divisão técnica e social: quanto mais mecânico e repetitivo, e portanto alienante, o trabalho de um homem, menos significava na escala hierárquica e social da empresa, e menor parcela de conhecimento, comprometimento e participação lhe era exigida. A separação entre execução e planejamento era notória, pois quem planejava eram os escalões mais altos da hierarquia, restando aos demais obedecer (Wood Jr., 1992).

A ênfase na capacitação era voltada para o treinamento no trabalho, geralmente junto ao colega de trabalho, ou ao supervisor. A função da gerência consistia em controlar, monitorar e supervisionar o trabalho, geralmente de forma corretiva, sem adiantar-se aos possíveis erros.

2.1.2 Mudança de Paradigma, Surgimento e Consolidação do Sistema Toyota - Novos Princípios de Gestão de Recursos Humanos e Organização do Trabalho:

2.1.2.1 Mudança de Paradigma

As crises consecutivas do petróleo foram a expressão visível, na década de 70, de um processo profundo de instabilidade econômica mundial, pondo em cheque os padrões taylorista/fordista de produção que até então ditavam as regras de comportamento das empresas. Baseado principalmente na produção em larga escala

e consumo massivo, este modelo não mais respondia às novas condições do mercado. Devido a saturação do consumo de determinados tipos de produtos industriais e a queda na demanda global, altera-se a configuração do mercado que gradualmente assume um formato segmentado e heterogêneo. A intensificação da concorrência mundial, o aumento das taxas de desemprego e a estagnação do setor de bens de capital são fatores que contribuíram para este reordenamento social, político e econômico (Ruas, 1995).

O conjunto destas transformações alterou a base do modelo taylorista/fordista determinando o desaparecimento das circunstâncias que sustentavam este sistema tais como o crescimento econômico, produtos com poucas mudanças ao longo do tempo, demanda crescente e pouco diferenciada, entre outras (Wood Jr., 1992).

Ainda organizadas sob a ótica de gestão fordista, as empresas se viram obrigadas a repensar seu papel, criando alternativas para enfrentarem o quadro de instabilidade mundial instaurado. Para tanto, tornava-se eminente uma mudança radical nas estratégias de gestão destas empresas, objetivando seu ajuste à nova configuração das relações econômicas e empresariais impostas pelo mercado (Ruas, 1995).

Dentro deste contexto é que começa a ser notado o sistema japonês de produção e gestão do trabalho. No Japão, algumas empresas, das quais a Toyota é mais conhecida, já vinham desde os anos 50 e 60 adequando suas técnicas de produção, organização e gestão do trabalho ao ambiente da flexibilidade, em função de suas condições peculiares de mercado. Isto aconteceu antes mesmo que a nova configuração de competição internacional se consolidasse e enquanto as empresas dos Estados Unidos e Europa mantinham quase as mesmas estratégias de gestão. Deste modo as técnicas japonesas preencheram um vácuo causado pela possível ausência de *know-how* gerencial específico para esta nova situação. De fato, no momento em que começa a ser propagada mundialmente como estratégia de adaptação à nova configuração de mercado, é que recebe o nome de produção enxuta, *just-in-time* ou ainda produção flexível (Ruas, 1995).

2.1.2.2 Sistema Toyota: Contribuições para a Nova Configuração da Organização do Trabalho e da Gestão de Recursos Humanos

Depois da II Guerra Mundial, os Estados Unidos, através do Plano Marshall, ajudaram o desenvolvimento econômico dos países arrasados pela guerra, com o receio de que alguns deles adotassem o regime socialista. No caso do Japão, foram enviados técnicos e especialistas americanos com o objetivo de diminuir o desemprego e retomar a atividade econômica das empresas japonesas desestruturadas pela guerra (Souza, 1980).

Os americanos, influenciados pelo *New Deal* - conjunto de medidas utilizadas por Roosevelt para restabelecer a ordem econômica e social no país, sob a intervenção do governo - impuseram “regras” abrangendo inclusive o sistema de administração das empresas japonesas. Poderíamos dizer que os americanos foram os propulsores de um sistema que consagrou a fórmula das relações trabalhistas na indústria automobilística japonesa.

“Uma das muitas ironias das relações nipo-americanas é o fato de tanto uma nova abordagem das relações trabalhistas como um novo sistema de finanças industriais terem sido impostos ao Japão por autoridades de ocupação norte-americanas simpáticas ao New Deal do presidente Franklin Roosevelt, que fora incapaz de obter apoio político para medidas similares nos Estados Unidos (Womack et al, 1992, p.61).

Regras que fortaleciam os direitos dos sindicatos e restringiam o poder dos donos das empresas de demitirem os trabalhadores proporcionaram aos empregados japoneses duas garantias: emprego vitalício e salário conforme o tempo de serviço. (Womack et al, 1992, Fleury, 1990, Ruas et al, 1993).

Essas garantias implicaram no surgimento de uma nova concepção de força de trabalho. No caso da Toyota, os trabalhadores se tornaram membros da “comunidade-empresa”, onde a palavra de ordem tornou-se comprometimento. Um dos fatores desencadeadores desta nova mentalidade da produção “enxuta” foi considerar a mão de obra como um recurso insubstituível. Desta forma, fazia sentido “...aproveitar as qualificações dos trabalhadores, seus conhecimentos e experiências, e não só sua força física” (Womack et al, 1992), ao contrário do sistema de produção em massa.

Tornava-se mais econômico para a empresa pagar salários por antigüidade devido a situação da mão de obra japonesa depois da Segunda Guerra Mundial, formada na sua maioria por jovens. Essa sistemática contava com o total apoio dos sindicatos, pois era coerente com sua política igualitária e melhor se adequava ao “ciclo de vida” dos trabalhadores. Além disso, a promoção interna era sistematicamente utilizada, incentivando o jovem trabalhador a acumular o maior número de anos que seriam convertidos em maiores salários (Coriat, 1994).

A prática de salário por antigüidade encontrava-se, neste momento, fortemente arraigada ao emprego vitalício. A escassez de trabalhadores experientes em idade adulta, o baixo custo do trabalho juvenil e a rápida retomada do crescimento econômico após a guerra, fez com que a Toyota e as demais empresas japonesas considerassem mais interessante além de aumentar seu contingente de mão de obra, acima de tudo mantê-lo na organização (Coriat, 1994).

O treinamento assumiu, neste contexto, um papel de fundamental importância. O interesse em promover a formação de mão de obra era uma estratégia inteligente uma vez que, sendo o emprego vitalício e a antigüidade o critério de aumento de salário, a necessidade de ampliar os conhecimentos acerca do trabalho acompanhavam a trajetória do trabalhador na empresa.

Outra estratégia que também merece destaque é a multifuncionalidade do trabalhador. Os operadores multifuncionais acabaram se tornando os responsáveis pela dinâmica do sistema Toyota. Para garantir a rápida adaptação da produção às variações da demanda, concluiu-se que o trabalhador deveria estar capacitado para desenvolver qualquer tipo de trabalho em qualquer etapa do processo. Para tanto, a Toyota utilizou-se do sistema de rotação de cargos no qual cada operário era treinado para executar todas as tarefas (Monden, 1986).

Enquanto que a especialização aumenta a capacidade individual, a rotação de cargos aumenta a eficiência grupal. Na produção em massa, a linha de montagem exige uma eficiência individual, pois o trabalhador está comprometido apenas com as metas de produção que a empresa estabelece e que serão verificadas pela realização

de sua tarefa. Já na produção flexível, o trabalhador, organizado em células, está comprometido não apenas com seu trabalho individual, mas com o trabalho realizado pelo grupo em que está inserido. Por este motivo é que a rotação de cargos assumiu um papel relevante, pois através da aprendizagem, do exercício de várias funções, e da cooperação entre os membros, o trabalhador tornou-se capaz de assumir uma responsabilidade coletiva.

A cumplicidade do indivíduo com o grupo poderia traduzir-se pela substituição de um companheiro de trabalho ausente, pelo treinamento de trabalhadores recém contratados, pela maior capacidade de assimilação de novas tecnologias, e principalmente pela rapidez de resposta às possíveis transformações nas linhas de produtos (Kagami, 1993).

Neste contexto, assume importância o conceito de autonomia, mecanismo criado com o objetivo de permitir que o trabalhador intervenha na produção cada vez que for percebido um defeito na peça ou falha no processo (Monden, 1986, Ruas, 1995). Desta forma, o operador tem autonomia para parar a linha de produção e imediatamente acionar um grupo de melhoria. Este grupo é formado por trabalhadores preparados para a resolução do erro naquele instante, desmembrá-lo a partir da prática dos “5 porquês”, de forma a eliminar as chances de sua ocorrência no futuro (Womack et al, 1992, Ruas, 1995). O processo de autonomia sempre pressupõe controle de qualidade para garantir o “defeito zero”, pois impossibilita que peças defeituosas passem despercebidas. O conceito de autonomia está intimamente ligado ao processo de melhoria contínua - Kaizen, que estimula a aprendizagem no trabalho.

Percebendo que para atingir resultados positivos de qualidade e produtividade seria necessário a disposição do trabalhador para buscar e resolver problemas por sua própria iniciativa, a Toyota através de práticas de participação, resgatou a capacidade do trabalhador de tomar decisões sobre o seu trabalho, procedimento até então inexistente no sistema Taylorista/Fordista de produção. Os sistemas de sugestões e os Círculos de Controle de Qualidade - CCQ, transformaram-se num bom exemplo por vários motivos: “garantirem a qualidade através da

identificação, análise e solução de problemas operacionais” (Ruas, 1995, p.21), diminuir a distância entre operários e supervisores, pela prática da cooperação e comunicação, promoverem a lealdade, boas relações e espírito de grupo (Monden, 1986), além de propiciarem a “internalização” de procedimentos de inspeção à linha de produção (Kagami, 1993, p.13).

2.1.2.3 O Paradigma da Flexibilidade: Nova Configuração

Com o desenvolvimento destas técnicas gerenciais japonesas que supriam as exigências de qualidade, produtividade e flexibilidade, características da nova situação de mercado, começou a ser consolidado um novo modelo de gestão. Despertando a atenção de indivíduos interessados por soluções aos novos desafios, este modelo propagou-se rapidamente pelo mundo. Nos Estados Unidos, destaca-se o GQT - Gestão de Qualidade Total, que apesar de possuir sua origem no sistema produtivo japonês, teve grande aceitação e difusão em empresas norte-americanas. Entre seus princípios mais importantes destacam-se a “Satisfação do Cliente, Melhoria Contínua (incluindo educação e treinamento dos funcionários), Gerenciamento do Processo (compreendendo relação com fornecedores) e Participação Total” (Ruas, 1995, p.20).

Paralelamente a essa evolução cabe destacar também a experiência Sueca, observada inicialmente na Volvo, através da utilização dos princípios da Abordagem Sócio-Técnica, originária do grupo de Tavistock (Biazzi, 1994 e Ortsman, 1989). Este sistema apresenta flexibilidade funcional com alto grau de automatização e informatização. Procura associar o fator tecnológico a fatores psicológicos e sociais, estabelece novos critérios de supervisão (liderança endógena), organiza o trabalho em grupos (grupo semi-autônomos), emprega inovação no campo da automação (sobretudo com a finalidade de evitar tarefas fatigantes, e não com o principal objetivo de aumentar o rendimento do trabalhador) e finalmente, estabelece práticas relativamente autônomas de organização e controle do trabalho. (Hirata et al, 1991). Outro caso que merece destaque é a experiência da Terceira Itália ou Emília-Romagna que contempla a parceria entre pequenas e médias empresas com ênfase na concentração produtiva regional, forte interdependência entre as empresas, baixa

presença de grupos estrangeiros e produção voltada para a exportação. (Hirata et al, 1991).

Embora adequados às características específicas de cada país, essas experiências apresentam algumas semelhanças em suas práticas mais marcantes, caracterizando diferentes configurações do chamado Paradigma da Flexibilidade.

“...preocupação com qualidade e produtividade, produção flexível, utilização de recursos humanos polivalentes ou multifuncionais, trabalho em grupo e formas organizacionais conducentes a criação de clima favorável à inovação e a competitividade empresarial” (Albuquerque, 1992, p.19).

Desta forma, associamos o Paradigma da Produção em Massa à uma concepção tradicional e o Paradigma da Flexibilidade a uma “visão transformada” (Albuquerque, 1992) que procura destacar as tendências em termos de estratégias para a empresa do futuro. A seguir apresentamos um quadro comparativo das diferenças entre estas duas concepções.

QUADRO 1: COMPARATIVO DAS DIFERENÇAS PRINCIPAIS ENTRE A CONFIGURAÇÃO TRADICIONAL (ASSOCIADA AO PARADIGMA DA PRODUÇÃO EM MASSA) E A NOVA CONFIGURAÇÃO (ASSOCIADA AO PARADIGMA DA FLEXIBILIDADE)

MODELO CARACTERÍSTICAS	CONFIGURAÇÃO ASSOCIADA AO PARADIGMA PRODUÇÃO EM MASSA	CONFIGURAÇÃO ASSOCIADA AO PARADIGMA DA FLEXIBILIDADE
Estrutura das Empresas	Altamente hierarquizada. Separação de quem pensa e quem faz.	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar.
Produção	Alto volume de produção, fluxo contínuo, controle de qualidade no final do processo, linha de montagem.	Em pequenos lotes, máquinas e equipamentos flexíveis, controle de qualidade, <i>just-in-time</i> , <i>Kanban</i> , células de produção, minifábricas.
Produto	Ciclo de vida longo, padronizado, fácil manutenção, boa qualidade de matérias-primas, simples operação, baixo custo.	Ciclo de vida curto, diferenciado, agrega inovações tecnológicas e novos <i>designs</i> , ênfase na qualidade.
Organização do Trabalho	“Um posto, um homem, uma tarefa”. Trabalho muito especializado, exigindo pouca participação do operário na melhoria.	Ênfase no trabalho em grupo, células de produção, minifábricas. Trabalho polivalente e multifuncional,.
Gestão do Trabalho	Funções exigindo capacitação mínima do funcionário. Trabalhador sem autonomia funcional, ênfase em controles explícitos do	Funções exigindo maior capacitação, Estímulo à participação do funcionário (trabalho em grupo: CCQ, GSP). Ênfase no controle

	<p>trabalho. Sem garantia de estabilidade no emprego, conflitos freqüentes entre empresa/trabalhador</p> <p>Sistema de recompensa para tornar suportável o rigor do trabalho.</p>	<p>implícito, pelo grupo. Relativa segurança no emprego, investimento em treinamento e desenvolvimento, enriquecimento de cargos.</p> <p>tentativa de redução de conflitos entre empresa/trabalhador. Sistema de recompensas para comprometer o indivíduo com o trabalho.</p>
--	---	---

FONTE: Adaptado pela autora de Albuquerque, 1992; Ruas, 1995; Neffa, 1990; Womack, 1992 e Pontes, 1995.

2.2 INFLUÊNCIAS DA NOVA CONFIGURAÇÃO DO TRABALHO NAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1 O Paradigma da Produção Flexível e suas Implicações em Termos de Novas Exigências para o Trabalhador

Um contraponto entre o sistema de Produção em Massa e o de Produção Flexível, permite concluir que o novo paradigma não considera apenas a capacidade física do indivíduo em suportar o rigor da situação do trabalho, pelo contrário, as novas estratégias frente aos padrões emergentes de qualidade, produtividade e flexibilidade, exigem do indivíduo maior participação, além de iniciativas diversas. Desta forma, nota-se a mudança de um comportamento predominantemente passivo para um comportamento ativo do trabalhador.

Estas novas atitudes podem ser traduzidas na diversidade de demandas exigidas do trabalhador. Fleury e Humphrey destacam que as exigências podem variar desde ações relacionadas à higienização do ambiente de trabalho até o “compartilhamento de responsabilidades e iniciativas, em ambiente estruturado e formal” (Fleury & Humphrey, 1992, p. 16).

Roesch e Antunes (1990), apontam o novo perfil dos trabalhadores quando exploram a questão dos operadores multifuncionais:

“ A tecnologia de grupos e a utilização de trabalhos em equipes possibilitam o estabelecimento de práticas de alargamento, enriquecimento de tarefas ou rotação de cargos; todos esses enfoques vêm requerer das pessoas o desenvolvimento de habilidades sociais, habilidades de organizar o trabalho e de comunicação, bem como qualificações múltiplas, incluindo muitas vezes a manutenção e inspeção” (Roesch & Antunes, 1990, p. 45).

Flannery, et al (1997), ressaltam à obsolescência de uma força de trabalho puramente “mecanizada” para a necessidade da “intelectualização” da mão de obra em todos os níveis da organização como pressuposto para a compreensão das condições de trabalho com ênfase na tecnologia, qualidade e serviços.

“Não queremos mais que as pessoas ajam como robôs, mas que tomem decisões inteligentes e bem fundamentadas, que usem o bom senso e que assumam mais responsabilidade pelo desempenho da empresa. Uma mudança tão drástica exige que as pessoas aceitem novos valores, que se comportem de forma diferente, que aprendam novas habilidades e competências e que freqüentemente corram mais riscos” (Flannery et al, 1997, p.30).

Estas mudanças tecnológicas, estruturais ou de produtos exigem esforço das empresas no sentido de aquisição, aperfeiçoamento, motivação e retenção de talentos humanos qualificados para enfrentar tal situação. Evidencia-se desta forma um desafio na Gestão de Recursos Humanos: apresentar alternativas práticas de gestão que preparem e estimulem o comportamento do indivíduo frente às características do trabalho na “visão transformada”, facilitando e valorizando seu desenvolvimento pessoal e profissional neste contexto.

A seguir apresentamos um quadro comparativo resumindo as principais diferenças entre as demandas do trabalhador operacional padrão na configuração associada ao Paradigma Produção em Massa e na configuração associada ao Paradigma da Flexibilidade.

QUADRO 2: COMPARATIVO DAS DIFERENÇAS DO PERFIL DO TRABALHADOR NOS DOIS PARADIGMAS

MODELO CARACTERÍSTICAS	CONFIGURAÇÃO ASSOCIADA AO PARADIGMA PRODUÇÃO EM MASSA	CONFIGURAÇÃO ASSOCIADA AO PARADIGMA DA FLEXIBILIDADE
Nível de Educação e Formação Requeridos	Baixo. Funções operacionais exigindo pouca capacitação.	Alto. Funções operacionais exigindo maior capacitação.
Perfil do Trabalhador Operacional	Pouco qualificado, especializado, sem autonomia sobre o trabalho e sem responsabilidade pela produtividade e qualidade. Operário “chão de fábrica”.	Mais preparado, maior responsabilidade e autonomia, iniciativa para agir, capacidade de trabalhar em grupo. Operário “colaborador”.
Habilidades	Habilidades físicas	Habilidades físicas e mentais, capacidade de trabalhar em grupo, comunicação, disposição para participar.
Relações Empregado-	Independência. Frequentes conflitos entre as	Interdependência, e busca da redução de

Empregador	partes. Relações baseadas no confronto, e na divergência de interesses.	conflito. Relações baseadas na tentativa de negociação e na busca da convergência de interesses.
Participação do Empregado nas Decisões	Baixa. Decisões tomadas de cima para baixo.	Tende a ser mais alta e espera-se fluxo de informações em duas vias.
Comprometimento	Baixo envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com a empresa	Necessidade de comprometimento dos empregados com a empresa.

FONTE: Adaptado pela autora de Albuquerque, 1992; Ruas, 1995; Neffa, 1990; Womack, 1992 e Pontes, 1995.

2.2.2 A Questão do Comprometimento: Origem, Importância e Conceitualização

O interesse pelo estudo do comprometimento organizacional tem seu início a partir da década de 70 (Walton, 1985). A necessidade do desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre este tema origina-se da nova natureza das atividades dos trabalhadores (Dessler, 1996). Na medida em que o perfil do trabalho exigido implica em envolvimento do trabalhador a fim de que tome iniciativas do tipo controle da qualidade, identificação de defeitos, diminuição do desperdício, participação em grupos de melhorias e outras formas de ação que requerem disposição para participar, a questão do comprometimento passa a ter um papel fundamental (Ruas, 1995). Nesta perspectiva, conforme destaca Dessler,

“...a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva” (Dessler, 1996, p.5).

Evidentemente, o aprofundamento da questão encontra-se vinculado diretamente a estas transformações no mundo do trabalho, incentivando a comunidade científica e as próprias organizações a buscarem subsídios que facilitem a compreensão destas mudanças e suas implicações na relação indivíduo e organização (Renault de Moraes et al, 1995, XIX ANPAD).

Dentre as abordagens sobre comprometimento organizacional, a conceitualização que predomina nos estudos realizados⁵ é a de Mowday, Porter e Steers

⁵ Ver Teixeira, XVIII ENANPAD, 1994; Xavier, Cameschi & Borges-Andrade, Revista de Administração out./dez., 1990; Brandão & Bastos, Revista Tendências do Trabalho, nov., 1994; Fleury, Revista Tendências do Trabalho, julho, 1994.

(1982)⁶. Estes autores ressaltam o aspecto “afetivo” do comprometimento definindo-o como “a força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”, através das seguintes dimensões: (1) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, (2) um desejo de exercer considerável esforço em favor da empresa, (3) um forte desejo de se manter como membro da organização.

Para Bastos (1994), caracterizado desta forma, o comprometimento não é visto apenas como um sentimento de lealdade do indivíduo à organização e sim como um processo através do qual os indivíduos expressam a sua preocupação com o bem estar e o sucesso da organização (Bastos & Brandão, 1994).

Numa visão mais ampla, Buchanan (1977)⁷ afirma que o atributo mais significativo do comprometimento está em sua capacidade de “fundir metas individuais e organizacionais” reforçando um outro enfoque, presente originalmente nos estudos de Becker (1960)⁸, que trata o comprometimento como produto de “trocas” entre indivíduos e organizações. Visto sob esta perspectiva, o comprometimento desloca seu eixo, de um ponto centralizado no esforço do indivíduo em aceitar e engajar-se nos objetivos da organização, para outro no qual se amplia também a responsabilidade para a empresa em criar vínculos com o indivíduo que o estimule a construir e reforçar este sentimento, conjugando desta forma os interesses próprios dos trabalhadores e interesses organizacionais.

Segundo Teixeira (1994), o comprometimento vem tomando espaço nos estudos referentes ao desenvolvimento de um instrumento adequado para a análise do comportamento humano nas organizações.

“Desenvolveram-se estudos sobre a percepção do indivíduo, suas motivações, as concepções quanto a natureza do homem, suas necessidades, seus valores, a interação com o ambiente, a satisfação do indivíduo para com o trabalho, a qualidade de vida e o conflito. Neste ínterim, análises sobre comprometimento organizacional vem tomando forma, aprimorando instrumental e ganhando adeptos” (Teixeira, XVIII ENANPAD, 1994, p.268).

⁶ Mowday, Porter e Steers, 1982 apud Bastos, 1994

⁷ Buchanan, 1977 apud Dessler, 1996

⁸ Becker, 1960, apud Fleury, 1993

Alguns *experts*⁹, citados por Teixeira, afirmam inclusive que o comprometimento organizacional, por ser considerado um “fenômeno mais estável e sem flutuações diárias”, seria a ferramenta “mais confiável para se trabalhar com o comportamento humano nas organizações do que, por exemplo, a satisfação” (Teixeira, XVIII ENAMPAD, p.268, 1994).

Tomando ou não o espaço de preocupações freqüentes no ambiente organizacional, tais como: quais os meios de se atingir maior satisfação, motivação ou melhor desempenho do trabalhador, a questão do comprometimento para Walton (1985) vai muito além, ultrapassando os limites destas indagações. Para este autor, o comprometimento é encarado como uma estratégia de administração da força do trabalho. A principal contribuição de Walton, está em associar diretamente as características do trabalho e gestão das pessoas no paradigma da flexibilidade à necessidades de práticas de comprometimento.

Estudando as mudanças na organização e gestão do trabalho em indústrias norte-americanas, Walton diferencia dois tipos de estratégias de administração de pessoas: a estratégia orientada para o controle e a estratégia do comprometimento. A estratégia voltada para o controle, ou dita tradicional, relaciona-se à abordagem taylorista, apresentando as seguintes características: cada funcionário é responsável por uma tarefa fixa, ênfase na autoridade hierárquica, pouca participação do empregado fora das exigências básicas do cargo, mão-de-obra encarada como um custo variável, recompensas individuais e rígido controle sobre a força de trabalho para alcançar a eficiência produtiva.

Do lado oposto, encontra-se a estratégia do comprometimento, que, segundo Walton, começou a propagar-se nas organizações americanas no início da década de 70. Como características principais destacam-se as seguintes: trabalho em grupo, enriquecimento do cargo, multifuncionalidade do trabalhador, diminuição dos níveis hierárquicos, incentivo à participação e envolvimento dos funcionários dentro e fora das exigências básicas de suas atividades, recompensas grupais (participação nos ganhos ou nos lucros), ênfase no treinamento e garantia de

⁹ Teixeira cita os seguintes autores: Mathieu&Zajac, 1990; Brandão, 1991; Gama, 1993 entre

segurança no trabalho. Além destas duas estratégias, Walton define uma situação intermediária chamada de Estágio Transicional, característico de organizações que apresentam-se no início do processo de transformações direcionadas à estratégia do comprometimento. Segundo o autor, neste estágio não são contempladas mudanças nas políticas de recompensas, na organização gerencial ou no desenho de cargos. Para Walton o que caracteriza o Estágio Transicional é a “participação voluntária dos funcionários em grupos de resolução de problemas, como os círculos da qualidade” (Walton, 1985, p.83).

Seja como estratégia de gestão das pessoas, seja como instrumento de análise do comportamento humano na organização ou ainda como elemento facilitador das relações indivíduo-empresa, a questão do comprometimento aparece em todas as situações como uma forte tendência nas práticas de Recursos Humanos frente a emergência da concepção ligada ao paradigma da flexibilidade.

2.2.3 Estratégias de Gestão de Recursos Humanos frente a Questão do Comprometimento

Depois de entendermos o que é comprometimento e como vem sendo utilizado para dar conta das mudanças associadas ao paradigma da flexibilidade, surge um novo questionamento: Quais são as práticas de gestão de Recursos Humanos que estimulam o comprometimento dos trabalhadores?

De uma forma genérica, Dessler (1996) afirma que para se desenvolver comprometimento torna-se essencial que indivíduos e organização compartilhem os mesmos objetivos, ou seja, ao realizar suas próprias metas, o funcionário realize simultaneamente as metas da empresa. Para Dessler, “criar comprometimento significa forjar tal síntese” (Dessler, 1996, p.16). Os estudos de Buchanan (1977) e de Steers (1977)¹⁰ ressaltam também a relação direta entre comprometimento e a capacidade da organização de satisfazer as aspirações pessoais do indivíduo. Com isso voltamos ao questionamento inicial: Quais ações deveriam ser adotadas pela

outros.

¹⁰ Buchanan e Steers apud Dessler, 1996

empresa para satisfazer as aspirações pessoais do indivíduo e assim obter seu comprometimento?

Desejando encontrar respostas para estes questionamentos, Dessler estudou 10 empresas americanas que apresentavam um corpo funcional altamente comprometido. Com o objetivo de saber a causa do comprometimento, este autor entrevistou funcionários, analisou documentos e sobretudo as políticas e procedimentos de gestão de Recursos Humanos destas organizações. Após estudos minuciosos, Dessler verificou oito práticas comuns na conduta dos negócios de cada uma das 10 empresas, classificadas da seguinte forma: valores *people first*, diálogos de mão dupla, comunhão, mediação transcendental, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas palpáveis e realização. A estas ações administrativas específicas e concretas deu o nome de “chaves para o comprometimento”. O quadro abaixo apresenta a idéia central e as práticas de Recursos Humanos associadas a cada uma destas oito “chaves”.

QUADRO 3: PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS ASSOCIADAS ÀS “CHAVES” DO COMPROMETIMENTO

CHAVES DO COMPROMETIMENTO	IDÉIA CENTRAL	PRÁTICAS DE RH ASSOCIADAS
valores <i>people first</i>	Pessoas em primeiro lugar. Valorização, confiança e respeito pelos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar valores <i>people first</i> por escrito e à vista dos funcionários - Eliminar símbolos contra valores <i>people first</i> (por exemplo: relógio ponto) - Manter os canais de comunicação abertos; - Contratar pessoas com valores <i>people first</i> - Investir em treinamento e instrução dos funcionários - Garantir segurança de emprego e realizar recrutamento interno, - Estimular a tomada de decisões relacionada a função, - Estimular o funcionário a utilizar ao máximo suas habilidades pessoais.
diálogos de mão dupla	Abertura e utilização de canais de comunicação entre empresa e trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> - Informar os funcionários do que está acontecendo na organização, - Realizar pesquisas de opinião periódicas, - Instalar canais de comunicação formais e de fácil acesso e compreensão pelos funcionários tais como: Fale Abertamente, Portas Abertas ou Hot line, - Instituir procedimentos que garantam o tratamento justo para todos os funcionários.
comunhão	Senso de destino compartilhado (trabalhadores/organização) Homogeneidade dos funcionários em termos de valores, aspirações e habilidades pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Promover um senso de participação comunitária, eliminando diferenças desnecessárias de status (restaurante único, estacionamento igual) - Utilizar planos de participação nos lucros ou nos riscos, tornando os funcionários sócios da empresa, - Recompensar as atitudes de participação (por exemplo: publicar fotos ou histórias de sucesso dos funcionários) - Incentivar o esforço conjunto e o trabalho comunitário através de rodízio de funções, equipes de trabalho e envolvimento de cima para baixo, - Programar atividades que proporcione participação coletiva dos funcionários
medição transcendental	Compartilhamento de filosofias, ideologias, missões e valores organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Formular ideologia, missão ou valores por escrito e comunicá-los aos funcionários (isso os ajudará a incorporar uma visão para compartilhar e com as quais se comprometer) - Contratar trabalhadores cujos valores e habilidades combinem com a ideologia da empresa,

		<ul style="list-style-type: none"> - Instituir programas formais de orientação/instrução e assimilação de novos funcionários que reforcem a ideologia da empresa - Promover treinamentos não apenas técnicos, mas aqueles referentes aos valores e missão da empresa. - Acrescentar um elemento carismático à empresa (as pessoas que ela tem ajudado, a qualidade de seus produtos, etc.)
contratação baseada em valor	Contratação de pessoal levando-se em consideração não somente as habilidades inerentes ao cargo, mas também características e valores humanos, tais como cooperação, habilidade de aprendizado, orientação para qualidade e outras que melhor se adaptem à ideologia da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Projetar um processo exaustivo de seleção. Depois de várias etapas o candidato torna-se vitorioso e sentindo-se parte de uma "elite" - Fornecer sempre idéias realistas daquilo que se irá trabalhar e o que o trabalho exigirá do candidato - Não contratar pessoas apenas por seu conhecimento profissional ou habilidades técnicas. Levar em consideração seus valores e sintonia de seus desejos pessoais com a ideologia da empresa.
segurança	Sentimento de segurança no emprego. "Emprego vitalício sem garantias"	<ul style="list-style-type: none"> - Deixar claro a intenção da empresa em garantir o emprego dos funcionários - Instituir práticas que facilitem a segurança dos funcionários e vínculos do funcionário a longo prazo tais como: planos de remuneração variável, políticas de transferência de pessoal, treinamento para capacitar a multifuncionalidade dos trabalhadores, etc.
recompensas extrínsecas palpáveis	Pacotes de pagamento acima da média em combinação com incentivos e benefícios extensivos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar plano de pagamento que estimule os funcionários a se julgarem sócios da empresa - Proporcionar programa de benefícios para mostrar que o funcionário é um investimento de longo prazo e que a empresa se preocupa com seu bem estar. - Oferecer pacote de remuneração contendo uma parte fixa e outra variável
realização	Capacidade de alcançar para si mesmo tudo o que poderia ter alcançado, observadas as habilidades, talentos e sonhos pessoais.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer programa estruturado de promoção interna - Desejar a realização dos funcionários - Assegurar a todos os funcionários a oportunidade de utilizarem todas as habilidades e talentos no trabalho, e se tornarem tudo o que podem ser dentro da organização.

FONTE: Elaborado pela autora com base no livro "Conquistando O Comprometimento" de Gary Dessler, 1996

Também em Ruas (1996), a relação entre comprometimento e o uso de sistemas de reconhecimento e incentivos encontra-se numa posição destacada, conforme se observa no quadro abaixo, construído a partir da contribuição dos principais mentores da Qualidade Total.

QUADRO 4: RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO E SUA BASE DE PRINCÍPIOS E PRÁTICAS

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
Estabilidade: trabalhador parte integrante da empresa e identificado como as metas a longo prazo →	<ul style="list-style-type: none"> • Planos de Cargos e Salários • Programa de Benefícios Extrasalariais • Programa de Formação e/ou Treinamento • Sistema de Reconhecimento e Incentivo • Procedimentos regulares de Comunicação Interna • Práticas de Avaliação Periódicas do Ambiente Interno
Retribuição: remuneração que retribua o desempenho do trabalhador →	
Desenvolvimento: estimular a capacitação das pessoas →	
Reconhecimento: reconhecer o esforço adicional do empregado →	
Comunicação: comunicação <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> →	
Acompanhamento: Estar atento às mudanças do ambiente organizacional →	

FONTE: Ruas, 1996

Finalmente, o quadro abaixo apresenta uma tentativa de consolidar algumas das principais tendências das novas estratégias de gestão de Recursos Humanos no ambiente do novo paradigma.

QUADRO 5: TENDÊNCIAS NA ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS FRENTE AO NOVO PARADIGMA

MODELOS ESTRATÉGIAS DE RH	CONFIGURAÇÃO ASSOCIADA AO PARADIGMA DA PRODUÇÃO EM MASSA	CONFIGURAÇÃO ASSOCIADA AO PARADIGMA DA FLEXIBILIDADE
Política de Emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco na função, emprego a longo prazo.
Política de Contratação	Contrata para o preenchimento de um cargo.	Contrata para o desenvolvimento de funções. Recrutamento interno
Política de Treinamento	Visa o aumento do desempenho na função atual. Ênfase na rotina do trabalho. Capacita o funcionário para a realização de uma atividade	Visa preparar o empregado para o desempenho de funções futuras. Ênfase na aprendizagem, criatividade e inovação. Capacita o funcionário para a realização de várias atividades.
Políticas de Carreira	Carreira rígida e especializada, de pequeno horizonte e amarrada na estrutura de cargos Sem interesse na estabilidade do funcionário.	Carreira flexível, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Interesse na permanência do funcionário
Política de Remuneração e Recompensas	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles. Somente utilização de recompensas extrínsecas (financeiras) para o funcionário suportar o rigor da situação de trabalho. Remuneração baseada numa parcela fixa (salário).	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre os níveis. Utilização de recompensas extrínsecas (financeiras) e intrínsecas tais como auto-estima e auto-realização para comprometer o funcionário. Remuneração: parte fixa (salário) e variável (incentivos) Valorização de Planos de Benefícios
Política de Incentivos	Utilização de incentivos individuais.	Utilização de incentivos grupais.

FONTE: Adaptado pela autora de Albuquerque, 1992 e Dessler, 1996

2.3 MUDANÇA DE PARADIGMA NA REMUNERAÇÃO

2.3.1 Esquemas Tradicionais de Remuneração Centrados no Cargo: Desenvolvimento e Obsolescência de um Modelo

Para entendermos a influência dos padrões de qualidade, flexibilidade e produtividade, na evolução das práticas de remuneração, considera-se necessário voltar-se ao princípio inovador do modo capitalista de produção e organização industrial: a divisão do trabalho (Braverman, 1987).

Braverman destaca na sua célebre obra “Trabalho e Capital Monopolista”, a não menos importante “Riqueza das Nações” concluída por Adam Smith em 1776.

Os estudos de Smith comprovaram que a produção de alfinetes aumentava em mais de cem vezes quando o processo de fabricação era dividido por vários trabalhadores especializados na produção de partes diferentes, ao invés de um trabalhador fabricar o alfinete inteiro. No início do século, este princípio foi retomado por Frederick Taylor, que utilizou este método de organização do trabalho para obter o máximo de controle sobre as atividades dos operários.

Partindo do pressuposto de controle, ou Gerência Científica, Taylor dissociou o trabalhador do sistema de produção através da fragmentação do processo de trabalho em operações mínimas. Desta forma, a gerência deteve para si própria o direito de conceber e planejar as atividades, restando ao operário apenas a função de executá-las. O conceito de trabalho alienado justifica-se principalmente pela separação do esforço mental e manual.

Segundo Brisolla Junior, os reflexos desta concepção de organização do trabalho para as políticas de remuneração foram inevitáveis. “Ao delimitar as atividades dos empregados, Taylor criou as bases para a remuneração centrada no cargo” (Brisolla Junior, 1994, p. 21). A definição do salário e dos incentivos passou a ser diretamente vinculada a definição exata das atividades dos trabalhadores (Semler, 1988, apud Brisolla Junior, 1994).

Nesse contexto, destaca-se no fordismo clássico o sistema de remuneração denominado *Five Dollar Day*. Esse sistema idealizado por Ford, não representava um simples acréscimo no salário do trabalhador, e sim um “plano de participação nos benefícios” (Neffa, 1990, p.299) com objetivos bem definidos:

a) estabelecer novas formas de relacionamento do trabalhador com a empresa: redução do absenteísmo, da rotatividade, da indisciplina e do desinteresse pelo trabalho e aumento da produtividade apesar das tarefas repetitivas e monótonas;

b) exercer um controle sobre a vida do trabalhador fora do local de trabalho, a fim de “supervisionar” o uso do maior poder aquisitivo adquirido com estratégias do

tipo *Five Dollars Day*, incluindo a classe de trabalhadores na categoria de consumidores de bens duráveis industriais.

c) garantir a paz social, transformar os valores culturais (com reflexos nas atitudes e comportamentos) para o aumento da produção;

Os resultados do *Five Dollar Day* se mostraram excelentes. A rotatividade e o absenteísmo diminuíram sensivelmente, pois os trabalhadores perceberam que era possível e vantajoso permanecer na companhia. O custo de produção também declinou devido a intensificação do trabalho. Com uma mão de obra estável e “obediente” a empresa não teve barreiras para o seu crescimento, consolidando assim o sistema fordista de produção e consumo (Coriat, 1991; Neffa, 1990; Womack et al, 1992).

Como podemos perceber o sistema de remuneração adotado por Ford, estava intrinsecamente ligado às inovações no processo. Enquanto que a linha de montagem fixava um ritmo, a remuneração fixava um comportamento. O resultado da integração destas duas estratégias - de Produção com a utilização da linha de montagem e Recursos Humanos com *Five Dollars Day* garantiram a previsibilidade no comportamento do indivíduo e tornaram suportável o rigor da situação de trabalho.

Este modelo de remuneração baseada nos cargos ou no tipo de trabalho, padroniza o comportamento dos funcionários que realizam tarefas similares, pois não leva em conta diferenças de potenciais, expectativas, motivações, objetivos ou desempenho dos indivíduos nas organizações (Lawler, 1990). Enfim, os universaliza como produtores, e não os particulariza como pessoas.

Para Lawler (1990), as diferenciações salariais neste sistema são determinadas através de três elementos: **requisitos mínimos exigidos pelo cargo**, tais como formação escolar, experiências e habilidades; **complexidade das tarefas**, percebidos pelo nível de supervisão ou posição hierárquica e **características do ambiente de trabalho**, percebidos pelo desgaste físico ou mental. Kanter (1997),

acrescenta ainda os seguintes fatores: responsabilidade pela tomada de decisão, importância do indivíduo para a organização e número de subordinados.

“Nos planos de remuneração tradicionais, cada cargo tem atribuído a si um nível de salário, fixado relativamente sem levar em conta como o trabalho foi executado ou o valor real do desempenho para a organização. Se houvesse um componente de “mérito”, este em geral era muito pequeno. A maneira mais certa - e freqüentemente a única maneira de aumentar o número do contracheque era trocar de área ou ser promovido” (Kanter, 1990, p.231).

Sob este enfoque, o esquema tradicional de remuneração tem sido estruturado em função das posições sociais e organizacionais que os trabalhadores ocupam, enfim de seu *status* na organização. A autora ressalta que a fragilidade do sistema tradicional reside exatamente em recompensar apenas a ascensão a posições mais altas, em vez da contribuição para o alcance das metas da empresa.

Esta abordagem “mecanicista” da remuneração, segundo Brisolla Junior (1994), se enquadrava bem no contexto da produção em massa, onde a mão de obra era abundante e extremamente desqualificada. A linha de montagem tornava o trabalho alienante, dissociando o funcionário das funções de planejamento do processo e execução das tarefas. A concorrência entre as empresas não era tão acirrada e o estilo de gestão, autoritário e centralizador. Dessa forma, a remuneração era muito mais influenciada pelos aspectos técnicos e normativos do cargo do que por mudanças conjunturais que pudessem afetar as políticas das empresas (Resende, 1991).

2.3.2 Tendências Atuais na Remuneração: Ascensão de Práticas Baseadas nos Indivíduos - Espaço para Modelos Flexíveis de Remuneração

Entretanto, a realidade vem demonstrando que as transformações no ambiente externo tais como globalização, crise econômica, competitividade acirrada, consumidor mais exigente, e suas repercussões no ambiente interno às organizações, percebidas através de estruturas mais enxutas e flexíveis, novas demandas no perfil da mão de obra, trabalho em equipe, racionalização dos processos, contenção de despesas, aumento dos níveis de produtividade e qualidade, estão interferindo e modificando as bases fundamentais para a definição

dos salários. Kanter (1997), afirma que embora as atenções ainda estejam voltadas ao valor comparável, igualando salários dos indivíduos que desempenham tarefas semelhantes, a tendência mais importante está sendo a desvinculação entre as atribuições do cargo e o nível salarial. Nesta nova visão, a descrição de cargos passa a funcionar apenas como uma mera referência para a remuneração e não mais como uma medida de valor para o ocupante do cargo (Brisolla Jr., 1994).

O problema central dos sistemas de remuneração tradicionais ainda em uso é que foram criados para um tipo de empresa que está desaparecendo, onde não tem mais sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de responsabilidades e atividades (Lawler, 1990). Por serem conservadores, inflexíveis e não privilegiarem o indivíduo, estes sistemas de remuneração acabaram se tornando entraves às mudanças, criando barreiras e impedindo avanços na transformação da organização do trabalho (Pereira Filho e Wood Jr., 1995).

As novas tendências apontam para o delineamento de um sistema de remuneração que estabeleça vínculos da empresa com um ambiente competitivo e globalizado. Para Pereira Filho e Wood Jr. (1995), estes vínculos acontecem por duas maneiras:

- a concepção das práticas de remuneração devem evoluir em sintonia com o desenvolvimento de práticas relacionadas a gestão e organização do trabalho, considerando a visão de futuro da empresa;

- os trabalhadores passam a ser remunerados por sua contribuição para a alavancagem do negócio. Além das atribuições e responsabilidades, devem ser considerados os seguintes aspectos na elaboração de um sistema estratégico de pagamento: conhecimentos, habilidades, desempenho, resultados, evolução da carreira, etc.

Deste modo, na medida que o sistema de remuneração alinhar o contexto e a estratégia da organização à recompensa da contribuição, desempenho e esforço

dos indivíduos, contribuirá para a construção de visões comuns e valores partilhados (Pereira Filho e Wood Jr., 1995). Brisolla Jr. (1994) destaca que a principal transformação das práticas de remuneração ao nível de políticas de recursos humanos é a aproximação do indivíduo com o negócio, com as estratégias da empresa, e seus valores.

Esta forma de repensar o significado do próprio valor do trabalho está gradativamente mudando a base da determinação do salário da posição para o desempenho e do *status* para a contribuição (Kanter, 1990). Resumidamente, podemos dizer que a principal tendência da administração salarial é pagar menos pela função e mais pelos resultados dos trabalhadores (Coopers & Lybrand, 1996).

Resende (1991), identifica algumas perspectivas de mudanças que já estão ocorrendo na administração salarial:

- “- maior flexibilidade e dinamismo dos planos de remuneração;
- ênfase menos operacional e tecnicista, em favor de outra, de caráter mais estratégico e situacional;
- maior freqüência de eliminação, redesenho ou criação de cargos;
- revisão ou adaptação de métodos e critérios de avaliação de cargos;
- redução do número de classes ou faixas salariais;
- criação de fórmulas alternativas de remuneração variável, prêmios e outras recompensas;
- crescente vinculação de incentivos a resultados de produtividade;
- enfraquecimento da política de aumento por mérito;
- administração mais efetiva e criteriosa da movimentação em carreira vertical e horizontal (*job rotation*)” (Resende, 1991, p.24).

Os principais motivos, ressaltados por Kanter (1997), para o surgimento e adoção destas perspectivas na administração salarial são os seguintes: reduzir custos, recompensar pelo espírito empreendedor do trabalhador e estimular a produtividade, aspectos que, segundo a autora, são inalcançáveis através de um sistema de pagamento conservador. Entre os aspectos destacados por Kanter, o que

tem chamado mais atenção das empresas na valorização de práticas inovadoras de remuneração é o relativo a redução dos custos dos salários.

“O cenário mudou porque qualquer aumento de salário significa atualmente uma indesejável vitamina para os custos fixos da empresa. O que, nestes tempos de competição acirrada, é temerário (Sanchez, 1996, p.32).

Políticas de remuneração que contemplem um componente variável visando a complementação do salário fixo é uma das propostas do economista Martin Weitzman. Para Weitzman (1984), a flutuação dos salários conforme o desempenho da empresa diminuiria o desemprego em épocas difíceis e incentivaria a criação de novos empregos (a oscilação no desempenho da empresa estaria diretamente relacionada ao aumento ou diminuição da parte variável da remuneração do indivíduo, sendo que a parte fixa se manteria inalterada). Os trabalhadores receberiam além do salário fixo, um incentivo variável que seria distribuído proporcionalmente a sua contribuição apenas quando a empresa atingisse resultados positivos.

Para Brisolla Jr. (1994), uma outra vantagem da remuneração variável

“...é que ela pode representar uma ponte mais direta entre o desempenho do indivíduo e dos grupos de trabalho e a performance da empresa, dando indicadores, portanto, dos valores e comportamentos a serem seguidos para o alcance dos objetivos do negócio” (Brisolla Jr. 1994, p.26).

Dentro desta nova perspectiva de administração salarial percebemos uma tendência na utilização de sistemas baseados nos indivíduos e em suas ações para merecer um acréscimo no salário. Mas qual ou quais impactos que os incentivos causam nestas ações? Isso é o que pretendemos demonstrar a seguir.

O quadro abaixo ilustra as tendências emergentes através da comparação das estratégias de remuneração associadas a configuração do Paradigma de Produção em Massa e o Paradigma da Flexibilidade.

QUADRO 6: ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO FRENTE AO NOVO PARADIGMA

MODELO ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO	REMUNERAÇÃO ASSOCIADA AO PARADIGMA DA PRODUÇÃO EM MASSA	REMUNERAÇÃO ASSOCIADA AO PARADIGMA DA FLEXIBILIDADE
---	--	--

Propósito da Remuneração	Remuneração objetiva tornar suportável o rigor da situação do trabalho.	Remuneração objetiva comprometer o indivíduo com a empresa e com o trabalho.
Ênfase da Remuneração	Valorização da posição e do <i>status</i> do indivíduo.	Valorização da pessoa, de seu desempenho e de sua contribuição para a empresa.
Estrutura Salarial	Estrutura salarial rígida, com muita diferenciação entre os níveis salariais.	Amplas faixas salariais, com pouca diferenciação entre os níveis.
Forma de Pagamento	Pagamento individual.	Pagamento grupal.
Formação da Remuneração	Remuneração formada por uma parte fixa (salário).	Remuneração formada por uma parte fixa (salário) e outra variável (incentivos, benefícios).
Critério de Promoções	Promoção vinculada ao tempo, avaliação de cargo.	Promoção vinculada ao desempenho, avaliação da competência do indivíduo.
Critério de “Valor”	Cada cargo possui um “valor” para a empresa.	Cada indivíduo possui um “valor” para a empresa.
Formas de melhorar o desempenho e aumentar o comprometimento do funcionário	Utilização de aumento do salário fixo.	Utilização de incentivos monetários.

FONTE: Adaptado de Albuquerque, 1992; Pontes, 1995; Kanter, 1990 e Leite, 1994.

2.3.3 Valorização das Formas de Incentivos Financeiros a Fim de Obter Maior Participação, Iniciativa e Comprometimento dos Trabalhadores

A principal crítica à utilização de incentivos financeiros é que são encarados como uma submissão temporária. Para Kohn (1995),

“Quando se trata de produzir mudanças duradouras de atitude e comportamentos, todavia, as recompensas, assim como as punições, são surpreendentemente ineficazes. Uma vez que as recompensas desaparecem, as pessoas voltam aos seus antigos comportamentos”(Kohn, 1995, p. 13)

Entretanto, entendemos que este ponto de vista possa talvez ser mais adequado às práticas tayloristas/fordistas, onde o enfoque dado aos incentivos monetários era o de estimular o funcionário à apenas produzir mais, numa visão de curto prazo, dependendo de interesses momentâneos da empresa. Nada mais adequado ao modelo de produção em massa.

No modelo da flexibilidade, a utilização dos incentivos monetários ampliou seu foco. Alguns autores contemporâneos defensores desta prática (Lawler, 1990,

Kanter, 1990, Dessler, 1996, Flannery et al, 1997 e Walton, 1985), atribuem a utilização de políticas de incentivos para tornar o trabalhador cada vez mais uma parte integrante da empresa, numa perspectiva de longo prazo. O funcionário é incentivado a assumir mais riscos, ter maior responsabilidade pelos resultados de seu trabalho e buscar agregar maior valor as suas atividades. Seu desempenho está diretamente associado ao desempenho da empresa. Na medida que participa de lucros, resultados ou de dividendos das ações da organização o indivíduo torna-se uma espécie de sócio, aumentando o sentimento de segurança e estabilidade através da criação de um vínculo de longo prazo (Dessler, 1996).

Observa-se que as transformações no mundo do trabalho exigem uma mudança de atitude dos empregados, não só em relação à intensificação do ritmo de produção ou desenvolvimento de maior número de atividades, mas também, a uma postura de maior comprometimento, participação e iniciativa. Neste contexto, os incentivos monetários são utilizados para estimular o indivíduo a realizar as tarefas num sentido amplo, ou seja, acrescentar à função de execução, às de planejamento e controle de suas atividades e do grupo em que pertence.

Um outro aspecto que ressalta a valorização das políticas de incentivos, é que das formas de reconhecimento, a recompensa financeira torna-se a maneira mais palpável e tangível para retribuir o desempenho e o esforço adicional do indivíduo (Hunt, 1993). Sob estas perspectivas, a utilização de incentivos assume um papel de coerência com as práticas de Recursos Humanos associadas ao novo paradigma de organização, produção e gestão do trabalho.

Referindo-se à participação dos resultados, uma das modalidades dos incentivos, a equipe da Coopers & Lybrand (1996) afirma que atualmente a adoção desta prática está chamando a atenção de empresários por sua capacidade de apoiar e reforçar algumas tendências emergentes, dentre as quais destacam-se as seguintes: estimula a participação dos empregados nas decisões referentes ao seu trabalho, incentiva seu comprometimento com a estratégia da empresa e contribui para o alcance da qualidade e redução de custos.

Apesar de ser considerada uma prática bem antiga, como veremos adiante, **a adoção destes incentivos vem passando de uma estratégia útil para uma estratégia necessária na obtenção deste novo perfil dos funcionários.** Além do mais, quando utilizada por Taylor, Ford, ou até mesmo bem antes destes estrategistas do paradigma da produção em massa, esses incentivos monetários não eram acompanhados de práticas de negociação, envolvimento dos funcionários, trabalho em equipe, produtividade, participação nas decisões, aprimoramento da comunicação, transparência, redução de desperdício, qualidade, diminuição dos conflitos nas relações de trabalho, etc, somente para citar alguns dos aspectos que estão no cenário dos planos de incentivos atuais. Neste sistema, ao contrário do que imaginava Taylor, o valor monetário é somente **um dos alavancadores** de todo um processo em busca de compartilhamento dos objetivos e de um maior comprometimento do trabalhador com a empresa e da empresa com o trabalhador.

2.3.4 Práticas de Incentivos: Experiência Japonesa e Americana

Estudos (Fleury, 1990, Pastore, 1993) revelam que as empresas japonesas vêm questionando a eficiência das práticas de salário por antigüidade. Segundo estes autores, a principal crítica é que o sistema baseado na antigüidade não compensa os empregados muito qualificados e que percebem a contribuição de seu trabalho para a companhia. Segundo Inigami (1989) apud Fleury (1990), a tendência é que o sistema de promoção e salários com base na senioridade, com seu enfoque igualitário, **paulatinamente se transforme em um sistema orientado para a habilidade e desempenho do trabalhador.** Nikkeiren (1992) apud Pastore (1993), tem a mesma opinião, afirmando que é crescente o número de empresas que levam em consideração vários outros fatores para determinar seu sistema de promoção salarial. Entre eles o autor ressalta o desempenho da empresa, dos trabalhadores e de seu esforço individual.

Para Pastore (1993) e Chalmers (1989) apud Masiero (1995), existem discrepâncias quanto ao nível salarial, benefícios sociais e práticas de incentivos entre grandes e pequenas empresas e entre trabalhadores regulares (aqueles que são beneficiados pelas práticas de emprego vitalício e salário por senioridade),

temporários e de tempo parcial. São estes trabalhadores denominados de periféricos que sustentam a existência dos trabalhadores regulares e garantem as diferenciações na remuneração (Masiero, 1995).

Uma das sistemáticas difundidas na maioria das empresas japonesas somente para trabalhadores regulares é o pagamento de bônus. Estes trabalhadores recebem uma bonificação, duas vezes por ano, equivalente a 1/3 de seus salários anuais. “O sistema de bonificação está teoricamente ligado a performance da empresa” (Masiero, 1995, p.10). Segundo afirma Pastore,

“A filosofia geral do bônus é atrelá-lo à produtividade e à lucratividade. Está se tornando praxe pagar-se metade do bônus como gratificação e a outra metade como decorrência do desempenho da empresa, do setor em que o empregado trabalha e também de seu próprio desempenho individual” (Pastore, 1993, p. 24).

Pastore afirma ainda que em muitas empresas este bônus já se tornou uma espécie de gratificação, sendo distribuído aos funcionários até mesmo quando a empresa não apresenta lucros no final do período.

Os Estados Unidos, talvez por ser o berço das práticas de incentivos, apresenta o maior número de empresas que utilizam essa sistemática e conseqüentemente uma grande quantidade de estudos que demonstram experiências de diversas empresas sobre o assunto. Dentre as práticas de incentivos mais utilizadas pelas empresas americanas destaca-se as de participação nos lucros (data de 1794 o primeiro caso de distribuição nos lucros identificados pela literatura (Davis & Newstrom, 1992). Lawler afirma que pelo menos 1/3 das empresas americanas adotam a participação nos lucros (Lawler, 1990).

O crescimento da utilização de formas de remuneração variável popularizou-se nos Estados Unidos principalmente depois da 2a. Guerra Mundial. Neste período as empresas foram encorajadas por leis federais de tributação que começaram a permitir a transferência dos rendimentos dos trabalhadores gerados por planos de incentivos para fundos de pensão e aposentadoria (Davis & Newstrom, 1992).

Entretanto, estudos de Lawler (1990), demonstraram que foi somente a partir da década de 70 que as empresas americanas demonstraram um crescente interesse na utilização de incentivos monetários. Neste período, as organizações perceberam que necessitavam acima de tudo reduzir custos, o que para muitas significava congelar ou reduzir salários. Esta medida era um tanto impopular para os funcionários que já estavam acostumados com a segurança de ter adquirido um certo cargo e salário que aparentemente a empresa garantia “para sempre” (Flannery et al, 1997).

Além disso, quase que simultaneamente, as organizações americanas descobriram que o sucesso organizacional não estava somente sustentado na redução de custos, aumento nos lucros e produtividade, mas também em valores mais intangíveis tais como: atendimento a clientes, qualidade, identificação de defeitos, flexibilidade, inovação, etc. Enfim, valores que necessitavam de uma grande parcela de envolvimento e participação do funcionário. Paradoxalmente estava se lidando com a diminuição ou estagnação de salários, num momento em que começava a se perceber a importância dos trabalhadores para o alcance destes outros valores fundamentais para o progresso da empresa. Na busca de respostas para essas mudanças significativas nos negócios, as empresas começaram a desenvolver formas alternativas para remunerar pessoas.

Entretanto, embora as mudanças causadas pelo processo de reestruturação, redução de custos, programas de qualidade, trabalho em equipe e adoção de outras estratégias que alavanquem o negócio, apressem e pressionem as empresas na utilização de práticas de remuneração que sejam compatíveis com estas novas exigências impostas pelo mercado, segundo Flannery et al (1997), muitas organizações ainda determinam os níveis salariais com base no conhecimento dos funcionários, tempo de serviço, número de subordinados diretos e posição hierárquica. Para os autores, estes valores não possuem relevância no atual ambiente de negócios, mais horizontalizado, dinâmico e flexível. Pesquisa da Hay de Recursos Humanos em 1995, realizada junto a mais de 1500 profissionais de relações humanas americanos, mostra que apenas 25% destes trabalhadores consideravam

que associar o salário ao desempenho individual era prioridade num ambiente de mudanças organizacionais (Flannery et al, 1997).

Apesar de ser considerado um percentual baixo, dado os efeitos crescentes das mudanças do ambiente organizacional nas práticas de remuneração, os especialistas e consultores nesta área, Flannery, Hofrichter e Platten (1997) afirmam que uma mudança significativa, percebida anteriormente apenas nas empresas americanas, vem ocorrendo também em organizações na Europa, América Latina e Ásia, desde o final de 1994. Para estes estudiosos um movimento paulatino, mas sem caminho de volta, na evolução das práticas de remuneração está tomando força.

Através deste breve relato, observa-se que a trajetória da evolução de novas estratégias de remuneração está intimamente relacionada ao seu desenvolvimento e utilização nos Estados Unidos, país considerado modelo na adoção de práticas administrativas inovadoras.

2.4. FORMAS DE INCENTIVOS NO ÂMBITO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

2.4.1. Incentivos Individuais

Os programas de incentivos individuais possuem como objetivo remunerar cada pessoa de forma diferenciada, de acordo com suas funções, atribuições, habilidades e performance. Estes programas são mais indicados para organizações onde predominam as tarefas independentes e autônomas (Chiavenato, 1994).

2.4.1.1 Pay for Performance (Pagamento por Desempenho ou Mérito)

Segundo Kanter (1990), o pagamento por mérito é historicamente o primeiro passo na construção de um modelo de remuneração que considera mais a contribuição do que *status* do funcionário. Dentro dos “novos” sistemas de remuneração que contemplam uma ligação mais estreita entre desempenho e

pagamento, geralmente esta forma de incentivo era a primeira utilizada por empresas americanas na modernização dos sistemas de remuneração (Kanter, 1990).

Este incentivo tem como objetivo remunerar o desempenho diferenciado do indivíduo, proporcionando-lhe, desta forma, um pagamento adicional de acordo com sua performance. Os aumentos são calculados como um percentual do salário base (Kanter, 1990). Para Chiavenato (1994), a idéia central está em recompensar o desempenho passado do empregado e estimular seu aperfeiçoamento no futuro.

Justamente por ser uma forma de incentivo individual, sua aplicação está sujeita a algumas distorções, como por exemplo diferenças de pagamento entre membros de um mesmo grupo (Baker, Jensen & Murphy, 1988). Neste caso só não haverá conflito se o valor a pagar for mantido secreto. Mas se for mantido secreto, como o indivíduo poderá mensurar a relação existente entre seu desempenho e o incentivo recebido? “Os planos de pagamento por mérito, podem, neste caso, terminar por desencorajar o alto desempenho na prática” (Kanter, 1987 in Vroom, 1997).

Na maioria dos casos, é um incentivo decorrente de uma avaliação de desempenho do funcionário (Baker, Jensen & Murphy, 1988). Para Kanter, tal situação faz com que o pagamento por mérito torne-se uma abordagem essencialmente conservadora, uma vez que mantém, ou mesmo aumenta, o poder dos superiores sobre os subordinados, pois, aqueles distribuem aumentos baseados em seu próprio julgamento da contribuição. Desta forma, o processo de avaliação dos supervisores torna-se subjetivo e com dúbia credibilidade, comprometendo o sucesso do plano que depende, acima de tudo, de um alto grau de confiabilidade entre as partes (Kanter, 1987 in Vroom, 1997, Baker, Jensen & Murphy, 1988).

No Brasil, esta forma de incentivo é mais conhecida por bônus ou gratificações. Normalmente é concedida aos funcionários, a cada final de ano, uma quantia em dinheiro referente ao atingimento de metas individuais. Possui maior penetração entre os níveis gerenciais ou altos executivos, como uma forma de vincular seu desempenho à performance da organização bem como garantir o

comprometimento dos mesmos no alcance dos resultados da empresa (Chiavenato, 1994)

2.4.1.2 Skill-Based Pay (Pagamento Por Habilidade)

Diferentemente do pagamento por mérito, a remuneração baseada na habilidade recompensa individualmente os empregados por aquilo que sabem ou podem vir a saber fazer (Davis & Newstrom, 1992).

O incentivo é fornecido para os empregados que desenvolvem novas habilidades ou adquirem novos conhecimentos, além daqueles relacionados com o exercício de suas tarefas. Desta forma, o indivíduo torna-se multifuncional e recebe mais por isso.

Segundo Lawler (1990), a implantação deste plano de incentivo, pela empresa, requer o cumprimento ordenado das seguintes etapas: identificação das tarefas desenvolvidas pela companhia, identificação das habilidades que são necessárias para o desenvolvimento destas tarefas, definição de critérios para avaliar o aprendizado das habilidades pelo empregado e por fim identificação do número e tipo de habilidades que cada indivíduo pode aprender.

As vantagens obtidas pela utilização deste plano são muitas: motiva os funcionários a desenvolverem as habilidades relacionadas a tarefa que executam, reforça a auto-estima do empregado, proporciona uma força de trabalho mais flexível à organização, reduz a monotonia no trabalho (gerada pelo rodízio dos funcionários entre os cargos) (Lawler, 1990, Kanter, 1990, Davis & Newstrom, 1992).

Além destas vantagens, o sistema ainda aumenta a satisfação do funcionário pelo seu salário, basicamente por duas razões: (1) "...o valor-hora recebido pelo empregado é freqüentemente mais elevado do que aquele que seria pago pela tarefa desempenhada". Isso pode ser explicado pelo fato de que apenas num sistema perfeito todos os empregados estariam utilizando constantemente todas as suas habilidades. (2) o empregado percebe o sistema como mais eqüitativo, uma

vez que aqueles com as mesmas habilidades recebem o mesmo salário (Davis & Newstrom, 1992, p.111).

Apesar de oferecer um grande leque de vantagens, alguns pontos precisam ser considerados na adoção e desenvolvimento deste sistema. Nem todos os empregados se satisfazem com a remuneração por habilidade, pois consideram que o sistema exerce uma pressão muito grande para a aquisição de novos conhecimentos. Os autores citados anteriormente também destacam um aumento nos custos com treinamento e com a própria remuneração dos empregados, já que o domínio de tarefas com maior complexidade, exige uma elevação do salário. Entretanto Kanter (1990) afirma que estes custos logo são dissolvidos pelos ganhos obtidos através do aumento da produtividade da empresa e pela eliminação de grande número de postos de trabalho.

Um aspecto decisivo na aplicação deste sistema, ressaltado por Davis & Newstrom (1992), é a cultura organizacional. Os autores afirmam que a cultura deve estar estruturada pelo apoio e a confiança entre as partes. Neste sentido, tal aspecto torna-se essencial para que o sistema seja compreendido pelo funcionário e para que o mesmo tenha expectativas realistas sobre a perspectivas de melhores salários.

A equipe de consultores da Coopers & Lybrand afirma que o sistema de remuneração por habilidades não é indicado para qualquer tipo de empresa. Seu uso parece ser mais freqüente entre plantas industriais modernas “com projeto organizacional avançado, poucos níveis hierárquicos, larga utilização de times autogerenciados e um estilo gerencial aberto, voltado para a administração participativa” (Coopers & Lybrand, 1996, p. 71). A consultoria recomenda o sistema nas empresas que passaram por processos de reestruturação ou reengenharia e necessitam rever seus sistemas de apoio para dar sustentação a nova estrutura. Quanto aos cargos que se enquadram neste tipo de sistema, os consultores sugerem sua aplicação apenas em cargos técnicos e operacionais, pois experiências em níveis gerenciais ainda são incipientes.

O maior atrativo é que o sistema “desloca radicalmente a base de pagamento da função para a pessoa e possibilita à empresa gerir a aquisição de conhecimento (Coopers & Lybrand, 1996, p.74).

Além do pagamento por mérito e pagamento por habilidade, existem outros tipos de incentivos individuais que também são amplamente utilizados pelas empresas, tais como: salário pelo tempo trabalhado, incentivo por tempo na empresa, prêmio de produção e incentivo por peça produzida. Por ser o presente trabalho centralizado nos incentivos grupais, não verificou-se a necessidade de detalhamento individual de todas estas modalidades.

2.4.2. Incentivos Grupais

Conforme vimos anteriormente, no Paradigma da Produção Flexível os indivíduos se organizam em forma de grupos ou de equipes, onde o trabalho desenvolvido pelas pessoas é estreitamente dependente um do outro. E é justamente esta interdependência que exige que as recompensas sejam grupais, a fim de que o desempenho de cada indivíduo contribua para o desempenho do grupo. Assim, diferentemente dos planos individuais que discriminam o desempenho das pessoas, os planos grupais distribuem os resultados conforme o desempenho alcançado pelo grupo. Os principais incentivos grupais são:

2.4.2.1 *Stock Ownership* (Participação em Ações)

Existem sistemas de incentivos de longo prazo que proporcionam aos empregados, pela aquisição de ações, participarem do capital da empresa. Nos Estados Unidos este plano é chamado de ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) (Lawler, 1990).

Apesar de ser amplamente praticado em empresas americanas, a prática demonstra que a maioria delas não amplia o plano para todos os funcionários. Os beneficiados quase sempre se resumem aos executivos da alta administração. Através do *Stock Option* o executivo tem a chance de comprar um lote de ações, com o

preço subsidiado pela empresa, conforme os resultados obtidos pela companhia durante um período (Lawler, 1990).

Para Lawler, a participação do empregado nas ações da empresa pode ter um impacto mais positivo que o *profit sharing* e o *gainsharing*, pois o ESOP consiste em transformar os empregados em sócios da empresa. Como sócios, e não mais como “simples” empregados, os indivíduos se empenharão muito mais no trabalho, pois os resultados irão direto para seu bolso (Lawler, 1990).

Entretanto o autor ressalta que o *gainsharing*, o *profit sharing* (conforme veremos a seguir) e o ESOP não podem ser vistos como competidores, mas sim como sistemas compatíveis que complementam diferenças.

Outro aspecto fundamental, é que este tipo de incentivo encoraja o funcionário a se comprometer com as metas da empresa a longo prazo (Copeman, 1991). O autor realça que os funcionários beneficiados por este plano tendem a permanecer na empresa por mais tempo. Isso quer dizer que além dos possíveis ganhos gerados pelo envolvimento dos empregados com seu trabalho, a companhia colhe melhor os frutos proporcionados pelo treinamento e economiza com recrutamento e seleção de novos funcionários.

Entretanto, alguns pontos devem ser considerados:

a) Quanto ao espaço de tempo: o intervalo de tempo entre o empenho exercido pelo funcionário e o recebimento da recompensa é muito amplo, reduzindo, desta forma, o efeito desejado.

b) Quanto à influência de fatores externos: os empregados não possuem uma influência direta entre o seu desempenho e os dividendos das ações, pois estes dividendos dependem do comportamento do mercado financeiro que por sua vez está sujeito a oscilações.

2.4.2.2 *Gainsharing* (Participação nos Ganhos/Resultados)

Neste tipo de programa, a concessão do incentivo está associada a resultados atingidos, não necessariamente contábeis, que a empresa espera alcançar com a sua utilização. No *Gainsharing*, a distribuição está condicionada ao atingimento de uma ou várias metas preestabelecidas pela organização. Estas metas podem apresentar-se de várias formas, desde padrões de qualidade e produtividade, até índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho.

Segundo Lawler (1990), neste sistema, as empresas criam um fundo de bônus quando o desempenho dos trabalhadores for melhor em relação a um período de controle. Este período de controle serve como parâmetro para a empresa determinar os ganhos financeiros relativos ao melhor desempenho de seus funcionários. Quando o desempenho dos funcionários cai, nenhum fundo é criado.

Os empregados recebem um percentual relativo ao valor do aumento de produtividade ou do cumprimento de metas estabelecidas calculado de acordo com uma fórmula predeterminada pela empresa. O valor recebido poderá ser fixo para todos os funcionários ou respeitar o critério de proporcionalidade com o salário base do empregado. Para Lawler, ambos, empregados e companhias, tem lucrado com o *gainsharing* - para a companhia na forma de redução de custos, uma vez que o aumento do salário está diretamente relacionado ao atingimento concreto de resultados e para empregados na forma de recebimento de um valor monetário e do engajamento da equipe para alcançar esses resultados.

Dentre os fatores que favorecem o *gainsharing* podemos destacar: tamanho organizacional, características dos trabalhadores, comunicação, atitude administrativa e habilidade da gerência (Lawler, 1990), conforme explicitado a seguir:

a) Tamanho organizacional: O sucesso dos planos de *gainsharing* é atingido quando os trabalhadores conseguem perceber a relação entre o que eles realizam e o valor que é distribuído pela empresa. Nas organizações maiores, esta

relação pode se tornar de difícil percepção. De acordo com Lawler, o plano obtém maior êxito em empresas com até 500 funcionários.

b) Disponibilidade: Resultados positivos do *gainsharing* dependem do desejo dos empregados de participarem do plano para ganharem mais dinheiro. Aparentemente os trabalhadores possuem este objetivo, mas nem todos efetivamente o realizam. Neste caso, é recomendado que a maioria dos empregados queira contribuir para o atingimento dos índices estabelecidos e esteja satisfeito com aquele aumento (estabelecido somente pela empresa ou em conjunto com os funcionários) na remuneração, de forma contrária, corre-se o risco do mesmo fracassar.

c) Comunicação e Credibilidade: Para o *gainsharing* funcionar, os empregados precisam entender e confiar no plano o suficiente para acreditarem que seus pagamentos aumentarão se sua performance melhorar. Para que isto aconteça, é necessário que exista um canal de comunicação sempre aberto entre empresa e funcionários, para que estes últimos saibam exatamente as metas e o desempenho da companhia (Kanter, 1990).

d) Princípios de Gestão adotados: O *gainsharing* não funcionará numa empresa a menos que seus administradores sejam favoráveis a idéias de participação. As organizações que aplicam o *gainsharing* apenas como um plano de incentivo e não possuem um estilo predominantemente participativo, correm o risco de verem seus funcionários cada vez mais descomprometidos com as metas estabelecidas. (Kanter, 1990, Lawler, 1990)

e) Habilidades de Negociação: Os gerentes das empresas que optarem por este plano, exercerão um importante papel no processo de negociação. Sua competência será testada e questionada, por ambas as partes, exigindo que os mesmos apresentem uma preparação adequada.

Estudos realizados por Kanter (1990), demonstram que a maioria das empresas que se utilizam deste plano possuem experiências positivas. Os poucos casos de fracasso, deveram-se, em geral, pela complexidade dos critérios ou fórmulas

adotadas, implementação deficiente, bônus menores do que o esperado ou até mesmo disputas internas entre os grupos beneficiados. O estado prévio das relações de trabalho e o envolvimento do sindicato no processo também fizeram diferença. Ressalta ainda a autora que os casos de sucesso geralmente mostraram um aumento de produtividade de 5 a 15 % no primeiro ano, além de melhores atitudes no trabalho traduzidas em aperfeiçoamento no desenho de produtos e aprimoramento da qualidade do produto.

Outro fator que pode comprometer o sucesso do *gainsharing* é o que Zylberstajn chama de “restrição da produção”. Ocorre que, os empregados podem rebaixar os padrões de produção, ao sentirem insegurança quanto às conseqüências da elevação dos padrões de produtividade. Nestes casos, destaca o autor, as empresas correm o risco, inclusive de “premiar trabalhadores com níveis de produção inferiores do padrão de que são capazes” Zylberstajn (1988, p.38).

Para amenizar os problemas, identificados nas empresas que adotaram o plano, Belcher Jr. (1994)¹¹ sugere a utilização de um conjunto de indicadores mais amplos, denominados de “família de indicadores”. Conforme o autor, a escolha deste conceito traria maior flexibilidade para a empresa, uma vez que a mesma poderia dispor de maior variedade de indicadores para medir e monitorar seu desempenho. Além de custos e produtividade, Belcher Jr. sugere indicadores de qualidade, capacidade de entrega dos produtos, satisfação do consumidor, absenteísmo, etc. O autor considera ainda que a aplicação da “família de indicadores” possa refletir com maior fidelidade a performance da empresa.

2.4.2.3 Profit Sharing (*Participação nos Lucros*)

Segundo a equipe de consultores da Coopers & Lybrand (1996), a participação nos lucros difere do *gainsharing* em dois aspectos:

a) normalmente não utiliza fórmulas para relacionar os indicadores com os resultados da empresa,

b) não é essencial que esteja relacionada a formas de administração participativa. Os bônus são vinculados aos resultados globais da empresa. Após a empresa ter atingido determinado patamar de lucro, define-se uma única fórmula que estabelece a partilha do mesmo entre os funcionários.

Acrescente-se a estas duas características, se não a mais importante, o fato de que na participação nos lucros, o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa num determinado período de tempo. Assim, neste tipo de plano, a concessão de benefícios está diretamente relacionada à lucratividade da empresa, independente dos resultados individuais ou grupais dos trabalhadores nas suas próprias atividades.

A comunicação e a integração são fatores determinantes para o sucesso do sistema. Deve haver uma relação de cumplicidade entre trabalhadores e empresa, todas as pessoas devem estar comprometidas em torno de um objetivo comum, para que as metas de lucratividade sejam alcançadas. Sendo o lucro a medida de desempenho para este tipo de programa, a confiança é outro fator essencial, uma vez que normalmente as organizações não se sentem a vontade para abrir a contabilidade para todos os empregados.

A participação nos lucros tende a ser mais aceita pelos funcionários quando a empresa estiver numa fase de expansão e crescimento. Isso pode ser explicado pelo fato de que as situações de instabilidade econômica geram oscilações nos lucros das empresas e conseqüentemente no valor do bônus recebido. Esta imprevisibilidade no contra cheque acarreta resistência por parte de alguns funcionários que preferem a segurança de rendimentos estáveis no final do mês (Kanter, 1990).

Além disso, a lucratividade da companhia nem sempre está vinculada ao desempenho e esforço do indivíduo ou do grupo, pois o lucro também é afetado por fatores externos à empresa, muitas vezes fora do controle do trabalhador. (Chiavenato,

¹¹ Belcher Jr. (1994) apud Brisolla Jr. (1994)

1994). Dessa forma, a relação entre o desempenho e o valor distribuído pode não ser tão bem percebida entre os funcionários.

Entretanto, apesar das incertezas que cercam a utilização desse sistema, algumas vantagens que o cercam são claras. Entre elas podemos destacar: reforça a pressão dos empregados para adoção de sistemas de gestão mais eficazes; aumenta a visão do negócio da empresa pelos empregados, estimula e incentiva os funcionários a atingirem objetivos comuns na busca de uma maior lucratividade empresarial (Coopers & Lybrand, 1996).

A crescente necessidade das empresas de utilizarem a remuneração como estratégia competitiva, vem nos últimos anos, estimulando a criatividade de consultores e de profissionais de Recursos Humanos para o desenvolvimento de sistemas de remuneração que se adaptem a suas particularidades. Desta forma existem outros esquemas de remuneração variável, que, se analisados individualmente, caracterizam-se por serem apenas variações dos modelos acima, dentre os quais podemos destacar: benefícios flexíveis, comissionamento, *group incentives* e *Scanlon plan* (sucesso nos Estados Unidos, principalmente na década de 40, época em que foi concebido). Como o presente trabalho tem como objetivo estudar especificamente a participação nos lucros ou resultados a seguir será aprofundado ainda mais o tema em questão.

QUADRO 7: FORMAS DE INCENTIVOS NO ÂMBITO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

FORMAS DE INCENTIVOS NO ÂMBITO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	
INCENTIVOS INDIVIDUAIS	INCENTIVOS GRUPAIS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pay for Performance</i> (Pagamento por Desempenho ou Mérito) • <i>Skill- Based Pay</i> (Pagamento por Habilidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stock Ownership</i> (Participação em Ações) • <i>Gainsharing</i> (Participação nos Ganhos/Resultados) • <i>Profit Sharing</i> (Participação nos Lucros)

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base em Lawler, 1990, Chiavenato, 1994, Kanter, 1990 e Davis e Newstrom, 1992.

2.5 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS

2.5.1 Participação dos Lucros ou Resultados na Legislação de Outros Países

As tentativas antes isoladas de prática de participação de lucros ou resultados tomam força principalmente depois da 2ª Guerra Mundial, paralelamente ao poderoso desenvolvimento na economia mundial. A nova configuração do mercado, aliada à difusão do paradigma da flexibilidade e conseqüentemente das formas de organização e produção, exigiram mudanças também na gestão do trabalho, mais especificamente de alternativas que estimulassem o indivíduo a se adaptar a estas modificações. A seguir veremos sua evolução em alguns países onde obteve maior repercussão.

Segundo Pastore (1995a), na maioria dos países da Europa e Estados Unidos o texto constitucional não obriga as empresas a adotarem a participação nos lucros ou resultados. Através da análise das experiências, podemos concluir que em grande parte dos casos este sistema decorre do voluntarismo ou da tradição de cada país e vem sendo adotado gradualmente para estimular a parceria entre empregados e empregadores e reduzir os conflitos existentes da relação capital/trabalho (Obino Filho, 1996, Vilhena, 1995).

Na Espanha, o Estatuto dos Trabalhadores, de 14 de março de 1980, não se dedica ao assunto, mas existe liberdade no estabelecimento de pactos entre empregados e empregadores para a definição de formas de participação (Obino Filho, 1996, Tavolaro, 1991, Martins, 1994).

Na Itália, a Constituição de 1948 também não contempla o instituto de participação nos lucros ou resultados (Obino Filho, 1996). O Código Civil determina como base para a participação (se for utilizada), os lucros líquidos da empresa. No caso de não haver lucro ou dos mesmos serem inferiores a determinada importância, um contrato de sociedade especial envolvendo acordo prévio entre empregado e empregador deve ser reconhecido. Neste país o sistema ainda não fez grandes progressos (Tavolaro, 1991).

A Constituição alemã também não inclui a participação nos lucros ou resultados como caráter obrigatório. A participação é pactuada livremente entre as partes, sendo regulada pelos próprios interessados. Segundo Obino Filho, o caso mais notório é o da Ótica Zeiss, ainda que o lucro distribuído não ultrapasse a 8% da folha de pagamento (Galuppo, 1995). Destaca Galuppo, que de maneira geral os empresários alemães preferem a participação nos resultados por produtividade ao invés da participação nos lucros.

O México foi o primeiro país do mundo a estabelecer, na Constituição de 1917, o caráter compulsório da participação (Sarasate, 1968). O dispositivo de lei vigora até hoje. Segundo Galuppo, o percentual do lucro a ser distribuído é definido por uma comissão nacional, entretanto se houver desacordo, o valor pode ser revisto por solicitação dos empregados ou empregadores.

A França¹², país precursor desta forma de incentivo desde 1874, regulamentou a participação apenas na Constituição de 1958 através da elaboração do Código do Trabalho. Neste país, o conceito de participação desdobra-se em participação nos lucros ou resultados e participação no capital. Enquanto que a primeira é facultativa, a segunda é obrigatória (Vilhena, 1995). No instrumento participação do capital, sob o título de “participação dos assalariados nos frutos da expansão das empresas”, é exigido que organizações que apresentarem em média mais de cem empregados, formem uma reserva especial de participação para seus trabalhadores. Paralelamente, estas empresas são beneficiadas por medidas fiscais que permitem abater do imposto de renda uma parcela estabelecida por lei, relativa ao valor da participação dada. Já para a participação nos lucros ou resultados, o número de empregados na empresa não é considerado. Neste caso, o trabalhador poderá receber, além de seu salário fixo, um adicional proporcional ao ganho líquido

¹² Para saber maiores informações sobre a participação nos lucros na França, ver Participação em Lucros ou Resultados de Otávio Bueno Magano na Revista Jurídica Trimestral Trabalho & Processo, de setembro de 1995. Neste artigo, o autor realiza uma comparação entre os elementos estruturais característicos da Medida Provisória (que trata sobre Participação nos Lucros ou Resultados no Brasil) e o que ocorre no paradigma francês.

obtido pela organização por um período de tempo estabelecido em comum acordo entre as partes.

As experiências sobre participação nos lucros na Inglaterra são inúmeras. Segundo Hanson e Watson (1990), desde a década de 70 tem havido uma grande expansão no número de companhias britânicas que operam com esquemas de divisão de lucros. O resultado de uma pesquisa realizada por estes estudiosos em 1987, revelou a existência de mais de 2 milhões de trabalhadores beneficiados por este sistema em aproximadamente 700 empresas na Grã Bretanha. Os autores atribuem a esta expansão, as vantagens obtidas por concessões fiscais às empresas que se utilizam destas práticas de incentivo aos trabalhadores. Este mesmo estudo, evidenciado por Copeman (1991), revelou que empresas inglesas com programas de participação nos lucros, tiveram um desempenho 80% maior do que aquelas que não o implantaram. Apesar de ser bastante difundida neste país, não existe regulamentação desta prática em lei. As negociações acontecem diretamente entre empregados e empregadores (Obino Filho, 1996). Normalmente a empresa estabelece o limite máximo da participação e o funcionário recebe um valor proporcional ao seu salário (Galuppo, 1995).

Ainda que amplamente utilizada nos Estados Unidos a questão também não apresenta regulamentação por lei neste país. Entretanto, existe um acordo entre empresas, firmado na década de 40, que define um conjunto de normas para a concessão deste incentivo (Galuppo, 1995). Segundo este autor, o montante a ser distribuído é determinado pelos seguintes critérios: dividendos pagos aos acionistas e produção da empresa.

No Canadá, estima-se que 10% da mão de obra do país esteja engajada nos programas de participação e “*experts*” garantem que esta tendência vem se acentuando ao longo do tempo (Werther, Davis, Lee-Gosselin, 1990).

Na Argentina, o Decreto n. 390/76 que regulamenta a lei n. 21297 considera que a participação nos lucros é uma forma de remuneração, sendo calculada sobre o lucro líquido da empresa. Para fins de controle, a lei permite que os

trabalhadores inspecionem a documentação da organização com o objetivo de verificarem os lucros obtidos (Martins, 1994). A seguir discutiremos a evolução do assunto no Brasil.

2.5.2 Evolução da Participação nos Lucros ou Resultados na Legislação Brasileira

A primeira tentativa de que se tem notícia para a introdução de Participação dos Lucros ou Resultados na legislação brasileira data de 1919, quando foi apresentado à Câmara, um projeto de lei que defendia este sistema (Sarasate, 1968). Mas foi apenas em 1946 que este instrumento foi de fato incluído no texto constitucional brasileiro. Assim, a Constituição de 18 de setembro de 1946, através do Art. 157, IV, estabelecia a “participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar”. Conforme o texto da lei, a participação “direta e obrigatória” determinava que, se houvesse lucro, o trabalhador deveria receber da empresa um valor proporcional aos percentuais e em condições estabelecidas na legislação ordinária. A rigidez imposta pelos termos do texto provocou desconfiança e resistência, principalmente da classe empresarial, que pressionou a ausência de regulamentação em lei ordinária. Os principais argumentos contrários giravam em torno da vinculação da participação à remuneração e, conseqüentemente, a incidência de encargos sociais e previdenciários correspondentes (Siqueira Neto, 1995, Obino Filho, 1996).

A Constituição de 1967, novamente aborda a matéria pelo Art. 158, V, assegurando aos trabalhadores, além de outros direitos que visassem à melhoria de sua condição social, a “integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidas”. A nova configuração do texto constitucional excluiu a participação obrigatória e direta, e realçou a integração do trabalhador com a empresa. A proposta de co-gestão era sem dúvida ousada, mas segundo Siqueira Neto (1995, p.41), reforçava o “valor intrínseco do instituto, que é o envolvimento cooperativo entre os atores do mundo do trabalho para o crescimento mútuo, procurando descaracterizá-lo simplesmente como mais um direito trabalhista”.

Cabe ressaltar, que o Ato Institucional que alterou a Constituição em 1969, não modificou o dispositivo que instituía o direito a participação do trabalhador nos lucros das empresas. Conforme podemos constatar pelo texto do Art. 165, V, que garantia “integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, segundo for estabelecido em lei” (Tavolaro, 1991).

Sem dúvida, foi somente com a Constituição Federal de 1988 que a Participação nos Lucros ou Resultados começou a consolidar sua posição, modificando os rumos deste instituto no país. Através do inciso XI do Art. 7º, esta Constituição, em comparação com a anteriores, tornou-se inovadora uma vez que estabeleceu como direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, entre outros, “participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei”.¹³

Segundo Siqueira Neto (1995), as principais diferenças do texto atual com os anteriores são as seguintes: extinguiu-se qualquer referência à integração do empregado na vida e no desenvolvimento da empresa, facilitou-se a implementação da participação nos lucros por acordo entre as partes e instituiu-se o elemento “resultados”, como outra alternativa de participação. Mas inegavelmente a principal inovação foi a desvinculação da participação nos lucros ou resultados à remuneração. Dessa forma, segundo a Constituição Federal, tudo que o empregado receber a título de participação nos lucros ou resultados não se configura como salário e nem integra o salário. Isto quer dizer que além de não permitir a incidência, sobre o valor da participação, das contribuições e outros tributos que tenham como base o salário (previdência social, FGTS), garante a não inclusão deste valor no cálculo dos direitos trabalhistas tais como férias, décimo terceiro, entre outros.

¹³ No Capítulo IV (Da Ciência e Tecnologia), Título VIII (Da Ordem Social), o § 4º do Art. 218 da Constituição Federal, é estimulada a utilização da participação nos lucros ou resultados como instrumento de desenvolvimento à ciência e tecnologia, ao estabelecer que: “A lei apoiará e estimulará as empresas que invistam em pesquisa, criação de tecnologia adequada ao País, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos e que pratiquem sistemas de remuneração que assegurem ao empregado, desvinculada do salário, participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade de seu trabalho”.

Para dar continuidade à evolução destas práticas na legislação brasileira, trataremos no próximo tópico da regulamentação da participação dos lucros ou resultados através das medidas provisórias continuamente reeditadas pelo governo desde o final de 1994.

2.5.3 Medidas Provisórias tratando da Participação nos Lucros ou Resultados:

Uma das últimas ações do ex-presidente Itamar Franco no Governo Federal, foi a edição da Medida Provisória n. 794 de 29.12.94, com o intuito de regulamentar o instituto da Participação nos Lucros ou Resultados nas empresas. A partir de então, esta medida vem sendo reeditada mensalmente pelo atual Presidente da República Fernando Henrique Cardoso. Até o momento, já foram publicadas no Diário Oficial da União, 36 Medidas Provisórias. A seguir será apresentada uma análise da última Medida Provisória editada, evidenciando-se, inclusive, as modificações ocorridas ao longo do tempo.

2.5.3.1 Objetivo da MP

Conforme o texto do Art. 1, “esta Medida Provisória 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, XI, da Constituição”. De acordo com o estabelecido em lei, a intenção principal é estimular a integração entre capital e trabalho, tornando o empregado parceiro da empresa na busca da eficiência empresarial. Entretanto, este objetivo só será realmente alcançado se as negociações forem conduzidas com a finalidade de estreitar as relações entre empregados e empregadores. Quanto ao incentivo à produtividade, este instrumento alcançará sua eficácia no momento em que o trabalhador perceber a relação entre seu esforço e o valor recebido a título de participação.

2.5.3.2 Lucros e/ou resultados

A Medida não realiza explicitamente a distinção entre lucros e resultados, entretanto, “*experts*” no assunto consideram que a diferença reside no fato da expressão “lucros” estar atrelada ao atingimento do lucro líquido e “resultados” referir-se à realização de metas, que podem ser produtividade, qualidade, faturamento, etc. A Medida também não determina o tipo de meta que deveria ser utilizada pela empresa, dando total liberdade a uma possível negociação entre as partes interessadas.

2.5.3.3 Beneficiários

A Constituição Federal garante como beneficiários da participação nos lucros ou resultados os trabalhadores urbanos e rurais. Os empregados domésticos¹⁴ foram excluídos do direito à participação, conforme o texto constitucional. O mesmo se aplica aos servidores públicos (Martins, 1994). Entretanto, embora a regra seja de cunho geral e obrigatória, não estabelece os critério de divisão de lucros ou resultados, quanto ao alcance deste instituto dentro da empresa. Neste caso, um acordo entre as partes deverá estabelecer se a participação atingirá todos os empregados de forma indiscriminada, ou de modo diferenciado, conforme setor, unidade ou até mesmo função.

2.5.3.4 Transparência das regras

Outro aspecto importante, é quanto a transparência dos critérios e condições utilizados na aplicação deste incentivo. Conforme estabelece o §1º, do Art. 2º:

¹⁴ Conforme o texto da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, Lei n. 5.859, de 11 de dezembro de 1972, considera-se empregado doméstico, “aquele que presta serviços de natureza contínua e de finalidade não lucrativa à pessoa ou à família, no âmbito residencial destas”.

“Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas¹⁵, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, ...” (Medida Provisória no. 1.539-31, de 09 de maio de 1997).

A Participação nos Lucros ou Resultados, pressupõe a abertura dos registros contábeis da empresa aos trabalhadores, fato que gera certo receio para alguns empresários. Além disso, as falhas e omissões muitas vezes existentes nas declarações contábeis das organizações, alteram seu conteúdo. Neste caso, por não refletirem a real situação da empresa, estas declarações podem não servir de instrumento confiável de controle para o trabalhador. Pode-se perceber assim, que a transparência das regras é um elemento fundamental para evitar o acontecimento de conflitos futuros.

2.5.3.5 Abrangência da MP

A Medida Provisória é categórica, ou seja, determina que “toda a empresa deverá convencionar com seus empregados, ..., a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados”. Isto significa que as empresas não poderão se esquivar de propiciar este instrumento aos seus empregados (Passos, 1995). Neste sentido, a Medida não distingue os tipos organizações (em relação ao porte, número de funcionários ou à atividade exercida) beneficiadas, apenas dispõe que deverão ser observadas diretrizes específicas, fixadas pelo Poder Executivo, relativas aos trabalhadores de empresas estatais.¹⁶

2.5.3.6 Participação do sindicato

A primeira edição da Medida Provisória, de número 794, editada em 12 de dezembro de 1994, previa que toda empresa deveria convencionar com seus empregados, **mediante negociação coletiva**, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados. Desta forma, a participação dos sindicatos tornava-se

¹⁵ Define-se como regras adjetivas, segundo Obino Filho (1996), “regras claras e objetivas a especificação do sistema que permitirá a aferição dos lucros e resultados da empresa, sobre as quais incidirá a participação do empregado”.

¹⁶ Sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados nas empresas estatais ver Resolução n. 10 de 30 de maio de 1995.

obrigatória, conforme o estabelecido na Constituição Federal Art. 8º, VI, que exige a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho.

Entretanto, na Medida subsequente e em todas aquelas que a sucederam foi excluída a expressão **mediante negociação coletiva**, e em seu lugar colocada **por meio de comissão por eles escolhida**, levando a crer a intenção do Governo Federal de afastar os sindicatos de empregados do processo. Esta intenção percebe-se reforçada no § 2º do Art. 2 (aspecto também acrescentado na 2º edição desta Medida) que determina que “o instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores” colocando o sindicato como mero depositário da convenção estabelecida.

Quase dois anos depois, o Supremo Tribunal Federal, sob pressão dos representantes dos trabalhadores, entendeu como inconstitucional os termos da MP em relação à posição do sindicato, e realizou uma outra modificação no texto dessa regulamentação. Atualmente, a Medida Provisória prevê a participação do sindicato conforme demonstra o seguinte texto:

“Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão por estes escolhida, integrada, ainda, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria” (Medida Provisória no. 1.539-34, de 07 de agosto de 1997).

Apesar de instituir a formação de uma Comissão de Negociação com um representante indicado pelo sindicato local, a Medida Provisória dá margem a algumas questões. Quem será o responsável pela eleição da comissão de representantes dos empregados? Como se dará o processo eleitoral? Os empregados eleitos serão beneficiados pela estabilidade prevista no Art. 543 da Consolidação das Leis do Trabalho?

2.5.3.7 Participação e Remuneração

A Constituição Federal é clara no sentido de desvincular a participação nos lucros ou resultados da remuneração. Destaca o texto da Medida que regulamenta o instituto de “que a participação não substitui ou complementa a remuneração devida a

qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade”. Sem dúvida reside nestas palavras o verdadeiro estímulo que faltava para as empresas adotarem este instrumento.

2.5.3.8 Tributação

A Participação nos Lucros ou Resultados, conforme determina a Medida, será tributada na fonte, separadamente dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação no imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física. Compete à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto (Bilhava, 1995, Vilhena, 1995).

2.5.3.9 Periodicidade

“ART. 2, §2 “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.” Segundo Obino Filho, a definição da periodicidade semestral, não observou nenhum critério preestabelecido, sendo imposta de forma “aleatória e indiscriminada”. Os depoimentos colhidos de alguns juristas reforçam o argumento de Obino Filho: “a periodicidade deveria estar ligada à velocidade contábil e operacional das empresas, podendo em alguns casos ser até mensal, principalmente nas empresas mais ágeis e menores”. Para Marinakis (1997), a intenção do governo de estabelecer uma periodicidade mínima de seis meses para a distribuição do valor do incentivo, é dificultar a substituição do salário regular pela parcela de participação.

2.5.3.10 Resolução de impasse

No caso de haver um impasse na negociação, as partes envolvidas poderão utilizar os mecanismos de mediação ou de arbitragem, na solução do conflito.

De acordo com Obino Filho (1996), a mediação consiste na participação de uma terceira pessoa, cuja função consiste em amenizar o impasse e determinar um

resultado possível entre as partes. O mediador não tem o poder de decisão, sua função é apenas ajudar as partes a chegarem num acordo (Pastore 1995b).

Entretanto, se o impasse persistir, entra a figura do árbitro, que estabelece necessariamente uma solução final para o mesmo. Neste caso, nenhuma das partes poderá desistir da arbitragem, sendo obrigatória a observância das regras contidas na proposta de cada uma. Tanto mediador como árbitro poderá ser escolhido de comum acordo entre as partes (Passos, 1995).

2.5.3.11 Considerações Finais

Se observarmos atentamente o texto da Medida Provisória poderemos constatar que, embora tornando obrigatória a utilização de participação nos lucros ou resultados para todas as empresas, não é mencionado nenhum dispositivo que aborde sobre possíveis punições para aquelas que não adotarem o sistema. Talvez uma das intenções do governo seja primeiramente de proporcionar um tempo para as empresas se adequarem as novas regras impostas pela Medida Provisória.

Um outro ponto que merece destaque, é que o texto da Medida proporciona liberdade para as empresas construírem planos conforme suas necessidades, uma vez que não interfere e nem define critérios de implantação e desenvolvimento deste tipo de Plano. Encontra-se no Anexo 1 a cópia de uma das Medidas Provisórias editada pelo Governo Federal no ano de 1997.

2.5.4 Participação nos Lucros ou Resultados: A Experiência Brasileira

No Brasil, os reflexos das novas alternativas de remuneração, estão sendo percebidos lentamente através de iniciativas pioneiras de algumas empresas na adoção de práticas de incentivos (Albuquerque, 1991). Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Coopers & Lybrand no final de 1996, entre 115 empresas de São Paulo, Rio de Janeiro e Região Sul demonstrou que 33% delas já adotam políticas de remuneração variável (englobando bônus, gratificações, prêmios, participação nos lucros ou resultados), 28% se preparam para sua adoção e 39% restantes não utilizam e não estão em vias de utilizar. Segundo a pesquisa, as

empresas que adotaram práticas de remuneração variável tiveram as seguintes melhorias: aumento de produtividade, melhoria de qualidade, diminuição de custo/desperdício, redução de tempos, aumento de participação no mercado, satisfação do cliente, melhoria do clima interno e diminuição do absenteísmo (Sanches, 1996).

Com o objetivo de identificar o estágio das práticas de gestão pela qualidade e produtividade adotadas pelas empresas brasileiras em seus diferentes tamanhos e segmentos de atividade econômica, três instituições (BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, CNI - Confederação Nacional da Indústria e SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) uniram ações conjuntas para realizar, em 1995, a pesquisa Qualidade & Produtividade na Indústria Brasileira. A amostra resultante foi de 1356 empresas, localizadas em 16 estados, cobrindo as diversas regiões do país. Os resultados permitiram a formatação de um perfil “confiável do comportamento do setor industrial no que se refere a qualidade e produtividade” (Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira, 1996, p.5).

Entre os vários aspectos levantados a pesquisa referiu-se a difusão das práticas de incentivos nas empresas brasileiras. O estudo demonstrou que das micros, pequenas, médias e grandes empresas investigadas, estas últimas, ou seja, as de maior porte e pertencentes a setores mais dinâmicos da economia se destacaram por utilizarem com maior frequência as práticas de incentivos. Das formas de incentivos mais empregadas estão as de participação nos lucros e prêmios por produtividade¹⁷. Destas duas modalidades, os prêmios por produtividade são os mais aplicados. Mais de 30% das empresas pertencentes aos setores de química, material de transporte, material elétrico e de comunicações concedem prêmios de

¹⁷ Como a pesquisa não definiu claramente o conceito de prêmios por produtividade, não podemos dizer ao certo se o mesmo está associado a participação nos resultados. Provavelmente a definição dos conceitos na pesquisa deu-se anteriormente à publicação da Medida Provisória que regulamenta a Participação nos Lucros ou Resultados e que de certa forma começou a padronizar alguns conceitos relativos as modalidades de incentivos.

produtividade a seus empregados (Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira, 1996).

Um levantamento¹⁸ realizado entre os associados da ANPAR - Associação Nacional de Administração Participativa e da ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Eletro-Eletrônica (Albuquerque, 1991) mostra que das 97 empresas entrevistadas, 62 apresentam alguma forma de participação dos trabalhadores nos resultados¹⁹. Os principais motivos destacados pelas empresas para a adoção deste sistema foram:

- facilitar as relações de trabalho;
- aumentar a produtividade;
- aperfeiçoar o sistema de distribuição de ganhos entre empregados e empregador;
- encorajar à livre negociação;
- envolver a força de trabalho na busca de melhores resultados;
- aumentar a qualidade de produtos e serviços, aperfeiçoando os processos produtivos.

Por outro lado, as 35 empresas que optaram por não adotarem esta prática apontaram as seguintes dificuldades para justificar sua decisão:

- ausência de critérios na legislação (43%);
- situação econômica do país aliada à situação da empresa; política industrial e econômica (34%);
- cultura da empresa, que não possui o hábito de adotar práticas participativas (14%);
- resistência da diretoria e acionistas. Administração sem enfoque em Recursos Humanos (11%);

¹⁸ Segundo Albuquerque, “a amostra considerada não pode ser considerada representativa das empresas brasileiras, tanto do ponto de vista estatístico, como no aspecto qualitativo, uma vez que a ANPAR congrega, por seu próprio objetivo, empresas interessadas na gestão participativa” (Albuquerque, p.74, 1991)

¹⁹ O autor considera que o conceito de participação nos resultados abrange várias modalidades de incentivos. Dentre estas modalidades, Albuquerque cita a Participação nos Lucros, Participação Acionária, Participação em Vendas ou Faturamento, Ganhos de Produtividade, Prêmios, etc.

- incidência de encargos fiscais e trabalhistas (9%);
- pressão dos sindicatos (6%) e resultados a longo prazo (6%).

Apesar das dificuldades existentes, constata-se que as empresas que utilizam a participação nos resultados não estão arrependidas e conseguem superar os desafios inerentes em todo o processo de mudança, explorando as vantagens que o sistema oferece (Albuquerque, 1991).

Como já tivemos oportunidade de observar, dentre as diversas formas de buscar vínculos de comprometimento com os trabalhadores, as práticas de incentivos tem se constituído uma estratégia de destaque na gestão das organizações. No nosso país, os programas de Participação nos Lucros ou Resultados passam a ter uma certa prioridade em termos de estratégia de comprometimento somente com as contínuas publicações da Medida Provisória, desde o final do ano de 1994, regulamentando esse tipo de política. Neste sentido, a Medida Provisória tem como principal objetivo,

“regular a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados como instrumento de integração entre capital e trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do Art. 7, XI, da Constituição” (Medida Provisória no. 1.539-31, de 09 de maio de 1997).

Finalmente, o que de fato tem atraído os empresários na adoção deste sistema é a desvinculação do valor a ser distribuído à remuneração do empregado, ou seja, a participação não substitui ou complementa a remuneração devida pela empresa ao trabalhador e também não considera este valor como base para cálculo de encargos trabalhistas e previdenciários.

Se voltarmos ao resultado da pesquisa analisada por Albuquerque (1991), percebemos que as duas principais dificuldades das empresas em utilizarem práticas de distribuição de valores monetários aos trabalhadores - ausência de critérios na legislação (43%) e situação econômica do país aliada à situação da empresa (34%) - foram a princípio amenizadas com as constantes publicações da Medida Provisória. A primeira, pois a Medida Provisória regulamenta e define alguns critérios na adoção dos incentivos referentes a participação nos lucros ou resultados e a segunda, porque

ao desvincular a participação do salário, a empresa recompensa o esforço adicional do empregado, sem com isso ver aumentado seus encargos trabalhistas ou previdenciários.

Considerada a escassa documentação teórica e empírica acerca do tema, especialmente no que concerne a realidade da empresa brasileira, nosso objetivo se orienta muito mais por uma tentativa de identificar tendências, características e sistemáticas desses Programas, mesmo por que seria muito prematuro pretender conclusões mais definitivas acerca da difusão dessa estratégia para o caso brasileiro.

2.5.5 Os Sindicatos e Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados no Brasil

Zylberstajn (1988), afirma que a tendência da maioria dos sindicatos dos países desenvolvidos é de rejeitar as propostas das empresas para a adoção de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados. Para explicar tal afirmativa, o autor aponta algumas razões. A primeira, observada também por Kanter (1990), destaca que os trabalhadores não simpatizam com a idéia de ter uma renda variável, preferindo saber exatamente o quanto vão receber no final do período. A segunda, e talvez a mais decisiva, pois envolve um princípio básico defendido pelos sindicatos (homogeneização de salários para eliminar a competição entre os trabalhadores no mercado de trabalho), é que este sistema torna possível que o salário total dos trabalhadores de empresas diferentes mas com funções semelhantes, varie em proporções significativas.

Entretanto, mesmo sem desconsiderar as colocações acima, no momento, parece estar predominando uma outra visão nos sindicatos brasileiros: isto é, a de perceber este sistema como uma nova forma de melhorar os rendimentos do trabalhador, abrindo um novo campo de negociação coletiva (Boletim DIEESE, 1996). É claro que o contexto sócio-econômico brasileiro juntamente com o declínio da atividade sindical mundial, reforçam uma postura mais conciliadora dos sindicatos. Nesse sentido, para não perder espaço, já que a questão salarial é uma das

principais razões da existência de muitos sindicatos, os representantes dos trabalhadores estão se mostrando cada vez mais “interessados em se prepararem para negociar as inúmeras questões colocadas pela nova ordem econômica” (Carvalho Neto, 1997).

Por outro lado, uma outra forma de resistência se origina da classe empresarial brasileira que não quer envolver o sindicato no processo de negociação das práticas relacionadas à Participação nos Lucros ou Resultados. Esta resistência foi deflagrada pela pressão feita ao governo para transformar o texto da primeira Medida Provisória editada com o objetivo de regulamentar este dispositivo já previsto na Constituição.

A primeira edição desta Medida Provisória, previa que toda a empresa deveria condicionar com seus empregados a forma de participação destes em seus lucros ou resultados, **mediante negociação coletiva**, exigindo, desta forma, a presença obrigatória do sindicato, conforme estabelece a nossa Constituição. Nas Medidas seguintes esta expressão foi abolida e em seu lugar colocada **por meio de comissão por eles escolhida**. Através deste procedimento pensou-se em excluir o sindicato da negociação e limitá-la ao nível da empresa, através das comissões de empregados. Desta maneira, o sindicato faria o papel de mero arquivador dos acordos estabelecidos por esta comissão.

No entanto, todos os termos utilizados no artigo, tanto no seu “caput” (convencionar) como nos dois parágrafos (acordo) continuam a revelar que se trata de uma negociação coletiva. O fato de ser uma negociação no âmbito da empresa não a descaracteriza como negociação coletiva. É a empresa negociando com a coletividade de seus empregados, através de uma comissão que os representa. Portanto, a tentativa de limitar a interferência formal do sindicato é, no mínimo inócua (Zylberstajn, Pesquisa UP DATE²⁰, 1996)

²⁰ Resultados da primeira edição do Relatório “PLR UP DATE” realizado em maio de 1996 através de um levantamento de 150 acordos e convenções sobre Participação nos Lucros ou Resultados em empresas brasileiras. Estes acordos foram obtidos em sua maior parte, diretamente com empresas e o restante encaminhados por sindicatos de trabalhadores e outros por sindicatos patronais. Segundo afirma o relatório, é difícil afirmar o número exato de acordos firmados no Brasil sobre a questão, mas estima-se que o número esteja em torno de 1500-3000 acordos. Desta forma, a amostra de 150 acordos representa algo em torno de 5% a 10% do universo.

Segundo Zylberstajn, de nada adiantaram tais transformações, pois esteve sempre implícita a exigência da participação do sindicato no processo de negociação. Não satisfeita com essa “exigência implícita”, a Confederação dos Trabalhadores entrou com uma ação contra o governo requerendo a inconstitucionalidade dos termos da MP. O Supremo Tribunal Federal acatou a exigência dos trabalhadores e modificou o Art 2º da MP, em agosto de 1997, impondo a presença de um **representante indicado pelo sindicato na Comissão de Negociação** da Participação.

Seja por força constitucional ou não, se uma das intenções das empresas ao adotarem este modelo está em buscar uma maior participação, iniciativa e comprometimento do trabalhador, resta saber se buscarão respaldo e legitimidade num órgão representativo ou nos próprios funcionários. Tudo leva a crer que a maioria se inclinará pela segunda opção. De qualquer forma, o momento é desafiador para os sindicatos, pois devem assumir uma atitude mais flexível face a transformações de caráter tecnológico-organizacional, inerentes a um ambiente de grandes mudanças, e ao mesmo tempo, não perder sua identidade como instituição defensora dos direitos dos trabalhadores.

3. METODOLOGIA

A perspectiva de contribuir com o conhecimento acerca das práticas de participação em lucros ou resultados sustenta-se neste trabalho em duas bases de dados: uma principal e outra secundária. A principal, de natureza qualitativa, é baseada em estudos de caso de quatro empresas industriais gaúchas. É neste eixo que empregamos a grande parte do esforço de campo e onde construímos a metodologia. A denominada secundária, por ter um caráter contextualizante, foi concebida com base numa pesquisa quantitativa realizada em 142 empresas do estado. Trataremos com maior ênfase destas duas abordagens no decorrer deste capítulo.

3.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO: PESQUISA QUALITATIVA

A metodologia desenvolvida nesta dissertação é predominantemente de natureza qualitativa. Para Godoy,

“um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.” (Godoy, 1995, p.21)

Seguindo esta perspectiva, o trabalho privilegia o entendimento analítico, onde a manifestação prática do fenômeno em questão se dá através do método de estudo de caso. Para Godoy, o objetivo principal do estudo de caso, como tipo de pesquisa, “é analisar intensivamente uma dada unidade social”, aprofundando a descrição de um determinado fenômeno. Este método tem sido amplamente utilizado por pesquisadores que procuram responder a questões relacionadas a “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem. Além disso, é também adotado quando o interesse central da pesquisa recair sobre “fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real” (Godoy, 1995, p.25). Dentro desta ótica, este foi o tipo de pesquisa adotado para atender ao objetivo central do trabalho - identificar, descrever e analisar as práticas de Participação nos Lucros ou Resultados

implementadas por quatro empresas industriais gaúchas considerando-se as novas formas de gestão de Recursos Humanos frente à necessidade de comprometimento do trabalhador.

A revisão da literatura, principalmente de origem internacional, demonstra que as políticas e as práticas referentes aos novos paradigmas de organização do trabalho e de remuneração já se encontram em estágio relativamente avançado no Japão, Estados Unidos e países da Europa (Brisolla Junior, 1994). Autores reconhecidos, tais como Lawler (1990), Hanson & Watson (1990), Kanter (1990), através de estudos aprofundados, apresentam a ampla difusão dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados nestes países²¹.

As constantes reedições da Medida Provisória, desde o final de 1994 pelo governo brasileiro, regulamenta e exige a participação do trabalhador nos lucros ou resultados, abrindo um espaço para a sua aplicação nas empresas. Através de levantamento bibliográfico, descobriu-se que são poucos e recentes os estudos sobre este sistema de participação no nosso país. O estágio inicial das investigações e pesquisas, orientou o estudo para o método do tipo exploratório. Dentre as categorizações que Yin atribuiu ao estudo de caso, uma delas diz respeito a utilização do método exploratório. Segundo este autor,

“o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos)...” (Yin apud Roesch, 1996, p.147).

Na mesma linha que Yin, Tripodi et al afirmam que nos estudos exploratórios os dados podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos. Segundo os autores, além dos dados quantitativos, existe muita ênfase na reunião de dados qualitativos, tais como informações narradas em entrevistas não estruturadas e observações do pesquisador. Para estes autores,

²¹ Ver também GALUPPO, R. A. A Intervenção Flexível. **Revista Exame**. São Paulo, setembro de 1995, p.66-70.

*Estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou **aumentando a familiaridade de um investigador**²² com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa. (Tripodi et al, 1981, p.65)*

Fundamentada nesta lógica é que estruturamos nossa base metodológica.

3.2 OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

3.2.1 As Empresas Selecionadas

A pesquisa foi realizada em quatro empresas industriais pertencentes a diferentes setores da economia gaúcha. Os critérios observados na definição destas empresas foram:

- **Localização Geográfica:**

Para tornar exequível o estudo dentro dos limites de tempo e recursos financeiros disponíveis, optou-se por empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul; porém, houve uma preocupação no sentido de investigar também empresas fora da Grande Porto Alegre, para oportunizar a investigação de novos contextos.

- **Facilidade de Acesso:**

É necessário num estudo desta natureza que, além do interesse da empresa em participar da pesquisa, ocorra também colaboração com o pesquisador. Esta colaboração é traduzida pela permissão no acesso a relatórios e documentos de uso exclusivo da empresa e que possam contribuir na análise dos dados, bem como acesso aos entrevistados, que no caso pertençam tanto ao nível gerencial quanto ao operacional.

- **Coerência com o escopo da pesquisa:**

Como se busca investigar tendências, características e sistemáticas dos Programas de Participação nos Lucros, foram selecionadas quatro empresas, que adotam esta prática há pelo menos um ano, para avaliação de parâmetros com maior consistência identificados nos Programas.

²² Grifo da autora do trabalho visando ressaltar os propósitos da utilização deste tipo de estudo.

Por solicitação das próprias empresas, adotou-se a convenção de denominá-las de Alpha, Beta, Gama e Delta, para garantir o sigilo das informações apresentadas. A empresa Alpha pertence ao setor de equipamentos eletrônicos; a empresa Beta, ao setor gráfico e embalagens; e as empresas Gama e Delta pertencem ao setor metal-mecânico, mais precisamente aos ramos de transportes e implementos agrícolas, respectivamente.

O processo de escolha das empresas ocorreu da seguinte forma: ao longo da elaboração do Projeto desta Dissertação, realizou-se um levantamento de empresas, localizadas no estado do Rio Grande do Sul, que apresentassem Programas de Participação nos Lucros. Para tanto foram questionados três consultores de empresas que atuam na área de Recursos Humanos e também foram estabelecidos contatos com a FIERGS. Neste estudo preliminar, foram identificadas doze empresas que utilizavam o sistema de Participação nos Lucros ou Resultados há pelo menos um ano e eram consideradas de certa forma “abertas e receptivas a pesquisas externas”. Realizou-se contato com nove destas empresas. Após o primeiro contato, apenas duas empresas concordaram imediatamente em participar do trabalho (Gama e Alpha). Outras cinco não se enquadraram nos critérios pré definidos na escolha das empresas (uma delas não autorizava a obtenção de informações relevantes à pesquisa, duas delas não permitiam acesso ao nível operacional, a outra não pertencia ao setor industrial e por fim a quinta era microempresa.). Outra empresa nunca respondeu aos contatos realizados por fax e telefone.

Finalmente, após alguns contatos telefônicos, a empresa Delta concordou em ser entrevistada. Neste momento, já eram três empresas interessadas no trabalho. Duas de grande e uma de pequeno porte. Para o estudo ficar “equilibrado”, faltava uma empresa de médio porte. Foi com esta idéia em mente que se começou o processo de negociação com a empresa Beta (empresa de médio porte, que havia demonstrado grande interesse pelo trabalho, mas que não permitia entrevistas com o nível operacional). Devido a vários aspectos interessantes e peculiares do seu programa, ficou estabelecida a participação desta empresa, mesmo com tal ressalva.

Definiu-se desta forma o conjunto de empresas que fizeram parte do trabalho em questão.

3.3 POPULAÇÃO - ALVO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A população alvo deste estudo está dividida em dois níveis: Gerencial e Operacional.²³

3.3.1 Nível Gerencial:

Neste nível foram entrevistados membros da administração que exercem funções de liderança e coordenação nas áreas de Recursos Humanos e Produção. Os profissionais de Recursos Humanos obviamente fizeram parte da entrevista, pois são encarregados do sistema de remuneração ou, mais especificamente, pelo Programa de Incentivos de uma empresa. Desta forma, são os profissionais com maior conhecimento sobre a investigação em questão. Já o interesse em entrevistar também os responsáveis pela Área de Produção foi o de conhecer o produto, o processo produtivo, a organização do trabalho, a capacidade de produção, a tecnologia das máquinas e equipamentos e, não menos importante, tentar perceber o “clima”²⁴ de trabalho dos funcionários da fábrica a fim de entender a relação dos Planos de Participação com a configuração dos sistemas de produção.

QUADRO 8: ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS IDENTIFICADOS NO NÍVEL GERENCIAL

ÁREA EMPRESAS	CARGO RECURSOS HUMANOS	CARGO PRODUÇÃO
ALPHA*	Diretor Geral, Encarregada Financeira ²⁵	Supervisor de Produção
BETA	Gerente de RH	Coordenador da Garantia da Qualidade
GAMA	Supervisor de Relações Trabalhistas, Supervisor de Desenvolvimento de RH	Supervisor da Produção
DELTA	Gerente de RH,	Gerente de Produção

²³ Observação: todos os quadros apresentados nesta metodologia foram elaborados pela autora com base na pesquisa de campo.

²⁴ Entenda-se por “clima”, a maneira com que os funcionários se comportam na realização de suas tarefas. Se parecem sorridentes, falantes, compenetrados, felizes, mal-humorados, curiosos, atentos, etc. É claro que uma pessoa que está fora da rotina da empresa tem maior dificuldade de captar este “clima”, entretanto acrescentando esta percepção a outros elementos identificados nas entrevistas, documentos e em informações na Internet, pode-se ter uma visão um pouco mais ampliada da realidade.

²⁵ A empresa Alpha apresentou uma situação peculiar. Por não possuir formalmente um departamento de Recursos Humanos, entrevistou-se o Diretor Geral da Empresa e a Encarregada Financeira.

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

3.3.1.1 Perfil dos Entrevistados no Nível Gerencial

Como o trabalho está centrado na Área de Recursos Humanos e nos seus ramos de atuação, considerou-se relevante apresentar-se apenas o perfil dos entrevistados nesta Área.

QUADRO 9: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL GERENCIAL

EMPRESA CARACTERÍSTICAS	ALPHA		BETA	GAMA		DELTA	
CARGO	DG	EF	GRH	SRT	SDRH	GRH	CIRH
SEXO	M	F	M	M	M	M	F
IDADE	40	28	48	39	39	40	40
TEMPO DE EMPRESA	15	09	22	17	22	7	21
TEMPO NO CARGO	15	04	15	11	08	7	2
GRAU DE INSTRUÇÃO	SC	SI	SC	SC	SC	SC	SC

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

LEGENDAS:

Cargos:

DG - Diretor Geral

EF - Encarregada Financeira

GRH - Gerente de Recursos Humanos

SRT - Supervisor de Relações Trabalhistas

SDRH - Supervisor de Desenvolvimento de Recursos Humanos

CIRH - Consultor(a) Interno(a) de Recursos Humanos

Sexo:

M - Masculino

F - Feminino

Grau de Instrução:

SC - Superior Completo

SI - Superior Incompleto

Percebe-se que a questão do gênero ainda continua forte, pois predominou o sexo masculino entre os ocupantes das funções de nível gerencial. Em relação a idade nota-se que existe uma concentração dos entrevistados com idades em torno de 40 anos. Adicionalmente, observando-se o tempo de empresa constata-se que a maioria dos funcionários já passou boa parte de sua vida nestas organizações. Tais dados fornecem indícios de que as empresas se preocupam em preservar o emprego

e garantir certa estabilidade ao funcionário. Por fim, com base no elevado grau de instrução dos entrevistados neste nível, em que quase todos possuem algum curso superior completo, pode-se concluir que as referidas organizações atribuem elevada importância a esta questão.

3.3.2 Nível Operacional

Nesta pesquisa, considera-se que o nível operacional é composto pela mão de obra direta (trabalhadores que trabalham diretamente na fabricação do produto da empresa) e também pela mão-de-obra indireta (aqueles que interferem indiretamente na fabricação do produto), mas não ocupam cargo de liderança ou coordenação de área. A percepção destes trabalhadores acerca do programa de Participação nos Lucros ou Resultados é fundamental, a fim de verificar se existe de fato coerência entre o discurso (apresentado pelo nível gerencial) e a prática (percebido pelos demais funcionários da empresa). Além disso serve para avaliar o impacto desta forma de remuneração sobre os funcionários e se os mesmos percebem diferenças em termos de produtividade, qualidade e seu nível de comprometimento com a empresa, antes e depois do sistema ser adotado.

É importante ressaltar que, por ser uma pesquisa de natureza qualitativa, de cunho exploratório, não se constitui preocupação do estudo selecionar uma amostra representativa numérica, e sim uma amostra representativa em termos de conteúdo. Conforme Tripodi et al neste tipo de estudo, “a amostragem representativa é de menor importância do que a seleção de uma série de casos para estimular as idéias.” (Tripodi et al, 1981, p.40)

QUADRO 10: NÚMERO DE ENTREVISTADOS NO NÍVEL OPERACIONAL

ÁREA EMPRESA	MÃO DE OBRA DIRETA		MÃO DE OBRA INDIRETA		TOTAL		RELAÇÃO ²⁶	
	ABSOL.	RELAT.	ABSOL.	RELAT.	ABSOL.	RELAT.	ABSOL.	RELAT.
FREQÜÊNCIA								
ALPHA	07	23,3%	02	16,7%	09	21,4%	65	13,8%
GAMA	13	43,3%	02	16,7%	15	35,7%	2650	00,6%
DELTA	10	33,3%	08	66,7%	18	42,9%	1340	01,3%
TOTAL	30	100,0%	12	100,0%	42	100,0%	4055	01,0%

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

²⁶ Relação entre o número total de funcionários e o número de entrevistados por empresa.

3.3.2.1 Perfil dos Entrevistados do Nível Operacional:

Em todas as empresas, antes de iniciar as entrevistas com os funcionários de nível operacional (menos a Beta, que não permitiu esse tipo de acesso), realizou-se uma reunião com o responsável pela Área de Produção da empresa. Este encontro era fundamental para a definição de alguns critérios que direcionariam a escolha dos entrevistados. De posse do organograma, dividia-se as empresas selecionadas em áreas, para que todas fossem representadas na pesquisa. Convencionou-se que caberia ao responsável pela Área de Produção a tarefa de escolher os funcionários que participariam da pesquisa.

Na seleção da amostra alguns critérios foram observados, tais como: tempo do funcionário na empresa (de preferência aqueles que estivessem na empresa antes da implantação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados), nível de escolaridade, perfil de liderança, envolvimento nas questões da empresa, etc. Com o objetivo de diversificar ao máximo as características dos entrevistados, sugeriu-se uma variação dentre os critérios estabelecidos para existir uma heterogeneidade de posturas, evitando desta maneira uma possível tendenciosidade no estudo.

Considerou-se mais adequado que os funcionários fossem indicados dentro das características previamente definidas, do que entregar à sorte tal escolha. Com esta ação, assumiu-se o risco de as empresas apontarem apenas funcionários mais contentes com o Plano ou aqueles mais apáticos, sem opinião formada. Entretanto, a confiança em relação ao procedimento adotado pelas empresas aumentou assim que se iniciou as entrevistas. No desenrolar do processo, teve-se a noção de que realmente haviam sido selecionadas pessoas com os mais variados perfis, não comprometendo o objetivo da pesquisa. A seguir apresenta-se o perfil dos entrevistados do Nível Operacional nas empresa:

QUADRO 11: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: SEXO

SEXO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Masculino	37	88,1%
Feminino	05	11,9%
TOTAL	42	100,0%

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

QUADRO 12: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: IDADE

IDADE	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
De 20-30 anos	16	38,0%
De 31-40 anos	14	33,4%
Mais de 40 anos	12	28,6%
TOTAL	42	100,0%

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

QUADRO 13: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: TEMPO DE EMPRESA

TEMPO DE EMPRESA	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Menos de 05 anos	11	26,2%
De 06-10 anos	14	33,3%
De 11-15 anos	02	04,8%
De 16-20 anos	08	19,0%
Mais de 20 anos	07	16,7%
TOTAL	42	100,0%

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

QUADRO 14: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: TEMPO NO CARGO

TEMPO NO CARGO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Menos de 1 ano	04	09,5%
De 01-03 anos	13	31,0%
De 04-06 anos	10	23,8%
De 07-09 anos	04	09,5%
De 10-12 anos	02	04,8%
Mais de 12 anos	09	21,4%
TOTAL	42	100,0%

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

QUADRO 15: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: FORMAÇÃO

FORMAÇÃO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Primeiro Grau Incompleto	10	23,8%
Primeiro Grau	08	19,0%
Segundo Grau Incompleto	02	04,8%
Segundo Grau Completo	14	33,3%
Superior Incompleto	04	09,5%
Superior Completo	04	09,5%
TOTAL	42	100,0%

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

3.4 COLETA DOS DADOS

O procedimento de coleta de dados foi estruturado com vistas à obtenção de dados primários e secundários. Os dados primários basearam-se em entrevistas estruturadas aplicadas nos executivos da Área de Recursos Humanos e semi

estruturadas nos responsáveis pela Área de Produção (ver Questionário do Nível Gerencial no Anexo 2). Não houve maiores dificuldades na marcação das entrevistas e no contato com estes profissionais. Objetivando a obtenção de dados detalhados e informações minuciosas para a descrição e entendimento dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, todas as entrevistas realizadas com os ocupantes do nível gerencial foram gravadas (com a devida permissão dos mesmos).

As entrevistas no nível operacional foram realizadas através da aplicação de um conjunto de questões abertas e fechadas. As questões fechadas eram predominantes (ver Questionário do Nível Operacional no Anexo 3). Nas perguntas abertas estimulou-se os comentários e opiniões dos funcionários.

No primeiro contato com o entrevistado, foram colocados os seguintes aspectos: apresentação (o principal objetivo da apresentação foi deixar claro que a pesquisadora não estava a serviço da empresa e sim de si própria, para desenvolver o seu trabalho de pesquisa²⁷), o propósito e características do estudo, a importância da sinceridade dos comentários e, acima de tudo, garantiu-se enfaticamente o sigilo total das informações, referindo-se que os dados seriam analisados em conjunto e nunca individualmente, de forma que seria impossível associar um depoimento a uma determinada pessoa. Certamente estas colocações iniciais tornaram-se fundamentais para a obtenção da naturalidade e espontaneidade, características estas que foram percebidas nas repostas dos participantes da pesquisa. É claro que, em determinados momentos, devido ao teor das perguntas, a pesquisadora encorajou o estabelecimento de uma relação de confiança, segurança e entendimento, entre entrevistado e entrevistador. Aliás, tendo em mente sempre garantir o bem estar dos operários no processo de entrevistas, aboliu-se o uso de gravador ou de qualquer outro instrumento que pudesse interferir na espontaneidade de seus comentários.

Entretanto, a maior dificuldade residiu no fato das três empresas estarem atravessando um momento de pico de produção. Conseqüentemente, demonstraram

²⁷ “O papel do administrador deve ser claro para aqueles que lhe prestarão informações, não devendo ele ser confundido com elementos que inspecionam, avaliam e supervisionam atividades” (Godoy, 1995, p.26)

certa resistência em afastar os trabalhadores tipo mão-de-obra direta por muito tempo das respectivas áreas de trabalho.

Inicialmente haviam-se planejado entrevistas com grupos de empregados, já que os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados fortalecem o conjunto de trabalhadores. Esta falta de disponibilidade dos funcionários alterou os rumos da coleta de dados da pesquisa, que por imposição das próprias empresas passou a ser sob a forma de entrevistas individuais. Desta forma, amenizaram-se os problemas causados pelo afastamento de um conjunto de funcionários de seu local de trabalho, o que, segundo os supervisores, afetaria diretamente o ritmo da produção.

Nas empresas Gama e Delta, ambas situadas no interior do estado, realizaram-se entrevistas no turno da noite, para que não se alterasse a rotina das fábricas durante o turno do dia. Vários foram os momentos em que as entrevistas acabaram por volta das 23 horas. O horário de almoço também foi aproveitado. Na empresa Alpha, para que não fosse afetado o ritmo de produção, a maioria das entrevistas foi realizada em períodos de descanso dos empregados. Apesar de interromper as horas ditas “sagradas”, em nenhum momento se percebeu algum traço de contrariedade dos entrevistados. Muito pelo contrário, percebeu-se em cada entrevistado um certo ar de orgulho em ser escolhido e poder ajudar no desenvolvimento deste trabalho.

Os dados secundários foram oriundos de relatórios, documentos, folhetos, *folders*, bem como de *home pages* das empresas ligadas à Internet (Alpha, Gama e Delta); também foram analisados artigos, reportagens e pesquisas tratando das organizações em questão. A coleta dos dados ocorreu no segundo semestre de 1996 e no primeiro semestre de 1997.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Logo após a coleta de dados, deu-se início à organização do material levantado na pesquisa de campo. As entrevistas aplicadas no nível gerencial foram transcritas das fitas cassetes e as do nível operacional, digitadas no computador.

Roesch (1996) refere que nas pesquisas de caráter qualitativo, depois de terminada a etapa de coleta de dados, o pesquisador se vê cercado de uma grande quantidade de depoimentos e notas. De fato, os dados foram organizados em forma de texto e posteriormente classificados, utilizando-se o método de análise de conteúdo.

Bardin (1977) define análise de conteúdo como

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977, p.42)

Seguindo esta perspectiva, num primeiro momento, as entrevistas das quatro empresas foram analisadas individualmente, destacando-se as observações mais relevantes. Numa segunda etapa, realizou-se uma análise do conjunto das entrevistas, ou seja, os dados foram agrupados e classificados de forma a proporcionar uma visão sistêmica das empresas e dos fatores focalizados, para facilitar a compreensão das realidades e atingir o objetivo geral do trabalho. Nesta etapa, após a investigação de cada empresa, realizou-se um estudo comparativo, visto que:

A comparação “intensiva” de um pequeno número de casos similares permite, melhor do que um único caso, teorizar a respeito da própria organização. O estudo comparativo de casos emprega uma linguagem de conceitos e categorias para apreender os fatos. Tal abordagem, de natureza essencialmente qualitativa, contribui, por outro lado, para a elaboração de tipologias que estão estreitamente ligadas, ao mesmo tempo, aos resultados da pesquisa empírica e às exigências da teoria. (Bruyne, 1977, p.229 apud Antunes, 1994, p.58)

Nos próximos capítulos apresentaremos detalhadamente a análise e os resultados desta pesquisa.

3.6 PESQUISA DE INDICADORES DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO RIO GRANDE DO SUL - PPGA/IEL/SEBRAE

Paralelamente à pesquisa realizada nas quatro empresas, a autora deste estudo teve a oportunidade de elaborar algumas perguntas sobre Participação nos Lucros ou Resultados que fizeram parte de um questionário aplicado no final do ano

de 1996 e início de 1997 em 142 empresas do estado (Ver Anexo 4). A pesquisa realizada em conjunto com o PPGA (Programa de Pós-Graduação em Administração), IEL (Instituto Euvaldo Lodi) e SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul) tem como objetivo avaliar o estágio de inovação nas formas de gestão e o nível de competitividade, através do uso de Indicadores de Qualidade e Produtividade.

Esta pesquisa, no contexto da dissertação, tomará um papel complementar ao estudo principal e detalhado das quatro empresas, desta forma, considerou-se necessário darmos o devido destaque metodológico à questão. Os resultados referentes aos programas de incentivos desta pesquisa aparecerão na análise intercalados com os dados obtidos através do estudo das empresas focalizadas. Sendo um estudo de caráter estritamente quantitativo, permitirá, em determinados momentos, algumas generalizações facilitando a compreensão do contexto atual e possibilitando uma visão mais ampla da situação de desenvolvimento de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados nas empresas do Rio Grande do Sul, além de proporcionar um maior embasamento na construção deste estudo.

3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação desta pesquisa refere-se a sua natureza exploratória, que não permite descobertas passíveis de generalizações (Tripodi, 1981). Apesar dos dados da pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE proporcionarem a construção de um cenário mais amplo da atual aplicação da Participação nos Lucros ou Resultados nas empresas gaúchas, foi impossível que todas as questões levantadas nos estudos de casos, fossem também abordadas nos questionários aplicados nas 142 empresas. Dessa forma, pelas informações derivarem principalmente do estudo de quatro empresas, obviamente exigem uma interpretação mais cautelosa.

A interpretação e análise das opiniões colhidas dos entrevistados do nível operacional merecem este mesmo cuidado, pois a preocupação maior não baseou-se no número de entrevistas realizadas, mas na diversificação do perfil desses funcionários e na qualidade de suas respostas. Portanto, as maiores contribuições de um estudo desta natureza são no sentido de ajudar a esclarecer conceitos, aumentar a

percepção das nuances desse sistema, estimular o pensamento e descobrir novas tendências de remunerar pessoas.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

4.1.1 A Empresa Alpha

No ano de 1982, um grupo de jovens professores, oriundos da área de Engenharia Elétrica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, desiludidos com as práticas vivenciadas como empregados em empresas do ramo, decidiram criar seu próprio negócio. Desta união de conhecimentos e experiências surgiu a empresa Alpha.

Com tecnologia totalmente nacional, a empresa, desde sua fundação, dedica-se a produção de diversos equipamentos eletrônicos, mais especificamente em sistemas de energia para Informática. Líder em seu segmento de mercado, a Alpha projeta e fabrica *No-Break* 's²⁸ e Estabilizadores de Tensão²⁹, Controladores de Tensão, Retificadores e Conversores de Freqüência, voltados principalmente para a área de processamento de dados a nível nacional. Além disso, realiza assistência técnica para produtos que fabrica, possuindo um departamento montado para este fim, que funciona 24 horas por dia e é acionado por meio de BIP.

No ano de 1990, a verdadeira noção de competitividade começou a ser sentido pelas empresas através das políticas adotadas pelo então presidente do país Fernando Collor de Melo. Tais políticas exigiram das empresas um novo posicionamento frente ao mercado. Qualidade e produtividade passaram a ser questão de sobrevivência das empresas.

²⁸ *No-Break*: equipamento ligado a um banco de baterias, interno ou externo, que mantém o computador (ou outra máquina) funcionando em casos de interrupções de energia.

²⁹ Estabilizador de Tensão: Tem a finalidade de manter constante a energia fornecida para computadores (ou outras máquinas). Além de suas características particulares, os *No-Breaks* e Estabilizadores de Tensão tem como função "limpar" a energia da rede elétrica, retirando ruídos e picos de tensão que são prejudiciais aos computadores e outras máquinas sensíveis.

Com a Alpha não foi diferente. Era preciso naquele momento uma postura arrojada de seus executivos, que preparasse a empresa para enfrentar essa nova configuração. Com visões diferenciadas das oportunidades da empresa, e das ações que deveriam ser realizadas para prosseguir com o negócio, o desmembramento da sociedade tornou-se inevitável. Com a saída de um dos sócios e de parte do capital, o número de funcionários foi reduzido de 160 para 100, o faturamento caiu e o “clima” interno ficou abalado.

Em 1991 começou o processo de reordenamento na Alpha. A filosofia de participação e valorização dos funcionários, que desde sua criação já era considerada um diferencial da empresa, foi mantida. Porém, o auge das transformações internas, deu-se com a implantação de um Plano de Incentivos que visava melhorar a qualidade geral da empresa. Além das ações para a qualidade, a Alpha iniciou uma incessante busca por tecnologia moderna não só de produto, mas também de gestão interna. Estas medidas foram suficientes para o aumento gradual do faturamento e à retomada do clima favorável entre os funcionários da fábrica.

Hoje o número de funcionários está estabilizado em 65, isso devido a redução de atividades que, segundo o diretor executivo, “não agregam valor ao produto final da empresa”, tais como limpeza, segurança e também funções ligadas a contabilidade da empresa.

A Certificação foi um passo que consolidou a nova postura da empresa. Como resultado de um trabalho cujo objetivo era assegurar aos clientes a manutenção de um padrão de qualidade e atendimento, a Alpha obteve em 1995 a certificação de seu sistema de qualidade pelo IBNQ (Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear), tornando-se a primeira empresa 100% nacional, fabricante de *No-Break* e Estabilizadores de Tensão a obter a certificado ISO 9002. A Certificação pela ISO 9001 foi adquirida em 1996. Desta forma, a Alpha recebeu o título de primeira empresa da América Latina a certificar o projeto de *No-Break* e Estabilizadores de Tensão, abrindo o caminho para as vendas no mercado externo, principalmente para aqueles países que compõe o Mercosul.

A empresa possui um grande número de clientes entre bancos e empresas privadas de porte, dos quais podemos citar o Banco Bamerindus, Banrisul, Banco do Brasil, Procergs, Grupo Gerdau, Petrobrás, e grandes Supermercados e Magazines da cidade.

Voltada para a Qualidade, a Alpha definiu as seguintes ações que guiam o atendimento desta prática: Satisfação do Cliente, Tecnologia Avançada, Custo Competitivo, Motivação dos Funcionários, Parceria com Fornecedores e Respeito ao Ambiente. Com base nestas ações, a empresa vem se preparando para os novos desafios da globalização e consolidando sua atuação no mercado interno e externo.

4.1.2 A Empresa Beta

Fundada no ano de 1967, por dois empreendedores de Porto Alegre, a empresa Beta, então com 45 empregados, vem desde esta época atuando no setor gráfico e de embalagens. Nos primeiros anos, o principal produto da empresa consistia em caixas de embalagens para ternos, pois, conforme recorda um dos administradores que vem acompanhando toda a trajetória da empresa, “a indústria de confecção era muito forte aqui no estado e esse era um produto muito solicitado”.

Com apenas dois anos de existência e já tendo conquistados grandes clientes tais como Zivi Hércules, Taurus, Rossi e Artefatos de Tecido Renner, os sinais de prosperidade começavam a despontar. Apostando no crescimento da empresa, os sócios decidiram reaplicar o lucro obtido na aquisição de equipamentos e principalmente da primeira sede própria da empresa, também em Porto Alegre.

O contínuo aumento do volume de produção dos anos seguintes causado pela ampliação da carteira de clientes fez com que a empresa investisse na obtenção de impressoras de última geração e no desenvolvimento de tecnologias mais avançadas no processo de produção. Novos funcionários foram contratados e novamente o espaço físico tornou-se pequeno demais para abrigar o crescimento rápido da empresa.

A década de 70 foi marcada por um exitoso processo de expansão. Em 1973, a empresa comprou uma Gráfica de Porto Alegre com 60 empregados que dedicava-se a produção de livros e impressos comerciais. Já em 1975, a Beta adquiriu o controle acionário daquela empresa que seria sua primeira filial no interior do estado. Com 150 funcionários e por pertencer ao setor de embalagens esta aquisição ampliou e consolidou o espaço da Beta neste ramo. Alguns anos depois, em 1978, uma outra empresa, também do setor de embalagens, foi adquirida, mas posteriormente vendida para um grupo do Paraná.

Com a incorporação de novas empresas, os gastos com deslocamento de matéria-prima e descentralização da administração mostraram a necessidade de agrupar todas as atividades da empresa em uma única unidade. Tão logo as obras da atual sede terminaram, a empresa mudou-se com todas as suas unidades e seus 500 funcionários para as novas instalações em 1982.

A década de 90 tem revelado grandes desafios para a empresa. A conquista de novos mercados está se concretizando com a abertura de um escritório de vendas na capital paulista. Atualmente a empresa dedica 10% de sua produção para o mercado externo (Argentina) e os outros 90% para o mercado interno (45% para o Rio Grande do Sul e os outros 45% para São Paulo e Rio de Janeiro). Os maiores concorrentes, ao contrário do que possa parecer, estão no mercado externo. Para o Coordenador de Garantia da Qualidade da empresa os chilenos e os argentinos, por apresentarem uma filosofia de mercado diferente da adotada no Brasil, acrescido da isenção de impostos para exportação de produtos desta natureza, conseguem obter lucro mesmo concorrendo a preços baixíssimos no mercado. Felizmente a qualidade do produto da Beta é considerada superior a destes países, tornando-se sua vantagem competitiva no mercado gráfico. Com a missão voltada para a Política da Qualidade, a empresa se orienta no atendimento das necessidades e expectativas do cliente a preços competitivos.

Seus principais clientes são Celupa, Nestlé, Wheaton, Lacta, Tramontina, Natura, Quaker, Synteco, Du Pont, Memphis, Jackwal, entre outros não menos importantes. Os produtos variam desde embalagens de papel, papelão ou cartolinas

até rótulos extremamente coloridos e com desenhos personalizados ao gosto do cliente.

A empresa Beta se orgulha de neste ano completar seu trigésimo aniversário e estar entre as dez maiores empresas do Setor no Brasil.

4.1.3 A Empresa Gama

Unidos pelo amor a motores e máquinas, dois irmãos que moravam no interior do Rio Grande do Sul iniciaram, no ano de 1947, um pequeno negócio de reformas de motores industriais. Com o aprofundamento dos conhecimentos de mecânica e uma apurada visão de mercado, ingressaram no ramo de transportes com a fabricação de freios a ar e implementos para o transporte rodoviário. Foi dentro deste novo ramo de negócio que os dedicados irmãos fundaram em 1953, a “Mecânica Gama LTDA”, núcleo do que viria a ser o atual conglomerado.

Sempre administrada de perto por seus fundadores, a Gama soube explorar as oportunidades referentes a cada momento econômico-político do país para a consolidação de seu produto no mercado. No final da década de 50 e início dos anos 60, a empresa aumentou sua capacidade produtiva para acompanhar as transformações profundas que ocorreram no perfil industrial e no mercado do país, marcado principalmente pelo crescimento acelerado do setor de bens de consumo duráveis. No início da década de 70, com o chamado “milagre econômico”, aproveitou as possibilidades de investimento, causada pela grande expansão industrial do país, e associou-se a outras empresas líderes de mercado, diversificando seu setor de atuação. O desenvolvimento da empresa acompanhou o modelo de substituição de importações, ampliação da malha rodoviária e busca de mercados externos alternativos adotado pelo país como forma de crescimento. No final deste período, modernizou seu parque industrial para se adequar aos novos padrões de competitividade e enfrentar a recessão que se abateu sobre a economia brasileira na década de 80.

A década de 90 trouxe os ventos da globalização. Atenta aos novos rumos do mercado, a empresa, depois de passar por um profundo processo de reestruturação no ano de 1992, criou a “Gama Participações S.A”. Neste momento a empresa transformou-se numa *holding* de capital aberto que controla um grupo de empresas localizadas no Brasil, Argentina e Portugal. Atua nos segmentos de fabricação de implementos para o transporte rodoviário de cargas, autopeças e veículos especiais. Além disso possui atividades nas áreas de prestação de serviços de transportes rodoviários e fruticultura. Os negócios juntos movimentaram, no ano de 1995, o equivalente a 481 milhões de dólares.

Este conjunto de mais de 10 empresas, reúne um quadro de pessoal superior a 6000 funcionários (Administrativos: 700 e Industriais: 5300) e uma rede superior a 100 distribuidores autorizados e representantes no Brasil e exterior, além de milhares de clientes, acionistas e fornecedores. No total, possui um parque industrial de 120000 m². Apostando na atualização tecnológica, no aperfeiçoamento da qualidade e na excelência na gestão de processos e produtos, a “Gama Participações” acumulou experiência, conhecimento e credibilidade.

O presente trabalho centraliza o foco de pesquisa na “Gama S.A Implementos e Sistemas Automotivos”, uma das 10 empresas que compõe o grupo “Gama Participações”. A “Gama Implementos e Sistemas Automotivos” possui unidades em São Paulo e no Rio Grande do Sul. Esta última é que será alvo de nosso estudo. Sem dúvida ela representa o núcleo do conglomerado, pois das 10 empresas que formam a *holding*, além de ser a maior, é a que mais se aproxima dos projetos iniciais de seus dois criadores.

Desde sua fundação, em 1953, a empresa situa-se num município localizado a aproximadamente 130 Km da capital de nosso estado. Possui ações na bolsa e a família fundadora tem o controle acionário, portanto o capital é aberto e nacional. Destaca-se por ser a maior empresa da América do Sul em volume de faturamento e número de funcionários no seu ramo de atuação. É responsável pela geração de 2650 empregos diretos, sendo ponto de referência no desenvolvimento de

toda a região. A empresa detém 45% de participação no mercado. Os outros 55% estão pulverizados em 20 empresas do mesmo ramo no país.

Mas a liderança da “Gama Implementos e Sistemas Automotivos” no setor não se dá apenas pela sua participação no mercado, como também pela diversificação de produtos e implementos especiais, desenvolvidos em parceria com o cliente para atender necessidades específicas. Operando com avançada tecnologia, fabrica reboques e semi-reboques graneleiros, tanques, carga-seca, silos, frigoríficos e isotérmicos. Na área de Sistemas Automotivos, esta unidade industrial produz suspensões, eixos e outros componentes que são fornecidos para indústrias montadoras de semi-reboques, caminhões e ônibus.

Os principais clientes são: Transportadoras (Itapemirim, CCE, Coca-Cola, Transportadora Boquierão, Pepsico.); Montadoras de Caminhões (Mercedes Bens, Volkswagen, Ford); Empresas de Implementos para Transportes (Krone, Guerra, Iderol); Empresas de Mineração e Celulose (Aracruz Celulose, DM Construtora); Empresas Coligadas: “Gama Argentina” e “Gama Ibérica” e Empresas Associadas (Rockwell, Carrier, Jost)

4.1.4 A Empresa Delta

“Compra a oficina, eu garanto o dinheiro, e fica a metade para cada um.” (Pinheiro Machado, 1995). Foi desta forma que no ano de 1945, dois amigos que moravam num pequeno povoado, quase na fronteira do Uruguai, no estado do Rio Grande do Sul constituíram o que hoje vem a ser a empresa Delta. A associação entre os dois homens nasceu porque ambos consideravam fundamental para o desenvolvimento do povoado o abastecimento e conserto de ferramentas e implementos para agricultura. Isso porque, com o crescimento da agricultura na região, os agricultores tinham que realizar longas viagens para adquirir ferramentas novas ou consertar as que já possuíam.

Rapidamente o empreendimento perdia as características artesanais e começava a adquirir a forma de uma empresa profissionalizada. O ano de 1947, foi

sem dúvida um marco na história da organização, pois foi lançada no mercado a primeira trilhadeira, produto que por muitos anos ocupou o espaço de carro-chefe da empresa. Em 1949, a aquisição de máquinas para usinagem e instalação de uma pequena fundição de ferro, tornou possível a fabricação em série de trilhadeiras, e também a produção de outros produtos ligados ao cultivo da terra tais como enxadas, arados de tração animal, foices entre outros, proporcionando uma valiosa experiência e firmando sua tradição no setor agrícola.

A década de 70 também foi um marco histórico para a empresa. No ano de 1978, a empresa decidiu transformar cada uma das suas atividades principais em empresas independentes. Surgia desta forma a “Delta S.A Indústria e Comércio”. Na verdade, isso foi uma ação no sentido de facilitar a aproximação da empresa com uma organização multinacional norte-americana que tinha interesse em associar-se com a Delta para a fabricação de tratores. Foi assim que, no ano de 1979, a empresa líder mundial na fabricação, pesquisa e desenvolvimento de equipamentos agrícolas uniu-se à Delta com 20% de seu capital, agregando à empresa gaúcha a mais avançada tecnologia do mundo.

No início da década de 80, a empresa ampliou sua linha de produtos com o lançamento das Plantadeiras. Com a diversificação da linha de produtos e crescimento do volume de produção, entrou em operação, em 1989, a Fábrica II da Delta com 62000 m² de área construída.

Em 1995, pela sintonia de princípios e objetivos, novamente houve um acréscimo de capital da multinacional norte-americana. Com isso, esta empresa passou a ter uma participação de 40%, permanecendo 60% com a associação original dos dois amigos. Desta forma o logotipo da marca Delta passou a conter o nome das duas empresas.

No ano seguinte, foi inaugurada a Fábrica III, com mais 20000m² de área construída. O atual parque industrial da empresa possui 98000 m². A Fábrica I abriga as instalações das áreas administrativa, comercial, financeira, centro de treinamento, peças de reposição e serviço. As Fábricas II e III abrangem o processo de fabricação

de Colheitadeiras, Plantadeiras e Tratores, além de Recursos Humanos, Restaurante, Vestiários, Central de Utilidades, Administração de Fábrica e Estação de Tratamento de Efluentes. Atualmente a empresa atua em segmentos bem diversificados, tais como Área Bancária e Distribuição de Valores, Hotelaria, Fundação, Empreendimentos Imobiliários, Agropecuária, Concessionária e Investimentos Mercantil de Cereais.

Nosso trabalho compreenderá apenas o estudo da “Delta Indústria e Comércio”, ou seja, onde se concentra toda a atividade industrial da *holding*. Seus principais produtos são: Colheitadeiras, Conjunto de Esteiras, Plantadeiras, Plataforma para Grãos e Tratores. Possui 1440 empregados dispostos nas três Fábricas. O processo de fabricação é administrado pelas mais modernas técnicas de manufatura. O sistema de produção é dividido em seis minifábricas. Cada uma delas possui administração própria e processos de produção constituídos por células, cuja finalidade é realizar todas as operações necessárias a fabricação de cada peça.

A Delta dedica 45% de sua produção ao mercado externo e 55% ao interno. Paraguai, Bolívia, Uruguai são países nas quais a empresa mantém uma estreita ligação. Seu principal cliente porém é a Argentina.

De acordo com o Gerente de RH, a filosofia da empresa está baseada na Gestão Participativa. Todos se sentem participantes de um grande processo e estão empenhados em crescer profissionalmente dentro da Empresa, cientes de que a qualidade final do produto é o resultado direto de seu trabalho. A empresa tem por missão desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços destinados à agricultura, com tecnologia adequada e qualidade superior, visando a satisfação do cliente, contribuindo para o incremento da produtividade agrícola, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente. Desta forma a empresa busca entrar no novo século conquistando novos mercados e contribuindo cada vez para o desenvolvimento agrícola no Brasil.

QUADRO 16: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

EMPRESAS CARACTERÍSTICAS	ALPHA	BETA	GAMA	DELTA
Ano De Fundação	1982	1967	1947	1945
Capital	Nacional	Nacional	Nacional	60% Nacional 40% Americano
No. de Funcionários	65	400	2650	1440
Setor	Equipamentos eletrônicos	Gráfico e de Embalagens	Implementos para Transporte	Máquinas Agrícolas
Principais Produtos	No Break's, Estabilizadores e Controladores de Tensão.	Papel, Papelão, Cartolina, Rótulos e Embalagens em geral	Carretas	Colheitadeiras, Plataformas, Plantadeiras e Tratores
Principais Clientes	Banco do Brasil, Bamerindus, Banrisul, Procergs, Grupo Gerdau, Petrobrás e grandes Supermercados e Magazines da cidade	Celupa, Nestlé, Wheaton, Lacta, Tramontina, Natura, Quaker, Synteco, Du Pont, Menphis, Jackwal	Grandes Transportadoras, Montadoras de Caminhões, Empresas de Implementos para Transporte, empresas de Mineração e Celulose e empresas Coligadas e Associadas	Delta Argentina
Outros Programas	Certificação ISO 9001 em 1995, Programa de Qualidade Total, Programa 5S ³⁰	Programa SIMEQ - Melhoria da Qualidade (Programa 5S, Padronização,	Está buscando a Certificação ISO 9001; Desenvolvimento do Programa de Qualidade Total com	CCQ, Planejamento Estratégico, TQC, e busca pela Certificação 9001

³⁰ O Programa 5S tem como principal objetivo “mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida” (Campos,V.F, 1992, p. 173). A sigla 5S deriva das seguintes palavras japonesas: SEIRI, SEITON, SEISOH, SEIKETSU, SHITSUQUE. No nosso idioma estas expressões significam respectivamente: arrumação, ordenação, limpeza, asseio e auto-disciplina.

		Clientes Internos, Pesquisa de Satisfação dos Clientes e Clima Organizacional	base no Prêmio Nacional de Qualidade	
--	--	---	--	--

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

4.2 PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO: LUCROS OU RESULTADOS?

Por nos situarmos nos primórdios do debate acerca do tema “Participação nos Lucros ou Resultados”, algumas questões básicas ainda têm sido intensamente discutidas. É o caso, por exemplo, da escolha da referência utilizada para a distribuição dos benefícios para este tipo de Programa.

Em outras palavras, ao conceber um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados é preciso definir qual será a medida de desempenho a ser tomada como referência - se a margem de Lucro propriamente dita na forma de um resultado contábil ao final do exercício ou se outras medidas de desempenho, tais como índices de produtividade, índices de qualidade, taxas de absenteísmo ou outros indicadores semelhantes. Nessa segunda configuração diz-se que a referência para o Programa de Participação são alguns Resultados previamente definidos como parâmetros.

Como vimos, as duas principais referências para esse tipo de Programa são Participação nos Lucros - PL (*Profit sharing*) ou Participação nos Resultados - PR (*Gainsharing*). A chamada Participação nos Lucros é aquela em que o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa num determinado período de tempo. Assim, nesse tipo de Programa, a concessão de incentivos está diretamente relacionada à lucratividade da empresa, independentemente dos resultados individuais ou grupais dos trabalhadores nas suas próprias atividades.

Já no sistema de Participação com base nos Resultados, a concessão desse incentivo está vinculada a metas preestabelecidas, não necessariamente

contábeis, que a empresa espera atingir. Estas metas podem apresentar-se de várias formas, desde padrões de qualidade e produtividade, até índices de absenteísmo, rotatividade ou até mesmo de eficiência do grupo de trabalho. A peculiaridade dos Planos baseados em Resultados é de permitir à empresa um certo nível de flexibilidade nos indicadores que se quer focalizar através dele, privilegiando aspectos diferentes simultaneamente ou alternando-os sucessivamente segundo os interesses da direção. A utilização de um conjunto de indicadores, denominado por Belcher Jr, (1994)³¹ de “família de indicadores”, pode ser uma alternativa encontrada para diminuir possíveis efeitos negativos entre os padrões determinados.

“Existem incentivos para elevar a produtividade que podem levar, de forma indesejada, a uma deterioração da qualidade do produto final ou a um aumento dos acidentes do trabalho” (Marinakis, 1997, p.61).

Marinakis (1997) cita o exemplo de uma fábrica norte-americana que combinou fatores ligados à redução de custos à qualidade dos produtos. Neste caso, o resultado combinado destes fatores é alterado por uma escala de qualidade.

QUADRO 17: MODIFICADOR DE QUALIDADE PARA A DETERMINAÇÃO DO BÔNUS FINAL

QUALIDADE COMO % DA META	MULTIPLICADOR DO BÔNUS
78	0,0
80	0,10
85	0,35
90	0,60
95	0,90
98	1,00
100	1,10

⇒ elimina bônus por economia

⇒ bônus igual à economia

FONTE: Belcher, Jr. Gainsharing. Huston, Texas: Gulf Publishing Company, 1991, apud Marinakis, 1997, p. 61.

Conforme demonstra o quadro acima, quando a qualidade dos produtos for igual ou superior a 78%, elimina-se o bônus resultante da economia alcançada. Se a qualidade for igual a 98%, o bônus obtido será exatamente igual à economia alcançada e finalmente se a qualidade chegar a 100%, o bônus será 10% maior que a economia alcançada. Deste modo, quando a redução de custos afetar a qualidade dos produtos, haverá uma penalização traduzida na diminuição do valor do incentivo.

³¹ Belcher Jr. (1994) apud Brisolla Jr. (1994)

O Plano de Participação com base em Resultados permite, portanto, que a empresa o direcione para o atingimento de suas necessidades definindo as regras que melhor se adequem a sua estratégia.

Embora seja arriscado, considerada a pequena experiência das empresas brasileiras nesse campo, defender as vantagens de uma ou outra dessas alternativas de referência para esse tipo de Programa, não há como não perceber algumas condições mais evidentes. No *Gainsharing*, por exemplo, há mais visibilidade na relação entre o desempenho dos trabalhadores e os indicadores que se quer atingir. Essa situação é flagrante para os casos de indicadores de produtividade de grupos, por exemplo, ou de taxas de absenteísmo.

Já para o caso do sistema de Participação nos Lucros esta relação entre desempenho e lucratividade não é tão bem percebida entre os trabalhadores. De fato, “a lucratividade nem sempre está relacionada ao desempenho do funcionário ou grupo” (Chiavenato, 1994, p. 228). A Participação nos Lucros apresenta-se mais condicionada a fatores externos à organização (sazonalidade dos produtos, política governamental, situação econômica do país, aplicação de recursos financeiros) do que à Participação nos Resultados. Dawis & Newstrom (p.108, 1992), ilustram essa situação quando abordam algumas das dificuldades quando a referência para esse tipo de programa está sustentada apenas na obtenção de volumes determinados de lucros, afirmando que “condições de mercado desfavoráveis podem anular o trabalho dedicado de um empregado”. Ao não estabelecer uma relação mais direta de causa e efeito, perde-se o sentido do Plano que é o de comprometer os funcionários no atingimento de melhores resultados sejam contábeis ou não.

Neste sentido, pesquisas recentes (FIERGS, 1995³² e UP DATE³³, 1996) afirmam que é a Participação nos Resultados a de mais fácil entendimento pois

³² Pesquisa, publicada pelo Jornal Zero Hora, promovida pela FIERGS em 131 indústrias gaúchas no final do ano de 1994.

³³ Pesquisa PLR UP DATE: As respostas do Mercado à Regulamentação da Participação nos Lucros ou Resultados, realizada em 1996, com base em 150 acordos/convenções sobre o tema em questão no Brasil.

apesar de envolver alguns parâmetros, estes são bem mais acessíveis do que a compreensão dos dados contábeis da empresa. Tal argumentação baseia-se no fato de que as organizações, pelo menos no Brasil, parecem não sentirem-se “muito à vontade” para abrir sua contabilidade aos funcionários ou em alguns casos aos sindicatos. Assim, a empresa correria o risco de ter sua contabilidade examinada detalhadamente, pois sendo o valor da distribuição afetado unicamente pelo lucro, espera-se que este seja alvo de controle permanente dos beneficiados pelo Plano. (UP DATE, 1996).

É certo que gestores competentes podem extrair desta aparente desvantagem uma abordagem mais ampla na medida em que a própria relação com indicadores de lucratividade, que são relacionados à fatores externos, pode proporcionar aos funcionários uma visão mais abrangente do negócio da empresa e da forma de como ela se relaciona com o mercado (Coopers & Lybrand, 1996). Além disso, uma outra vantagem atribuída ao sistema *Profit sharing* é a de que o lucro é um indicador único, fácil de ser medido, dispensando, desta maneira, o uso de fórmulas para o cálculo da participação e conseqüentemente facilitando o entendimento do Plano pelos funcionários (Coopers & Lybrand, 1996). Além disso, contrariamente ao argumento de que as margens de lucro constituem um segredo “a sete chaves” das empresas, pode-se citar pesquisa realizada por uma empresa de advocacia de Porto Alegre, que mediante consulta a 80 empresários, constatou que 61,90% dos entrevistados considerava que a abertura da contabilidade não se revelava um fator impeditivo à adoção de Planos de Participação nos Lucros (Revista Comércio & Consumo, 1995, p.39).

Nesta controvérsia acerca das vantagens de um e outro sistema, as pesquisas tem confirmado uma certa predominância dos sistemas com base em resultados³⁴ e uma tendência à adoção de sistemas mistos, sendo este último uma combinação dos dois, ou seja, embora os requisitos para a distribuição dos

34 Relatório UP DATE (1996), revela que dos 150 acordos desse tipo de Programa de Participação investigados, 17% estão associados à participação nos lucros, 53 % à participações nos resultados e 18% à forma mista, ou seja, utilizam os dois tipos de participação.

benefícios de participação estejam baseados na obtenção de resultados específicos (índices de produtividade, qualidade, etc.), a condição para a distribuição desses resultados está associada à taxas de lucratividade preestabelecidas. Em outras palavras, mesmo que alguns dos resultados pretendidos sejam atingidos, o fato da empresa não atingir padrões de lucratividade considerados adequados implica na não distribuição dos benefícios de participação.

Essa relação entre resultados específicos e lucratividade parece constituir uma forma amadurecida de tratar esse tipo de Programa de Participação: para a equipe de Zylberstajn, executora da Pesquisa UP DATE, “... o lucro é um indicador definitivo do negócio. Nesse sentido, é ilógico distribuir resultados quando a empresa opera no vermelho”. Entretanto, a própria equipe afirma mais adiante que “...é recomendável começar com indicadores de resultados, assumindo o risco de distribuí-los em épocas de prejuízo.” Neste caso, o grau de confiança e credibilidade fala mais alto, contribuindo para que os funcionários tenham uma compreensão do verdadeiro significado da palavra comprometimento.

QUADRO 18: COMPARAÇÃO ENTRE PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

TIPO DE PLANOS	PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS	PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS
Medida de Desempenho	Pode variar desde índices de produtividade, qualidade, absenteísmo, rotatividade, etc.	Lucro Contábil
Indicadores	“Família de Indicadores”	Indicador único
Fórmulas	Utiliza	Não utiliza
Princípios de Gestão adotados	Exige estilo de gestão participativa	Não é essencial o estilo de gestão participativa
Momento Adequado de Aplicação do Plano	Qualquer momento	Mais adequado em momentos de expansão e crescimento da empresa
Requisito da Distribuição	- Distribuição condicionada ao desempenho e esforço dos funcionários	- Distribuição predominantemente condicionada a fatores externos
Principais Pontos Positivos	- Maior visibilidade entre desempenho e indicadores - Maior flexibilidade e criatividade na	- Lucro indicador único, fácil de ser medido - O valor do incentivo varia conforme a

	composição dos indicadores	situação financeira da empresa.
Principais Pontos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> - Atentar para que um indicador não interfira no desempenho de outro. Exemplo: Aumenta a produtividade e diminui a qualidade - Dificuldade na definição e mensuração dos indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação entre desempenho e valor distribuído não é tão bem percebida - O lucro é afetado por fatores externos à empresa, muitas vezes fora do controle do trabalhador.

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base na bibliografia

4.3 O QUE MOTIVOU A EMPRESA A ADOTAR ESSES PROGRAMAS DE INCENTIVOS?

4.3.1 Objetivos dos Programas de Incentivos: Direito dos Trabalhadores X Instrumento de Gestão

É importante ressaltar que a utilização de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados pode almejar diferentes objetivos. Segundo Marinakis (1997), em relação aos princípios que direcionam a implantação de tais programas, destacam-se duas alternativas: constituindo um direito dos trabalhadores ou constituindo um instrumento de gestão.

a) Utilização do incentivo como um direito dos trabalhadores: Consiste na participação do trabalhador da distribuição de uma parcela do resultado financeiro da empresa, “proporcional à importância do fator trabalho no valor agregado total” (Marinakis, p. 57, 1997). Objetiva melhorar a renda dos trabalhadores, concedendo-lhes um benefício adicional, especialmente aos de menor salário.

b) Utilização do incentivo como um instrumento de gestão: Busca incentivar o trabalhador a vincular parte de sua remuneração total a indicadores de desempenho. Objetiva motivar os indivíduos na solução e/ou no aperfeiçoamento de aspectos importantes para a organização.

Segundo Marinakis, a utilização de incentivos como um direito dos trabalhadores aparece mais associada à participação com base nos Lucros, enquanto que a utilização como instrumento de gestão, tende a associar-se à

participação com base nos resultados. O autor destaca ainda que os dois princípios não são excludentes mas o que essencialmente os diferencia é que se constituído num direito, deve ser para todos os trabalhadores, portanto, de aplicação obrigatória. Entretanto se constituir um instrumento de gestão está sujeito à vontade da empresa, adquirindo desta forma, um caráter voluntário.

A Constituição Brasileira atribui aos programas de Participação nos Lucros ou Resultados uma conotação de obrigatoriedade. A Medida Provisória que instrumentaliza a matéria desde 1994, reforça essa intenção do governo ao estabelecer que **toda a empresa deverá** convencionar com seus empregados a participação. E como motivação maior para esta “aplicação compulsória” determina que sobre ela não incidem encargos sociais ou previdenciários. Desta forma, a Medida Provisória colocaria o Brasil entre os países que associariam esse sistema ao direito dos trabalhadores, por ter um “marco legal” obrigatório (Marinakis, 1997). Entretanto, a ausência de pesquisas mais abrangentes sobre esse tema, bem como a recente edição da Medida Provisória fazem com que não se possa construir uma visão clara acerca desse debate. A seguir, apresentam-se algumas considerações sobre a questão à luz da experiência das quatro empresas.

4.3.2 Referência nas Empresas Focalizadas: Participação nos Resultados como Tecnologia Organizacional

Tendo como referência os depoimentos colhidos dos representantes do nível gerencial das quatro empresas focalizadas neste estudo e os conceitos estabelecidos por Marinakis, percebe-se, nas empresas Alpha, Beta e Gama, uma preocupação em destacar a importância estratégica da adoção destes Programas de Participação como instrumento de gestão:

“...Em 1991 nós começamos um projeto de reordenamento, mantendo a filosofia de participação e valorização do funcionário, agora voltado mais para a qualidade com o objetivo de ser competitivo, buscando tecnologia moderna, não só de produto, mas também de gestão interna e aí nos demos conta que tínhamos na mão um processo moderno de gestão que era a participação dos funcionários, que até então não era vista como uma tecnologia de gestão.” (Diretor Geral da Alpha)

“A empresa sempre procurou se destacar em termos de qualidade, tecnologia e gestão de Recursos Humanos. O Programa de remuneração variável veio atender estas três questões. Nosso principal objetivo é de adotar um conceito moderno de remuneração, que incentive o funcionário a participar efetivamente do negócio”. (Gerente de Recursos Humanos da Beta)

“Infelizmente ainda são poucas as empresas que encaram a Participação nos Lucros ou Resultados como um diferencial, uma possibilidade de ganho. Hoje nós estamos disputando mercado com EUA, Japão, com países do outro lado do mundo. Para isso temos que utilizar instrumentos de ponta. A crescente aplicação da remuneração variável visa alcançar maior produtividade. Eu acho que quem sair na frente na utilização da participação vai chegar antes”. (Supervisor de Relações Trabalhistas da Gama)

“Acho que as empresas começaram a sentir que é importante a participação das pessoas na gestão. É uma mudança de cultura organizacional. Isso tem a ver com as escolas de administração. Na época da escola clássica, a coisa era no chicote. Então eu acho que as empresas estão se dando conta de que realmente o funcionário é um parceiro e para que a empresa consiga bons resultados o funcionário precisa bons resultados. ...Hoje o conceito de remuneração é que a empresa deve trabalhar com o menor custo fixo possível e abrir à remuneração variável, pois estamos competindo com outros países. Então não podemos aumentar nossos custos fixos. Através de uma remuneração variável isso pode se tornar um diferencial competitivo muito grande.” (Gerente de Recursos Humanos da Delta)

Percebe-se desta forma que, por considerarem a aplicação de Programas de Incentivos um diferencial competitivo, uma vantagem tecnológica de gestão de Recursos Humanos, ou até mesmo uma inovação nas formas tradicionais de remuneração dos trabalhadores, a visão das empresas estaria mais direcionada a caracterizá-los como um instrumento eficaz de gestão.

Sob esta perspectiva, Leite (1994), destaca a ampliação do enfoque do processo de inovação nas empresas:

“...além da chamada tecnologia física (máquinas, equipamentos, sistemas, considera-se também a tecnologia organizacional (gestão, organização do processo de produção, envolvendo materiais, máquinas e sobretudo, homens e informações) (Leite, 1994, p.216).

A autora ressalta que, ao contrário dos anos 80 que privilegiava máquinas e sistemas capazes de “domesticar ou até mesmo substituir a mão de obra”, a tônica dos anos 90 estaria centrada em mudanças organizacionais ou de gestão.

*“Avança-se por este caminho, à discussão acerca da emergência de **novos modelos** ou **novos paradigmas**, que em tese poderiam substituir o **fordismo** e o **taylorismo**, supostamente esgotados como padrão tanto de sociedade como de padrão industrial (Leite, 1994,p. 217)³⁵.*

Entretanto o aspecto distributivo, associado à Participação nos Lucros e considerado por Marinakis como um direito dos trabalhadores, também esteve presente nos depoimentos, principalmente na Gama, que distribui parcelas iguais do incentivo para todos os funcionários e vincula a distribuição ao atingimento de um determinado patamar de lucro, e na Delta, que utiliza os dois Programas simultaneamente.

“Se eu tenho para dividir, sei lá... R\$1 milhão para 2600 funcionários, dividimos tudo igual. Todos ganham o mesmo valor na empresa. Não há distinção por cargo ou nível hierárquico. É uma maneira de diminuirmos as desigualdades e proporcionar um aumento real aos que ganham menos”. (Supervisor de Relações Trabalhistas da Gama)

“Em épocas de baixa nas vendas ficamos preocupados com o arrocho salarial. A remuneração variável é uma alternativa de mantermos uma remuneração compatível com a situação da empresa e também uma forma de não despedirmos pessoal. Em relação ao aspecto social, não dá para contestar que se as pessoas tiverem um ganho a mais elas irão melhorar a qualidade de vida contribuindo para a melhoria de qualidade de vida de toda a população”. (Gerente de Recursos Humanos da Delta)

QUADRO 19: MOTIVOS DA EMPRESA ADOTAR PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

FATOR EMPRESA	ANO DE IMPLANTAÇÃO	MOTIVOS DA EMPRESA ADOTAR PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO
ALPHA	1987	- Motivar e comprometer o funcionário - Valorizar o trabalho do funcionário
BETA	1995	- Incentivar o funcionário a participar efetivamente do negócio - Adotar um conceito moderno de Remuneração Variável
GAMA	1990	- Proporcionar aos funcionários a retribuição, provenientes da lucratividade da empresa. - Melhorar a competitividade dos produtos no mercado - Estimular cada um dos funcionários a desenvolver os melhores esforços na utilização racional e eficiente dos recursos
DELTA	1993	- Incentivar o desempenho a nível mais elevado - Aumentar a qualidade e produtividade - Mostrar reconhecimento - Melhorar a qualidade de vida dos funcionários - Trabalhar de forma mais integrada na busca de objetivos comuns

³⁵ Grifos da autora

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

4.4 MEDIDA DE DESEMPENHO ELEITA PELAS EMPRESAS FOCALIZADAS: PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS, RESULTADOS OU MISTOS?

No caso específico do estudo de caso que adotamos como base empírica de reflexão, a posição das quatro empresas pesquisadas pode ser sintetizada no quadro abaixo:

QUADRO 20: ELEMENTOS DE REFERÊNCIA (LUCROS, RESULTADOS OU MISTOS) ADOTADOS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

EMPRESA FATOR	ALPHA	BETA	GAMA	DELTA
TIPO DE PARTICIPAÇÃO LUCRO, RESULTADO, MISTO	Participação nos Resultados, sobre metas de faturamento.	Participação nos Resultados, sobre metas de faturamento.	Participação nos Resultados, sobre metas de Eficiência, Absenteísmo, Qualidade e Desperdício. Condicionada ao atingimento de lucro mínimo.	Participação nos Resultados, sobre metas de produção e redução do absenteísmo. Participação nos Lucros sobre metas de lucro

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

Como se observa no Quadro 20, em seus Programas de Participação, as empresas pesquisadas privilegiam a Participação nos Resultados como referência principal para a distribuição de incentivos.

Um debate paralelo à definição destas medidas de desempenho - se lucro, resultado ou misto - são as razões que cercam esta escolha. Nota-se (ver quadro 18) que a preocupação das empresas na definição do tipo de Programa que irá utilizar gira em torno das seguintes questões: facilitar o entendimento das fórmulas e regras do Programa e proporcionar o maior nível de participação e comprometimento do trabalhador com as metas que se desejam atingir. Neste sentido, a escolha vem predominando para a adoção de Programas de Participação nos Resultados. Esta tendência pode ser percebida pelos resultados da Pesquisa Indicadores da Qualidade

e Produtividade, ressaltando que das 142 empresas industriais gaúchas investigadas, 42 oferecem participação nos Resultados e 23 adotam Participação nos Lucros.

Entretanto, a prática vem ensinando as empresas a aproveitarem as vantagens dos dois sistemas. Desta forma, é crescente a aplicação de Programas Mistos de Participação. Isso pode ser observado no caso das empresas de nossa amostra. Três delas condicionam a bonificação pelos resultados obtidos a uma determinada meta de faturamento ou margem de lucro no final do exercício, o que coloca esse sistema sob uma ótica de programas de caráter misto. A vantagem do sistema misto é de estabelecer um valor mínimo que garanta uma margem de segurança para a empresa, impedindo, desta forma, que haja distribuição quando a empresa tiver prejuízo, ou não tiver o que distribuir. O caso da Delta é diferente, pois os Programas de Participação nos Lucros e Resultados funcionam independentes.

A possibilidade das empresas de modificarem as diretrizes desses programas ao longo do tempo, para adequá-los a suas necessidades, fez a Delta repensar seus parâmetros para a distribuição do incentivo. Desde 1993, esta fábrica vinha adotando um Plano de Participação centrado nos Lucros, mas no final 1996, percebendo a necessidade de direcionar esforços no sentido de aumentar a produção de determinado produto e de reduzir as taxas de absenteísmo, começou a praticar também a Participação nos Resultados, com foco nestas questões.

QUADRO 21: RAZÕES DA ESCOLHA DA MEDIDA DE DESEMPENHO

EMPRESA	FATOR	RAZÕES DA ESCOLHA DA MEDIDA DE DESEMPENHO UTILIZADA
ALPHA		Participação nos Resultados pois: - é mais fácil de explicar para aqueles que não entendem de contabilidade; - “se os funcionários forem chamados para participar dos lucros, também serão chamados dividir os prejuízos” (Gerente de RH)
BETA		Participação nos Resultados pois consideram que a Participação nos Lucros possui limitações: - não estimula a participação do funcionário, uma vez que desconsidera a chance que o empregado tem de influir diretamente no resultado da empresa, - restringe o emprego de outros indicadores importantes tais como absenteísmo, rotatividade ou até mesmo criatividade de determinada área
GAMA		Optou pelo sistema de Resultados, porque quanto mais curto o período de medição, mais fácil de atingir as pessoas. Observa-se um maior engajamento e adesão dos trabalhadores e permite a adoção de outros indicadores de desempenho.
DELTA		Optou pelos dois sistemas. Participação nos Lucros pelas seguintes razões:

	<p>- a lucratividade é um indicador único, fácil de ser mensurado;</p> <p>- todas as pessoas da empresa procuram o resultado final (lucro);</p> <p>- a empresa só distribui se houver ganhos reais;</p> <p>- não gera tanta frustração no trabalhador, no caso de uma meta ser alcançada, mas o resultado final for negativo.</p> <p>Participação nos Resultados:</p> <p>- flexibilidade dos indicadores</p> <p>- maior participação dos trabalhadores no aprimoramento das metas estabelecidas.</p>
--	--

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

4.5 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS E A ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO

Dentre as diversas razões para uma empresa tomar a iniciativa de implantar um programa desse tipo, destaca-se, com certeza, a busca de uma relação menos conflituosa entre empresa e trabalhadores e de formas de motivação mais objetivas para o funcionário, tendo em vista, especialmente, os novos desafios da atividade produtiva. Assim, com o foco neste objetivo, identificou-se na concepção desses programas de participação das empresas pesquisadas os seguintes princípios vinculados ao comprometimento dos trabalhadores:

- **Eqüidade (Justiça)** - relação entre contribuição para o resultado e o montante a ser distribuído entre os funcionários.
- **Flexibilidade** - construir uma configuração que permita adequar o Programa de Participação a mudanças de necessidades e interesses da empresa. Em outras palavras, o Programa não deve se constituir numa “camisa de força” para a empresa. Neste ambiente, é possível incluir ou substituir indicadores e parâmetros, dependendo de novas urgências da empresa.
- **Simplicidade e Objetividade das Regras** - um modelo simples, com regras de fácil entendimento e assimilação por todas as pessoas da empresa, independentemente do grau de escolaridade e qualificação.
- **Criatividade** - as metas e indicadores estabelecidos nos Programas de Participação precisam representar um desafio para o trabalhador. A empresa deve

estabelecer metas possíveis de serem atingidas e que estimulem o comportamento pró ativo do empregado.

- **Incidência** - o modelo deve abranger o maior número de pessoas da empresa.
- **Transparência** - o acesso de todos à normas, regras e procedimentos do Programa.
- **Segurança em Relação a Transparência** - ao mesmo tempo as regras do Programa necessitam estar relacionadas a um tipo de documento ou informação que não coloque em risco aquelas informações consideradas estratégicas ou privadas acerca da empresa.
- **Confiança em Relação ao Cumprimento das Regras** - a existência de uma relação de confiança mútua entre empresa e trabalhadores. Os funcionários precisam acreditar que a empresa distribuirá o incentivo em troca de resultados preestabelecidos de lucro, faturamento ou atingimento de indicadores.
- **Continuidade** - deve ser garantido ao trabalhador a continuidade do Programa à longo prazo. Isso não impede que exista flexibilidade das regras conforme interesses da empresa.
- **Envolvimento dos Funcionários** - a necessidade de envolver os funcionários na elaboração e no desenvolvimento do Plano.

Os elementos acima, constituem a sistematização das respostas da gerência das empresas e de seus respectivos funcionários acerca dos norteadores dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados para o comprometimento. Associando-se estes princípios às características principais investigadas nesses Programas, conforme mostra o quadro abaixo, se deseja, em última análise, descobrir se as ações e procedimentos, que caracterizam as práticas de Recursos Humanos, adotados pelas empresas que utilizam esta modalidade de Programa de Participação, são compatíveis com estes princípios de comprometimento identificados pelos entrevistados como necessários neste contexto de transformações no mundo do trabalho.

QUADRO 22: ASSOCIAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS

PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO	CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO
Simplicidade e Objetividade das Regras Criatividade	Requisitos para a Distribuição do Incentivo, Definição do Valor da Participação, Definição das Parcelas de Participação e Limite no Número de Salários
Incidência	Incidência/Não Incidência
Transparência Segurança em Relação à Transparência Confiança em Relação ao Cumprimento das Regras Eqüidade	Transparência e Periodicidade
Continuidade	Vigência
Envolvimento dos Funcionários	Envolvimento dos Funcionários e Comissão de Negociação

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

Com base no quadro acima, tendo como referência os princípios de comprometimento, passamos para a análise das características principais desses Programas, evidenciando, quando possível, as mudanças ocorridas ao longo de sua utilização pelas empresas.

4.6 OS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS E AS CARACTERÍSTICAS DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS: A BUSCA DO COMPROMETIMENTO

4.6.1 Requisitos ou Condições para a Distribuição do Incentivo por Lucros ou Resultados:

Requisitos ou condições para a distribuição são parâmetros que precisam ser atingidos para que a distribuição ocorra, segundo as metas previamente estabelecidas. É o caso, por exemplo, da obtenção de incrementos de produtividade até um índice desejado. Neste sentido, nossa pesquisa revela que as empresas Alpha, Beta e Gama, apesar de optarem pela Participação nos Resultados, condicionaram a distribuição ao atingimento de uma meta contábil, ou seja, de um determinado lucro (denominado pelas empresas de remuneração de capital) ou meta

de faturamento. O fato de submeter a distribuição ao atingimento de uma lucratividade mínima, condiciona a premiação à obtenção de uma margem de lucro determinada. Já a empresa Delta, assume totalmente este risco, uma vez que os dois tipos de participação utilizados funcionam independentes.

Por outro lado, a pesquisa mostra que algumas vantagens do sistema de Participação nos Resultados ainda não são muito bem exploradas. A empresa Gama é a única que apresenta uma diversidade de metas, criando seu próprio “pacote” de indicadores. Além do atingimento de metas contábeis (lucro), o alcance de metas de Eficiência, Qualidade, Desperdício e Absenteísmo também fazem parte da rotina diária dos funcionários da Gama, de forma que cada meta alcançada agregue um valor ao montante a ser distribuído. Nessa empresa, não é necessário que todos os indicadores sejam alcançados simultaneamente. Para que haja distribuição, além do alcance de um patamar mínimo de lucro, os percentuais mínimos de pelo menos um indicador devem ser atingidos.

A Delta não apresenta propriamente um “pacote de indicadores”. A diversidade de metas está na divisão do Programa de Participação nos Resultados em dois Sub-Programas: O Desafio Verão I e o Desafio Verão II. Para que haja distribuição no Desafio Verão I é necessário o cumprimento de três requisitos: que a capacidade de produção do produto colheitadeiras, em janeiro e fevereiro (9 máquinas por dia) e em março e abril (8 máquinas por dia), seja superada; que os demais programas de produção (tratores, plantadeiras, peças, etc.) sejam totalmente alcançados, e que o índice de horas extras seja inferior a 10% no período. “Nós não podemos conseguir esse acréscimo na produção simplesmente fazendo mais horas extras”, ressalta o Gerente de Recursos Humanos da Delta. No Desafio Verão II os funcionários que não tiverem nenhuma falta no mês concorrem a prêmios tais como ventiladores, aspiradores, geladeiras, etc. Este Programa tem o objetivo de estimular a redução do absenteísmo.

As empresas Alpha, e Beta não apresentam variedade de metas, pois vinculam o pagamento apenas a metas contábeis. O quadro a seguir resume os requisitos e condições para a distribuição em cada uma das empresas pesquisadas:

QUADRO 23: REQUISITOS OU CONDIÇÕES PARA A DISTRIBUIÇÃO DA BONIFICAÇÃO POR LUCROS OU RESULTADOS ADOTADOS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

EMPRESA	FATOR	CONDIÇÕES PARA A DISTRIBUIÇÃO
ALPHA		O faturamento ultrapassar as despesas totais
BETA		A Margem de Contribuição ser superior ao somatório dos Custos Fixos com a Remuneração do Capital.
GAMA		<p>Apresentar Lucro Líquido Contábil (LL) no semestre de competência</p> <p>- Se no primeiro semestre do exercício a empresa não apresentar Lucro Líquido, não será feito o pagamento da premiação eventualmente acumulada neste semestre. Entretanto, se no segundo semestre do mesmo exercício fiscal a empresa reverter a situação de Prejuízo para Lucro, então serão pagos, os valores acumulados em todo o período fiscal.</p> <p>- Se no final do exercício fiscal a empresa não obter Lucro Líquido, os valores eventualmente acumulados para a premiação, não serão pagos e nem devidos, ficando então autorizados o estorno daqueles valores apropriados.</p> <p>- Se no Balanço Contábil do exercício de 1997 a empresa apresentar um Lucro Líquido superior a R\$8.000.000,00 e a Participação nos resultados acumulados dois semestres do ano de 1997 for inferior a 5% do LL acima referido, a empresa complementarará esta participação até o limite de 5% do LL de exercício.</p> <p>Alcance de no mínimo um dos indicadores citados: Eficiência, Absenteísmo, Qualidade e Desperdício</p>
DELTA		<p>PL: atingir um patamar mínimo de Lucro de 6% sobre o Patrimônio Líquido</p> <p>PR: Desafio Verão I: atingir meta mínima de produção e não alcançar índice superior a 10% de horas extras. Desafio Verão II: atingir meta mínima de produção e não ter nenhuma falta.</p>

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

4.6.2 Definição do Valor da Participação:

Depois de determinar os requisitos ou condições necessárias para que ocorra a participação, surge a questão da definição do valor do incentivo a ser distribuído entre os funcionários. Esta questão passa obrigatoriamente pela fixação de Metas ou Indicadores que por sua vez determinarão o objetivo mensurável que a empresa deseja alcançar com a prática dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados.

A diferença entre meta e indicador é que a meta representa um alvo, um objetivo, e não relaciona medidas de desempenho. Já o indicador “é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas

preestabelecidas” (Revista da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1994 apud Bruxel, 1997)

A necessidade do estabelecimento de metas e indicadores está em medir, avaliar e acompanhar a realização de ações que potencializem a contribuição do funcionário no atingimento e incremento do valor do incentivo. Sem a determinação e supervisão desses parâmetros de desempenho seria impossível verificar a existência do incremento, e muito menos mensurá-lo, de forma a traduzir o desempenho dos funcionários num valor monetário.

Definiu-se neste item apenas a base de cálculo para a definição do valor da participação, através da utilização de metas ou indicadores de desempenho. O montante que será distribuído para cada funcionário irá variar dependendo dos critérios de incidência/não incidência e da característica do valor da participação como veremos logo adiante.

A seguir apresentaremos a sistemática utilizadas por cada uma das empresas para a definição da base de cálculo do incentivo a ser distribuído sob a forma de participação nos Lucros ou Resultados.

Empresa Alpha:

Das empresas estudadas, a Alpha é a que apresenta a **fórmula mais simplificada** para a obtenção da base de cálculo do valor da participação. O critério sustenta-se principalmente na relação entre o Faturamento e as Despesas Totais do período. Esta fórmula, considerada “de sucesso” pelo seu Diretor, vem se perpetuando desde 1987, ano da implantação do Programa de Participação nos Resultados na empresa. A única alteração ocorreu devido à edição Medida Provisória. Ao ser definido pelo governo que o valor da participação não substituiria ou complementaria a remuneração devida a qualquer empregado, nem constituiria base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, a empresa

determinou a mudança da margem de lucratividade de 40 para 70%. Essa alteração resultou tanto num aumento do valor do incentivo propriamente dito, como também num aumento da participação dos trabalhadores na relação entre faturamento e despesas.

Fórmula:

$$\frac{\text{Faturamento Total} - \text{Faturamento Mínimo}}{\text{Faturamento Mínimo}} \times \text{ML} \times 100 = \% \text{ da participação}$$

Onde:

- Faturamento Total: Corresponde ao valor total que a empresa recebeu pelos produtos fabricados dentro da empresa (No Break e Estabilizador).
- Faturamento Mínimo: Corresponde à Receita Mínima necessária para haver distribuição da Participação. É calculado multiplicando-se o valor total das despesas realizadas pela empresa no período, por um índice específico (relacionado ao custo da matéria-prima para produzir No Break's e Estabilizadores). Este índice foi calculado pela empresa e não pode ser divulgado neste trabalho. Exemplos de despesas: água, luz, telefone aluguel, frete, material de expediente, Assistência Médica, sindicato, veículos (IPVA, aluguel de veículos), pessoa jurídica (serviços prestados de contabilidade, auditoria, reformas), custos de emolumento (cartório) e seguros (prédio, carros, funcionários), cópias e encadernações, despesas de viagens (Vendedores ou Técnicos), salários (90% do valor do salário), encargos e despesas extras.
- ML: Significa a Margem de Lucratividade da Empresa. Corresponde ao valor fixado de 70%.

O percentual da participação, encontrado após a aplicação da fórmula, multiplicado ao salário de cada funcionário fornecerá o valor do incentivo que será distribuído.

Empresa Beta:

A empresa Beta não apresenta indicadores de desempenho. A base principal para o cálculo do valor da participação é o Faturamento Líquido. O Programa de Participação nos Resultados foi implantado em 1995. Após aproximadamente um ano de utilização, a empresa percebeu a necessidade de envolver mais diretamente os funcionários no incremento do valor da participação. Desta forma, convencionou a vinculação deste valor ao Programa 5S, instituído na empresa desde o início de 1995 como parte do Sistema de Melhoria de Qualidade.

Além desta alteração, outras ocorreram no Programa desde sua implantação. Uma delas refere-se ao critério de cálculo das faltas, modificado a partir das reivindicações dos próprios funcionários (critério que será discutido no item Incidência/Não Incidência), e a outra, a mudanças dos percentuais incidentes sobre os valores da Margem de Contribuição Ajustada - de 20, 25 e 30% passaram para 10, 12,5 e 15%. Para o gerente de Recursos Humanos, a diminuição desses percentuais não visou dificultar ou mesmo diminuir o valor do incentivo, e sim deveu-se a uma busca de percentuais compatíveis com a possibilidade de retribuição da empresa no momento.

“De nada adianta eu estipular altos percentuais se a empresa não tiver condições de repassar estes valores aos funcionários.” (Gerente de Recursos Humanos Beta)

A seguir podemos verificar o procedimento adotado pela Beta para o cálculo da participação. A fórmula é apresentada em partes para permitir um maior detalhamento de cada uma das etapas.

Faturamento Líquido

(-) IPI

(-) Valor da Matéria Prima

(-) Impostos

(-) Custos de Vendas

= Montante 1

(-) Custos Fixos

(-) Remuneração Mínima do Capital

= Montante 2

Somente ocorre a distribuição da participação se o Montante 2 for positivo, ou seja, torna-se fundamental que o valor encontrado cubra os Custos Fixos e a Remuneração do Capital.

Onde:

- Faturamento Líquido = Valor do Total de Vendas dos Produtos - Valor das Devoluções
- IPI = Imposto sobre Produtos Industrializados
- MP = Valor de toda a matéria-prima utilizada na produção. (Tudo que entra dos fornecedores)
- Outros Impostos = Todos os demais impostos que incidem na Nota Fiscal, tais como ICMS, PIS, COFINS
- Custos de Venda = Todos os Custos sobre as vendas dos produtos tais como Fretes e Comissões
- MC = Margem de Contribuição

- CF = Custos Fixos. Tudo aquilo que é utilizado na produção, mas não integra o produto (materiais auxiliares, salários, luz, água, depreciação, encargos), enfim tudo que está a disposição para fazer a máquina funcionar.
- Remuneração Mínima do Capital: corresponde a 16% do Patrimônio Líquido.

(...) Montante 2

(-) Devoluções

(-) Tudo o que exceder a 1% da Folha de Pagamento em Horas Extras*

= Margem de Contribuição

* Exemplo:

Valor da Folha de Pagamento = R\$100.000,00

R\$1.000,00 =1% de horas extras

Se o valor de horas extras for R\$1.200,00, excedeu R\$200,00 (valor que será descontado do Montante 2).

Este procedimento, segundo o Gerente de Recursos Humanos, é um trabalho contra o excesso de horas extras, para que todos os funcionários evitem a hora extra desnecessária:

“A hora extra absolutamente necessária é positiva para o empregado, porque ela produz faturamento, produz resultado e produz participação nos resultados, agora se ela é desnecessária implica num custo desnecessário para a empresa...” (Gerente de Recursos Humanos da Beta)

“Este 1% foi medido dentro de uma série histórica. Nós percebemos que estes 1% seria um mínimo normal dentro de uma série histórica de 12 meses” (Gerente de Recursos Humanos da Beta).

Observa-se que a Beta atribui grande importância às Devoluções, pois este aspecto tem dupla redução na base de cálculo do valor do incentivo, uma na obtenção do Faturamento Total e outra na Margem de Contribuição. Segundo o Gerente de Recursos Humanos, esta “dupla penalização” irá refletir diretamente no aperfeiçoamento da qualidade dos produtos da empresa.

(...) = Margem de Contribuição (MC)

Ajuste ao Programa 5S

= Margem de Contribuição Ajustada

O ajuste ao Programa 5S procede da seguinte forma:

- Se a avaliação do 5S for inferior a 159,42 pontos, diminuir 5% da MC
- Se a avaliação for de 159,43 a 167,39 pontos, não alterar o valor da MC
- Se a avaliação for superior a 167,39 pontos, aumentar 5% da MC

O Programa 5S, por enquanto, contempla apenas os 3 primeiros “S’s”: Utilização, Limpeza e Organização³⁶. Cada “S” possui 9 quesitos, cada quesito vale 20 pontos, portanto o valor máximo que pode ser atingido na empresa é de 180 pontos.

(...) = Margem de Contribuição Ajustada (MCA)
Aplicar o % de 10, 12,5 ou 15%*
= Base de cálculo da participação

36 1) Utilização: O senso de utilização diz: Um é necessário, dois é supérfluo. O lançamento do 5S na empresa foi dia 20 de março de 1995. Foi o pontapé inicial para o Programa 5S e o Programa de Qualidade. Nesse dia a empresa parou por completo. Todas as pessoas tinham sido treinadas para disponibilizar aquilo que não era utilizado. Da área administrativa disponibilizaram-se 4 toneladas de papel, 8 toneladas de sucata e 4 toneladas de matéria prima que não eram mais utilizadas. “Primeiro foi dado um treinamento para a pessoa saber o que é útil e o que não é. Eu tirei da minha sala um refrigerador, um armário velho, uma cadeira, duas máquinas de escrever e um computador”, afirmou o Coordenador de Garantia da Qualidade. Tudo foi colocado numa área de descarte. Dois dias depois a empresa promoveu uma redistribuição do que havia sido descartado, ou seja, todos os setores tiveram a oportunidade de aproveitar o que havia sido descartado por outro setor. Após esta etapa, realizou-se um leilão interno para todos aqueles que desejassem adquirir alguma coisa. As coisas que sobraram forma doadas ou vendidas.

2) Limpeza: O objetivo era limpar toda a fábrica. A empresa fornecia todo o material e o funcionário, independente do nível hierárquico, fazia o serviço. “A pessoa que quisesse ver sua sala limpa, pintava”, ressaltou o Gerente de RH. Na Administração várias pessoas pintaram a sua sala. Um aspecto interessante era que todos tinham que participar realizando sua tarefa e não mandando ninguém fazer, pois segundo o Gerente de RH, “...a filosofia do 5S é a participação de todos, é lutar por aquilo que tem que ser feito, se não o Programa perde a validade”.

3) Organização: Identificação. Existe uma regra na empresa que diz que em 30 segundos todos os funcionários têm que achar alguma coisa dentro da sua sala. Os funcionários devem identificar tudo que tem dentro dos armários e dentro das gavetas. Ex: Na avaliação se encontrarem uma caneta na gaveta destinada a objetos pessoais, perde-se pontos, porque caneta é material de expediente.

São dois grupos que avaliam o 5S: um na Área Administrativa e outro na Industrial. Cada grupo é composto por uma pessoa pertencente ao grupo 5S (grupo responsável pelo desenvolvimento do Programa na empresa), um Diretor e um funcionário sorteado entre todos os trabalhadores. Logo após os integrantes recebem um treinamento sobre o que é avaliação e como funciona. Depois disso já estão aptos para sair pela empresa e realizar a avaliação.

* Consideram-se os seguintes percentuais, caso a Margem de Contribuição Ajustada ultrapasse o somatório dos Custos Fixos com a Remuneração do Capital:

- Até 14,07% superior: aplicar 10% sobre a MCA
- Entre 14,07 e 29,4% superior: aplicar 12,5%
- Superior a 29,4%: aplicar 15%

O valor encontrado após a aplicação destes percentuais, será utilizado como base de cálculo para a definição do valor da participação de cada funcionário.

Empresa Gama:

A Gama criou seu próprio “pacote” formado de quatro indicadores: Eficiência, Qualidade, Desperdício e Absenteísmo. A escolha destes indicadores está baseada em aspectos que a empresa considera necessário aprimorar para tornar seus produtos cada vez mais competitivos no mercado.

Desde 1990 a empresa adota o Programa de Participação centrado nos Resultados. Neste ano e nos três seguintes, a empresa utilizava apenas um indicador de produtividade denominado Percentual de Melhoria de Produtividade. Este percentual era calculado através da relação entre o tempo base de produção de um produto e o tempo efetivamente gasto para produzir este mesmo produto. Apesar da participação ser distribuída para todos os funcionários, este conceito estava ligado apenas ao desempenho da Área de Produção. No ano de 1994, o indicador de produtividade passou a ser chamado de Eficiência, não alterando-se a fórmula de cálculo. O que mudou foi o enfoque dado ao novo indicador, ou seja, o conceito de que a eficiência da fábrica estava condicionada ao desempenho de todos os outros setores da empresa. Conforme o Supervisor de Relações Trabalhistas da Gama,

“A diferença entre a produtividade e a eficiência é que uma coisa é tu produzir e outra é dar recursos para a produção. A eficiência da empresa na Área de Recursos Humanos é colocar o funcionário na fábrica, no local adequado, no menor tempo e o mais preparado possível. Na Área de Compras, no sentido de proporcionar ou possibilitar os recursos de matéria-prima na hora certa para a produção, a Área de Vendas, vender com prazos razoáveis para a entrega...então foi um desafio que a empresa lançou, conscientizar aos funcionários que todos tinham sua parcela de contribuição para a otimização do indicador de eficiência” Supervisor de Relações Trabalhistas da Gama)

Apenas em 1996 é que, atenta as novas exigências de qualidade, redução de custos e necessidade de comprometer seus funcionários a estas demandas, a Gama criou os outros três indicadores. De 1996 a 1997 as principais mudanças foram as seguintes:

- Foi atribuído maior importância ao Lucro. Em 1996 os índices de Eficiência incidiam diretamente sobre um percentual da Folha de Pagamento da empresa, atualmente incidem sobre valores absolutos do Lucro Líquido no período. (Ver tabela da eficiência)

- Aumentou a exigência por qualidade. Devido a uma perceptível melhora nos níveis de qualidade, os percentuais mudaram de 22, 23, 24 e 25% para 17, 18, 19 e 20% (em 1994 este mesmo índice representava um percentual entre 30 e 35%). (Ver tabela da qualidade)

- Aumentou a exigência sobre o desperdício de matérias-primas, mais especificamente de aços planos - de 30% passou para 27% e alumínio e duralumínio - de 3,8 baixou para 3,50. (Ver tabela do desperdício)

Estas alterações nos percentuais e também na própria configuração do Programa de Participação, com a inclusão de indicadores, refletem a utilização desse sistema como um instrumento de gestão. Observa-se que a empresa ainda está criando seu histórico, ou seja, percebendo o impacto de melhoras de seus indicadores ao longo do tempo. A partir dessa avaliação, adequa esses parâmetros de desempenho conforme suas necessidades. A seguir apresentamos o cálculo de cada um desses indicadores.

Eficiência Média no Semestre:

Fórmula:

$$\text{Eficiência} = \text{Horas Padrão} / \text{Horas Disponíveis}$$

QUADRO 24: CÁLCULO DA EFICIÊNCIA MÉDIA NO SEMESTRE

	Valores em Mil Reais referente ao Lucro Líquido da Empresa			
Eficiência Média	de 1000 a 3000	de 3000 a 5000	de 5000 a 7000	acima de 7000

no Semestre				
65%	10,00%	10,50%	11,00%	11,50%
66%	10,20%	10,60%	11,15%	11,55%
67%	10,40%	10,70%	11,30%	11,60%
68%	10,60%	10,80%	11,40%	11,65 %
69%	10,80%	11,00%	11,50%	11,70%
70%	11,00%	11,20%	11,60%	11,80%
71%	11,20%	11,40%	11,70%	11,90%
72%	11,40%	11,60%	11,80%	12,00%
73%	11,60%	11,80%	11,90%	12,00%
74%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%

FONTE: Acordo Consolidado de Participação nos Resultados da Gama

Onde:

- Horas Padrão: É o tempo cronometrado para medir cada operação de fabricação ou montagem de peças ou produtos.
- Horas Disponíveis: São as horas diretas pagas. São as horas normais ou extraordinárias pagas em operações de mão-de-obra direta em Folha de Pagamento, quer sejam, trabalhadas ou justificadas mediante comprovação que dê o direito ao funcionário a respectiva remuneração destas horas.
- Eficiência Média no Semestre: É o índice que mede a produtividade da empresa no semestre de competência. É representada pela relação do somatório das Horas Padrão acumuladas no semestre, divididas pelas Horas Disponíveis também acumuladas no mesmo semestre.
- Mês de Competência: É o mês de apuração dos resultados.

Absenteísmo:

Fórmula:

$$\text{Absentismo} = \text{Horas de Faltas} / \text{Horas Totais} \times 100$$

QUADRO 25: CÁLCULO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO

Índice de Absenteísmo	% sobre a Folha de Pagamento
2,60%	0,5
2,50%	0,6
2,40%	0,7
2,30%	0,8
2,20%	0,9
2,10%	1,00

FONTE: Acordo Consolidado de Participação nos Resultados da Gama

Onde:

- Horas de Faltas: São todas as horas de faltas justificadas ou não, apontadas em folha de pagamento.
- Horas Totais: É o total de horas trabalhadas somadas com as horas totais de faltas, quer remuneradas ou não.
- Absenteísmo: É o índice medido entre a relação das Horas de Faltas pelas Horas Totais

Qualidade:

Fórmula:

Solicitação de Garantias Positivadas/Média de Produtos Entregues X 100
--

QUADRO 26: CÁLCULO DO ÍNDICE DE QUALIDADE

Índice de Qualidade	% sobre a Folha de Pagamento
17,00%	1,00
18,00%	0,75
19,00%	0,50
20,00%	0,25
acima de 20%	NADA

FONTE: Acordo Consolidado de Participação nos Resultados da Gama

Onde:

- Solicitação de Garantias: É o documento emitido pelos distribuidores durante a revisão dos produtos dentro do prazo de garantia em que o cliente requeira.
- Produtos Entregues: São os produtos entregues ao cliente, cujo ato determine o início do prazo de garantia.
- Garantias Positivadas: são as solicitações de garantias emitidas pelos distribuidores em favos dos clientes.
- Qualidade: É o índice medido entre a relação das Garantias Positivadas e a média aritmética dos Produtos Entregues nos últimos seis meses anteriores ao da competência.

Desperdício:

Fórmula:

Sucata Gerada/Matéria Prima Consumida X 100

QUADRO 27: CÁLCULO DO ÍNDICE DE DESPERDÍCIO

Tipo de matéria-prima	Metas	Parte Funcionários	Parte Empresa
Aços Planos	12% a 11,50%	50%	50%
	11,50% a 11%	55%	45%

	Abaixo de 11%	60%	40%
Aços não Planos	27% a 25%	50%	50%
	25% a 23%	55%	45%
	Abaixo de 23%	60%	40%
Alumínio/Duralumínio	3,5% a 3,3%	50%	50%
	3,3% a 3,1%	55%	45%
	Abaixo de 3,1%	60%	40%

FONTE: Acordo Consolidado de Participação nos Resultados da Gama

Onde:

- Sucata Gerada: É a quantidade de resíduos de matéria prima gerada na fábrica durante o mês de competência da apuração dos resultados.
- Matéria Prima Consumida: É a quantidade de matéria prima requisitada nos almoxarifados para a produção no mês de competência da apuração dos resultados.
- Desperdício de Matéria Prima: É o índice medido entre o volume em Quilos de sucata gerada, pela quantidade de Matéria Prima consumida através de requisições feitas ao almoxarifado de Aços Planos, Aços Não Planos e de Alumínio/Duralumínio.

OBS: A medição do volume de resíduos gerados de matéria prima, será apurada mensalmente pela seção de resíduos de materiais, e a economia gerada será calculada com base no custo médio de reposição de cada matéria prima fornecido pelo setor de custos.

Depois de calculada a contribuição de cada indicador individualmente, soma-se os resultados obtidos, de forma que cada meta alcançada agregue a respectiva participação no montante a ser distribuído para cada funcionário.

Empresa Delta:

Participação nos Lucros:

O lucro mínimo que a empresa necessita atingir para se manter é 6% de seu Patrimônio Líquido. Desta forma, foi estabelecido a distribuição para os trabalhadores de 10% de tudo que ultrapassar o valor de 6% do Patrimônio Líquido.

Fórmula:

$$\text{Valor da Participação} = 10/100[\text{Lucro Líquido} - (6/100 \text{ Patrimônio Líquido})]$$

Por exemplo:

Patrimônio Líquido = R\$100.000,00

Lucro Líquido = R\$10.000

6% de R\$100.000,00 = R\$6.000,00 (o valor ultrapassou em R\$4.000,00 dos 6% estabelecidos)

Valor da distribuição: 10% de R\$4000.00 = R\$400,00

Participação nos Resultados:**Programa Desafio Verão I:**

Os trabalhadores necessitam exceder a capacidade normal de produção. A engenharia de produção estimou que a empresa utilizando apenas seu esforço normal, sem alterar o processo de produção (*layout*, número de máquinas novas ou aumento de pessoal), conseguiria 10% a mais de produção de máquinas por dia. Então criou a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{produção efetiva de colheitadeiras nos meses de janeiro a abril}}{\text{capacidade normal de produção}} - 1$$

Exemplo:

Digamos que a capacidade de produção de máquinas no período determinado (janeiro a abril) seja de 679 máquinas. Se conseguiu produzir neste período o total de 760 máquinas. Então divide-se a produção efetiva pela capacidade: resulta 1,1192. Deste valor subtrai-se 1 e encontra-se 0,1192. Multiplicando-se 0,1192 por R\$4.000.000,00 (somatório dos salários de janeiro à abril) obtem-se como resultado R\$476.800,00. Esse montante será dividido pelo número de funcionários (1.440) o que resultaria, por esse incremento na produção, o valor de R\$331,11 para cada funcionário.

Programa Desafio Verão II:

É um Programa acessório que visa a redução do absenteísmo dos trabalhadores da mão de obra direta para os meses de janeiro a abril. Este Programa distribui prêmios mensais como: aspiradores, ventiladores, *freezer*, etc. Os funcionários que não tiverem nenhuma falta no mês, concorrem a estes prêmios num sorteio. No final de cada mês, é realizado um sorteio em que participam os funcionários habilitados (ou seja, aqueles que não possuírem nenhuma falta e pertencerem a mão de obra direta). Os sorteios são realizados nos primeiros dias de cada mês.

O quadro abaixo resume os indicadores ou metas utilizados pelas empresas para a definição do valor da participação.

QUADRO 28: INDICADORES OU METAS DEFINIDAS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

EMPRESA	FATOR	INDICADORES/METAS
ALPHA		Faturamento, Despesas Totais, Custo da Matéria Prima, Margem de Lucratividade
BETA		Faturamento, Impostos, Custos com Matéria Prima e Vendas, Devoluções, Custos Fixos e Avaliação do 5S
GAMA		Eficiência (a partir de 65%), Absenteísmo (abaixo de 2,60%), Qualidade (abaixo de 20%) e Desperdício (cada produto tem o seu percentual)
DELTA		Participação nos Lucros: Lucro Líquido superar 6% do Patrimônio Líquido Participação nos Resultados: Plano Desafio Verão I: produção efetiva e capacidade normal de produção - produtividade Plano Desafio Verão II: absenteísmo

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

De uma maneira geral, podemos afirmar que um dos aspectos que direciona as empresas na construção das fórmulas de seus Programas de Participação é o cuidado com a **simplicidade e objetividade das regras**, pelo fato de trabalharem predominantemente com resultados vinculados a metas de Faturamento ou Lucro. Nesse sentido, a Gama diferenciou-se das demais por apresentar maior **criatividade na diversificação de indicadores**, apresentando

uma configuração que permite adequar o Programa a mudanças de necessidades e interesses da empresa.

Nenhuma das empresas estudadas utilizam avaliação de desempenho, principalmente por considerarem esse método um instrumento de avaliação mais centrado no indivíduo, apesar de apresentar funções que facilitem o processo de definição do valor da participação. Segundo Levinson (1976), a avaliação de desempenho apresenta três funções básicas:

“...fornecer feedback adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho, servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes, e fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.” (Levinson, 1976 in Vroom, 1997, p.190)

A Pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE demonstra que este pensamento parece ser predominante, pois ressalta que 67,3% das 142 empresas respondentes não adotam este método como critério de definição do valor da participação. Em relação aos indicadores de desempenho utilizados pelas empresas, esta mesma pesquisa ressaltou que os que tiveram maior freqüência foram Lucratividade e Produtividade. Observa-se que três das quatro empresas focalizadas neste estudo utilizam metas e indicadores mais abrangentes tais como lucratividade, faturamento ou despesas totais, que não individualizam trabalhadores e nem grupos, e sim que englobam uma ação conjunta de todos os funcionários.

4.6.3 Definição das Parcelas de Participação:

A definição das parcelas de Participação pode sustentar-se em três bases principais: parcelas proporcionais ao salário, parcelas fixas e parcelas mistas combinando proporcionalidade ao salário e valores fixos. Neste sentido a pesquisa revela algumas alternativas:

- As empresas que se utilizam do critério da proporcionalidade mantêm e até reforçam o *status* do indivíduo na organização, ou seja, consideram que tanto o valor da participação quanto o salário refletem diretamente a sua contribuição nos resultados da empresa.

- Aquelas que utilizam o critério de participação através de parcelas fixas, consideram que o salário já realiza a distinção entre quem contribui mais ou menos para os resultados da organização, logo empregam a participação como um incentivo adicional de maneira que o esforço seja recompensado de maneira igual para todos.

É curioso ressaltar que os dois critérios contemplam um aumento de remuneração real, mas no segundo caso, a proporção do aumento na remuneração é maior, principalmente para a mão de obra direta, ou seja, quando o valor da participação for igual para todos os funcionários, aqueles que possuem menores salários ganham mais.

Resultado da Pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE demonstra que 65,4% das empresas, entre as que utilizam algum tipo de participação, optaram pela participação proporcional ao salário. Entretanto, a análise das empresas Alpha, Beta, Gama e Delta mostra um certo equilíbrio desta característica. De um lado a empresa Alpha com o critério da proporcionalidade, de outro a Gama com o critério da participação fixa e no meio as empresas Beta e Delta adotando os dois critérios simultaneamente. Todas as empresas mantiveram o mesmo critério na definição das parcelas de participação desde a implantação de seus Programas.

QUADRO 29: DEFINIÇÃO DAS PARCELAS DE PARTICIPAÇÃO PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

FATOR EMPRESA	CARACTERÍSTICAS DO VALOR DA PARTICIPAÇÃO
ALPHA	Proporcional ao salário do funcionário.
BETA	Mista: 70% é proporcional ao salário e 30% igual para todos os funcionários
GAMA	Igual para todos os funcionários
DELTA	PL: Proporcional ao salário PR: Igual para todos os funcionários

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

Em poucas palavras, pode-se dizer que a empresa Alpha dá maior importância à proporcionalidade da contribuição do indivíduo, a empresa Gama, à recompensa do esforço (teoricamente igual de todos os funcionários) e as empresas Beta e Delta, à conjugação destes dois fatores.

E o que pensam os empregados sobre essa questão? O resultado das entrevistas realizadas com os trabalhadores de mão de obra direta e indireta (abaixo do nível de supervisão) das quatro empresas mostrou que 66,7% preferem a distribuição de um valor fixo. Era de se esperar a preferência destes trabalhadores pelo valor fixo, pois seus salários são baixos em comparação aos níveis gerenciais. Por outro lado, é interessante observar que 33,3% dos trabalhadores apesar de apresentarem salários mais baixos, preferem um valor proporcional ao salário. O comentário de um dos entrevistados resume uma posição de certa maneira conformada dos trabalhadores:

“O pessoal lá de cima (referindo-se à administração) estudou muito mais...., e tem que tomar um monte de decisões muito mais importantes do que as minhas.....Tem que cuidar de um monte de gente e conseguir agradar todo mundo ao mesmo tempo...., por isso eles devem ganhar mais” (Funcionário da Alpha)

Na empresa Delta, os funcionários tem contato com os dois tipos de participação. Neste caso, 73% dos funcionários optaram pelo valor igual para todos. Alguns dos entrevistados, conscientes de que ganhariam mais com incentivo igual para todos, ressaltaram uma maior dedicação da mão de obra direta no atingimento das metas. Outros afirmaram que cada um tem uma parcela de responsabilidade, uma função a ser realizada na empresa, destacando desta forma, que “todos trabalham igual”.

“Acho que todo mundo tem que ganhar a mesma coisa. Tem gente que ganha muito pouco e trabalha bastante e tem gente que trabalha no ar condicionado e que não tão nem aí para a produção, para chegar nas metas. A gente (trabalhador da produção) sofre mais pressão para chegá nas metas” (Funcionário da Delta)

“Todo mundo, tendo partes iguais se sente satisfeito principalmente nós que tamo batalhando na parte mais sofrida. Para isso o salário já diferencia as pessoas” (Funcionário da Delta)

“Tem que ser igual pra todos porque todos tem que fazê bem a sua parte, por menor importância que tenha. Não vai ser o que tivé ganhando mais que vai fazê” (Funcionário da Delta)

4.6.4 Limite no Número de Salários:

O limite no número de salários significa o valor máximo que um trabalhador pode receber como incentivo, tendo como referência o valor de seu salário ou a folha

de salários de toda a companhia. Em outras palavras é uma forma da empresa controlar o valor destinado à participação, assegurando um limite de segurança sobre o total que será distribuído.

QUADRO 30: LIMITE NO NÚMERO DE SALÁRIOS DEFINIDO PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

FATOR EMPRESA	LIMITE NO NÚMERO DE SALÁRIOS
ALPHA	Sem limite no número de salário
BETA	Sem limite no número de salário
GAMA	O valor individual semestral de cada funcionário, depois do rateio, fica limitado em 120% do salário médio da mão de obra direta, que significa aproximadamente a distribuição de 2,4 salários por ano.
DELTA	Limite para o primeiro semestre: Um salário (como adiantamento) Sem limite para o segundo semestre. No final do segundo semestre será somado o valor a ser distribuído aos funcionários. Deste valor será diminuído o valor já distribuído no primeiro semestre. O resultado desta subtração será o valor a ser distribuído no segundo semestre.

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

Esta característica é no mínimo polêmica entre as empresas estudadas. A Alpha é defensora do não estabelecimento de um limite no número de salários na participação, afirmando que este procedimento não é interessante para nenhuma das partes :

“O ano de 1990, eu acho, foi um ano maravilhoso, nós tivemos um crescimento excepcional e chegamos a distribuir 27 salários num ano. Cada funcionário ganhou 27 salários ao longo do ano, quer dizer: 13 por lei e mais 14. Isso tu vai encontrar aqui... E aí eu tenho uma outra crítica, certos planos que fazem por aí..., tem muita gente fazendo planos, planos de participação nos lucros ou resultados limitados a no máximo 2 salários da pessoa por ano. Eu pergunto porque limitar pelo máximo? O limite da criatividade da pessoa é interessante para a empresa? O limite do esforço é interessante para a empresa? Porque não se deixa isso ilimitado? Da forma como está montado aqui o processo, quanto mais se distribui sob a forma de resultado, ou seja, se deu 30% num mês ou se deu 40% num mês isso significa que a lucratividade da empresa foi muito maior do que se tivesse dado 0” (Diretor da Alpha).

Na Beta, não existe limite quanto ao valor distribuído ao funcionário, mas na opinião do gerente de Recursos Humanos da empresa, este limite deveria existir

“...pois o risco do negócio é do empresário e não do empregado. Sempre no negócio, é o patrão que é corroído, por exemplo: na hora que houver um super resultado, deveria ter limite para se guardar essa gordura. O objetivo é criar um vínculo entre o empregado e negócio, de ele ser um negociante, mas dentro de suas limitações.” (Gerente de Recursos Humanos da Beta)

Na Gama, o limite foi estabelecido pois a empresa considera alto demais o valor a ser distribuído caso os trabalhadores tenham um desempenho bem acima do normal, superando acima das expectativas os indicadores estabelecidos.

“Vamos dizer que eu atingi no mês todas as metas bem acima do mínimo. Aí eu tenho 2600 funcionários e tenho para distribuir R\$1.000.000,00 no mês. Se eu dividir isto aqui, eu vou ter lá R\$500,00 no mês por funcionário, que é um valor bem fora de qualquer realidade. Então eu limito 20% disto no mês, aí eu tenho que pagar R\$125,00 ao invés de R\$500,00” (Supervisor de Relações Trabalhistas da Gama).

Por fim, a Delta parece ter se baseado mais **no princípio da criatividade**. Em 1993, a empresa praticava o limite de dois salários, mas o que excedesse esse valor era aplicado numa espécie de fundo, corrigido pela remuneração da caderneta de poupança, para ser pago juntamente com o valor acumulado do ano seguinte. Em 1996, experimentou a prática de não estabelecer limites, pois de acordo com o gerente de Recursos Humanos “...nos dois primeiros anos de utilização do Plano, os resultados foram acima do esperado (aproximadamente 3 salários)” .

“Em 1997 resolvemos adotar os dois critérios no mesmo ano, ou seja, no primeiro semestre o incentivo é limitado a um salário, mas se o valor ultrapassar este limite será somado ao valor alcançado no segundo semestre que não apresenta limitações na distribuição. Isto para incentivar mais o funcionário, pois historicamente o primeiro semestre é sempre melhor. Este procedimento leva em consideração o aspecto psicológico do funcionário, pois se no segundo semestre o valor da distribuição for baixo, devido à sazonalidade do produto, certamente os valores adquiridos no primeiro semestre irão compensar” (Gerente de Recursos Humanos da Delta).

Seria ainda prematuro definir a alternativa mais adequada tanto para trabalhadores quanto às empresas, principalmente porque as duas modalidades apresentam estratégias de comprometimento correspondentes.

4.6.5 Casos de Incidência/Não Incidência:

Os casos de incidência e não incidência definem dois tipo de situações:

- De inclusão ou exclusão de determinadas categorias de trabalhadores ao Plano de Participação;

- De variação no valor da distribuição para os trabalhadores que dele participam, funcionando como espécie de redutor do valor do incentivo.

As questões principais são definir sobre quem e em quais circunstâncias o Programa se aplica. Perguntas do tipo: O empregado ganha participação quando está de férias? O demitido por justa causa, ganha proporcional aos meses trabalhados? E a funcionária que engravidou, ganha participação no período de licença-maternidade?

Com o objetivo de responder a estas questões tão freqüentes na rotina de qualquer empresa que utiliza este Programa, considerou-se fundamental o detalhamento desta característica. Os resultados da experiência podem ser acompanhados nos quadros abaixo:

QUADRO 31: CASOS DE NÃO INCIDÊNCIA DEFINIDOS PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

FATOR EMPRESA	NÃO INCIDÊNCIA
ALPHA	<ul style="list-style-type: none"> - Diretores e estagiários. - O funcionário em contrato de experiência se for reprovado pela empresa.
BETA	<ul style="list-style-type: none"> - Diretores e estagiários. - O empregado que sai da empresa (com ou sem justa causa) durante a vigência do Plano. - O funcionário em aviso prévio, por iniciativa de qualquer das partes. - O funcionário em contrato de experiência, e todos os alunos cotistas - aprendizes (Art.429 da CLT)³⁷.
GAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Diretores e estagiários. - Todo o funcionário demitido durante a vigência do Plano; - Não participam os aprendizes do SENAI;
DELTA	<ul style="list-style-type: none"> - Diretores e estagiários. - Todo o empregado que sair da empresa durante o exercício, não recebe o bônus referente aquele ano.

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

³⁷ Este artigo determina que os estabelecimentos industriais de qualquer natureza, inclusive de transportes, comunicações e pesca, são obrigados a empregar, e matricular nos cursos mantidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI) um número de aprendizes equivalente a 5% no mínimo e 15% no máximo dos operários existentes em cada estabelecimento, e cujos ofícios demandem formação profissional.

QUADRO 32: CASOS DE INCIDÊNCIA NAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

FATOR EMPRESA	INCIDÊNCIA
ALPHA	<p>- Todos os funcionários da empresa têm a mesma chance de receber integralmente o valor da participação.</p> <p>- Todos os funcionários que estiverem afastados da empresa por qualquer motivo, (férias, faltas, serviço militar, doença, acidente, licença maternidade, etc.), recebem proporcionalmente ao período de efetivo trabalho no mês em curso.</p> <p>- O funcionário que sai da empresa (com ou sem justa causa) tem direito a receber proporcionalmente ao período que trabalhou, mas só poderá apropriar-se da participação no final do semestre corrente.</p> <p>- O funcionário em contrato de experiência assim que se tornar efetivo ganha proporcional ao tempo que trabalhou.</p>
BETA	<p>- Todos os funcionários da empresa têm a mesma chance de receber integralmente o valor da participação.</p> <p>- Todos os funcionários que estiverem afastados da empresa, por qualquer motivo (férias, serviço militar, doença, licença maternidade, etc.), recebem proporcionalmente ao tempo trabalhado no semestre em curso.</p> <p>Em relação as faltas adota-se o seguinte critério: se o funcionário tiver menos de 2% de faltas no semestre, não é aplicado nenhum redutor no valor da sua participação. Para aqueles funcionários que apresentarem mais de 2% de faltas no semestre, desconta-se do valor da participação, o mesmo percentual de faltas do funcionário. A diferença resultante deste cálculo é distribuída somente aos funcionários que cumprirem o semestre integralmente.</p> <p>Todos que forem empregados da empresa até o último dia do semestre, utilizado como base no cálculo do valor da participação, recebem proporcionalmente ao tempo trabalhado.</p>
GAMA	<p>- Todos os funcionários da empresa têm a mesma chance de receber integralmente o valor da participação;</p> <p>- Todo o funcionário que tiver faltas justificadas ou não, estiver em férias (afastado do trabalho), possuir atrasos ou saídas antecipadas ao seu horário normal, recebem proporcionalmente ao período de efetivo trabalho no semestre em curso, observando os seguintes critérios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) São descontadas da participação individual do funcionário na proporção de uma hora perdida para cada hora não trabalhada, os casos de faltas justificadas por acidente de trabalho, faltas legais, conforme o Art. 473 da CLT³⁸, as horas não trabalhadas por gozo de férias e salário maternidade; 2) São descontadas na proporção de três horas perdidas para cada uma não trabalhada, os casos de faltas justificadas com atestado por doença ou sem justificativa, ou por não cumprimento do horário do expediente. <p>- Os valores decorrentes dos itens 1 e 2 são creditados proporcionalmente às horas trabalhadas para aqueles funcionários que possuem um absenteísmo inferior a 1,50% no semestre de competência.</p> <p>- Todos os aprendizes do SENAI recebem a Participação de forma proporcional às horas de estudo no SENAI ou trabalhadas na empresa;</p>
DELTA	<p>PL e PR: - Todos os funcionários da empresa têm a mesma chance de receber integralmente o valor da participação;</p> <p>PL e PR: É integral para todos os funcionários admitidos até 31 de dezembro do ano anterior. É proporcional ao número de meses completos para os admitidos no ano corrente.</p> <p>PL: Não tem redutor, recebe proporcionalmente ao período trabalhado. As faltas por motivo de doença contam como período trabalhado.</p> <p>PR: O funcionário tem redutor de faltas (justificadas ou não): reduz em 100% o valor da participação para aquele funcionário com mais de 3 faltas, 50% de 2 a 3 faltas e 20%, 1 falta</p>

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

³⁸ Este artigo estabelece os motivos e o número de dias que o empregado poderá deixar de comparecer ao serviço sem prejuízo do salário

A análise nos permite concluir que nas 4 empresas, somente estagiários e diretores são categorias não abrangidas pelo Programa de Participação. Isso demonstra que, ao menos numa primeira instância, todos os funcionários de todos os setores das empresas possuem o direito de usufruir dos benefícios do Programa, ressaltando, desta forma, a questão da **incidência**. Pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE expressa que em apenas 9,43% dos casos, ocorrem situações de exclusão de determinadas categorias de trabalhadores pelo Programa. A pesquisa demonstra que na grande maioria das empresas (90,6%) todos os níveis hierárquicos são atingidos, ou seja, todos os funcionários são beneficiados pelo Plano de Participação. Entretanto, dentro do conceito de que todos podem participar, existem exceções, onde cada empresa apresenta suas particularidades, sejam elas: excluir funcionários em contrato de experiência, ou aqueles em aviso prévio, ou ainda os demitidos durante a vigência do Plano.

Uma alteração feita pela empresa Beta nos seus critérios de incidência e não incidência foi que no ano da implantação do Programa de Participação, não considerava as faltas como um critério redutor do valor da participação. No ano seguinte determinou o seguinte critério: desconta-se do valor do incentivo do funcionário, 70% do valor das faltas. Devido à insistentes manifestação de seu empregados contra esta definição, a empresa mudou para a atual sistemática, conforme demonstra o quadro acima.

Observamos que as situações de afastamentos do trabalho (férias, faltas justificadas ou não, licença maternidade, acidentes, serviço militar, etc.) e demissões/contratações apresentam-se de forma mais detalhada porque são as que mais exigem um posicionamento das empresas. Evidencia-se desta forma, uma tendência de que elas precisam cercar-se de argumentos para explicar a filosofia predominante de que só ganha participação quem trabalha. Apesar das queixas, este espírito parece estar bem arraigado nos Planos de Participação nos Lucros ou Resultados.

Nesse sentido, notamos certa polêmica em torno das férias e das faltas por motivo de doença. Deve ou não um funcionário receber participação quando

estiver no gozo de férias, ou quando não estiver em condições físicas de trabalhar? 37, 7% dos entrevistados na Alpha, Gama e Delta, afirmaram **espontaneamente** que era injusto descontar os dias referentes às férias ou às faltas por motivo de doença. Dois depoimentos exemplificam bem esta situação:

“Eu trabalho o ano inteiro, me dedico, trabalho porque gosto desta empresa...., nunca falto....só faltei um dia no ano passado, quando meu pai morreu....então tiro 10 dias de férias e eles descontam da minha participação....Assim não dá!!!! (Funcionário da Alpha)”

“Não faltei nenhum dia neste ano, mas na semana passada, tava com muita dor no corpo, febre e a cabeça pesada, quase sem condição de trabalhar....e até prejudicando aqueles que tavam bem...., mas eu tinha que ficar pelo menos em pé, porque se não eles descontam da minha participação” (Funcionário da Gama)”

Para amenizar os impactos negativos causados pelo desconto das férias e das faltas justificadas, uma estratégia “bem bolada”, criada no ano de 1997 pelas empresas Beta e Gama em relação aos afastamentos, é ratear o valor da participação daqueles funcionários afastados, por qualquer motivo, entre os que cumprem o período integralmente. Desta maneira, tudo indica que as empresas podem se aproveitar dos chamados assuntos polêmicos para criar caminhos alternativos que comprometam ainda mais o indivíduo com o seu trabalho.

4.6.6 Transparência:

Outra característica que possui uma posição de destaque nos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados é a transparência. Esta característica pode ser explicada através da análise de três fatores:

- **Acessibilidade:** Acesso dos funcionários aos documentos (desde documentos, digamos, não tão sigilosos como por exemplo as atas de reuniões, aos mais sigilosos como o balanço da empresa) referentes ao Plano. Liberdade de acesso dos funcionários a pessoas que possam ouvir críticas e sugestões e esclarecer dúvidas em relação ao Programa de Participação.

- **Credibilidade:** A confiança dos funcionários perante as informações fornecidas pela empresa.

• Comunicação: Segundo Flannery (1997), a comunicação deve ser iniciada antes mesmo da implantação do Programa e acompanhá-lo durante toda a sua existência. De nada adianta então um “super” lançamento, com folhetos coloridos, *slogans*, e cartazes espalhados pela empresa. O esforço de comunicação deve ser contínuo.

“A comunicação de um novo plano de remuneração tem de ser cuidadosamente planejada e bem sucedida para anunciar aquilo que virá a seguir. Deve, de maneira rápida eliminar o medo, educar e, em última análise, vender o plano aos funcionários” (Flannery, 1997, p.246).

É claro que existem situações em que a comunicação deve ser intensificada, como por exemplo no lançamento do Programa, nas mudanças de critérios ocorridas ao longo do tempo, ou a cada conquista da empresa frente as metas estabelecidas. Nestes momentos, e principalmente por se tratar de remuneração, os funcionários estão hipersensíveis e nada passa despercebido.

“Quando vimo que tinha uma coisa diferente, já achamo que vinha bomba! Primeiro nós via um burburinho sobre o salário, mas ninguém sabia se era pra bem ou pra mal. As vezes nós ficava até meio paralizado na fábrica, só pensando numa redução de pessoal ou de salário....”(Funcionário da Gama)

“Eu sei que mudou um número...Não entendi...Se a senhora sabe, a senhora pode me explicar....que eu entendo...Acho que agora nós temo que trabalhar mais ainda para conseguir ganhar alguma coisa.” (Funcionário da Gama)

“No início a gente não sabia muito bem, só sabia que se a gente trabalhasse mais e melhor a gente ganharia um prêmio.” (Funcionário da Delta)

Além disso, a comunicação pode ser utilizada, para transmitir mensagens positivas sobre valores, cultura da empresa, missão, visão e papel dos funcionários neste contexto.

Na configuração associada ao modelo tradicional, nas práticas de Recursos Humanos, as empresas guardam suas estratégias de remuneração à sete chaves, envolvidas num mistério, num segredo organizacional. As pessoas que têm acesso são especialistas que freqüentemente utilizam idiomas técnicos e sistemas complexos que só eles entendem. As decisões sobre remuneração apresentam apenas um sentido de comunicação: *top-down*. Não há discussão, diálogo ou

feedback. O funcionário recebe seu salário no final do mês, aceitando esta abordagem pois estava acostumado a ter pouco a dizer a respeito do processo de remuneração. (Flannery, 1997)

Já em organizações ditas flexíveis, dinâmicas e horizontalizadas que exigem práticas de participação, envolvimento e atitude pró-ativa do funcionário, essa abordagem torna-se antiprodutiva.

“Funcionários com empowerment e voltados para equipes, que são pagos de acordo com seu desempenho e o da empresa, querem saber não apenas o que é pago, mas também porque e como são pagos e o que podem fazer para melhorar a sua remuneração” (Flannery, 1997, p.248).

“... os modelos mais modernos de gestão da força de trabalho pressupõem a introdução de novos canais de comunicação entre empresa e empregado”. Estes modelos levam mais informações aos empregados e recebem mais opiniões, sugestões e reivindicações, reforçando ou, em certos casos, procurando modificar padrões culturais” (Fleury e Fischer 1989, p.24).

“a comunicação interna é um ponto muito valorizado, não só para a melhoria do clima interno, mas principalmente para obter a participação e o comprometimento dos empregados com as metas propostas” (Fleury, 1993, p.33).

Desta forma, as perguntas direcionadas às empresas Alpha, Beta, Gama e Delta tratavam dos seguintes aspectos: quais as informações que estão sendo fornecidas aos empregados, que instrumentos são utilizados para transferir estas informações, quem é o responsável pela comunicação, quais são as vias utilizadas (*top-down* - de cima para baixo, *bottom-up* - de baixo para cima ou bilaterais - que envolvem os dois sistemas), que tipo de fonte é adotada com maior frequência (verbal ou escrita) e a qual importância do processo de comunicação para o sucesso dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados. Para os funcionários foi questionado sua opinião sobre os assuntos referidos acima e a eficiência da abordagem utilizada pela empresa.

O quadro a seguir apresenta o resultado das ações das empresas pesquisadas sobre o assunto.

QUADRO 33: AÇÕES DAS EMPRESAS PARA GARANTIR A TRANSPARÊNCIA NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

FATOR EMPRESA	AÇÕES PARA GARANTIR A TRANSPARÊNCIA
ALPHA	<p>“ - É garantido a todos os funcionários o livre acesso aos documentos” (Diretor Geral).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberdade de solicitar à Diretoria, Supervisão ou a qualquer outro funcionário revisão ou mudanças no cálculo do Plano - Liberdade de acesso à Diretoria, Supervisão ou qualquer outro funcionário responsável pelo Plano. - Instrumentos utilizados e periodicidade: Fichas (mensal), Mural (mensal), Boletim Informativo (mensal), Reuniões com Representantes da Comissão, Conversas informais com representantes da Comissão, Chefia imediata ou Diretor, Reuniões com todos os funcionários (quando necessário).
BETA	<p>“- A empresa não esconde dos funcionários os documento sobre o Plano” (Gerente de RH),</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberdade de acesso à Gerência, Supervisão ou qualquer outro funcionário responsável pelo Plano. <p>Os instrumentos utilizados para a divulgação são: Jornal da Empresa (mensal) e Mural (mensal).</p> <p>Existem 3 momentos de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sobre o andamento do Programa: Reuniões com periodicidade semanal entre os supervisores; - sobre os resultados do Programa: Reuniões com periodicidade mensal para os funcionários. Reunião mensal “informal” entre os supervisores. Reunião mensal com os acionistas; - sobre a estrutura do Programa: A periodicidade é definida pela mudança na estrutura do Programa. Reuniões com todos os funcionários e com acionistas. <p>“Todos os funcionários da empresa são responsáveis pela comunicação” (Gerente de RH)</p>
GAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Somente a Comissão de Negociação tem acesso aos documentos referentes ao cálculo da Participação dos Resultados. - Somente a Comissão de Negociação tem liberdade de solicitar à Diretoria, Supervisão ou a qualquer outro funcionário, revisão ou mudança no cálculo do Plano. - Liberdade de acesso à Diretoria, Supervisão ou qualquer outro funcionário responsável pelo Plano. <p>Os instrumentos utilizados para a divulgação são: Jornal Interno, (mensal) e Murais (mensal) e Rádio Interno, Reuniões com a Supervisão (sempre que necessário) e Caixa de Sugestões</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mensalmente a Comissão se reúne para apreciar os resultados antes de divulgá-los aos funcionários. <p>“- Todos os funcionários são responsáveis pela divulgação dos resultados. Formalmente as chefias são as principais responsáveis. (Supervisor de Relações Trabalhistas)”</p>
DELTA	<p>“ A empresa coloca os documentos a disposição de todos os funcionários.” (Gerente de RH)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberdade de acesso à Diretoria, Supervisão ou qualquer outro funcionário responsável pelo Plano. <p>Os instrumentos utilizados para a divulgação são: Jornal Interno, (mensal) e Murais (mensal) e Reuniões com a Gerência e Supervisão (sempre que necessário)</p>

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

Com relação à acessibilidade aos documentos nota-se que as empresas Alpha, Beta e Delta, permitem a todos os empregados interessados **o acesso aos documentos referentes ao Plano**, já na Gama somente os membros da Comissão de Negociação (formada por 4 membros eleitos pelos funcionários e 4 designados pela empresa, para intermediar a negociação entre a empresa e os trabalhadores) têm acesso a estes documentos.

Mas de que adianta a permissão de acessibilidade, se não houver liberdade de aproximação às pessoas que possuem certa ingerência sobre o Plano? A pesquisa realizada com os funcionários demonstrou que 95% dos entrevistados **se sentia a vontade para reivindicar ou esclarecer suas dúvidas sobre o Plano**, dos quais 85,7% afirmaram que utilizam a chefia direta e a supervisão para isso.

Quanto à credibilidade, a entrevista aos empregados contemplou duas perguntas: Você acredita que a empresa cumpre o que promete? Você acredita que os valores referentes ao lucro da empresa são verdadeiros? 85% dos entrevistados concordaram que a empresa sempre cumpria com o que prometia. Já na segunda pergunta o percentual baixou para 71,4%. Mas, entre a maioria dos funcionários, percebe-se que existe **credibilidade e segurança** dos funcionários sobre a postura da empresa em relação ao Plano. Realizando-se uma análise individual dos casos, verificou-se que a Gama foi a responsável por percentuais mais baixos, uma vez que na primeira questão, 33,3% dos funcionários tendiam a não acreditar nas promessas da empresa e na segunda questão nada menos que 53,3% não consideraram verdadeiras as informações referentes ao lucro da empresa. A maioria dos funcionários da empresa Gama tinha este tipo de opinião:

“... não acredito que uma empresa deste tamanho, que vende tudo aquilo que a gente produz tenha só aquilo de lucro....alguma coisa tá errada. Se ela não vendesse,... aí tudo bem..., mas pelo contrário. Pode olhar aí no pátio, não tem nada. O que ela faz com o dinheiro que recebe ninguém sabe, ninguém viu...” (Funcionário da Gama)

“Quanto ao Plano, acredito no que dizem para gente, mas quanto ao Lucro, tenho minhas dúvidas. Acho que eles não mentem, mas só dizem o que é bom.” (Funcionário da Gama)

Esses depoimentos refletem a percepção do trabalhador em associar o desempenho global da empresa ao valor da participação. No caso da Gama, os trabalhadores não entendem porque que em determinados períodos, mesmo a empresa estando “a pleno vapor” o incentivo monetário é baixo, ou algumas vezes até mesmo inexistente, indo de encontro ao princípio da **equidade**. Uma possível explicação para este descontentamento poderia ser o fato do valor da participação estar vinculado ao atingimento de indicadores e não diretamente ao lucro ou faturamento da empresa, neste caso, este tipo de desconfiança pode ser mais freqüente.

Nesse sentido o destaque positivo foi para a empresa Delta, onde 94,5% dos trabalhadores entrevistados responderam que **acreditam que a empresa cumpre o que promete**. Coincidentemente, o mesmo percentual foi atingido pelos que acreditam que os valores referentes ao lucro da empresa são verdadeiros. Alguns depoimentos demonstram sinceridade nas palavras dos respondentes:

“A gente confia no que a empresa fala. Eles fizeram um Plano para a gente ganhar mais, porque esconder então?” (Funcionário da Delta)

“Eu acredito na empresa porque eu trabalhei aqui a vida inteira. Toda minha família trabalha aqui, nunca eles mentiram para a gente, e sempre cumprem o que prometem.” (Funcionário da Delta)

Introduzindo o aspecto da comunicação, verifica-se que os instrumentos mais utilizados são: Mural, Jornal Interno e Reuniões. Constata-se que tanto o Mural quanto o Jornal Interno são formas de comunicação unilateral. As reuniões, formas bilaterais de comunicação, são amplamente utilizadas pelas empresas, porém notou-se que os funcionários se sentem expostos, diminuindo dessa forma uma participação mais efetiva. Formas bilaterais de comunicação, que preservam o funcionário, são ainda pouco utilizadas, como é o caso da caixa de sugestões, observada em apenas uma empresa.

Além da diversificação nos instrumentos de comunicação, foi percebida também uma variação em relação ao tipo de fonte utilizada. Na implantação do Plano nas empresas houve um esforço de comunicação equilibrado entre o verbal e o

escrito. Com o desenvolvimento dos Programas ao longo do tempo, predomina o modo verbal, mas os murais, por serem considerados instrumentos fundamentais no processo de comunicação, são amplamente utilizados e estão sempre com informações atualizadas.

Um ponto interessante é verificar se o que a empresa está mostrando para os funcionários seja aquilo que, de fato, ele deseja saber. Dois entrevistados colocaram bem a situação:

“Eles vem aqui uma vez por mês e colocam um monte de coisa aqui no quadro (mural)...Todo mundo olha, faz cara de entendido.... e sai. Mas conversando por aí nós vemos que o que interessa mesmo pro pessoal é só o lucro, né...” (Funcionário da Gama)

“Nós não entendemo.....esse quadro sempre tá cheio de número...., mas o que o pessoal que sabe mesmo é o que vai vim no fim....o que vai sobrá pra nós...” (Funcionário da Delta)

Analisando os comentários dos funcionários, observa-se que existe transmissão de informações supérfluas por parte das empresas. Mas é importante destacar a diferença entre informações sobre as regras do Plano e as informações periódicas de andamento do Plano. Os depoimentos demonstram que os empregados desejam saber periodicamente os dados simples e diretos tais como Lucro ou Faturamento, Custos Totais e acima de tudo informações sobre o valor acumulado de participação até o momento. Nesta questão todo o cuidado é pouco. O recomendável é que a empresa negocie com os funcionários as informações que mais interessam, para que depois não seja considerada omissa.

Em relação aos responsáveis pela disseminação das informações, as empresas estão no caminho certo, pois 52,4% dos entrevistados tomam conhecimento das regras através da chefia ou supervisão e nada menos do que 71% afirmam que a supervisão direta é responsável por atender dúvidas ou reivindicações.

“O que os empregados realmente querem é um tratamento pessoal. Quase 75% preferem receber as informações diretamente de seus supervisores, e aproximadamente a metade em reuniões com seus gerentes. Por quê? Esses fóruns oferecem a oportunidade de diálogo e a possibilidade de que suas preocupações sejam ouvidas” (Flannery, 1997,p.250)

Com a intenção de avaliar a eficiência do processo de comunicação, utilizou-se dois procedimentos: perguntou-se ao trabalhador o que precisava fazer para ganhar maior participação e confrontou-se os objetivos da utilização do Plano apresentados pela empresa com os objetivos do Plano na visão dos funcionários.

Analisando os resultados dos quadros abaixo, observa-se que os entrevistados, de um modo geral, sabem o que necessitam fazer para ganhar maior participação. Através das informações obtidas podemos concluir que os trabalhadores sentem-se mais orientados quanto maior a precisão dos indicadores preestabelecidos. Ressalta-se o caso da Gama, pois as respostas encontradas concentram-se somente nos quatro indicadores anteriormente definidos pela empresa. Já na Alpha e na Delta, as respostas não foram tão direcionadas, isso porque atrás de uma exigência de maior lucro ou faturamento, vários podem ser os requisitos embutidos além de qualidade, produtividade e redução de despesas. Dessa forma, percebe-se que quanto mais abrangente for o parâmetro de desempenho, mais distante será, para o trabalhador, o entendimento da relação entre sua contribuição e o alcance das metas e indicadores definidos.

QUADRO 34: AÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DA ALPHA PARA AUMENTAR O VALOR DA PARTICIPAÇÃO

AÇÕES	ENTREVISTADOS	FREQÜÊNCIA
aumentar a produtividade	6	66,7%
aumentar esforço em vendas	5	55,6%
reduzir defeitos/aumentar qualidade	4	44,4%
reduzir despesas	4	44,4%
entregar o produto no prazo	3	33,3%
satisfazer os clientes	3	33,3%
realizar mais horas-extras	3	33,3%
não faltar	2	22,2%
TOTAL	09	

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

QUADRO 35: AÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DA GAMA PARA AUMENTAR O VALOR DA PARTICIPAÇÃO

AÇÕES	ENTREVISTADOS	FREQÜÊNCIA
aumentar a produtividade/eficiência	12	80,0%
estar sempre na empresa (não faltar ou tirar férias)	11	73,3%
aumentar a qualidade	9	60,0%
reduzir desperdício	9	60,0%
não sabe	1	06,7%
TOTAL	15	

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

QUADRO 36: AÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DA DELTA PARA AUMENTAR O VALOR DA PARTICIPAÇÃO

AÇÕES	NÚMERO DE ENTREVISTADOS	FREQÜÊNCIA
aumentar a produtividade	10	55,6%
aumentar a qualidade	8	44,4%
não faltar	7	38,9%
reduzir desperdício	6	33,3%
aumentar vendas	6	33,3%
entregar no prazo	5	27,8%
atender bem clientes	5	27,8%
“vestir a camiseta”	3	16,7%
TOTAL	18	

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

Associando este resultado ao processo de comunicação evidencia-se que, apesar da multiplicidade de procedimentos que influenciam o aumento do lucro ou faturamento, a empresa deveria ressaltar, no contato com os empregados, alguns desses procedimentos que considera mais importantes, para concentrar e não dissipar as atitudes e ações dos trabalhadores.

Realizando-se um balanço sobre a transparência, observou-se, pelo depoimento dos entrevistados no nível gerencial das empresas, a importância deste aspecto para o comprometimento dos funcionários com o Programa de Participação:

“O primeiro ponto é a transparência, a clareza com que as pessoas entendem o plano. Isso é fundamental para o sucesso de qualquer programa de remuneração, pois se o trabalhador perceber o que pode fazer para ganhar mais, ele vai se comprometer mais com isso (Diretor da Alpha).

“Existem estes vários momentos de comunicação que eu te coloquei. Estabelecemos esta variação no processo de comunicação, pois sabemos que cada trabalhador tem um jeito de assimilar as informações. Preocupados com isso, tentamos variar os procedimentos, dando igual importância à comunicação escrita, verbal, reuniões informais, formais... Também estamos sempre de ouvidos nos funcionários, o que eles acham do Plano, suas dúvidas e colocações. Eles são nossa maior fonte de informação e nosso público alvo (Gerente de Recursos Humanos da Beta)”

“A Comissão de Negociação tem total acesso a todos os documentos referentes ao Programa. A empresa faz reuniões de esclarecimento com os funcionários e coloca as informações nos murais. Nosso maior objetivo é motivar os funcionários e utilizamos a comunicação para isso” (Supervisor de Relações Trabalhistas da Gama).

“A empresa sabe que sem confiança e comunicação, não se consegue nada... então nossa grande preocupação é justamente nestes pontos. O trabalhador percebe tudo isso e se ele sente o nosso esforço ele também se esforça” (Gerente de Recursos Humanos da Delta).

Apesar de mencionarem esta importância, as colocações dos entrevistados do nível operacional, ressaltam diferenças entre as empresas focalizadas neste estudo. Por exemplo, a empresa Gama é a que mais se aproxima da abordagem tradicional nas práticas de Recursos Humanos em relação à transparência. A empresa apresenta **deficiências na acessibilidade e credibilidade**, mas o esforço na comunicação parece surtir efeito, pelo menos no que diz respeito ao entendimento dos funcionários sobre o que necessitam fazer para obter aumento no valor da participação. Pelos depoimentos colhidos dos trabalhadores e pelas informações apresentadas acima, as estratégias para a transparência utilizadas pela Alpha e Delta as colocam mais próximas das novas formas de Recursos Humanos frente à necessidade de comprometimento.

Entretanto, as quatro empresas ainda deixam a desejar no que se refere as vias utilizadas no processo de comunicação. As formas bilaterais, que garantem um maior envolvimento do trabalhador nas questões da remuneração, ainda são pouco utilizadas. Soluções criativas do tipo APG´s - Atividades em Pequenos Grupos, *Team Briefing*, *Diálogo*³⁹, podem ser alternativas que estimulem a integração dos empregados com os objetivos dos Programas de Participação.

³⁹ “Os *Team Briefing* são as reuniões mensais, sistemáticas, da Diretoria com os Gerentes, Chefes e Supervisores de carreira técnica. Neste evento são apresentados os

4.6.7 Periodicidade:

A periodicidade dos Programas de Participação nas empresas pesquisadas foi analisada frente a três modalidades:

- Periodicidade de apuração/medição,
- Periodicidade de arrecadação, e
- Periodicidade de distribuição do valor do incentivo aos funcionários.

QUADRO 37: PERIODICIDADE DEFINIDA PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

EMPRESA	PERIODICIDADE
ALPHA	Apuração/Medição: Mensal Arrecadação: Mensal. Os valores apurados mensalmente são depositados numa conta administrada pelos próprios funcionários através da Comissão de Negociação Distribuição: Semestral
BETA	Apuração/Medição: Mensal Arrecadação: Mensal. Os valores apurados mensalmente são apropriados contabilmente e atualizados em cada mês pelo IGP (Índice Geral de Preços) da Fundação Getúlio Vargas a fim de compôr o cálculo final do semestre Distribuição: Semestral
GAMA	Apuração/Medição: Mensal Arrecadação: Mensal Os valores apurados mensalmente serão apropriados contabilmente e atualizados pelos índices mensais da poupança até o mês do pagamento Distribuição: Semestral
DELTA	Apuração/Medição: Mensal No final de cada mês, a empresa vai aplicar a fórmula apenas para efeito de monitoramento Arrecadação: Semestral Distribuição: Semestral

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

resultados da empresa, os principais desafios, problemas de mercado e com os clientes. Esta reunião é reproduzida para os funcionários de cada área em número de 40 por vez, escolhidos de tal forma que após determinado tempo todos tenham participado. O Diálogo é um formulário espalhado por pontos estratégicos da empresa, possibilitando uma maneira confidencial dos funcionários se comunicarem com a mesma. Inicialmente, este instrumento foi pensado para conter apenas perguntas dos funcionários, mas com o tempo, tornou-se um veículo de sugestões e críticas. Pode ser mandado gratuitamente pelo correio ou colocado nas urnas à disposição na empresa” (Becker, G. e Conrado, D., 1996, Anais XX ENANPAD) .

Observa-se que na Alpha, Beta e Gama, existe a preocupação em apurar o resultado da participação e atualizá-lo mensalmente, sendo que na Alpha, os próprios funcionários são responsáveis pela escolha da instituição bancária e do tipo de investimento que aplicarão o valor do incentivo (desde que não coloque em risco este valor). A pesquisa UP DATE ressalta que o acompanhamento, a aferição e a divulgação constantes dos resultados é uma parte essencial do programa. É um aspecto estratégico, pois cada aferição e respectiva apuração constituem oportunidades importantes para a empresa se comunicar com seus funcionários (UP DATE, 1996). Este procedimento reforça o sentimento de **confiança dos trabalhadores em relação ao cumprimento das regras**, uma vez que mensalmente eles percebem que já existe um valor palpável, mas que ficará disponível somente no final do semestre.

“O empregado não se motiva e não se mobiliza para o resultado, se não há oportunidades para o acompanhamento. De pouco adianta anunciar o programa e esperar seis meses para saber se houve ou não resultado”. (UP DATE, 1996, p.15).

Uma das poucas imposições da Medida Provisória refere-se a periodicidade da distribuição do valor da participação.

“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”.(Medida Provisória N. 1539 - 39, de 09 de maio de 1997)

A Pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE revelou, entretanto, que as empresas ainda não adequaram seus Planos aos limites de tempo estabelecidos pela regulamentação, pois a maioria das empresas investigadas (56,60%) não apresentam Planos de Participação com periodicidade semestral. Os resultados encontrados também se aproximam da UP DATE, que ressalta que em 53% da amostra o pagamento é realizado em uma parcela anual. Os motivos que explicam esta situação podem estar relacionados ao fato das empresas estarem aguardando para que esta regulamentação se torne lei para depois alterarem as regras de seus Planos de Participação ou ainda que por ser uma regulamentação recente não tenha permitido uma adequação as novos critérios impostos. Por estas razões, acreditamos

que ao longo do tempo o percentual das empresas que observarão os limites da Medida Provisória irá aumentar.

No caso específico das quatro empresas focalizadas, a Medida Provisória “inspirou” uma alteração nos procedimentos relacionados à periodicidade. Nas empresas Alpha e Gama, a distribuição do incentivo era mensal e na Delta, anual. Mas existem também aqueles casos das empresas que não concordam com os critérios sobre a periodicidade estabelecidos pela Medida Provisória, argumentando que consideram seis meses um período muito grande entre o esforço do empregado e o recebimento da recompensa. Dessa forma, pesquisas mais aprofundadas deveriam ser realizadas para investigar qual a periodicidade mais adequada.

Tentando contribuir nesse sentido, duas perguntas foram feitas aos trabalhadores das três empresas: Você está satisfeito com o pagamento da participação nos lucros ou resultados de seis em seis meses? Em caso negativo, qual é, então, a periodicidade que você considera ideal? Os resultados encontrados foram os seguintes: na Alpha, 77,8% dos trabalhadores estavam satisfeitos com a periodicidade semestral de distribuição, na Gama, 46,7%, ou seja, nessa empresa, a maioria dos funcionários estavam insatisfeitos com a periodicidade semestral, ressaltando que a periodicidade ideal seria a mensal, e por fim, na Delta, a maioria estava satisfeita, mas um significativo percentual de 44% dos entrevistados sugeria periodicidade anual ou trimestral.

4.6.8 Vigência:

A vigência diz respeito ao tempo de validade das regras dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados. Esta característica reflete a importância atribuída pelas empresas à **continuidade** e, de certa forma, à estabilidade das regras destes Programas ao longo do tempo.

Observa-se, pelo quadro abaixo, que a empresa Alpha é a que apresenta um horizonte maior de validade do Programa e a Beta é a que apresenta um horizonte menor. Isto pode ser explicado pelo tempo no qual as empresas utilizam Programas

de Participação, ou seja, quanto maior for a experiência das organizações na utilização deste sistema, maior a segurança em aumentar seu prazo de validade. A Gama, por exemplo, assim que implantou o Programa de Participação estabeleceu que, naquele ano, por estar numa fase experimental, o Programa seria revisado de 3 em 3 meses, podendo inclusive perder sua validade durante este período. Atualmente, depois de estar distribuindo incentivos por quase 7 anos sem nenhuma interrupção, adota o período de vigência de um ano. Segundo a Pesquisa UP DATE, tanto o caso da Alpha, quanto o da Beta, representam uma minoria, pois 68% dos acordos investigados nesta pesquisa apresentavam um ano de vigência.

Outra constatação é que nenhuma das empresa está prevendo término, suspensão ou cancelamento da distribuição do incentivo, entretanto, isso não garante ao funcionário a **continuidade e perenidade das regras**.

QUADRO 38: VIGÊNCIA DEFINIDA PELAS EMPRESAS INVESTIGADAS EM SEUS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

FATOR EMPRESA	VIGÊNCIA
ALPHA	Validade de três anos. Ao final de cada ano o Plano pode ser renegociado. Não existe previsão de término, suspensão ou cancelamento do Plano.
BETA	Validade de seis meses. Ao final de cada semestre o Plano pode ser totalmente modificado e inclusive cancelado. No momento não existe previsão de término, suspensão ou cancelamento do Plano.
GAMA	Validade de um ano. Prevê uma nova revisão no final do primeiro semestre. não apresenta previsão de término, suspensão ou cancelamento do Plano.
DELTA	Validade: duração do Exercício Fiscal (um ano) A cada ano o Plano está sujeito a mudanças nas regras. Não apresenta previsão de término, suspensão ou cancelamento do Plano.

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

4.6.9 Envolvimento dos Funcionários

O estudo deste item tem como objetivo informar o grau de envolvimento dos funcionários na elaboração e no desenvolvimento do Programa de Participação e

também identificar quais as ações das empresas no sentido de estimular esse envolvimento.

Os resultados demonstram que nenhuma das quatro empresas focalizadas teve a intenção de envolver o funcionário na fase de elaboração do Plano, decidindo unilateralmente questões sobre a estrutura do Programa, suas regras e indicadores. O Gerente de Recursos Humanos da empresa Beta colocou o seguinte argumento que representa também a opinião um tanto cômoda dos demais executivos entrevistados:

“Devido ao ineditismo desta nova estratégia de gestão, os funcionários mostraram-se inseguros e incapazes de contribuir com idéias... pois eles não tinham o conhecimento necessário sobre o assunto” (Gerente de Recursos Humanos da Beta)

Entretanto, na fase seguinte à construção do Plano, e principalmente com a edição da Medida Provisória estabelecendo a presença de uma Comissão de Negociação, as empresas perceberam a necessidade de negociarem com seus funcionários determinados parâmetros, evitando uma exigência mal dimensionada e conseqüentemente desestimulante para os trabalhadores. Dessa forma, a Alpha e a Gama, formaram Comissões com o objetivo de estabelecerem além de metas de desempenho, a correspondente remuneração pelo cumprimento destas metas, visando atender a necessidade das duas partes (trabalhadores e empresa).

Já a Delta, não demonstrou a intenção de envolver diretamente seus funcionários na negociação das regras e metas do Programa de Participação. O Gerente de RH afirmou que por ser o plano uma iniciativa apenas da empresa, não havia necessidade de participação dos funcionários. Entretanto, a preocupação de agir conforme o estabelecido na Medida Provisória, fez com que a Delta começasse a negociar diretamente com o sindicato local.

Das quatro empresas pesquisadas, a Beta foi a que atribuiu maior importância ao envolvimento do funcionário no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, apesar de não ter formalizado a existência de uma Comissão de Negociação (“a Comissão são todos os funcionários da empresa” afirmou o Gerente

de Recursos Humanos) e de considerar seus funcionários despreparados para este processo. Sentindo que a criação de um instrumento que possibilitasse ao próprio trabalhador o monitoramento de seus custos, causaria um maior envolvimento e ações pró-ativas para o atingimento dos resultados, a empresa recentemente implantou o sistema da Planilha de Custos. Esta Planilha é enviada para todos os setores da empresa e preenchida mensalmente por cada um deles. A intenção é que a Planilha mostre para o funcionário os custos de seu setor, e lhe dê a oportunidade de gerenciá-los diretamente. Aproximando o trabalhador desta informação e fornecendo-lhe este tipo de controle, a empresa está confiante no atingimento de um maior envolvimento e comprometimento do trabalhador com o Programa.

O quadro abaixo resume o caso das empresas pesquisadas sobre a questão do envolvimento dos trabalhadores com o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados nas quatro empresas.

QUADRO 39: ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NAS EMPRESAS INVESTIGADAS

FATOR EMPRESA	ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS
ALPHA	Fase de elaboração do Programa: Nenhum envolvimento Após a Medida Provisória: Negociação das regras com a Comissão dos Funcionários
BETA	Fase de elaboração do Programa: Nenhum envolvimento Planilha de Custos que possibilitará ao próprio setor o monitoramento e gerenciamento de seus gastos.
GAMA	Fase de elaboração do Programa: Nenhum envolvimento Após a Medida Provisória: Negociação, acordo com a Comissão
DELTA	Fase de elaboração do Programa: Praticamente nenhum. Após a Medida Provisória: Negociação das regras diretamente com o sindicato

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

A pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE, destacou que 73,58% das empresas envolvem os funcionários nas questões referentes à estrutura do Plano, suas regras e indicadores. Como a Pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE assim como as entrevistas que serviram de base para a elaboração desta dissertação foram realizadas depois da

edição da primeira Medida Provisória, não se pode afirmar se foi uma decisão tomada por iniciativa da empresa ou por força de lei.

No depoimento dos trabalhadores, verificou-se que na Alpha 100% dos entrevistados sentiam-se envolvidos com o Plano de Participação. Na Gama, o percentual foi de 60% e na Delta esse sentimento foi percebido em apenas 16,7% dos funcionários.

Dentro desta perspectiva, o estudo demonstra uma posição contraditória da empresa Delta: considera o **envolvimento dos funcionários** fundamental para o atingimento do comprometimento nos Programas de Participação, mas ao mesmo tempo não proporciona meios para que aconteça esse envolvimento. Isso nos leva a crer que o envolvimento que a empresas deseja refere-se exclusivamente no sentido dos trabalhadores contribuírem com ações para o alcance de metas/indicadores e não propriamente no dimensionamento e na definição destes parâmetros de desempenho. Sob o ponto de vista da empresa o envolvimento é necessário apenas para o melhor cumprimento de metas preestabelecidas. Já, para o trabalhador, esse envolvimento significa antes de mais nada negociação, comunicação e interesses convergentes entre as partes:

“Aqui é tudo com o sindicato. Nós aqui da fábrica não sabemos muito bem o que acontece. Nós nunca fomos chamados para decidir nada com eles...Aqui é assim a gente não sabe direito o que eles querem e eles não sabem direito o que a gente quer... Só que a gente não pode ficar forçando para ver no que vai dá...” (Funcionário da Delta)

Para complementar a idéia de envolvimento dos funcionários com o Plano de Participação, veremos a seguir, como se dá o processo de negociação através do estudo das Comissões de Negociação.

4.6.10 Comissão de Negociação

A última característica dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados analisada neste trabalho diz respeito à Comissão de Negociação. Nas empresas que possuem este tipo de Comissão, procurou-se verificar basicamente como é formada, quais suas atribuições e se os membros apresentam estabilidade

no emprego. Além disso, investigou-se a opinião dos funcionários sobre a representatividade desta Comissão e se a sua existência facilita o envolvimento do funcionário no processo de negociação. O quadro a seguir resume algumas destas questões:

QUADRO 40: CARACTERÍSTICAS DA COMISSÃO DE NEGOCIAÇÃO NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS INVESTIGADAS

FATOR EMPRESA	COMISSÃO DE NEGOCIAÇÃO
ALPHA	A Comissão é formada por seis titulares e três suplentes, todos representando os funcionários da empresa. Os participantes são eleitos pelos próprios funcionários, onde cada área elege o seu representante. Os membros da Comissão não possuem estabilidade
BETA	“A Comissão de Negociação são todos os funcionários da empresa” Gerente de Recursos Humanos
GAMA	A Comissão é formada por 4 representantes da empresa (escolhidos pela empresa) e 4 representantes dos funcionários (eleitos por votação direta onde cada um representava as seguintes áreas: administrativa e comercial, indireta e de apoio, Unidade 1 de Produção e Unidade 2 de Produção.). A estabilidade dos membros não foi definida no acordo. Um dos participantes é representante sindical.
DELTA	Não apresenta Comissão de Negociação

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

Em relação à eleição dos membros da Comissão, a Alpha e a Gama dão liberdade para a escolha dos representantes dos empregados, atribuindo, desta

forma, maior legitimidade ao processo de negociação. Isso pode ser percebido na Alpha, onde os trabalhadores foram unânimes em afirmar que eram bem representados na Comissão, e na Gama onde aproximadamente 70% dos trabalhadores tiveram essa mesma opinião. Para o advogado Obino Filho, a garantia do sucesso da negociação está justamente na escolha dos membros da Comissão,

“...que deve ser realizada da forma mais democrática possível, sem interferência patronal. Dependendo da relação mantida pela empresa com o sindicato profissional e considerados os reflexos no próprio processo, poder-se-ia cogitar, inclusive, de acompanhamento do processo eleitoral pelo sindicato de empregados.” (Obino Filho, 1996, p.10)

Entre as atribuições da Comissão de Negociação, as duas empresas destacaram as seguintes: esclarecer as dúvidas para os demais funcionários; sugerir alterações nas propostas apresentadas pela empresa; definir os canais de comunicação e divulgação do Plano; servir de instrumento de ligação entre as expectativas dos funcionários e empresa, evidenciando seus anseios, capacidades, disponibilidade, entusiasmo, nível de confiança e de comprometimento com o Plano. Apesar das empresas considerarem como principal função da Comissão **negociar e avaliar** as metas, objetivos, condições e valores para a distribuição da participação, observou-se na Alpha e na Gama que os trabalhadores não se sentem muito a vontade para uma negociação mais efetiva:

“Eu sei que tem que economizar nas despesas...não dá para gastar muito....As vezes ele (se referindo ao Diretor da empresa) desce aqui e pergunta se tá tudo bem...., mas a gente sabe que não tem muito poder para negociar. No final é ele que decide tudo....” (Representante dos Funcionários da Alpha na Comissão de Negociação)

“A gente senta na mesa e discute sobre tudo de igual pra igual, mas na hora da decisão final, a gente sempre cede um pouquinho, para não gerar impasse...” (Representante dos Funcionários da Gama na Comissão de Negociação)

Alguns entrevistados, inclusive afirmaram que a participação não precisaria ser negociada, pois representava uma espécie de prêmio, “um dinheirinho extra” no final do semestre:

“Quando eles falam em ganhar participação, nem adianta negociar, pois a gente sempre aceita... pois pelo menos é um dinheirinho a mais que a gente recebe” (Funcionário da Alpha).

“A gente não pode reclamar né... pra nós sempre vem bem um extra no final....”(Funcionário da Delta)

“É até estranho a gente discuti sobre uma coisa que a gente tá ganhando a mais....”(Funcionário da Delta)

A Pesquisa UP DATE, mostra que apenas 58% dos contratos estudados, (de um universo de 150) faziam referência à Comissão e 42% não faziam nenhuma menção. Com base nestes fatos, podemos concluir que ainda é grande o número de empresas que não formam Comissões, ainda que a negociação seja uma prática comprovadamente eficiente e bastante difundida nos países desenvolvidos. (Colaiácovo, 1997). Segundo Colaiácovo, nos países em desenvolvimento, e mais especificamente no Brasil, isso raramente acontece, pois a negociação trabalhista é “constantemente negligenciada”. Para este autor, o processo de negociação precisa ser estimulado, apoiado e até mesmo premiado, necessitando o estabelecimento de regras de respeito mútuo entre trabalhadores e empresários para que sua convivência seja facilitada.

Infelizmente, no nosso país, devido a vários fatores tais como falta de uma cultura participativa, hábito de resolver conflitos trabalhistas na Justiça do Trabalho, inabilidade na condução de um processo de negociação, entre outros, não permitem o desenvolvimento e difusão dessa prática. Mas sem dúvida o fator de maior impedimento é a delicada situação do trabalhador brasileiro, que principalmente devido ao desemprego, o coloca em posição de inferioridade na negociação. Segundo Lobos, no Brasil...

“...os empregados trabalham, não negociam. Às vezes, eles dialogam, sugerem, e até reclamam, mas não negociam. E não o fazem, porque quando o fazem, de repente tornam-se inconvenientes e acabam no olho da rua” (Lobos, Folha de São Paulo, 1995).

Tal evidência pode ser percebida em relação à estabilidade para os membros da Comissão. A garantia de estabilidade no emprego, permite uma certa segurança e conseqüentemente uma maior exposição aos representantes dos empregados. Entretanto, pelo menos no caso das quatro organização, nenhuma delas garante estabilidade para os membros da Comissão.

Após o estudo das características que compõe os Planos de Participação nas empresas focalizadas, apresenta-se a questão dos sindicatos, os desafios enfrentados na aplicação destes Planos e algumas considerações sobre a Medida Provisória.

4.7 SINDICATOS E PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS OU RESULTADOS: ONDE ESTÁ A PARTICIPAÇÃO?

O estudo das quatro empresas ilustra o que já foi ressaltado anteriormente: a resistência da classe empresarial em envolver o sindicato na negociação dos Planos de Participação nos Lucros ou Resultados. Isso se reflete também nos resultados da Pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE. O sindicato não participou na elaboração dos Planos de Participação em 77,4% das empresas que utilizam esta prática. O quadro abaixo demonstra esta postura nas empresas investigadas:

QUADRO 41: ENVOLVIMENTO DO SINDICATO NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS INVESTIGADAS

FATOR EMPRESA	ENVOLVIMENTO DO SINDICATO NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO
ALPHA	Fase de elaboração do Programa: Nenhum envolvimento Após a Medida Provisória: Nenhum envolvimento. O sindicato é um simples depositário do acordo feito pela empresa diretamente com seus funcionários.
BETA	Fase de elaboração e desenvolvimento do Programa: Nenhum envolvimento
GAMA	Fase de elaboração do Programa: Nenhum envolvimento Após a Medida Provisória: Não houve participação ou envolvimento, houve apenas arquivamento do Acordo no sindicato local.
DELTA	Fase de elaboração do Programa: Nenhum envolvimento Após a Medida Provisória: O sindicato participa da negociação do Plano.

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

Na Alpha, o sindicato se recusou a servir de simples depositário do acordo referente ao Programa de Participação, porque não foi envolvido no processo de elaboração desse acordo. Segundo o Diretor da empresa, os próprios funcionários não queriam a participação do sindicato porque já haviam negociado o Programa

através da Comissão de Negociação e estavam satisfeitos com as regras estabelecidas. Desta forma, o acordo só foi arquivado devido a pressões da Comissão de Negociação no sindicato local.

Apesar de manter uma posição distanciada do sindicato, o Diretor da empresa afirmou a importância desta instituição na relação empregado-empregador.

“Eu não sou contra o sindicato. Acho que ele deve existir, não para entrar relações e sim para somar nestas relações. Como aqui não tem nada entravado, tá tudo andando direitinho, o sindicato não tem nada para fazer aqui. O sindicato deve ir em outras empresas que ainda não pagaram o 13º salário, que estão com o salário atrasado, ou que recolhem o FGTS e não pagam” (Diretor da Alpha).

Em outras palavras, o Diretor da Alpha ressaltou que o sindicato deveria interferir apenas nas situações em que o empregado é diretamente prejudicado, e não em processos de negociação de programas específicos envolvendo interesses mútuos (entre empresa e funcionários).

Nesse sentido, as empresas Alpha, Beta, Gama e Delta compartilham da mesma opinião. Na Beta, após diversas assembleias, todos os funcionários assinaram uma ata concordando com as regras do Programa de Participação nos Resultados. Isto feito, depositou-se o acordo, conforme o previsto na Medida Provisória, com as devidas assinaturas no sindicato local. A empresa entende que não existe necessidade do sindicato participar deste acordo, pois considera uma questão interna, de interesse do funcionário e da empresa.

“A Beta não é contrária à participação do sindicato. O sindicato é que não demonstrou vontade de participar do processo de elaboração e em acompanhar o desenvolvimento do Programa” (Gerente de Recursos Humanos da Beta)

Segundo o Gerente de RH, o sindicato não tem manifestado resistência às regras estabelecidas no Programa de Participação por dois motivos: porque o Programa teve o aval da totalidade dos funcionários e porque 70% da diretoria do sindicato local trabalha na empresa e tem contato permanente com suas atividades.

A Gama, por ser uma empresa de grande porte e por pertencer ao setor metal-mecânico, possui uma intervenção sindical maior do que as empresas Alpha e

Beta. Em relação ao Programa de Participação, assim que a empresa arquivou o acordo no sindicato, o mesmo demonstrou desejo em participar da negociação. Como o acordo já havia sido negociado e aceito pela Comissão, a Gama considerou desnecessária a intervenção do sindicato. Para o Supervisor de Relações Trabalhistas, como a empresa procurou sempre manter um relacionamento de muita transparência, comunicação e liberdade para os sindicalistas se posicionarem dentro da fábrica, nunca houve resistência por parte do sindicato em relação as regras do Programa. A tendência de negociar o Plano de Participação diretamente com os funcionários também está presente na Gama, conforme o depoimento abaixo:

“É mais fácil negociar com uma comissão interna do que com o sindicato. É muito melhor estar negociando com alguém que conhece o dia-a-dia da empresa, conhece os produtos...do que negociar com pessoas que nem sabem o que a Gama faz, ou pouco sabem...” (Supervisor de Relações Trabalhistas da Gama)

A Delta foi a única empresa da amostra que envolveu o sindicato no Programa de Participação, mas conforme o depoimento do Gerente de RH, esse envolvimento só ocorreu por força de lei:

“O sindicato sabe exatamente como o Plano funciona, porém, se fosse possível, a empresa continuaria fazendo o Plano sozinha, como em 1993. No momento em que surgiu uma lei (se referindo à primeira edição da Medida Provisória) que determinou que para utilizar-se dos benefícios da mesma, a empresa deveria envolver ou negociar com o sindicato, isso foi feito. Então os líderes sindicais foram chamados e o Plano foi mostrado. Depois de muitas conversas, não houve rejeição do sindicato ao Plano” (Gerente de Recursos Humanos da Delta).

Há alguns anos, tanto empresa como sindicato adotavam posturas mais radicais. Hoje existe mais maturidade nas negociações.

“Atualmente o sindicato é tratado como um parceiro, sem tanto aquela disputa de poder. Como 90% da diretoria do sindicato trabalha na empresa, a proximidade entre funcionários e sindicalistas é inevitável. Nossa relação é muito próxima, se as divergências aparecem, logo são resolvidas”. (Gerente de Recursos Humanos da Delta)

O sindicato local, por exemplo, gostaria que o valor da Participação dos Lucros fosse dividido igualmente para todos os funcionários. Após algumas negociações as partes entraram num acordo, prevalecendo os argumentos da empresa, ou seja proporcionalidade da distribuição em relação ao salário dos trabalhadores.

Pressionado pelos sindicatos, o governo recentemente alterou o texto da Medida Provisória, exigindo a presença de um representante sindical na Comissão de Negociação (ver item 2.5.3.6). Dessa forma, incentivadas pela regulamentação, as empresas, daqui para frente, talvez comecem um movimento de aproximação com o sindicato.

Entretanto, apesar da exigência da lei, observa-se uma forte tendência das organizações afastarem o sindicato e negociarem as regras dos Planos de Participação nos Lucros ou Resultados diretamente com seus funcionários. É importante destacar que essa tendência também é percebida entre os próprios empregados. Vários deles, nas quatro empresas, declararam que a presença do sindicato só dificultava e atrasava o processo de negociação. Cabe ressaltar que a situação do trabalhador brasileiro (principalmente o medo de perder o emprego) encontra-se muito presente no depoimento dos funcionários, portanto, essa postura contra o sindicato, não necessariamente pode estar sendo influenciada apenas por considerarem que os representantes sindicais atravancam o processo de negociação. Alguns depoimentos selecionados ilustram essa situação nas empresas:

“Quando entra aquele pessoal (do sindicato), eu já fico com medo...Será que vai tê greve..., o que será que eles vão encrencá aqui? Eu sempre fico torcendo prá não tê nada no bônus (nenhuma regra mal dimensionada que o sindicato possa interferir), se não, pode tê certeza que vai pará tudo e vai demorá pra vim o dinheiro...” (Funcionário da Alpha)

“Eu fico até meio desconfiado prá sabê de qual lado que eles (sindicato) tão... Eles ficam atrapalhando o que a gente decide e o que a Comissão já aprovou. Mas a gente sabe também que é bom eles aparecê, prá eles (empresa) sabê que a gente tem força...” (Funcionário da Gama)

“As vezes eles chegam aqui, fazem o maior barulho, a gente até qué, mas a gente não pode aderí... né....a gente tem que pensá na família da gente. O bônus também é importante..., mas sem emprego não dá prá ficá...” (Funcionário da Gama)

“Aqui todo mundo acha que o sindicato deve sempre tá de olho no que eles (empresa) tão fazendo...Só que a gente não pode se arriscá muito, só quando todo mundo vai contra né...E contra recebê um pouco a mais ninguém tá, então acho certo eles não interferir muito”. (Funcionário da Delta)

Observa-se que os funcionários, mesmo que, de certa forma pressionados pelas circunstâncias a não se engajarem numa ação contra a empresa, sentem a

importância de um acompanhamento (e não de uma intervenção), mesmo que à distância, de um órgão representativo da classe nas questões referentes ao Plano.

Sob o ponto de vista do sindicato, uma das grandes preocupações nos Planos de Participação, segundo Obino Filho, é com a transparência do processo, ou seja, existe desconfiança em relação à falta de controle dos fatores que afetam o lucro das empresas e também no acesso dos funcionários à estas informações (Obino Filho, 1996) É por esta razão que os sindicatos são mais favoráveis à adoção de Programas de Participação nos Resultados. Para o representante do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, o principal problema é que os empresários “não abrem o jogo” querendo sempre esconder os valores reais de lucro das empresas (Lucchesi, 1995).

4.8 DESAFIOS IDENTIFICADOS PELAS EMPRESAS NA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO

Em relação aos desafios que cercam os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, as respostas obtidas dos representantes do nível gerencial das quatro empresas apresentaram semelhanças e diferenças.

Todas foram unânimes em afirmar que o principal desafio é o de encontrar fórmulas e estabelecer regras que comprometam o empregado com a empresa e com o seu trabalho, destacando que o momento mais decisivo é a fase de planejamento e preparação do Programa. Outra preocupação comum entre as empresas, é a questão da compreensão e entendimento do Programa pelos funcionários, conforme já visto anteriormente na característica da transparência.

Realizando-se uma análise individual, por empresa, a Alpha destacou que a conscientização das pessoas é fundamental, ou seja, mostrar para os funcionários que existe um Plano bem intencionado onde os dois lados podem ganhar.

Na Beta, o obstáculo apresentado é em relação ao comportamento do sindicato. Para o Gerente de RH, o risco maior está se o sindicato se envolver no

processo sem ter estabelecido critérios adequados, ou seja, questionando a aplicação do sistema de remuneração numa visão mais direcionada a interesses pessoais, do que no interesse coletivo. Segundo o entrevistado, “*para aparecer, um sindicalista inescrupuloso pode oficializar uma briga com alguém que nada tem a ver com o negócio...*”

Entretanto, o maior desafio, para a Beta, é permitir que o funcionário comece a participar efetivamente nas decisões e em todos os processos da empresa:

“...não adianta ter um Programa de Participação nos Lucros ou nos Resultados se não houver ao mesmo tempo uma postura, um comportamento, uma atitude de abertura para que o empregado participe. Sugestões sobre o restaurante, opiniões, ritmo e organização do trabalho, são fundamentais para reconhecermos o ponto que devemos melhorar para estimular nossos empregados” (Gerente de Recursos Humanos da Beta)

Já para a Gama, a falta de hábito e experiência para negociar é a principal barreira:

“Apesar de ter eleito quatro pessoas com bom nível de discernimento, uma coisa é tu pegar um grupo para assinar o acordo, outra coisa é tu pegar o grupo para te ajudar a desenhar o programa, convencer que aquilo é bom para a empresa e também para os empregados. Um acordo só é válido quando atende os dois lados. Pegamos pessoas com condições de entender os pontos positivos e negativos dentro da discussão” (Supervisor de Relações Trabalhistas da Gama).

Finalmente, na Delta, os executivos estão empenhados em combater o risco da acomodação das pessoas. Para a Consultora de Recursos Humanos da empresa, o Programa deve estar constantemente sendo monitorado e revisado para que de tempos em tempos ocorram alterações que despertem a atenção das pessoas:

“Nós estamos sempre preocupados e chamar a atenção dos funcionários, em não fazer que eles se acomodem com as metas e estejam sempre atentos e estimulados. Quando é tudo a mesma coisa, com o tempo eles (funcionários) não se motivam mais...” (Consultora de Recursos Humanos da Delta)

Entretanto a empresa deve estar atenta para que isso não afete o princípio da **continuidade**. A pesquisa nas empresas investigadas, demonstrou que os

trabalhadores se sentem inseguros no caso de mudanças nas regras do Plano e que demoram um tempo para assimilarem os novos parâmetros estabelecidos.

Com a apresentação destes desafios pretende-se evidenciar os pontos que as empresas despendem maior esforço de gestão, para garantir o sucesso nos Programa de Participação.

4.9 A MEDIDA PROVISÓRIA SOB O OLHAR DAS EMPRESAS:

Mas afinal, o que pensam os executivos sobre as normas estabelecidas pela Medida Provisória? Com base nos depoimentos colhidos dos entrevistados no nível gerencial, procurou-se, dentro desta perspectiva, captar a influência da Medida Provisória na implantação destes Programas nas empresas. Além disso, buscou-se verificar, sob a ótica dos entrevistados, a intenção do governo e a principal expectativa dos executivos frente à questão.

4.9.1 Influência da Medida Provisória na Implantação dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados

Conforme verificou-se anteriormente, nos casos das empresas pesquisadas, a Medida Provisória não exerceu influência na implantação dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados. Já a Pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE demonstrou que existe um certo equilíbrio, pois metade das empresas afirmaram que foram influenciadas e outra metade que não foram. Os resultados evidenciaram que a criação da Medida Provisória (no final de 1994 e suas sucessivas reedições mensais desde essa data) apenas refletiu a necessidade premente das empresas adotarem este tipo de Plano de Participação, pois ocorreu o aparecimento de um significativo número de casos que utilizavam este sistema antes mesmo de surgir alguma lei que regulamentasse a matéria.

4.9.2 Intenção do Governo com a Medida Provisória:

Neste ponto as empresas foram unânimes em afirmar que a principal intenção do governo com a edição e constantes reedições da Medida Provisória está sendo de regulamentar um aspecto já previsto na Constituição de nosso país, desde 1946. Nesse sentido, as empresas afirmaram que o governo pretende chamar a atenção sobre essa ferramenta de gestão, incentivando e, de certa forma, exigindo a aplicação de um instrumento que melhore a competitividade das empresas brasileiras, sem um impacto direto nos custos, já que a Participação nos Lucros ou Resultados “não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade” (Medida Provisória no. 1.539-31, de 09 de maio de 1997).

4.9.3 Expectativa dos Entrevistados no Nível Gerencial:

A principal expectativa dos profissionais entrevistados do nível gerencial é que esta regulamentação deixe de ser Medida Provisória e passe a ser lei de fato. O depoimento do Gerente de Recursos Humanos da Delta expressa sua insegurança e a dos demais entrevistados nas outras empresas pesquisadas:

“Atualmente, muitas empresas não adotam Plano de Participação nos Lucros ou Resultados porque o assunto não transformou-se em lei ainda. Será que isso vai virar lei? E quando virar serão utilizados os mesmos termos? Haverão alterações no texto? A grande expectativa é que se transforme em lei de preferência nos mesmos moldes da Medida Provisória (Gerente de Recursos Humanos da Delta)”.

Uma das razões que pode explicar a atitude do governo em adiar a conversão da Medida Provisória em lei é que, com isso, as empresas terão um tempo maior para discutir o Plano, estabelecer as regras, implantar e avaliar seus resultados, permitindo uma maior adequação ao texto provisório antes que a Participação nos Lucros ou Resultados seja uma obrigação legal, com penalidades para quem não cumprí-la.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES

O objetivo central deste trabalho é identificar, analisar e avaliar as principais características das práticas de Participação nos Lucros ou Resultados implementadas por quatro empresas industriais gaúchas, considerando-se as novas exigências na gestão de Recursos Humanos frente à necessidade de comprometimento do trabalhador. Com base nestes propósitos, pretendeu-se ressaltar algumas conclusões que mais se destacaram no desenvolvimento deste estudo.

5.1 ACERCA DAS CARACTERÍSTICAS DOS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO

Observou-se a predominância do sistema de Participação nos Resultados sobre o de Participação nos Lucros. Esta tendência também foi identificada na Pesquisa Indicadores da Qualidade e Produtividade - PPGA/IEL/SEBRAE. Entretanto, quando condicionam a distribuição do incentivo ao atingimento de uma determinada meta de lucro ou faturamento, esses sistemas, na prática de três das quatro empresas investigadas, passam a adquirir características de Programas mistos.

Para os representantes do nível gerencial das empresas investigadas, uma das razões da escolha do sistema de Participação nos Resultados é a de facilitar aos trabalhadores, o entendimento das fórmulas e regras do Programa. Contudo, verificou-se que esse entendimento é dificultado quando os Programas de Participação estruturam-se sobre parâmetros tais como aumento do lucro, faturamento ou diminuição das despesas totais, que dependem de uma grande variedade de ações dos participantes do Plano para o seu atingimento. Desta forma, conclui-se que quanto mais abrangente for o parâmetro de desempenho, mais distante será, para o trabalhador, a relação entre sua contribuição e o alcance das metas e indicadores definidos. Aqui cabe um alerta para as empresas que estruturam

seus Programas de Participação sobre lucro ou faturamento, indicadores considerados simples e objetivos na visão das empresas.

Observou-se também, que há uma nítida vinculação entre a construção dos sistemas de participação e os objetivos estratégicos das empresas, o que nos permite concluir que esses sistemas são considerados instrumentos gerenciais. Nas empresas focalizadas, o objetivo estratégico mais freqüente refere-se a redução de custos. A Gama foi a única que especificou mais claramente o caminho em busca desta redução de custos, ao estabelecer um indicador especialmente direcionado ao desperdício de material. Percebeu-se ainda que a Gama, por medir qualidade através do número de garantias positivadas, e a Beta, por definir que as devoluções tem dupla redução na base de cálculo do valor do incentivo, estão bastante voltadas para a qualidade de seus produtos finais. A seguir apresenta-se os objetivos estratégicos das quatro empresas estudadas:

- Empresa Alpha: Reduzir custos;
- Empresa Beta: Aumentar a qualidade, diminuir a quantidade de horas extras realizadas pelos funcionários e reduzir custos;
- Empresa Gama: Aumentar a qualidade, a produtividade, reduzir o desperdício e o absenteísmo;
- Empresa Delta: Aumentar a produção e reduzir o absenteísmo.

Numa visão mais ampla, a Pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE demonstrou que, entre as empresas que utilizavam Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, a preocupação maior concentrou-se nos aspectos relacionados a lucratividade e produtividade. Esta variedade de objetivos estratégicos identificados nas empresas, evidencia que não existem regras prontas ou receitas definidas nos Programas de Participação. É recomendável que cada empresa construa seu Plano dependendo de seu foco de interesse.

Ainda dentro das características investigadas nas quatro empresas, a transparência ocupou um papel de destaque pela sua importância nos Planos de Participação. Tanto trabalhadores quanto gerentes afirmaram que aspectos tais

como: acessibilidade, credibilidade e comunicação eram considerados indispensáveis para o sucesso desse Programas.

Outro fator considerado essencial, mas que avança mais no discurso do que na prática é o envolvimento dos funcionários. Percebe-se que as empresas só começaram a aproximar o funcionário do processo de negociação das regras do Plano, depois da edição da Medida Provisória que, por sua vez, exige a criação de uma Comissão de Negociação.

O estudo demonstrou uma tendência de negociação direta entre empresa e empregados, ao invés da prática de negociação por intermédio de representantes sindicais. A pesquisa PPGA/IEL/SEBRAE destacou que 73,58% das empresas procuram envolver os funcionários nas questões referentes à estrutura do Plano, suas regras e indicadores.

Ao editar a Medida Provisória, o governo tentou evitar que os incentivos tomassem uma periodicidade curta a fim de não confundí-lo com os salários. Entretanto, verificou-se junto aos trabalhadores e gerentes que essa periodicidade mínima poderia prejudicar o sentido original do Programa uma vez que tornaria distante a contribuição do empregado e a recompensa por essa contribuição.

5.2 ACERCA DA VISÃO DA EMPRESA E DOS TRABALHADORES À LUZ DOS PRINCÍPIOS DE COMPROMETIMENTO

Tendo em vista a crescente valorização das formas de incentivos financeiros a fim de obter maior comprometimento dos trabalhadores, procurou-se perceber, na visão das empresas e na visão dos trabalhadores, até que ponto as características dos Programas de Participação contemplam os princípios de comprometimento. Comparando-se os procedimentos investigados nas características dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados com os princípios de comprometimento identificados pelos representantes dos níveis gerencial e operacional, descobriu-se situações em que estes princípios realmente são praticados, e situações em que sugere-se uma revisão das práticas adotadas

pelas empresas, uma vez que algumas delas não estão de acordo com as expectativas dos funcionários.

Partindo do pressuposto que o principal objetivo do plano é criar vínculos de interesse entre trabalhadores e empresa, o que de certa forma sustenta a estratégia de comprometimento, se espera que as empresas concentrem esforços no sentido de desenvolver esses vínculos.

QUADRO 42: COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA ALPHA

PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO	CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO: VISÃO DA EMPRESA	CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO: VISÃO DOS TRABALHADORES
Simplicidade e Objetividade das Regras Criatividade	Fórmula simples, objetiva e de fácil entendimento.	Fórmula simples, de fácil entendimento, mas sem objetividade, pois como o faturamento é uma meta abrangente, ou seja, pode ser afetado por uma grande variedade de aspectos, o trabalhador não se sente tão orientado sobre o que exatamente fazer para alcançar esta meta.
Incidência	Todos os funcionários participam do Programa. Os funcionários recebem participação proporcionalmente ao período de trabalho.	Os trabalhadores não concordam com o critério de reduzir o valor da participação pelas faltas justificadas e férias.
Transparência Segurança em Relação à Transparência Confiança em Relação ao Cumprimento das Regras Equidade	Permite acesso dos funcionários ao Plano. Facilidade de aproximação ao superior e à Diretoria. Apresenta vários instrumentos para promover a comunicação, entretanto não foi constatado a utilização de vias bilaterais de comunicação. Informa mensalmente para cada funcionário, através do sistema de fichas, o valor acumulado de sua participação até o momento.	Se sentem a vontade para reivindicar ou esclarecer dúvidas, através da supervisão direta Acreditam que a empresa cumpre o que promete. Os trabalhadores percebem a relação entre a contribuição e o valor distribuído.
Continuidade	Das empresas investigadas é a que apresenta maior período de vigência do	Os trabalhadores se sentem seguros quanto a estabilidade das regras do

	Plano. A empresa mantém estabilidade nas regras e garante continuidade e perenidade do Programa.	Plano.
Envolvimento dos Funcionários	Não teve a intenção de envolver os funcionários no processo de elaboração do Plano. Depois da MP, passou a existir uma Comissão de Negociação.	Os trabalhadores consideram que são bem representados pela Comissão de Negociação. Não se sentem a vontade para negociar

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

QUADRO 43: COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA BETA

PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO	CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO: VISÃO DA EMPRESA⁴⁰
Simplicidade e Objetividade das Regras Criatividade	Fórmula simples objetiva e de fácil entendimento A criatividade é percebida pela associação do Plano com o Programa 5S e pelo rateio do valor da participação daqueles funcionários afastados, por qualquer motivo, entre os que cumprem o período integralmente.
Incidência	Todos os funcionários participam do Programa Os funcionários recebem participação proporcionalmente ao período trabalhado
Transparência Segurança em Relação à Transparência Confiança em Relação ao Cumprimento das Regras Eqüidade	Permite acesso dos funcionários ao Plano. Facilidade de aproximação ao superior e à Diretoria. Apresenta vários instrumentos para promover a comunicação, mas não foi constatado a utilização de vias bilaterais de comunicação
Continuidade	Das empresas investigadas é a que apresenta menor período de vigência do Plano, não garante a continuidade e perenidade das regras.
Envolvimento dos Funcionários	Não teve a intenção de envolver os funcionários no processo de elaboração do Plano. Planilha de Custos possibilitará o próprio setor

⁴⁰ Infelizmente, como a Beta não permitiu entrevistas com os representantes do nível operacional, só a visão da empresa foi apresentada.

	o monitoramento e gerenciamento de seus gastos.
--	---

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

QUADRO 44: COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA GAMA

PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO	CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO: VISÃO DA EMPRESA	CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO: VISÃO DOS TRABALHADORES
Flexibilidade Simplicidade e Objetividade das Regras Criatividade	Indicadores simples, objetivos e de fácil entendimento	Indicadores de fácil entendimento, simples e objetivos, pois os trabalhadores estão bem orientados, ou seja, sabem exatamente o que necessitam fazer para receber a participação.
Incidência	Todos os funcionários participam do Programa. Os funcionários recebem participação proporcionalmente ao período de trabalho.	Os trabalhadores não concordam com o critério de reduzir o valor da participação pelas faltas justificadas e férias.
Transparência Segurança em Relação à Transparência Confiança em Relação ao Cumprimento das Regras Eqüidade	Somente a Comissão de Negociação tem acesso aos documentos referente ao cálculo do valor da participação. Liberdade de acesso ao superior e à Diretoria. Utiliza instrumentos <i>bottom-up</i> e <i>top-down</i> para promover a comunicação. Além dos meios tradicionais, tais como reuniões ou murais, utiliza também o rádio interno.	Se sentem a vontade para reivindicar ou esclarecer dúvidas através da supervisão direta. Percentual significativo de funcionários não acreditam nas promessas da empresa e não consideram verdadeiras as informações referentes ao lucro da empresa Existe transmissão de

		informações supérfluas por parte da empresa Os trabalhadores percebem a relação entre a contribuição e o valor distribuído.
Continuidade	O Plano apresenta período de vigência de um ano. A maior alteração do Plano, ocorreu 6 anos depois do ano de sua implantação (1990), com a criação de três novos indicadores. De 96 para 97 ocorreram somente algumas mudanças nos percentuais desses indicadores. A empresa não garante a continuidade e perenidade das regras.	Os trabalhadores a princípio demonstraram resistência e alguma dificuldade em assimilarem os novos parâmetros estabelecidos. Os trabalhadores se sentem inseguros na possibilidade de variação nas regras do Programa.
Envolvimento dos Funcionários	Não houve a intenção de envolver os funcionários no processo de elaboração do Plano. Depois da MP, passou a existir uma Comissão de Negociação.	Os trabalhadores consideram que são bem representados pela Comissão de Negociação. Não se sentem a vontade para negociar

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

QUADRO 45: COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA DELTA

PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO	CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO: VISÃO DA EMPRESA	CARACTERÍSTICAS INVESTIGADAS NOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO: VISÃO DOS TRABALHADORES
Simplicidade e Objetividade das Regras Criatividade	PL: Fórmulas simples, objetivas e de fácil entendimento PR: Fórmulas simples, objetivas e de fácil entendimento	PL: Fórmula simples, de fácil entendimento, mas sem objetividade, pois como o faturamento é uma meta abrangente, ou seja, pode ser afetado por uma grande variedade de aspectos, o trabalhador não se sente tão orientado sobre o que exatamente fazer para alcançar esta meta. PR: Fórmula de fácil entendimento, simples
Incidência	PL: Todos os funcionários participam PR: Desafio Verão I: Todos os funcionários participam do Programa PR: Desafio Verão II: Somente os	Alguns funcionários, referindo-se à Participação nos Resultados não estavam satisfeitos em reduzirem o valor da participação com faltas

	funcionários da mão de obra direta participam do programa	justificadas.
Transparência Segurança em Relação à Transparência Confiança em Relação ao Cumprimento das Regras Eqüidade	Permite acesso dos funcionários ao Plano. Facilidade de aproximação ao superior e à Diretoria. Apresenta vários instrumentos para promover a comunicação, entretanto não foi constatado a utilização de vias bilaterais de comunicação.	Se sentem a vontade para reivindicar ou esclarecer dúvidas, através da supervisão direta Acreditam que a empresa cumpre o que promete. Existe a transmissão de informações supérfluas por parte da empresa Os trabalhadores percebem a relação entre a contribuição e o valor distribuído.
Continuidade	O Plano apresenta período de vigência de um ano. A empresa não garante a continuidade e perenidade das regras.	Os trabalhadores estão se sentindo inseguros com as constantes modificações nas regras do Plano, desde sua implantação em 1993, apesar de considerarem estas mudanças favoráveis .
Envolvimento dos Funcionários	Não teve a intenção de envolver os funcionários no processo de elaboração do Plano. Depois da Medida Provisória, passou a negociar as regras diretamente com o sindicato.	Os funcionários não se sentem a vontade para negociar. Consideram que o sindicato deve acompanhar o processo, mas sem interferir nas regras.

FONTE: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas

Neste sentido, verificou-se que os principais pontos de divergências entre trabalhadores e empresas são em relação aos seguintes procedimentos: incidência, transparência e envolvimento dos funcionários.

Com base nos quadros acima, pode-se concluir que, dentre as empresas analisadas, a empresa Alpha é que mais aproxima os princípios de comprometimento com as características investigadas, o que a coloca em posição de destaque frente a estratégia de Gestão de Recursos Humanos, pelo menos no que diz respeito aos Planos de Participação.

5.3 ACERCA DA CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com base na Revisão da Literatura e nas informações obtidas pela análise dos quadros acima, conclui-se que há uma efetiva contribuição dos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados para a consecução das estratégias de Gestão de Recursos Humanos, associadas a configuração do paradigma da flexibilidade. Esta contribuição é percebida principalmente em três sentidos:

- **no de reforçar alguns procedimentos verificados nas novas formas de gestão e organização do trabalho.** Em termos de práticas de gestão destacam-se a busca de transparência através da conquista de maior credibilidade e de desenvolvimento de canais que facilitem a comunicação, estabelecimento de práticas de negociação direta entre empresa e empregados, com o objetivo de reduzir os conflitos entre as partes, estímulo a participação nas decisões, interesse na permanência do funcionário na empresa (laços de emprego a longo prazo), e principalmente o reconhecimento e a valorização do trabalhador. Em relação a organização do trabalho verifica-se que os esforços pelo atingimento de metas grupais estimulam principalmente o trabalho em equipe, destacando-se, estruturas direcionadas ao grupo, tais como mini-fábricas ou células de produção.

- **no de recompensar o novo perfil do trabalhador** em termos de qualificação e capacitação (multifuncionalidade), disponibilidade, criatividade, envolvimento, autonomia, responsabilidade, vontade e iniciativa para o trabalho. Enfim, a consciência de que a empresa necessita nos indivíduos qualidades e habilidades, não tão mecânicas, para que consiga realizar suas metas.

- **no de criar vínculos de interesse entre empresa e empregados.** A Participação nos Lucros ou Resultados proporciona uma oportunidade de compartilhamento de filosofias e de valores organizacionais entre empresa e

funcionários. Este senso de destino compartilhado é a base para que se estabeleça o comprometimento do trabalhador com a empresa e da empresa com o trabalhador.

5.4 CONCLUSÕES GERAIS

5.4.1 Principal Foco de Interesse na Adoção de Programas de Participação: É o Trabalhador?

Na tentativa de se descobrir o que motivou as empresas a adotarem programas de incentivo, observou-se que as respostas obtidas dos representantes do nível gerencial colocavam o indivíduo como principal objetivo para a utilização desses programas. Entretanto, apesar destas respostas estarem predominantemente centradas no trabalhador (“motivar, incentivar, retribuir, estimular, aumentar a qualidade de vida, etc..”), com o aprofundamento das entrevistas percebeu-se que o emprego de certos critérios no contexto destes Programas priorizava sobretudo elementos relacionados a princípios de gestão das empresas (aumento de produtividade, qualidade, redução de desperdício, etc), mais fortemente do que vantagens para os trabalhadores.

Os casos mais evidentes são aqueles em que a empresa utiliza um redutor no valor da participação inclusive nos casos de faltas justificadas. Nestas situações, para que o valor de sua participação não sofra reduções, o funcionário vai trabalhar sem condições mínimas de saúde, podendo prejudicar inclusive o desempenho do seu grupo de trabalho. Desta forma, verifica-se que, apesar do discurso, a implantação desses Programas está mais próxima a um instrumento gerencial do que propriamente direcionada ao reconhecimento dos trabalhadores.

Além disso, outro aspecto que coloca os Programas de Participação mais direcionados a interesse gerenciais é o fato das empresas distribuírem os incentivos apenas nas situações em que os trabalhadores gerarem resultados financeiros para a empresa. A mudança de comportamento ou o esforço no atingimento destas metas por si só não são considerados.

5.4.2 A Importância da Parcela Variável na Composição da Remuneração

Outro ponto polêmico é em relação a importância da parte variável na composição da remuneração dos trabalhadores. A princípio destacam-se duas alternativas:

- Participação nos Lucros ou Resultados como uma parcela variável, sem significar uma porção muito representativa do salário;
- Participação nos Lucros ou Resultados como uma parcela variável adquirindo uma parcela de maior importância na composição salarial do trabalhador.

Apesar da bibliografia mostrar algumas evidências de que a tendência da administração salarial é pagar menos pela função e mais pelos resultados dos trabalhadores, ou seja, de que a parte variável assuma uma parcela representativa na composição salarial, observa-se que as empresas investigadas não atribuem, no momento, este significado à parcela variável. Pelo contrário, pois em alguns depoimentos predominou a visão do economista Weitzman (1984), onde o componente variável visa apenas a complementação do salário fixo, conceito bem mais adequado principalmente para a realidade brasileira.

Neste sentido, os trabalhadores atribuem à remuneração variável uma importância ainda menor daquela praticada pelas empresas. A Participação nos Lucros ou Resultados é vista pelo trabalhador apenas como um dinheiro extra no final do semestre, e não como um complemento da remuneração, como um dinheiro que ele possa contar. 100% dos entrevistados do nível operacional responderam que não realizavam despesas contando com o que iriam receber de participação. Esta posição deve-se principalmente a quatro fatores:

- **pela incerteza de receber o incentivo:** os trabalhadores não sabem exatamente se haverá ou não a distribuição da participação a longo prazo.

- **pela periodicidade:** um número significativo de trabalhadores considera seis meses, periodicidade mínima estabelecida pela Medida Provisória, um período muito longo entre a sua contribuição e o dinheiro que vão receber.

- **pela variação do valor da participação:** a pesquisa revelou que 43% dos trabalhadores entrevistados se preocupam com a variação no valor da participação. Na Delta, por exemplo, o valor da participação vem diminuindo desde que o Plano foi implantado em 1993, variando ano após ano. Na empresa Alpha, a maior variação ocorreu no ano de 1987, onde a participação chegou a 14 salários. Atualmente o valor do incentivo encontra-se estabilizado na Alpha e na Gama.

- **valor da participação:** apesar de estarem satisfeitos com o valor da participação, os trabalhadores percebem que a parte variável, é significativamente menor do que a parte fixa. Na Alpha, nos últimos anos a participação encontra-se na faixa de 1,5 - 2 salários adicionais por ano para cada funcionário. Na Gama o incentivo chegou a 1,5 salários por funcionário em 1994. Atualmente o valor do incentivo está em torno de 1 salário a mais por ano. Na Delta, no primeiro ano a distribuição foi de 3,3 salários por empregado. No segundo ano este valor chegou a 3,4. Nos anos seguintes a participação foi diminuindo e em 1996 o funcionário havia garantido 0,8 salários. Na empresa Beta, até a data da última entrevista, ainda não havia previsão se haveria ou não a primeira distribuição da participação.

O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados não implica na diminuição da remuneração fixa⁴¹. Coerentemente, este sistema não é substituto da política salarial, pois a referência principal ainda está centrada no salário fixo determinado pelo mercado. Além disso, não é um Plano benevolente. É um sistema de comprometimento entre as partes, que reconhece o envolvimento dos

⁴¹ Ainda que existam casos, como por exemplo o da empresa Weg, em que a utilização do Programa de Participação nos Lucros, foi aparentemente responsável pela redução da remuneração do funcionário. Dissertação de Mestrado "A Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total: um estudo de caso na Empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul - SC" de Adriane Vieira, 1996.

trabalhadores que contribuem com idéias e ações para melhorar o resultado da empresa.

5.4.3 Programas de Participação nos Lucros ou Resultados e Sindicatos

Observa-se que tanto funcionários como empresas preferem que não haja interferência do sindicato na negociação dos Planos de Participação. Desta forma, existe uma tendência das organizações afastarem o sindicato e negociarem as regras diretamente com seus funcionários.

Apesar de não se sentirem a vontade para negociar (ver item 4.6.10), constata-se um movimento dos trabalhadores em busca de maior autonomia, ou seja, de uma relação mais direta com a empresa e maior liberdade no trato com superiores. Uma das explicações que cercam este movimento está associada ao próprio paradigma da flexibilidade, onde os empregados são encorajados a trabalharem em grupo, a terem maior iniciativa e responsabilidade, e a participarem efetivamente nas decisões sobre as suas atividades. Situações que fortalecem diretamente a unidade dos funcionários, e que talvez estejam substituindo a ação dos sindicalistas.

Esse afastamento, entretanto, não pode justificar um comportamento de acomodação por parte dos sindicatos pois apesar de assumirem uma atitude mais flexível face a transformações de caráter tecnológico-organizacional, ao mesmo tempo não podem perder sua identidade como instituição defensora dos direitos dos trabalhadores.

Às empresas recomenda-se a nunca ignorarem totalmente o sindicato sob o risco de terem seus acordos anulados e se verem obrigadas a pagar os encargos não recolhidos, ou ainda a incorporar o valor da participação ao salário.

5.4.4 Consideração sobre a Medida Provisória que Regulamenta os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados

A lei determinando a participação direta do trabalhador nos Lucros da empresa existe em nossa Constituição Federal desde 1946. Entretanto a ausência de regulamentação em lei ordinária desobrigava as empresas a praticarem este sistema. No final do ano de 1994, uma Medida Provisória editada pelo governo (e suas constantes reedições) passou a exigir que as empresas adotassem, de fato, esta estratégia de gestão. Apesar de não serem influenciadas pela Medida Provisória, pois todas as empresas investigadas implantaram Planos de Participação antes da primeira edição desta norma, observa-se que todas elas procuraram adequar seus Planos às novas exigências. A seguir, apresenta-se resumidamente os pontos positivos e negativos desta regulamentação, sob o ponto de vista dos representantes do nível gerencial das quatro empresas:

• Pontos Positivos:

- Regulamenta uma situação polêmica. Para o Gerente de Recursos Humanos da Delta, muitas empresas não tinham ou ainda não têm Programas de Participação nos Lucros ou Resultados em função do alto custo, porque consideram o valor da participação como gratificação ou salário, formas que, além de incidirem encargos financeiros, correm risco de serem incorporadas. Nesse sentido a norma é clara:

“...a participação não substitui nem complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade”(Medida Provisória no. 1.539-34, de 07 de agosto de 1997).

- Proporciona liberdade à empresa na construção de um modelo adequado a sua realidade. A única imposição da Medida Provisória nos Programas de Participação é em relação a periodicidade. Fora este aspecto, a regulamentação dá total liberdade na definição de critérios, tais como: vigência, incidência, utilização ou não de indicadores, medida de desempenho, limite no número de salários entre outros, para que as empresas criem as regras conforme seus interesses.

“A empresa elabora um plano sob encomenda e estabelece os valores, os indicadores, a fórmula enfim, os critérios são estabelecidos conforme a necessidade e o interesse da empresa e dos funcionários” (Gerente de Recursos Humanos da Beta).

- Estimula a negociação entre as partes. Uma vez estabelecendo a existência de uma Comissão de Negociação, a Medida Provisória proporciona uma aproximação entre empresa e funcionários, pois deve haver consenso entre os integrantes da Comissão, antes das regras do Programa serem difundidas pela organização.

• **Pontos Negativos:**

- Uma das maiores queixas dos executivos em relação à Medida Provisória é justamente o fato dela ainda não ter se transformado em lei.

- Fixação de limite mínimo de periodicidade. A Medida Provisória estabelece que a periodicidade do pagamento da participação seja no mínimo de 6 em 6 meses. As empresas estudadas, mesmo apresentando periodicidade semestral de distribuição do valor da participação, demonstraram resistência afirmando que é um espaço muito grande entre o desempenho do funcionário e a recompensa por este desempenho.

- Não existe uma penalidade para quem não aplicar. A Medida Provisória estabelece que “toda a empresa deverá convencionar com seus empregados...”, mas não apresenta dispositivos sobre possíveis penalidades ou punições para as empresas que não aplicarem Programas de Participação.

- “Obriga” o envolvimento do sindicato. Este tipo de depoimento reflete, como já foi ressaltado anteriormente, a resistência das empresas em envolverem o sindicato no processo de negociação e acompanhamento dos Programas de Participação.

5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES

Como sugestões para estudos posteriores, destacam-se as pesquisas de outros programas de Remuneração Variável tais como: Pagamento por Habilidades, ou Participação em Ações, conforme visto na Revisão da Literatura. Podendo-se

inclusive realizar uma comparação entre as formas de incentivo na Remuneração Variável, identificando a que proporcione maiores resultados para o trabalhador e para a empresa.

Mas sem dúvida a principal sugestão, que poderia inclusive dar seqüência às informações obtidas neste estudo, é avaliar e analisar os resultados destes Planos de Participação nos Lucros ou Resultados nestas ou em outras empresas. Isso porque as organizações investigadas, ainda não possuem parâmetros mensuráveis de desempenho destes Planos. Os resultados obtidos através dos depoimentos dos representantes dos níveis gerencial e operacional identificaram alguns resultados tais como: maior motivação, satisfação com o trabalho, entrosamento com os colegas, maior comunicação, autonomia e aproximação com a empresa, além, obviamente, de ganhos pelo atingimento das metas estabelecidas. Entretanto, estes resultados poderiam ser mais consistentes se houvessem parâmetros de avaliação.

Vários são os caminhos dentro da Remuneração Variável e o momento é extremamente oportuno para o desenvolvimento de pesquisas que orientem gestores interessados na aplicação de novas tecnologias organizacionais que alavanquem os negócios das empresas. Arrisquem-se nestas águas!

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, S. Dilbert. **Jornal Zero Hora**, Porto Alegre, outubro, 1997.

ALBUQUERQUE, L. G. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. **Revista de Administração - USP**. São Paulo, v.26, n.2, p.74-77, abril/junho, 1991.

----- . Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v.27, n.4, p.16-29, out./dez.,1992.

JORNAL DA INDÚSTRIA. Empresários Examinam a Distribuição dos Lucros. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, novembro, 1995.

BAKER, G., JENSEN, M., MURPHY, K. Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. **The Journal of Finance**. Vol.XLIII n.3 July, 1988.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, Ltda, 1977.

BASTOS, A., BRANDÃO, M. Comprometimento no Trabalho em Empresas Públicas e Privadas - características e determinantes. **Revista Tendências no Trabalho**, nov., 1994.

BECKER, G. e CONRADO, D., 1996 **Novas Formas de Gestão de Recursos Humanos como Resultado do Programa de Qualidade na Empresa X**. Anais XX Reunião Anual da ANPAD, Rio de Janeiro, 1996.

BECKER, H. "Notes on the concept of commitment" in American Journal of Sociology, 66, 1960 apud FLEURY, M.T. Comprometimento e Qualidade -

velhos temas e novos desafios. **Anais da XVII Reunião Anual da ANPAD**, 1993.

BELCHER JR. J. G. **Gainsharing and Variable Pay: the State of the the Art**, in Compensation & Benefits Review, New York, American Management Association, vol. 26, n.3, may/jun 1994. apud BRISOLLA JR. C. A **Remuneração Variável mudando os Paradigmas na Administração Salarial**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, 1994.

BELCHER, JR. J. G. Gainsharing. Huston, Texas: Gulf Publishing Company, 1991, apud MARINAKIS, A. A Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.4, p.56-64, out./dez., 1997.

BIAZZI, F. O Trabalho e as Organizações na Perspectiva Sócio-Técnica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 34(1):30-37.

BILHAVA, V. Participação nos Lucros. **Revista de Jurisprudência Trabalhista do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 1995.

BNDES, CNI E SEBRAE **Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira**. Rio de Janeiro: BNDES, CNI, SEBRAE, 1996.

BOLETIM DIEESE - **Participação nos Lucros ou Resultados: algumas práticas antinegociais**, n.184, de julho de 1996.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.

BRISOLLA JR. C. **A Remuneração Variável mudando os Paradigmas na Administração Salarial.** Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, 1994.

BRUYNE, Paul de; et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro, F. Alves. 1977. Cap.8, p.221-251, apud ANTUNES, Elaine D.D. **Atitudes Gerenciais quanto a Participação dos Trabalhadores na Gestão da Qualidade.** UFRGS/PPGA. Porto Alegre, 1994 (Dissertação de Mestrado).

BUCHANAN, B. "To Walk and Extra Mile: The Want's, When's, and Why's of Organizational Commitment", *Organizational Dynamics*, primavera de 1975, pp.67-80; in SCHNEE, Jerome, LAZARUS Harold & WARREN, Kirby E. *The Progress of Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1977, apud DESSLER, G. **Conquistando o Comprometimento** - como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

CARVALHO NETO, A. M. **Participação nos Lucros e Resultados: Novas Perspectivas para as Relações de Trabalho no Brasil. Anais da XXI Reunião Anual da ANPAD:** Rio de Janeiro, 1997.

CHALMERS, N. *Industrial Relations in Japan: the peripheral work-force.* Tokyo: Tokyo University Press, 1989 apud MASIERO, G. Principais aspectos da administração japonesa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.5, p.6-12, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a Administração Participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

COLAIÁCOVO, J. L. **Negociação Moderna: teoria e prática.** Blumenau: Ed. da FURB, 1997.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO Organização de Juarez de Oliveira. São Paulo: Saraiva, 1993.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL Promulgada em 24 de janeiro de 1967. São Paulo: Atlas, 1967.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL Promulgada em 17 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 1969.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL Promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto, notas remissivas e índices por Juarez de Oliveira. São Paulo: Saraiva, 1988.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

COPEMAN, G. **Employee Share Ownership.** London: Kogan Page Limited, 1991.

CORIAT, B. **El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en massa.** España: Siglo Veintiuno de España Editores, 1991.

----- **Pensar pelo avesso.** Rio de Janeiro: Revan, UFRJ, 1994.

DAVIS, K & NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DESSLER, G. **Conquistando o Comprometimento** - como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

FIERGS, Pesquisa sobre Participação nos Lucros ou Resultados. **Jornal Zero Hora,** Porto Alegre, p.4, 08 jan., 1995.

- FLANNERY, T. et al (The Hay Group) **Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 1989.
- FLEURY, M.T. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta - o caso brasileiro em contraponto com o japonês. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.25, n.4, p.13-21, 1990.
- . Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, Mar./Abri., 1993.
- FLEURY, Afonso, HUMPHREY, John (coordenador). **Recursos Humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil.** Relatório de Pesquisa, São Paulo, 1992. (Mimeo)
- GALUPPO, R. A Intervenção Flexível. **Revista Exame.** São Paulo, setembro, p.66-70, 1995.
- GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.
- HANSON, C & WATSON, R. **Divisão de Lucros e Performance da Organização:** algumas evidências empíricas na Grã-Bretanha. Capítulo 10. p.165 - 181, 1990.
- HIRATA, H. FERREIRA, C., MARX, R., SALERNO, M. S. Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. **Seminário Interdisciplinar “Modelos de**

Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho". São Paulo: ABET, 1991. (Mimeo)

HUNT, John W. **La Direccion de Personal en la Empresa: Guía sobre el comportamiento en las organizaciones**. Madrid: McGraw-Hill, 1993.

INDICADORES DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO RIO GRANDE DO SUL - PPGA/IEL/SEBRAE, Porto Alegre, Edições da Pesquisa realizada em 1994, 1996 e 1997.

INIGAMI, T. Japanese Workplace industrial relations. Tokyo, The Japanese Institute of Labour, 1988 apud FLEURY, M.T. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta - o caso brasileiro em contraponto com o japonês. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.25, n.4, p.13-21, 1990.

KAGAMI, M. Estratégias para a Competitividade na Produção: o enfoque do leste asiático. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.5, p.10-31, 1993.

KANTER, R. **When the Giants Learn to Dance**, From Status to Contribution: the Changing Basis for Pay - chapter 9. London: Unwin Paperbades, 1990.

----- . O Ataque ao Salário, 1987 In: VROON, V. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KOHN, A. Porque os Planos de Incentivo Não Funcionam. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p.12-19, 1995.

LAWLER, III, E. E. **Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems**. São Francisco,: Jossey-Bass, 1990.

- LEITE, E. Trabalho e Qualificação: a classe operária vai à escola. In: GITAHY, L.(Org.) **Reestructuracion Productiva, Trabajo y Educación en América Latina**. IG/UNICAMP, 1994.
- LEVINSON, H. Avaliação de *Que* Desempenho?, 1976 In: VROON, V. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- LUCCHESI, C. Sindicatos terão que validar os acordos - categorias querem participação já. **Folha de São Paulo**. 07 agosto, 1995.
- LOBOS, J. Participação nos Lucros dos trabalhadores ou dos sindicatos? **Folha de São Paulo**, São Paulo, 09 mar., 1995.
- MARINAKIS, A. A Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.4, p.56-64, out./dez., 1997.
- MARTINS, S.P. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Malheiros, 1994.
- MASIERO, G. Principais aspectos da administração japonesa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.5, p.6-12, 1995.
- MEDIDA PROVISÓRIA N. 764 - DE 12 DE DEZEMBRO DE 1994.
- MEDIDA PROVISÓRIA N. 1539-31 - DE 31 DE MAIO DE 1997.
- MEDIDA PROVISÓRIA N. 1539-34 - DE 07 DE AGOSTO DE 1997.
- MONDEN, Y. **Sistema Toyota de Produção**. São Paulo: IMAM, 1986.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W. & STEERS, R. M. Employee-Organization linkages - the Psychologist of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academie Press apu TEIXEIRA, M., Comprometimento Organizacional:

uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços.
Anais da XVIII Reunião Anual da ANPAD: Rio de Janeiro, 1994.

NEFFA, J. C. **El proceso de trabalho y la economia de tiempo: contribución al análisis crítico de K. Marx, F. Taylor y H. Ford.** Buenos Aires: Humanitas, 1990.

NIKKEIREN The Current Labor Economy in Japan, Tokyo, 1992 apud PASTORE,
J. Relações de Trabalho no Japão. São Paulo, 1993. (Mimeo)

OBINO FILHO; F. **Participação nos Lucros ou Resultados.** Porto Alegre, 1996. (Mimeo)

ORTSMAN, O. **Mudar o Trabalho.** Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1989.

PASSOS, E. **Como Aplicar a Medida Provisória sobre Participação nos Lucros.** Brasília: Jornal Trabalhista, 1995.

PASTORE, J. **Relações de Trabalho no Japão.** São Paulo, 1993. (Mimeo)

-----.(a) **Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva.** São Paulo: Ltr, 1995.

-----.(b) Mediação Trabalhista. **Jornal Folha de São Paulo.** São Paulo, 1995.

PEREIRA FILHO, J. L. e WOOD Jr. T. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas Light,** São Paulo: v.2, n.4, p.21-25, 1995.

PINHEIRO MACHADO, J. A. Schneider Logemann - 50 anos. Porto Alegre: L&PM Editores, 1995.

PONTES, B. R. **A Competitividade e a Remuneração Flexível**. São Paulo: Ltr, 1995.

RENAULT DE MORAES, L. et al **Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida e Stress no Trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. **Anais da XVIII Reunião Anual da ANPAD**, João Pessoa, 1995.

RESENDE, E. **Cargos, Salários e Carreira**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.

REVISTA COMÉRCIO E CONSUMO. **Participação nos Lucros Gera Parceria**. Porto Alegre, p.38-40, julho, 1995.

REVISTA INDICADORES DE DESEMPENHO. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. São Paulo, maio de 1994 apud BRUXEL, Romy. **Monitoramento da Gestão Estratégica com o emprego de Indicadores: o caso de três Hospitais**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, PPGA, Porto Alegre, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, ANTUNES, Elaine. *O Just -in-time: e a emergência de um Novo Cargo: O Operador Multifuncional*. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.25, n.4, out./dez., p.44-53, 1990.

RUAS, R. ANTUNES, J. ROESE, M. **Avanços e Limites do Modelo Japonês no Brasil**. In HIRATA, H. **Sobre o Modelo Japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.

RUAS, R. **Novos Princípios Gerenciais e a Organização e Gestão do Trabalho**. **Reestruturação produtiva no Brasil**. Brasília: SESI-DN, 1995.

----- . Qualidade Total, Gestão do Trabalho e Comprometimento: condições e perspectivas na indústria do Rio Grande do Sul. **Anais da XIX Reunião Anual da ANPAD**, Angra dos Reis/RJ, 1996.

SANCHES, N. Você pode ganhar mais do que o seu salário. **Revista VIP Exame**, São Paulo, abril, 32-33, 1996.

SARASATE, P. **Participação nos Lucros e na Vida das Empresas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1968.

SIQUEIRA NETO, J. Participação nos Lucros ou Resultados no Brasil. **Trabalho & Processo** - Revista Jurídica Trimestral, n. 6, set. 1995.

SEMLER, R. Virando a Própria Mesa, São Paulo, Ed. Best Seller, 1988 apud BRISOLLA JR. C. A **Remuneração Variável mudando os Paradigmas na Administração Salarial**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, 1994.

SOUZA, O. R. **História Moderna e Contemporânea**. São Paulo: Ática, 1980.

STEERS, R. M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, vol.22, março de 1977, p. 53 apud DESSLER, G. **Conquistando o Comprometimento** - como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

TAVOLARO, A. **Participação dos Empregados nos Lucros das Empresas**. São Paulo: Ltr, 1991.

TEIXEIRA, M., Comprometimento Organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. **Anais da XVIII Reunião Anual da ANPAD**: Rio de Janeiro, 1994.

TRIPODI, T et al. **Análise da Pesquisa Social**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

UP DATE Pesquisa promovida por Zylberstajn, H., São Paulo, 1996. (Mimeo)

VIEIRA, A. **A Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total: um estudo de caso na Empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul - SC**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

VILHENA, P. E. Participação nos Lucros. **Trabalho & Processo** - Revista Jurídica Trimestral, n.6 set, 1995.

WALTON, Richard E. **From control to commitment in the workplace**. Harvard Business Review, n.2, mar./apr., 1985.

WEITZMAN, M. **Aspectos Macroeconômicos da Participação nos Lucros**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1984.

WERTHER, W., DAVIS, K., LEE-GOSSELIN, H., **La Gestion des Ressources Humaines**. McGraw-Hill:Canadá, 1990.

WOMACK, J. JONES, D. ROOS, D. **A Máquina que Mudou o Mundo**. 3ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD JR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.4,p.6-18, 1992.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. Administrative Science Quartely, Cornell University, v.26, Mar.1981 apud ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZYLBERSTAJN, H. Aspectos Econômicos da Participação dos Empregados nos Lucros. **Revista do Direito do Trabalho**. São Paulo, n. 71, jan/fev. 1988.

ANEXOS

ANEXO 1

MEDIDA PROVISÓRIA EDITADA PELO GOVERNO QUE REGULAMENTA OS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS

LEX

— 3295 —

LEG. FEDERAL

LEG. FEDERAL

— 3296 —

LEX

MEDIDA PROVISÓRIA N. 1.539-37 — DE 30 DE OUTUBRO DE 1997

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

O Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º Esta Medida Provisória 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 artigo 7º, inciso XI, da Constituição⁽¹⁾, de 5 de outubro de 1988.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão por estes escolhida, integrada, ainda, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria.

§ 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:

- a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
- b) 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 à empresa, para os fins desta Medida Provisória:

- a) a pessoa física;
- b) a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

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

2 — aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

3 — destine o seu patrimônio à entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

4 — mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos desta alínea, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o artigo 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, 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 Medida Provisória, 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.

⁽¹⁾ Leg. Fed., 1988, pag. 709.

§ 3º A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1997, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.

§ 4º 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 artigo 1º desta Medida Provisória, 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 artigo 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. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória n. 1.539-36⁽²⁾, de 2 de outubro de 1997.

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

Fernando Henrique Cardoso — Presidente da República.

Antonio Augusto Junho Anastásia.

⁽²⁾ Leg. Fed., 1997, pag. 3.003.

DECRETO DE 22 DE OUTUBRO DE 1997

Declara de interesse social, para fins de reforma agrária, o imóvel rural denominado "Salvador Gomes", situado no Município de Jacaraú, Estado da Paraíba e dá outras providências.

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM O NÍVEL GERENCIAL

DATA:

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Empresa:
Capital:
Setor:
Porte:
Número de Funcionários:
Principais Clientes:
Principais Concorrentes:
Produtos:

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Entrevistado:
Nome:
Idade:
Cargo:
Formação:
Tempo de Empresa:
Tempo de trabalho no cargo:

PLANO DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS

1) Falar rapidamente sobre o Plano:

ORIGEM E CONCEPÇÃO DO PLANO

2) O que motivou a empresa a adotar este Plano?

3) A quanto tempo a empresa adota este Plano?

4) De quem foi a iniciativa de criar este Plano? A Medida Provisória editada pelo governo estimulou sua empresa a adotar esta prática?

5) Quais necessidades específicas guiaram a direção do Plano? Como estas necessidades foram traduzidas nos objetivos e metas do Plano?

6) A empresa adota Plano de Participação dos Lucros ou de Resultados? Justifique sua resposta: (Citar aspectos positivos e negativos de cada uma das alternativas, ressaltando os motivos que definiram a escolha de um dos Planos pela empresa)

7) Em quais aspectos o Plano adotado na empresa está de acordo com a MP? Caso contrário, em quais aspectos?

8) Aspectos positivos da MP:

9) Aspectos negativos da MP: (Quais são as críticas em relação à MP?)

10) Desde que o Plano foi implantado, existiu algum caso de suspensão ou cancelamento da Participação? (Instabilidade do mercado, rompimento de contrato com clientes, queda brusca na produção e vendas)

11) Qual o procedimento da empresa em relação: admissão ou desligamento de funcionário durante a vigência do Plano; situações e afastamento do trabalho como auxílio doença, acidente no trabalho, auxílio natalidade, etc.

ESTRUTURA DO PLANO

12) A parcela distribuída é proporcional ao salário? Anualmente, qual o % que representa do salário-base do funcionário: _____%

Análise da Estratégia de Implantação

Análise da Estratégia de Desenvolvimento

Qual foi a duração prevista do Plano?

Qual é a vigência do Plano?

Quais foram os índices ou indicadores utilizados pela empresa? Por Setor? Por Grupo de Trabalho, Individual? (Caso de PR) E hoje houve alguma modificação?

Utilizou alguma fórmula de cálculo para a participação? Qual(is) fórmula(s) foi(ram) utilizada(s)? (Caso de PL) E hoje, houve alguma modificação?

Como ocorreu a escolha dos indicadores?

Utilizou avaliação de desempenho do funcionário como critérios para a Participação? E atualmente, ainda é utilizada?

Qual foi a periodicidade da distribuição deste incentivo? Atualmente, houveram mudanças?

Quais os principais desafios⁴² encontrados durante a aplicação do plano? Quais os principais desafios encontrados?

¹ Ausência de critérios na legislação, cultura da empresa brasileira, despreparo dos funcionários, pressão dos sindicatos, resultados a longo prazo, administração sem enfoque em RH, ausência de cultura participativa, situação financeira da empresa, etc.) (Diferenciar Lucros ou Resultados)

ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES

13) Houve alguma consulta formal junto aos trabalhadores na definição do Plano?

14) Ocorreram problemas na aceitação do Plano? Como foram solucionados?

15) O funcionário tem facilidade de controlar o próprio desempenho? Ele tem como perceber que não ganhou mais porque não cumpriu os objetivos propostos?

16) Como é feito o controle da performance do trabalhador?

Análise da Estratégia de Implantação

Análise da Estratégia de Desenvolvimento

Os funcionários participaram na elaboração do Plano? De que forma? (programa de sugestões, pesquisa de satisfação, reuniões)

O funcionário foi questionado sobre os critérios de avaliação do plano? O funcionário é questionado?

As regras do Plano foram divulgados para todos os beneficiados? Que instrumentos foram utilizados? As regras do Plano são divulgadas...? Que instrumentos são utilizados?

Como ocorreu a divulgação do Plano aos empregados? (Cartilhas, mural, jornal interno) Como ocorre a divulgação...? Com quanto tempo de antecedência a empresa começou a divulgação do Plano com os funcionários?

Todos os níveis hierárquicos foram contemplados com este Plano? Quais? E hoje houve alguma modificação?

Formou-se alguma Comissão de representantes da empresa para lidar com este assunto? Existe alguma Comissão...?

OPINIÃO SOBRE O PLANO

17) Qual é a intenção do governo com esta MP?

18) Qual é a expectativa dos empresários em relação a esta MP?

19) No seu entendimento existe relação entre Participação L ou R com a globalização ou novas condições de competitividade?

INCIDÊNCIA DO PLANO DE PARTICIPAÇÃO

20) O Plano privilegia os resultados de uma área, de grupos, ou individuais?

21) Qual o % de grupos ou pessoas que tem atingido as metas propostas pelo Plano?

ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PLANO DE PARTICIPAÇÃO

22) Percebe alguma evidência que caracterize mudança de comportamento do funcionário após a utilização do plano? E no desempenho do trabalho? Quais evidências são percebidas? A empresa possui parâmetros que indiquem esta mudança? (Dados que comparem o que era antes do Plano e como é agora)

23) Ocorreram mudanças nas práticas gerenciais desde a implantação do Plano? Por que?

24) Na sua percepção quais os aspectos que determinam o sucesso deste plano? (Comunicação, indicadores, desempenho dos funcionários, reconhecimento da empresa, etc...)

ENVOLVIMENTO DO SINDICATO

25) Como é a relação da empresa com o sindicato local?

26) O sindicato participou de alguma forma na elaboração e implantação deste Plano? **Se sim:** De que forma?/Continua acompanhando o processo?/Qual foi a influência do sindicato na elaboração do Plano? **Se não:** Tem ou teve acesso a informações quanto aos procedimentos adotados pela empresa?/A empresa foi contrária à participação do sindicato? Houve alguma reivindicação do sindicato?

27) Como a empresa percebe as modificações da MP em relação a participação do sindicato na elaboração e aplicação deste Plano?

28) O sindicato tem demonstrado resistência de algum dos critérios do Plano? (índices, indicadores, procedimentos, comunicação, transparência das regras, mobilização dos trabalhadores) pela empresa?

29) A empresa possui algum funcionário como representante sindical? Se sim, qual é a postura do mesmo em relação ao Plano?

30) Qual é a influência exercida pelo sindicato sobre os funcionários da empresa?

31) Já houve algum tipo de impasse entre empresa e empregados na negociação? Como foi solucionado? Existiu a participação do sindicato?

ENTREVISTA COM A EMPRESA

DATA:

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Entrevistado: Diretor/Gerente Industrial ou de Produção

Nome:

Idade:

Sexo:

Cargo:

Formação:

Tempo de Empresa:

Tempo de trabalho no cargo:

- 1) Missão, Visão, Valores, Princípios da empresa:
- 2) De que forma é organizado o trabalho na produção?
- 3) Quais as principais técnicas e filosofias de gestão utilizadas?
- 4) A empresa recentemente passou por algum processo de implementação de inovação organizacional ou produtiva? Explique:
- 5) Quanto da produção é dedicado ao mercado interno e ao mercado externo?
- 6) Qual é a média de produção diária da empresa?
- 7) Quais as formas de participação dos funcionários na produção?

ANEXO 3

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM O NÍVEL OPERACIONAL

DATA:

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Idade:	Sexo:
Cargo:	Formação:
Tempo de Empresa:	Tempo no cargo:

TRANSPARÊNCIA

1) Suas dúvidas ou reivindicações são atendidas pela Empresa?

Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
<input type="checkbox"/> ()				

2) De que forma isso é feito?

- a) () Caixa de sugestões
- b) () Direto com a supervisão
- c) () Direto com a gerência
- d) () Através de reuniões
- e) () Através do sindicato
- f) () Com o colega de trabalho
- g) () Outros _____

3) Você se sente a vontade para reivindicar algo ou esclarecer suas dúvidas?

Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
<input type="checkbox"/> ()				

4) Você sabe o que necessita fazer para ganhar maior participação nos lucros ou resultados (conforme o plano da empresa)?

5) Você sabe por que existe variação no valor do bônus? b) A variação no valor do bônus lhe preocupa?

6) A empresa permite que os funcionários tenham acesso às informações referentes ao Plano? De que forma?

7) Você acredita que a empresa cumpre o que promete?

Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/> ()				

8) Você acredita que os valores referentes ao Lucro da empresa são verdadeiros? E as demais informações referentes ao Plano?

PERIODICIDADE

9) a) Você está satisfeito com o pagamento da participação nos lucros ou resultados de seis em seis meses? (Não) **b)** Qual a periodicidade que você considera ideal?

ENVOLVIMENTO DO TRABALHADOR

10) a) Vocês participaram na elaboração do Plano? **b)** Houve negociação no estabelecimento das regras?

REPRESENTATIVIDADE

11) Você se sente bem representado na Comissão de Negociação?

IMPORTÂNCIA DA PARTE VARIÁVEL

12) O valor do bônus deve ser igual para todos os funcionários? Explique sua resposta:

EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO PLANO

13) O que este Plano representa para você financeiramente?

a) O valor do bônus é muito baixo

b) Um bom acréscimo no salário

c) Uma diminuição dos benefícios (relação entre redução de benefícios e utilização de PLR)

d) Uma maneira de não aumentar seu salário fixo

e) Não notou diferença

f) Outros _____

14) Você realiza despesas contando o que irá receber de bônus?

ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PLANO DE PARTICIPAÇÃO

15) Quais mudanças tem havido no desempenho do trabalho, desde a implementação do plano?

ANEXO 4

***PESQUISA DE INDICADORES DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO RIO
GRANDE DO SUL - PPGA/IEL/SEBRAE***

PARTE B - GERENTE DE RH OU DIRETOR ADMINISTRATIVO

37. Entrevistado: _____
 38. Função Atual: _____
 39. Nível de Escolaridade (VER CÓDIGO CARTÃO 2): _____

40. Número total de Funcionários na empresa: _____

41. De 1994 a 1996, o quadro de pessoal: (RESPOSTA ÚNICA)
 () 1 - aumentou _____% () 2 - permaneceu igual () 3 - diminuiu _____%

42. A idade média dos funcionários é: _____

43. Qual é o tempo médio dos funcionários na Empresa: _____ ANOS _____ MESES

44. SE EMPREGA AÇÕES DA QUALIDADE, Desde que foram implantadas iniciativas da Qualidade, o tempo de permanência dos funcionários na Empresa: (RESPOSTA ÚNICA)
 1 () Aumentou 2 () Permaneceu o mesmo 3 () Diminuiu

45. SE EMPREGA AÇÕES DA QUALIDADE, Desde que iniciaram a implantação da Gestão da Qualidade houve redução de algum(s) nível(is) hierárquico(s)? (RESPOSTA ÚNICA)
 1 () Não 2 () Sim: Função(ões) suprimida(s): _____

46. A empresa tem um Plano organizado e formalizado de Gestão de R.H.? (RESP. ÚNICA)
 1 () Sim 2 () Não 3 () Em implantação

47. A empresa possui Plano de Cargos e Salários? (RESPOSTA ÚNICA)
 1 () Sim 2 () Não 3 () Em implantação

48.1 Em média, o grau de escolaridade dos funcionários é: (VER CARTÃO 2) _____

48.2. Nos últimos 2 anos, o grau de escolaridade mínimo exigido para a admissão de empregados operativos foi alterado?
 1 () Sim 2 () Não

48.3. Qual o nível médio de escolaridade exigido atualmente para a contratação de pessoal de nível operativo (VER CARTÃO 2)? _____

49. A Empresa possui Plano de Treinamento? (RESPOSTA ÚNICA)
 1 () Sim 2 () Não 3 () Em implantação

50. De 1994 a 1996, o percentual médio de empregados treinados: (RESPOSTA ÚNICA)
 () 1- aumentou: QUANTO? _____% () 2- permaneceu igual () 3- diminuiu: QUANTO? _____%

51. A empresa avalia os conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho das tarefas quando treina seus empregados? (RESPOSTA ÚNICA)
 1 () Sim 2 () Não

52. Circule o que predomina (RESPOSTA ÚNICA EM CADA LINHA) em termos de tipo treinamento, conforme o nível hierárquico:

TREINAMENTO/EDUCAÇÃO	Nível Gerencial	Administrativo	Operativo
1 - on the job/em situação de trabalho	1	2	3
2 - através de instituições especializadas	1	2	3
3 - através de apoio de consultores	1	2	3
4 - outro. Qual: _____	1	2	3

53. Avalie, CONFORME A ESCALA ABAIXO, a **IMPORTÂNCIA** dos aspectos para melhorar o comprometimento e o desempenho dos funcionários com base na experiência observada em sua empresa: (VER CARTÃO 6)

1	2	3	4	5
<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> Nenhuma Muita </div>				
() 1 - Treinamento () 2 - Pagamento por Mérito/Desempenho () 3 - Pagamento por Habilidade/Qualificação () 4 - Participação nos Lucros/Resultados () 5 - Redução da rotatividade da mão-de-obra () 6 - Aumento dos canais de comunicação () 7 - Participação na tomada de decisões () 8 - Cargos mais amplos (polivalente/multifuncional)	() 9 - Educação Básica () 10 - Benefícios extra-salariais () 11 - Avaliação de Desempenho () 12 - Preparação das Chefias () 13 - Participação através de sugestões () 14 - Melhores condições de trabalho () 15 - Critérios de seleção mais rigorosos () 16 - Realocação conforme o aproveitamento das capacidades e expectativas. () 17 - Outra: QUAL: _____			

54. AVALIE AS AFIRMAÇÕES CONFORME O CARTÃO 7, seguindo o seguinte raciocínio: **DESDE QUE INICIARAM A IMPLANTAÇÃO DE INOVAÇÕES NA GESTÃO DA PRODUÇÃO E DE RH:**

1	2	3	4	5
<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> DISCORDO TOTALMENTE CONCORDO TOTALMENTE </div>				

- 1 () Os funcionários estão mais identificados (interesse, boa vontade) com os objetivos da empresa.
- 2 () A possibilidade da perda de emprego faz com que se tornem mais "produtivos".
- 3 () A ameaça da perda de emprego faz com que se sintam mais agradecidos com a empresa.
- 4 () O oferecimento de benefícios faz com que se tornem mais dependentes da empresa.
- 5 () A pressão por melhorias constantes dos padrões de desempenho tem gerado, nos funcionários, comportamentos não desejados pela empresa.
- 6 () Os funcionários sentem-se mais revoltados diante da diferença da qualidade de vida que possuem na fábrica e em suas casas.
- 7 () O número de alcoolistas tem aumentado.
- 8 () A participação no sindicato dos trabalhadores tem sido maior.
- 9 () As agressões físicas e verbais têm aumentado.
- 10 () O nível de stress e de outras doenças psicossomáticas têm aumentado.
- 11 () Os acidentes no trabalho têm aumentado.
- 12 () O número de doenças profissionais tem aumentado.
- 13 () O volume de desperdício de materiais e de retrabalho vêm crescendo.
- 14 () Os roubos/furtos têm sido mais frequentes.
- 15 () A capacidade de questionar e criticar as orientações da empresa é maior.
- 16 () A apresentação de atestados médicos tem sido maior.
- 17 () A rivalidade entre os funcionários tem crescido.
- 18 () A imagem interna da empresa está mais positiva.
- 19 () O desejo dos funcionários manterem-se como membro da empresa é maior que no passado.
- 20 () As formas de reconhecimento (benefícios) reforçam as diferenças hierárquicas.
- 21 () Outro comportamento ocasionado pelas inovações nas formas de gestão: QUAL: _____

SISTEMAS DE APOIO ORGANIZACIONAL

55. A empresa adota sistema de sugestões para a melhoria da qualidade? (RESPOSTA ÚNICA)

- 1 () Sim 2 () Não 3 () Em implantação

56. VERIFIQUE SE REALMENTE NÃO ADOTA SISTEMAS DE SUGESTÕES E SE ADOTA, PERGUNTE: Quais os métodos? (RESPOSTA MÚLTIPLA)

- 1 () Grupos de Melhoria 4 () CCQs
 2 () Caixas de Sugestões 5 () Reuniões Sistemáticas
 3 () Reuniões entre chefias/subordinados 6 () Outro. QUAL: _____

57. SE ADOTA MÉTODOS DE TRABALHO EM GRUPO, nos últimos dois anos, o número de participantes nos Grupos tem: (RESPOSTA ÚNICA)

- 1 () aumentado 2 () permanecido igual 3 () diminuído

58. SE ADOTA MÉTODOS DE TRABALHO EM GRUPO, nos últimos dois anos, o número de sugestões apresentadas tem: (RESPOSTA ÚNICA)

- 1 () Aumentado 2 () Permanecido o mesmo 3 () Diminuído

59. SE ADOTA MÉTODOS DE TRABALHO EM GRUPO, nos últimos dois anos, as sugestões apresentadas nos projetos específicos têm propiciado um retorno financeiro para a empresa: (RESPOSTA ÚNICA)

- 1 () Crescente 2 () Igual 3 () Reduzido, se comparado com as sugestões dadas no início do Programa

60. Quais são os mecanismos/procedimentos de comunicação interna?(RESP. MÚLTIPLA)

- 1 () Quadro de avisos 5 () Seminários internos
 2 () Circulares, memorandos 6 () Reuniões Sistemáticas
 3 () Comunicação em cascata p/ níveis hierárquicos 7 () Caixas de Sugestões
 4 () Distribuição do relatório financeiro aos empregados 8 () Jornal da companhia
 9 () Outro. QUAL: _____

61. Como a empresa reconhece o desempenho de seus funcionários e/ou grupos? Assinale se esse reconhecimento é atribuído de forma individual (I) e/ou coletiva (C). (RESP. MÚLTIPLA)

- 1 () Dinheiro 6 () Distribuição/Venda de Ações aos funcionários
 2 () Confraternização 7 () Certificados
 3 () Bônus 8 () Participação nos Resultados
 4 () Viagens 9 () Participação nos Lucros
 5 () Brindes 10. () Outra forma: QUAL? _____

62. SE EMPREGA PLANO DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS, responda: (RESPOSTA ÚNICA POR LINHA)

	SIM	NÃO
1 - O funcionário participou da elaboração do Plano?		
2 - Houve participação do sindicato na elaboração do Plano?		
3 - Todos os níveis hierárquicos são contemplados com este Plano?		
4 - O critério de distribuição é baseado na proporcionalidade de salário?		
5 - A Medida Provisória editada pelo governo estimulou sua empresa a adotar o Plano?		
6 - Utiliza avaliação de desempenho do funcionário como critério para a Participação nos Lucros/Resultados?		
7 - Percebe alguma evidência que caracterize mudança de comportamento do funcionário após a utilização do Plano?		
8 - A distribuição deste incentivo é semestral?		

63. Quais indicadores de desempenho da empresa são utilizados na execução do Plano de Participação nos Lucros ou Resultados? _____

64. A Empresa realiza alguma pesquisa para verificação do nível de satisfação e das necessidades dos empregados? (RESPOSTA ÚNICA)

1 () Sim 2 () Não 3 () Em implantação

65. SE REALIZA PESQUISA, Aponte as TRÊS necessidades MAIS IMPORTANTES:

- 1 () educação geral/básica 4 () condições de trabalho
 2 () capacitação profissional 5 () aumento salarial - reconhecimento financeiro
 3 () saúde 6 () reconhecimento simbólico (por ex.: social)
 7 () outras: QUAIS? _____

66. Quais os benefícios que a empresa oferece aos seus funcionários:(RESPOSTA MÚLTIPLA)

- 1 () Atividades recreativas ou culturais 10 () Assistência médico-odontológica (consultas)
 2 () Horário Flexível 11 () Programas de conscientização sobre saúde
 3 () Creche para os filhos dos empregados 12 () Prevenção de doenças profissionais
 4 () Licença Especial (ex.: para realizar cursos) 13 () Previdência Privada (aposentadoria)
 5 () Seguro de Vida 14 () Plano de Saúde (atendimento, hospital, exame)
 6 () Vale Transporte 15 () Férias Antecipadas
 7 () Transporte especial (carro ou ônibus da empresa) 16 () Outros. QUAIS? _____
 8 () Refeições subsidiadas / Vale Refeição
 9 () Educação não relacionada c/ o trabalho (p.ex. cidadania, direitos do consumidor, etc.)

67. Defina, na lista abaixo, quais os indicadores a empresa utiliza, e forneça os valores solicitados: (RESPOSTA ÚNICA POR LINHA - VER CARTÃO 4)

1 _____ 2 _____ 3 _____
 Não usa Em implantação Usa

INDICADORES	Valor	Índice 1996
() 1 - % de rotatividade - ano		
() 2 - % de absenteísmo - ano		
() 3 - % de US\$ treinamento/Faturamento		
() 4 - N.º horas treinamento/horas produtivas		
() 5 - N.º acidentados no trabalho/total funcionários		
() 6 - N.º Funcionários participa dos Lucros ou Resultados/total de funcionários		
() 7 - N.º Funcionários com nível superior/total de funcionários		
() 8 - N.º Técnicos/total de funcionários		
() 9 - N.º de treinados em qualidade/total funcionários		
() 10 - N.º sugestões/total funcionários/ano		
() 11 - N.º Grupos de Melhorias/ano		
() 12 - Tempo médio do funcionário na empresa/tempo de existência da empresa		
() 13 - N.º Demissões Voluntárias/ total funcionários		
() 14 - N.º Demissões feitas pela empresa/total de funcionários		
() 15 - Outro: QUAL:		