

## UM OLHAR AOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO EM LUCROS E RESULTADOS (INDICADORES), PARA ALAVANCAR A GESTÃO EMPRESARIAL

*Victor Hugo Oliveira<sup>1\*</sup>, Elpídio Oscar Benitez Nara<sup>1</sup>, Jaqueline de Moraes<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Programa de Pós-graduação em Sistemas e Processos Industriais, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul – Brasil

<sup>2</sup> Departamento de Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul – Brasil

\*E-mail: [victorhugo@mx2.unisc.br](mailto:victorhugo@mx2.unisc.br)

---

### ÁREA

Sistemas Baseados em Conhecimento para melhoria de processos industriais

---

### RESUMO

Existe uma farta literatura sobre participação de resultados, vários autores afirmam que o uso mais comum são os PL (Participação nos lucros), PR (Participação em resultados) e PLR (Participação nos lucros e resultados). Para o desenvolvimento deste trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas com abordagem qualitativa, que avalia aspectos descritivos. Os dados foram analisados indutivamente não levando em consideração os aspectos quantitativos. A preocupação por parte dos pesquisadores em enfatizar os benefícios administrativos advindos dos PPLRs (Programa de Participação nos lucros e resultados), é eminente, pois traz à tona o limite de utilização destes na gestão empresarial como indicadores de processo. Sendo assim, o presente trabalho visa contribuir para uma discussão sobre o tema que é de grande relevância social. A pesquisa traz histórico da criação dos programas de participação nos lucros e resultados no Brasil. São mostrados conceitos de remuneração, tipos e seus desdobramentos até os programas de participação nos lucros e resultados. Constata-se que a evolução dos PPLRs, não tem recebido a adesão dos gestores como ferramenta para o atingimento de resultados. Culminado por evidenciar que a gestão tem trilhado por outros caminhos e pouco se utilizando da força que eclode dos programas de participação nos resultados.

**Palavras-chave:** Participação nos lucros, Participação em resultados, Indicadores

---

### 1 INTRODUÇÃO

A temática relacionada sobre PLRs não é novidade para as organizações. Aborda-se de forma sucinta a história dos programas de participação nos resultados no Brasil, desde a primeira constituição que começou a tratar do assunto, até a última medida provisória em vigor. Também foram considerados os tipos de remuneração, chegando aos PLR, PL, PR. Em 1946 tem-se a primeira constituição que trata da “participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que

a lei determinar”, porém a participação arremetia o intérprete à lei ordinária. Nas constituições de 1967 e 1969, a PLR também era prevista, mas a regulamentação da lei nunca chegou a ser efetivada. Em 1970, foi implantado pelo governo o PIS – Programa de Integração Social e o PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Serviço Público, que tinham como objetivo a distribuição anual de seus valores para os empregados que ganhavam o piso salarial brasileiro.

Basso e Krauter<sup>1</sup>, dizem que a Constituição de 1988, em seu artigo 7º, inciso IX, assegura que: “Participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei”. A partir disso começaram as primeiras evidências de que o próprio governo deveria abrir mão de uma parcela de tributos em prol da participação dos empregados nos lucros das empresas.

A regulamentação foi feita através da Medida Provisória n.º 794 de 29/12/1994, na qual constava que, “toda empresa deverá convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados.” A Medida Provisória, de janeiro de 1995, sob o n.º 860, transforma a negociação coletiva, por meio de comissão representativa dos empregados, como instrumento no sindicato dos trabalhadores (ÁLVARES<sup>2</sup>).

Conclui-se da necessidade de envolvimento dos trabalhadores na negociação da participação nos lucros, já em sua reedição de janeiro de 1996, o texto excluiu do conceito de empresa, para os fins específicos da Medida Provisória, a pessoa física e as entidades sem fins lucrativos. Em agosto de 1997, a Medida Provisória incluiu a obrigatoriedade de um representante indicado pelo sindicato, da respectiva categoria, na comissão dos empregados: “A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão por estes escolhidas, integrada ainda por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria”.

Na medida provisória de 1996 a regulamentação ganha mais um aspecto forte a considerar que é a participação sindical nas comissões de negociação com seus respectivos empregadores. A Medida Provisória de junho de 1998 reforma as edições anteriores, ao acrescentar ao artigo 3º, o parágrafo 3º: “Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados”.

Em 1998 mais uma vez a medida provisória editada salienta benefícios aos empregadores em decorrência de pagamentos de participação em lucros ou resultados. O Poder Executivo editou a MP 597/2012, publicada no Diário Oficial em 26/12/2012, acrescentando à Lei 10.101/2000 uma nova Tabela de Tributação Progressiva, a qual deverá ser observada pelos empregadores para a retenção e recolhimento do imposto no pagamento da PLR: A PLR paga aos trabalhadores passa a ser tributada em separado dos demais rendimentos recebidos, deixando de integrar a base de cálculo do imposto devido pelo beneficiário na Declaração de Ajuste Anual.

Se o Empregador efetuar o pagamento de duas parcelas de PLR em um mesmo ano, o Imposto de Renda deverá ser recalculado e recolhido sobre o valor total que for pago. Lembrando que a legislação estabelece que a PLR possa ser paga, no máximo, em duas vezes no ano-calendário. Com o passar dos anos a regulamentação dos planos de participação nos resultados, vem se desenhando através de artigos constitucionais e medidas provisórias que têm definido ganhos para os empregados com desoneração de tributos pagos pelos empregadores em decorrência destes acordos trabalhistas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A partir da farta literatura sobre participação de resultados, vários autores afirmam que o uso mais comum são os PL (Participação nos lucros), PR (Participação em resultados) e PLR (Participação nos lucros e resultados). Apresenta-se alguns aspectos conceituais para melhor entendimento durante a condução do assunto.

Lourenço<sup>3</sup> define salário ou remuneração como um conjunto de vantagens financeiras e sociais ofertadas aos empregados, em contraprestação de serviços ao empregador. Destacando a diferença entre os termos, no fato de que salário é apenas o pagamento em dinheiro, e remuneração engloba também as utilidades, ou benefícios, como alimentação, moradia, vestuário, e outras prestações in natura.

Motta<sup>4</sup> cita três fontes de renda do empregado, remuneração total e são divididas em remuneração fixa, remuneração variável e benefícios.

Remuneração fixa: Salário mensal; 13º salário; Férias (todo ano), o funcionário recebe um mês de salário sem trabalhar + um adicional equivalente a 1/3 do valor do salário; INSS (todo mês), a empresa paga ao INSS um a contribuição de 20% do valor do salário do empregado, além de descontar do funcionário uma contribuição de 8% a 11% do salário de acordo com a tabela do MPS; FGTS (mensalmente), a empresa paga um valor equivalente a 8% do salário do funcionário para o FGTS A empresa também recolhe o Seguro de Acidente de Trabalho (de 1% a 3% sobre a folha de pagamento); Contribuição para terceiros (SESI, SENAI, etc.), que varia de acordo com a atividade.

Benefícios: Plano de saúde; Auxílio-alimentação; Seguro de vida; Complementação de auxílio doença; Plano odontológico; Benefício farmácia; Previdência privada, Empréstimos, Check-up; Programas especiais para aposentados e Benefícios flexíveis.

Remuneração Variável: Prêmio e bônus (valor fixo ou percentual sobre o salário do funcionário que atinge determinadas metas); Gratificação (valor que o empregador pago ao funcionário), sem vínculo com nenhuma meta; Comissão (percentual sobre vendas feitas pelo funcionário); Programa de ações (“stock options”), o funcionário recebe a opção de comprar ações da empresa a um preço prefixado, lucrando com a valorização dessas ações e Prêmios e bônus (valor fixo ou percentual sobre o salário do funcionário que atinge determinadas metas), num prazo normalmente superior a um ano; Participação nos lucros ou resultados da empresa.

Dessler<sup>5</sup> destaca que a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, e sim em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o avanço de suas organizações. Em um ambiente de inúmeras mudanças, os colaboradores engajados com a empresa tornam-se sua margem competitiva.

### 2.1 Pagamento de bônus

O pagamento de bônus está ligado a um sistema conhecido como bonificação e serve como exemplo as organizações japonesas, onde recebem duas vezes por ano, equivalente a um terço de salário como reconhecimento por sua performance (MASIERO<sup>6</sup>).

Pastore<sup>7</sup>, afirma que existe uma relação estreita do pagamento de bônus a produtividade e lucratividade, dividindo-se em duas partes como desempenho coletivo e desempenho individual.

## 2.2 Programa de Participação nos lucros ou resultados

Através dos PPR, os empregados se sentem estimulados a atingirem melhores resultados. Visando isso, as organizações adotam esses sistemas de remuneração. No Brasil o PPR se fortalece respaldado na legislação, onde desonera as organizações de encargos dos valores pagos aos colaboradores.

Motta<sup>4</sup> afirma que a participação nos lucros e participação nos resultados tem uma relação bastante próxima, porém existem interpretações diferentes, visto que o primeiro trabalha com um sistema de recompensa e o outro através de metas previamente estabelecidas.

Atualmente são utilizados quatro tipos de remuneração variável, segundo Motta<sup>4</sup>, são eles: “Stock options” (programa de compra de ações); “EVA” (valor econômico agregado); Benefícios flexíveis; “PLR” (programa de participação nos lucros ou resultados). Pode-se afirmar que realmente existe essa dualidade entre a participação nos lucros e nos resultados, segundo as várias literaturas ratificadas.

## 3 METODOLOGIA

Do ponto de vista de seus objetivos (GIL<sup>8</sup>) a Pesquisa Exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

O trabalho tem características exploratórias, oriundas de fontes bibliográficas (leis, artigos). Através da análise das informações dos materiais se observam as características dos estudos relativos aos programas de participação nos resultados, procurando caracterizar a utilização do PLR na gestão de empresas.

Foi realizada uma revisão teórica, onde se inseriu a problemática apresentada na introdução. Artigos e leis foram revisadas tendo como objetivo analisar semelhanças, diferenças e inovações apresentadas nas metodologias apresentadas. Geralmente esta técnica é utilizada quando o problema em estudo é gerado por uma teoria, ou quando não é gerado ou explicado por uma teoria particular, mas por várias, o que configura este estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O olhar da utilização da Participação em Lucros e Resultados na gestão empresarial partiu-se do propósito de analisar os impactos dos PLRs sobre os colaboradores e a sua repercussão na motivação e desempenho como sinônimo de maior produtividade, novas ideias e, portanto, maior crescimento e lucro para a empresa. Altos salários e benefícios, porém, não bastam para manter a motivação dos profissionais. Para estimular a paixão pelo trabalho, os departamentos de Recursos Humanos das grandes empresas estimulam desafios, projetam planos de carreira, investem em comunicação interna e capacitam gestores.

Segundo Motta<sup>4</sup>, para que os empregados se comprometam com o Programa de Participação nos resultados devem estar previamente estabelecidos os indicadores de desempenho, conhecidos e controlados pelos seus representantes legais.

Segundo Davis & Newstrom<sup>9</sup> a participação nos lucros é um sistema de remuneração variável que distribui aos empregados uma parte dos lucros obtidos pelos negócios, logo após o fechamento do ano fiscal, ou em data previamente combinada. Já para Wood & Picarelli<sup>10</sup>, a participação nos lucros é diferente da participação nos resultados, por não utilizar fórmulas ligando os indicadores de desempenho aos respectivos prêmios e também pelo fato do prêmio ser distribuído de acordo com os resultados gerais da empresa e não de metas específicas.

Foi revisada a relação dos PLRs como fonte de aumento de renda e motivação para os colaboradores das organizações. Houve num primeiro instante uma motivação por parte das empresas e colaboradores que em longo prazo, caiu em desuso e esquecimento da ideia proposta como fonte geradora de satisfações das partes interessadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base a revisão de artigos e leis que regulam os PLRs pode-se concluir que há uma contribuição significativa dos programas de participação nos lucros e resultados para a gestão de processos, através de seus indicadores. O PLR advém de constatações em modelos de gestão de processos de negócios, como forma de obter o máximo de comprometimento dos trabalhadores para com os objetivos da organização. Em diversas obras e artigos, os programas de participação em lucros e resultados têm apontado seus benefícios no caminho da produtividade, eficiência, qualidade, custos, enfim melhoria de resultados organizacionais. Contudo sua utilização ainda é tênue nas organizações brasileiras, ainda a despeito da regulamentação por Medida Provisória, este modelo começa ganhar espaço.

Ao longo dos anos vários modelos de gestão de processos têm sido desenvolvidos e em sua maioria necessitando ser respaldados pelo comprometimento dos trabalhadores.

Os programas de PLR podem auxiliar, pois trabalham a base dos processos, contudo ainda é insipiente para algumas organizações a utilização desta ferramenta que hoje é constituinte e regulamentada por Medida Provisória. Além dos benefícios já hoje estudados e comprovados, outros fatores de interesse social que poderiam ser alavancados por esta ferramenta são pouco explorados e isto pode nos dar outra dimensão de valores a serem praticados através desta valiosa ferramenta. Fica como consideração o estudo dos diferentes tipos de indicadores utilizados como referência da base de negociação sindical e comparações entre municípios, estados, países e mundo.

## 6 REFERÊNCIAS

1. BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. Participação nos Lucros Resultados e criação de valor: um estudo exploratório. O&S. Organizações & Sociedade, Bahia, v.10, n.26, p.157-178, 2003.
2. ÁLVARES, Antônio C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.39, n.4, p.70-77, out./dez. 1999.
3. LOURENÇO, J. C. Salário e remuneração: breves considerações acerca da legislação trabalhista brasileira. Âmbito Jurídico, v. XV, p. 1-12, 2012.

4. MOTTA, W. H. Remuneração Variável: “Stock Options”, Valor Econômico Agregado, Participação nos Lucros ou Resultados e Benefícios Flexíveis. In: II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Anais... Resende/RJ: AEDB, 2005.
5. DESSLER, G. Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1997. 250 p.
6. MASIERO, Gilmar. Principais aspectos da administração japonesa. Revista de Administração de Empresas (FGV), São Paulo, v. 35, n. 5, p. 6-12, 1995.
7. PASTORE, J. Relações de trabalho no Japão. São Paulo, 1993. (Mimeo).
8. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
9. DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.
10. WOOD JR, Thomas & PICARELLI FILHO, Vicente, Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva, São Paulo: Atlas, 1999.
11. BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.