

# PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS DEFINIDA PELOS RESULTADOS

Antonio Carlos Teixeira Álvares

Engenheiro de Produção pela Escola Politécnica da USP, Professor do Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais da EAESP/FGV, Diretor Superintendente da Brasilata S.A. Embalagens Metálicas e Vice-Presidente do Sindicato da Indústria de Estamparia de Metais do Estado de São Paulo.

E-mail: [teixeira@fgvsp.br](mailto:teixeira@fgvsp.br)

## RESUMO

Em dezembro de 1994, foi regulamentado o artigo da Constituição Federal que estabelece a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas (PLR). Logo a sigla PLR passou a ser incorporada ao jargão sindical, tendo inclusive sido utilizada, algumas vezes, para compor negociações coletivas de salários, inclusive em nível de categoria de trabalhadores, numa clara confrontação ao espírito da lei, uma vez que não só a participação não pode complementar salários, como também lucros ou resultados são características únicas de cada empresa. O artigo pretende analisar os equívocos cometidos pelas empresas quando se utilizam de tão importante instrumento tendo como principal objetivo a redução do pagamento de encargos sociais.

## ABSTRACT

*In December 1994, a Federal Constitution article was regulated determining employees' participation in the companies' profits or results (PLR). Thereafter, "PLR" was incorporated to the union jargon and sometimes used to compose collective wage negotiations, including on a workers' category basis. This explicitly confronted the law, since not only participation is not supposed to supplement wages, but also profit and results are each and every company's unique features. The purpose of this article is to analyze the mistakes made by companies when using such an important instrument, with the sole objective of reducing payment of social taxes.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

Participação, lucros, resultados, administração participativa, remuneração variável.

## KEY WORDS

*Participation, profits, results, participative management, variable reward.*

## PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS – HISTÓRICO

Os primeiros registros referentes à participação dos empregados nos lucros das empresas remontam, no mundo ocidental, aos primórdios da Revolução Industrial. Assim, na última década do século XVIII (1797), já pôde ser encontrado um sistema de participação nos lucros numa indústria de vidro nos EUA (Lobos, 1990, p. 12). Na França, em 1812, um decreto de Napoleão Bonaparte concede a participação nos lucros aos artistas da Comedie Française (Sussekind, 1997); em 1842, o industrial Leclair implantou um sistema de participação nos lucros na sua empresa de pintura em Paris (Levering, 1997, p. 239).

O plano ininterrupto de participação nos lucros mais antigo em vigor na indústria americana pertence à Procter & Gamble e data de 1887 (Collins e Porras, 1995, p. 196). Em 1912, na Inglaterra, tem início o plano da Eastman Kodak (Lobos, 1990, p. 24).

A participação nos lucros, entretanto, não se restringe, mesmo nos seus primórdios, às grandes empresas. A utilização do sistema estaria mais vinculada à ideologia do fundador, ao acreditar que o partilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros. Aparentemente, a crença faz sentido. Segundo Robert Levering (1997), a maioria das empresas consideradas bons locais de trabalho reconhecem os esforços dos funcionários e existem evidências de que tendem a ter, consistentemente, desempenho melhor do que os concorrentes sem políticas similares.

Nos anos 40, ainda uma pequena empresa, a Hewlett-Packard implantou um “bônus de produção”, pagando a mesma porcentagem ao faxineiro e ao diretor executivo (Collins e Porras, 1995, p. 297). David Packard, mais tarde, explicava que sua empresa tinha iniciado um dos primeiros planos de participação nos lucros pela simples razão de que “os empregados devem participar do sucesso que eles tornaram possível” (Levering, 1997, p. 238-9). Considerada por Collins e Porras uma das 18 empresas visionárias, a hoje poderosa HP não representa um padrão isolado; todas as demais (inclusive a Procter & Gamble, citada) buscam, num nível quase religioso, o envolvimento dos funcionários e apresentaram, consistentemente, melhor desempenho em longo prazo.

## PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS – BRASIL

### Normas constitucionais

Apesar da pouca tradição brasileira de adoção de sistemas de participação nos lucros (PL), o assunto foi tratado por todas as constituições do país desde 1946. Assim, a Constituição Federal de 1946 estabelecia, em seu artigo 157, inciso IV: “Art. 157. A legislação do trabalho e da previdência social obedecerão aos seguin-

**A participação nos lucros não se restringe às grandes empresas. A utilização do sistema estaria mais vinculada à ideologia do fundador, ao acreditar que o partilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros.**

tes preceitos, além de outros que visem à melhoria da condição dos trabalhadores; (...) IV - Participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar.”

A expressão “participação obrigatória e direta” soava draconiana, mas o final do inciso tratava de amenizar a situação remetendo o assunto para uma legislação então inexistente. Segundo Sólton Cunha (1997, p. 29), “(...) a efetivação da participação nos lucros ficou condicionada (...). Tratava-se, portanto, de dispositivo de eficácia contida, ou seja, condicionado à promulgação de uma lei que retirasse tal determinação do plano dos propósitos (...)”.

A Constituição de 1967, em seu artigo 158, inciso V, também tratou do tema da PL: “Art. 158. A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social: (...) V - integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições em que forem estabelecidos.”

A Emenda Constitucional de 1969 praticamente repetiu, em seu artigo 165, inciso V, o texto de 1967. A principal modificação com relação à Carta Magna de 1946 ficou por conta da não-inclusão da expressão “participação obrigatória e direta”. Já a Constituição de 1988 estabelece, em seu artigo 7º, inciso XI: “Participação nos lucros ou resultados, desvinculada da

remuneração, conforme definido em lei”. É de se notar o aparecimento, pela primeira vez, das seguintes expressões, as quais viriam facilitar, enormemente a regulamentação posterior:

- “lucros ou resultados”;
- “desvinculada da remuneração”.

### Legislação complementar

Os preceitos constitucionais, apesar de várias tentativas, nunca foram regulamentados por lei até dezembro de 1994. Contribuiu para isso o desinteresse tanto da classe patronal quanto dos trabalhadores. “Empregadores, de um lado, colocavam o lucro como uma questão para a qual apenas concorria o capital aplicado. Trabalhadores, de outro lado, afastavam essa discussão por não quererem inserir-se na lógica da empresa. A simbiose foi perfeita” (Teixeira Filho, 1992).

Há de se considerar, a favor da lógica das empresas, pelo menos durante o período de vigência da Carta de 1946, que a expressão “participação obrigatória e direta” implicava uma regulamentação do tipo universal, o que acabaria transformando a PL em mais uma verba salarial compulsória, como um 14º salário, por exemplo. Por outro lado, as Constituições de 1967 e 1969, por não incluírem a participação obrigatória e direta, talvez tenham aumentado, ainda mais, o desinteresse dos trabalhadores. “(...) as Cartas de 1967 e 1969 não aludem à participação obrigatória direta. Está presente a concepção economista-produtivista típica do regime capitalista, o que talvez explique o desinteresse que as classes trabalhadoras sempre manifestaram pelo instituto (...)” (Romita, 1995).

Um outro ponto de fundamental importância que desestimulou as empresas era a farta jurisprudência da Justiça do Trabalho em considerar como salariais as verbas pagas a título de PL. O entendimento era tão freqüente que levou o TST à edição da Súmula do Enunciado nº 251: “A parcela de participação nos lucros da empresa, habitualmente paga, tem natureza salarial para todos os efeitos legais” (Cunha, 1997, p. 40).

A Constituição de 1988, apesar de desvincular expressamente a PL das verbas salariais, não era, entretanto, auto-aplicável. Tal qual as demais, necessitava de regulamentação, que acabou chegando por Medida Provisória, cuja primeira edição se deu nos últimos dias do governo Itamar Franco. A histórica MP nº 794, de 29 de dezembro de 1994, introduziu definitivamente no cotidiano das empresas brasileiras o conceito de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR).

## PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS – PLR

### As Medidas Provisórias

Em 29 de dezembro de 1994, foi editada a Medida Provisória nº 794, com claro objetivo de regulamentar a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, nos termos do artigo 7º, inciso XI, da Constituição de 1988.

A regulamentação por Medida Provisória, criticada por alguns, aparentemente acabou sendo a única forma prática de se tratar de tão importante tema, visto que até hoje (julho de 1999) ainda não foi convertida em lei, tendo sido editada e reeditada 59 vezes (atualmente, encontra-se em vigor a MP nº 1878-59).

Embora ao longo desses quatro anos e meio fossem introduzidas alterações, os princípios básicos do texto original se mantiveram, ou seja, a PLR:

- deve ser um instrumento de integração entre capital e trabalho;
- deve servir como incentivo à produtividade;
- deve ter regras claras e objetivas, podendo ser considerados como critérios e condições:
  - os índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
  - os programas de metas, resultados e prazos pactuados;
  - a não-constituição de base para qualquer encargo trabalhista ou previdenciário;
  - a periodicidade do pagamento não poderá ser inferior a um semestre.

A MP também se cercou de cautela, declarando que “(...) a participação (...) não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado (...)”, sendo essa, muito provavelmente, a razão da estipulação de periodicidade de pagamento não inferior a um semestre.

A primeira reedição da MP, em janeiro de 1995, sob o número 860, tratou de um tema ainda hoje controverso: a transformação da negociação coletiva, na qual obrigatoriamente a entidade sindical dos trabalhadores deveria tomar parte, em negociação por empresa, por meio de comissão escolhida pelos empregados, sendo o instrumento de acordo arquivado no sindicato dos trabalhadores. Essa questão foi alvo de ação direta de inconstitucionalidade, requerida pelas Confederações Nacionais dos Trabalhadores no Supremo Tribunal Federal, tendo sido concedida medida liminar. Posteriormente, na 37ª reedição da MP, já em outubro de 1997, foi incluído um representante do sindicato na comissão dos empregados. Embora sem uma definição final, a questão não impediu os acordos de PLR,

na maioria das vezes firmados por empresa, com a participação da entidade sindical.

Uma outra importante questão, tratada na primeira reedição da MP, foi a expressa declaração de que não se aplicava à PLR o princípio da habitualidade. Algumas outras alterações foram incorporadas ao texto, algumas delas, inclusive, sem relação com a PLR (permissão do trabalho aos domingos, no comércio varejista – outubro de 1997), outras pertinentes, como a que não obriga à PLR a pessoa física e a entidade sem fins lucrativos (janeiro de 1996).

Apesar de algumas manifestações em contrário no início, pelo fato de a MP obrigar as empresas à PLR, a verdade é que o sistema foi, apesar de distorções, se tornando pouco a pouco popular. Contribuíram para tanto, entre outros, os seguintes fatores:

- A flexibilidade da regulamentação: segundo Octávio Magano (1997): “Ao invés de enumerar mil e uma exigências condicionantes de programas de participação, (...) limitou-se o legislador a estabelecer parâmetros sobre a matéria, deixando o conteúdo dos programas de participação para ser estabelecido entre a empresa e comissão escolhida pelos respectivos empregados.”
- A inexistência de penalidade: ao contrário do que se imagina, a regulamentação não é impositiva. A empresa que não instituir a PLR não sofre sanção. No entanto, dá força ao sindicato para uma legítima negociação, o que acabou sendo determinante para a celebração dos acordos.
- A não-incidência de encargos: isso acabou reduzindo o custo da PLR, especialmente para aquelas poucas empresas que já adotavam alguma forma de participação nos lucros.
- A não-habitualidade: isso transformou, de fato, a PLR numa verdadeira remuneração variável.

### Os primeiros acordos

Os primeiros acordos de PLR, de grande repercussão nacional, foram firmados pela indústria automobilística. A razão principal disso muito provavelmente tem a ver com o fato de que, em 1995, as montadoras de automóveis vinham experimentando expressivo crescimento de produção e vendas, o que as tornava alvo óbvio para as reivindicações dos sindi-

catos de metalúrgicos, os mais poderosos do país, pelo menos na época.

Talvez por essa mesma razão, os primeiros acordos celebrados pelas montadoras, contrariamente ao espírito da legislação, trataram a PLR apenas como uma forma de efetuar pagamento de salários, sem encargos. Como consequência, a sigla PLR passou a ser incorporada ao jargão sindical, tendo inclusive sido utilizada, algumas vezes, para compor negociações coletivas de salários em nível de categoria de trabalhado-

**Os primeiros acordos celebrados pelas montadoras, contrariamente ao espírito da legislação, trataram a PLR apenas como uma forma de efetuar pagamento de salários, sem encargos.**

res, numa clara confrontação ao espírito da lei, já que não só a PLR não pode complementar salários como também lucros ou resultados são características únicas de cada empresa.

A primeira montadora a firmar acordo de PLR, no primeiro semestre de 1995, foi a Mercedes-Benz, com um pagamento fixo de R\$ 2.100,00 a cada um dos seus 12,4 mil trabalhadores. Seguiram-na a Scania, que pagou R\$ 2.250,00, a Volkswagen, a Ford e a General Motors, com R\$ 2.200,00 fixos por funcionário (Florence, 1995). Todos esses acordos seguiram a lógica das negociações coletivas de salários, obtidas por pressão sindical, sem nenhum critério apoiado em lucros ou resultados. Estava então criado o paradigma de atendimento de demandas salariais, por meio de abonos travestidos de PLR, com perigosos resultados. Os sindicatos dos trabalhadores, percebendo a oportunidade, trataram de pressionar as empresas, muitas vezes produzindo greves exigindo a PLR.

Encontra-se documentado em reportagem de meados do ano seguinte (Greve..., 1996) o fato de a Krupp, em Jundiá, com 4 mil funcionários, estar em greve por não ter “dado” nenhuma participação, no segundo semestre de 1995, enquanto, no primeiro semestre, pagara 500 reais a cada funcionário. Na sequência da reportagem vinha nota da Cobreq, que havia realizado prejuízo de R\$ 5,2 milhões em 1995 (R\$ 4,6 milhões em 1994), alegando despesas extraordinárias com indenizações e, pasmem, participações nos resultados!

### Setor de autopeças – casos estranhos

Contrariamente ao que ocorria com as empresas montadoras, beneficiadas por elevadas e protetoras alíquotas de imposto de importação, o setor brasileiro de autopeças sofria, na época, pesada concorrência mundial, na esteira do processo de globalização, pro-

## A sigla PLR passou a ser incorporada ao jargão sindical, tendo inclusive sido utilizada, algumas vezes, para compor negociações coletivas de salários em nível de categoria de trabalhadores.

vocado exatamente pelo grande poder de barganha das próprias montadoras. Premidas pela necessidade de competir, tendo como uma das poucas vantagens a flexibilidade e a rapidez no fornecimento, as empresas brasileiras do setor de autopeças foram presas fáceis dos sindicatos dos trabalhadores, que se encontravam embalados pelos “polpudos” abonos, conseguidos das montadoras, a título de PLR.

Reportagem da época (Hilda, 1996) expunha a difícil situação do setor e destacava vários casos trágicos e estranhos. Assim, o relatório de administração da Cofap (prejuízo de R\$ 17 milhões em 1995) “informa que o mau resultado decorre dos custos de reestruturação e do ‘pagamento de uma abusiva participação dos empregados nos resultados - inexistentes - da empresa no valor de U\$ 6 milhões’. Atente-se para o adjetivo: abusiva”.

A Metal Leve (que viria a trocar de donos logo depois) teve, em 1995, prejuízo de R\$ 19,6 milhões e gastou com PLR R\$ 2,2 milhões. No seu relatório de administração, informou que “(...) foi decorrência de extensas e difíceis negociações, tornadas necessárias pela prática adotada inicialmente por empresas montadoras (...)”.

### Os primeiros acordos – comentários

O ano de 1995 foi repleto de equívocos com relação à nova legislação sobre a PLR, tendo sido grande o número de acordos que trataram o importante instrumento apenas como forma de conceder abonos salariais, economizando o custo dos encargos sociais, com o exclusivo objetivo de eliminar tensões trabalhistas.

A prática da época foi na direção de se pagar um valor fixo por funcionário, o que acabou ficando conhecido como “cala boca”, isto é, “(...) paga-se alguma importância para todos, independente de qualquer resultado, cargo, produtividade (...)” (Costa, 1997, p. 60). Segundo levantamento realizado pelo Departamen-

to Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (Dieese) e conforme consta em reportagem publicada em agosto de 1996 (Vieira, 1996), do total de 446 acordos, 382 concediam um abono fixo; 70% dos acordos aconteceram em indústrias metalúrgicas e apenas 56 (13% do total) implicaram metas a serem atingidas.

Dos primeiros acordos de PLR depreendem-se dois principais grandes equívocos:

- pagamento fixo por funcionário;
- pagamento desvinculado de lucros ou resultados.

Com relação ao pagamento fixo por funcionário, trata-se de política adotada pela maioria das lideranças sindicais, de socializar a PLR na busca de uma romântica visão de distribuição de renda “à la Robin Hood”, que tem o grande defeito de ir contra a lógica de mercado, não otimizando o sistema para a obtenção de melhores resultados, razão da existência da PLR. Já o pagamento tipo “cala boca”, desvinculado de lucros ou resultados, transforma a PLR em mais uma simples verba salarial, não estimulando os trabalhadores a buscar o sucesso a ser partilhado e eliminando a importante condição de remuneração variável da participação.

As principais conseqüências desses equívocos é o fato de que não só a PLR perde valor como instrumento de integração entre capital e trabalho como também deixa de funcionar como um incentivo à produtividade, justamente os propósitos expressamente declarados na legislação. Mas é preciso considerar que nem todos os primeiros acordos foram equívocos: 13% deles, segundo o Dieese, “envolviam metas a serem cumpridas pelos funcionários” (Vieira, 1996).

Assim, um grande número de empresas, muitas delas pequenas ou médias, celebrou acordos, já em 1995, em que o pagamento da PLR estaria vinculado a critérios vários (lucro, produtividade, absentéismo, etc.), aproveitando-se de todo o potencial de um verdadeiro programa de participação nos lucros ou resultados. Caso interessante é relatado como exemplo no capítulo seguinte.

## PLR – O CASO BRASILATA

### A empresa

A Brasilata S.A. Embalagens Metálicas é uma empresa metalúrgica de porte médio, fundada em 1955 na capital de São Paulo. A estrutura acionária é familiar de primeira geração (acionista controlador presente). No entanto, como é raro nesses casos, conta com uma administração profissionalizada. Tem três unidades fabris, localizadas em São Paulo (SP), Estrela (RS) e Rio Verde (GO), 800 funcionários e faturou 91 milhões de reais em 1998. Produz embalagens metálicas de aço (latas e baldes) e é a quarta empresa de um setor altamente competitivo e pulverizado, detendo cerca de 7% do mercado brasileiro.

A explicação para o fato de a Brasilata ter uma administração considerada profissional, com acionista controlador presente, decorre da sua história. Em 1963, com apenas oito anos de existência, a companhia foi adquirida, pelo atual controlador, Waldemar Accácio Heleno, e, desde aquela época, foi vista como um investimento que deveria gerar o adequado retorno, ainda que em longo prazo. Embora ocupando o cargo de Diretor-Presidente, o controlador faz questão de não participar diretamente do dia-a-dia operacional, mas sua presença é imprescindível quando se trata de definir os novos investimentos e conferir os resultados da empresa. As operações da Brasilata são coordenadas, desde 1978, pelo Diretor Superintendente, Antonio Carlos Teixeira Álvares, também acionista minoritário da companhia.

### A introdução do sistema de PLR

A Brasilata introduziu, de forma um tanto precária, o seu sistema de participação dos empregados nos resultados em fevereiro de 1991, quase quatro anos antes da primeira edição da Medida Provisória que veio tratar do assunto, em dezembro de 1994. Na ocasião, dois foram os objetivos fundamentais da empresa: o aumento da produtividade e o atendimento de demandas por reajustes salariais na unidade paulista, numa conjuntura em que, mais uma vez, um plano governamental acabava de determinar o congelamento de preços.

O sistema era simples: previa o pagamento de uma porcentagem fixa do salário (do ajudante de produção ao Diretor-Presidente). Tal percentual era determina-

do pela produtividade das linhas de montagem e pelo volume global de vendas; a periodicidade era mensal e a empresa, para evitar problemas com a fiscalização, recolhia todos os encargos sociais. O sistema foi proposto pela Diretoria, em meio a uma campanha por reajuste salarial, tendo sido amplamente negociado com a comissão de fábrica. Prevendo o que viria determinar a futura legislação, a empresa registrou o sistema no Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo.

Um grande número de empresas celebrou acordos em que o pagamento da PLR estaria vinculado a critérios vários, aproveitando-se de todo o potencial de um verdadeiro programa de participação nos lucros ou resultados.

Tal fato acabou, na época, por chamar a atenção da imprensa especializada. A revista *Exame*, em sua edição de 15 de maio de 1991 (“Chegou a hora de dividir o bolo”), publicava: “(...) pode-se contar nos dedos de uma só mão quem recompense o envolvimento dos seus funcionários com holerites mais robustos no fim do mês. Empresas como Monsanto e Gessy Lever têm planos para adotar o ‘gain sharing’, mas eles ainda não saíram do papel. Uma das poucas companhias que passaram à prática é a Brasilata.”

### Adaptação do sistema

O sistema da Brasilata funcionou, conforme sua concepção original, até dezembro de 1994, quando a Medida Provisória nº 794 determinou que as empresas concedessem participação nos lucros ou resultados, sem, entretanto, recolher encargos sociais.

Para se adequar ao sistema então vigente, a Brasilata efetuou, no início de 1995, várias modificações. As principais delas foram:

- transformação da periodicidade mensal em anual;
- condicionamento da participação não mais ao volume de vendas, mas ao lucro.

A primeira das modificações teve como objetivo atender à disposição da Medida Provisória, cujo princípio era evitar que salários viessem a ser pagos a título

lo de PLR, como forma de as empresas fugirem ao recolhimento de encargos sociais. A segunda modificação decorreu da percepção da Diretoria de que, na era “pós-real”, a lucratividade não dependeria apenas da eficiência da produção e do volume de vendas, sendo preferível indicar, explicitamente, como limitante, o próprio lucro da empresa.

Por ocasião da implantação do sistema original, em fevereiro de 1991, parecia importante à empresa condicionar a participação à eficiência das linhas de produção e ao volume de vendas, dentro do conceito genérico de que o lucro pertence ao capital e a produtividade, ao trabalho. Apesar de se considerar uma empresa transparente, a Brasilata sentia-se, na época, um pouco incomodada com o fato de ter de compartilhar as informações de lucro com os funcionários. Por isso, o volume de vendas (facilmente detectável) foi estabelecido como condição para o pagamento de níveis máximos de participação.

Havia, então, o pressuposto de que o volume de vendas condicionava o lucro, mas, no início de 1995, a empresa foi surpreendida com prejuízos, apesar do aumento significativo do faturamento. Em tal circunstância e tendo em vista a adequação do sistema Brasilata à nova legislação, foi providencialmente efetuada a substituição do volume de vendas pelo lucro, como limitante para pagamento da PLR. Assim, o cálculo do percentual do salário continuou a ser feito conforme a produtividade das linhas, porém o valor total do pagamento não poderia superar 15% do lucro líquido da empresa, após o Imposto de Renda.

O sistema não fixa, portanto, um percentual do lucro, que continua pertencendo ao capital, mas sim um limite máximo para remuneração da produtividade ao fator trabalho. Tal fórmula impede o repasse imediato de lucros, que inclusive podem ser oriundos de receitas financeiras ou venda de ativos subvalorizados. Por outro lado, caso haja geração de lucros suficientes, condiciona o pagamento da PLR à produtividade.

A Brasilata efetuou, na época (início de 1995), uma outra modificação em seu sistema de PLR. Em virtude da redução de custo pela eliminação dos encargos sociais, determinada pela nova legislação, a empresa decidiu transferir tal benefício ao sistema, criando, além da participação global, uma outra, por unidade fabril. Dessa forma, metade da participação de cada funcionário passou a ser calculada pela eficiência média global e a outra metade, pela eficiência da unidade fabril (SP, RS, GO), sendo que os funcionários ditos corporativos (não pertencentes aos centros de custos das unidades) passaram a ter o índice de participação calculado como duas vezes a média global.

## Outras considerações

A Brasilata, por ocasião da edição da MP, pôde tirar proveito do que há de melhor na nova legislação. Tendo sido beneficiada pela eliminação dos encargos sociais, transferiu o benefício aos empregados e escapou também da armadilha do abono salarial igual para todos e sem vínculo com os resultados (“cala boca”), imposto pelos sindicatos e que tantas distorções provocou para inúmeras empresas, que tiveram de pagar participações sobre lucros inexistentes. É bem provável que o fato de a Brasilata ter, na época, um sistema de PLR em funcionamento tenha permitido uma negociação mais favorável com o sindicato, até porque foi um dos primeiros acordos a serem firmados.

No exercício de 1995, a Brasilata, pela primeira vez em 30 anos, apresentou prejuízo fiscal. Por conta disso, ocorreu o grande teste do sistema de PLR. De acordo com o sistema, os funcionários da unidade mais produtiva da empresa deveriam receber, a título de PLR, 73% do salário mensal, mas, em virtude do prejuízo, nada foi pago. Segundo a Diretoria da empresa, foi um pouco desgastante, mas, depois de palestras realizadas com os funcionários, houve grande índice de compreensão. Afinal, todos entenderam que não poderia haver participação nos lucros se estes não existiam.

Em 1996, a empresa apresentou um pequeno lucro, não suficiente para fazer face ao pagamento de todo o índice determinado pelo sistema de cálculo da PLR. Assim, os funcionários da unidade de maior desempenho fariam jus ao recebimento, a título de PLR anual, de 1,73 salário mensal, mas, em função do limite do lucro, foi pago, em março de 1997, apenas 63% do salário. Situação análoga aconteceu no exercício de 1997, quando a unidade mais produtiva poderia receber, antes do limite do lucro, 1,65 salário e acabou efetivamente recebendo, em março de 1998, 71% do salário mensal. Já com relação ao exercício de 1998, foi pago a cada funcionário da unidade mais produtiva 94% do salário, enquanto o sistema indicava, antes do limite do lucro, 2,34 salários.

Os pagamentos nos três últimos anos reafirmaram a credibilidade no sistema, e a empresa, comprometida com a administração participativa, vem obtendo grande envolvimento dos funcionários.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### Participação nos lucros definida pelos resultados

Para ser um bom instrumento de integração entre o capital e o trabalho e um incentivo ao aumento da produtividade, o sistema de PLR deve estabelecer claramente a relação entre causa e efeito e atribuir a cada empregado a justa recompensa.

A relação clara entre causa e efeito é conseguida por meio de critérios de fácil visualização que, além de exaustivamente divulgados e explicados, devem ser aceitos e compreendidos por todos (nível de produção, estragos, devoluções, absenteísmo, etc.). No entanto, em se tratando de empresas com fins lucrativos, é altamente desejável que a variável lucro seja claramente explicitada como condicionante do pagamento, independentemente dos resultados atingidos. Segundo Sérgio Costa (1997, p. 69): “atingir metas habilita ou proporciona a participação numa parcela do lucro (...)”; segundo Ricardo Semler, citado por Lobos (1990, p. 55), “Distribuir lucros quando estes inexistem é um grave erro. (...) As coisas têm que ser claras: sem L não tem PL”. De acordo com essa idéia, a participação nos lucros ou resultados se tornaria “participação nos lucros definida pelos resultados”.

### Divisão justa

Atribuir a cada empregado a justa recompensa pelo sucesso alcançado não é tarefa fácil. Primeiro porque a PLR, para ser eficaz, necessita de metas amplas, algumas válidas para toda a empresa, outras para unidades fabris ou de negócios e, eventualmente, para equipes de trabalho. Não se trata, portanto, de avaliação individual: “(...) as tendências atuais de gestão sinalizam para um declínio da avaliação do desempenho individual” (Costa, 1997, p. 81).

O fato de não se tratar de avaliação individual não significa que a PLR deva desconsiderar o valor de cada funcionário para a obtenção das metas coletivas. Como então estabelecer o valor da contribuição de cada colaborador? Em princípio, o salário é, por excelência, o indicador do mercado para o valor do trabalho. Portanto, nada mais justo do que proporcionalizar o paga-

mento da PLR pelo salário nominal de cada funcionário. Quando, na década de 40, a Hewlett-Packard criou um dos primeiros planos de participação nos lucros, determinou “uma percentagem igual ao faxineiro e ao diretor executivo” (Collins e Porras, 1995, p. 297).

A proporcionalidade ao salário faz da PLR uma verdadeira remuneração variável, com todas as vantagens decorrentes de um sistema mais flexível, e mais competitivo, largamente utilizado pelas grandes empresas japonesas. Segundo William Ouchi (1986, p. 24), toda grande empresa japonesa paga uma grande parte da remuneração de seus empregados, na forma de bonificação, que pode atingir até seis salários anuais, e o montante não depende do desempenho individual, mas do desempenho da empresa.

### Partilhamento do sucesso

Entre os entusiastas da PLR existe a convicção de que o partilhamento do sucesso aumenta o comprometimento, a produtividade e os lucros. Segundo Robert Levering (1997), as empresas consideradas “um excelente lugar para se trabalhar” reconhecem os esforços dos funcionários e tendem a ter desempenho superior ao dos concorrentes que não adotam a mesma política. Collins e Porras (1995) acreditam que as empresas “feitas para durar” são visionárias e buscam o envolvimento dos funcionários, tendo apresentado, consistentemente, o melhor desempenho de longo prazo.

Em 1963, Thomas J. Watson Jr., ex-diretor executivo da IBM, citado por Collins e Porras (1995, p. 115), declarou: “(...) as origens da verdadeira diferença entre o êxito e o fracasso de uma empresa na maioria das vezes estão relacionadas à questão de como a organização tira o que há de melhor em seus funcionários.” ○

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHEGOU a hora de dividir o bolo. *Exame*, edição 479, ano 23, n. 10, p. 66-7, 15 maio 1991.

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

COSTA, Sérgio Amad. *A prática das novas relações trabalhistas: por uma empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 1997. 160p.

CUNHA, Sólón de Almeida. *Da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa*. São Paulo: Saraiva, 1997. 149p.

FLORENCE, Ana. Montadoras distribuem lucros. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 14 jul. 1995. P. A-3.

GREVE paralisa metalúrgica por divisão de lucros. *Folha de S. Paulo*, 16 jun. 1996. P. 2-2.

HILDA, H. Autopeças distribuem lucros inexistentes. *Gazeta Mercantil*, 15 abr. 1996. P. C-1.

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

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

MAGANO, Octávio Bueno. Política do trabalho. *Ltr*, São Paulo, v. 3, p. 44, 1997.

OUCHI, William G. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986. 291p.

ROMITA, Arion Sayão. A participação nos lucros à luz das medidas provisórias. *Trabalho & Processo*, São Paulo, n. 6, p. 8, set. 1995.

SUSSEKIND, A. et al. Instituições de direito do trabalho. 17. ed. *Ltr*, São Paulo, v. 1, p. 452, 1997.

TEIXEIRA FILHO, João de Lima. A participação nos lucros ou resultados como fator de modernização das relações de trabalho. *Ltr Suplemento Trabalhista*, São Paulo, n. 28/92, p. 207, 1992.

VIEIRA, Cândida. Participação nos resultados vira abono salarial. *Gazeta Mercantil*, 8 ago. 1996. P. A-4.

#### NOTA

Versão original deste artigo foi apresentada na EAESP/FGV:

I SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística

e Operações Industriais, realizado em 24 e 25 de setembro de 1998.