

[Formas de distribuição da PLR](#)
[O que diz a lei](#)
[Por que é tão importante a negociação com o Sindicato?](#)
[O que é um bom acordo de PLR para o trabalhador](#)
[Você sabia?](#)
[Por que as empresas querem a PLR?](#)
[Quais os riscos para os trabalhadores?](#)
[Quais os benefícios?](#)
[PLR: Responsabilidade da empresa e do trabalhador](#)

.....
O que diz a lei

PLR é um direito

A Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) consta dos direitos dos trabalhadores desde a Constituição de 1946. Mas só passou a ser freqüentemente praticada a partir de dezembro de 1994, quando regulamentada por Medida Provisória. Hoje, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa é assegurada pela Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que convalidou a MP 1982-77/00. A legislação em vigor determina que a PLR seja negociada entre a empresa e seus empregados, através de comissão formada por representantes da empresa, dos empregados e um representante do sindicato ou com a representação direta do Sindicato. A escolha do procedimento a ser adotado deve ser "definido pelas partes em comum acordo". A lei estabelece condições mínimas, mas não impede que as partes ajustem outros parâmetros que não conflitem com o mínimo definido pela lei.

Este é o caso, por exemplo, do Acordo de PLR feito entre o Sinttel-MG e a Telemar-Minas. O termo de compromisso assinado pelo Sindicato e pela Telemar, em novembro do ano passado, diz que a Comissão será composta por "3 representantes do SINTTEL-MG, 3 representantes da TELEMAR-MG e um representante da TELEMAR-MATRIZ", sem estabelecer qualquer exigência ou veto aos indicados por cada uma das partes. Isso, sem dúvida, é uma conquista importante que coloca os trabalhadores em telecomunicações de Minas Gerais um passo adiante do mínimo legal. Enfim, utilizada como instrumento auxiliar de gerenciamento, remuneração e política de pessoal, a PLR é um direito do trabalhador que possibilita negociações profundas e abrangentes.

Acompanhe alguns itens da Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa:

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

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;
II - convenção ou acordo coletivo...." (ajustamos com a Telemar, em novembro/2000, uma composição intermediária (três representantes da Telemar-MG, um da holding e três do Sinttel-MG. Ao nosso ver, não é o número de representantes na mesa - quatro da empresa contra três do Sindicato -, que definirá os limites finais, pois da parte do Sinttel, sempre em qualquer negociação com as empresas, temos como princípio consultar os trabalhadores antes de aprovar ou negar propostas finais).
Artigo 3º: "A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado (grifo nosso), nem constitui base de incidência de qualquer

encargo trabalhista, não se aplicando o princípio da habitualidade..."

Artigo 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 de litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais...

.....
Por que é tão importante a negociação com o Sindicato?

Por razões muito simples. O Sindicato é o representante legitimamente eleito pelos trabalhadores para representá-los. Além disso, os dirigentes sindicais ou representantes indicados pelo Sindicato não podem ser demitidos. Isso é de fundamental importância, pois assegura uma negociação livre de pressões por parte da empresa, isentando os trabalhadores de qualquer mal estar durante o processo negocial.

□

.....
O que é um bom acordo de PLR para o trabalhador

Um bom acordo é aquele feito através de convenção coletiva, com participação ativa do Sindicato em todas as etapas da negociação, inclusive no acompanhamento da execução das metas;

Aquele que não tenha o lucro como condicionante para o pagamento dos resultados, de forma a impedir aquela situação em que o trabalhador realiza todas as metas acordadas mas nada recebe porque o lucro esperado pela empresa não aconteceu;

Que garanta a transparência nas informações por parte da empresa, que deve fornecer todos os dados necessários para a definição das metas e para o seu acompanhamento;

Um acordo que tenha indicadores compreensíveis para todos os empregados e metas factíveis dentro da jornada normal, para que não haja uma intensificação do ritmo de trabalho e nem prejuízos à saúde do trabalhador. Para tanto, devem ser exaustivamente discutidos os procedimentos de trabalho para o alcance das metas;

Um acordo que seja baseado em metas coletivas, válidas para todos os empregados da empresa, de forma a evitar a quebra de solidariedade entre os trabalhadores e o surgimento de competição entre equipes ou mesmo entre companheiros de uma mesma equipe;

Que tenha "metas de contrapartida", de responsabilidade da empresa, de forma que se assegurem as condições ideais para que o trabalho seja executado visando aos objetivos acordados;

Aquele em que a PLR não signifique a substituição das parcelas fixas do salário e nem dos benefícios constituídos;

Um acordo que assegure que a variação da produtividade seja periodicamente incorporada aos salários;

Um acordo baseado em princípios distributivos que assegure o pagamento da PLR em valores iguais para todos os trabalhadores;

Que contemple todos os trabalhadores da empresa, incluindo os contratados por tempo determinado, os terceirizados, os licenciados por motivos médicos, as mães em licença maternidade ou adoção, os afastados por acidente de trabalho, os dirigentes sindicais etc.;

Um acordo que garanta divulgação ampla e periódica das metas acordadas por parte da empresa e regras claras de acompanhamento para que os trabalhadores possam, inclusive ao longo do exercício, negociar alterações de procedimentos e revisão e ajuste de metas previamente acertadas no caso de interferência de outros fatores sobre os quais os trabalhadores não tenham qualquer governabilidade.

.....
Você sabia?

- Que a PLR pode estar vinculada tanto à obtenção de um determinado lucro pela empresa como à obtenção de metas negociadas de resultados?
- Que mesmo existindo lucro, metas e provisionamento do pagamento de PLR, as empresas não são obrigadas a pagá-la, exceto quando existe acordo assinado regulando o pagamento?

□

.....
Por que as empresas querem a PLR?

- Porque querem vincular a remuneração dos trabalhadores aos resultados das empresas: resultado melhorou tem PLR; não melhorou, adeus participação...
- Porque querem que o salário deixe de ser um custo fixo para se tornar um custo variável, de acordo com o desempenho da empresa;
- Porque elas não precisam pagar encargos sociais nem FGTS sobre a parcela da remuneração paga na forma de PLR;

.....
Quais os riscos para os trabalhadores?

- Que o salário fique muito dependente do desempenho da empresa e os riscos do negócio sejam transferidos para os trabalhadores;
- Que haja intensificação abusiva do ritmo do trabalho, em função da necessidade de se atingirem metas de lucro ou de resultados;
- Que o trabalhador acabe por se transformar em capataz de seus próprios companheiros na ânsia de garantir o cumprimento das metas;
- Que a negociação da PLR resulte no fortalecimento da proposta de sindicalismo por empresa, enfraquecendo a organização dos trabalhadores;
- Que os rendimentos dos aposentados caiam muito em relação aos rendimentos do trabalhador na ativa, já que a PLR não conta para o cálculo do valor da aposentadoria.

.....
Quais os benefícios?

- Distribuição de parte dos lucros e resultados da empresa, obtidos através do trabalho de seus empregados;
- A categoria será beneficiada desde que haja uma negociação transparente, realizada com a atuação do Sindicato, e desde que haja democracia e participação dos trabalhadores;
- Será ainda beneficiada se as metas de desempenho operacional forem bem negociadas, de forma a preservar a saúde e demais necessidades características de uma boa condição de trabalho. E mais: se a empresa também tiver metas a atingir com

relação à saúde do trabalhador, às condições de trabalho etc.

.....
PLR: Responsabilidade da empresa e do trabalhador

Em entrevista ao Bodim, a economista Maria de Fátima Lage Guerra, que representa o Sinttel-MG nas negociações de PLR com as empresas, fala sobre aspectos importantes da negociação de Participação nos Lucros e Resultados nas empresas. Acompanhe:

Bodim - Você poderia citar um exemplo de acordo de PLR que seja referência para o trabalhador?

Maria de Fátima - Para mim, um bom acordo de PLR é o da Cemig. A empresa começou a pagar a PLR em 1997 e, desde o início, a negociação se deu com o sindicato da categoria. A Cemig considera o segundo procedimento da lei, que prevê negociação através de Acordo Coletivo. Sempre houve reconhecimento de que o sindicato é o representante legítimo dos trabalhadores.

Outro aspecto importante é o fato de a empresa vir aperfeiçoando o processo. No começo, a forma de pagamento da PLR era 70% linear e 30% proporcional ao salário. Mas este item foi sendo negociado com os trabalhadores e o sindicato e foi mudado com o tempo. Hoje, a distribuição é totalmente linear - todos os trabalhadores recebem o mesmo valor. Há o entendimento de que a responsabilidade de cada um, seja ele um engenheiro ou um instalador de rede, é a mesma para atingir a meta, ou pelo menos deveria ser.

É importante frisar também que a empresa considera todos os seus empregados no momento de distribuir a participação nos lucros e resultados.

Bodim - Como representante do Sinttel, você também participa das negociações da PLR com a Telemig Celular. Cite alguns aspectos positivos da negociação com a empresa.

Maria de Fátima - É interessante dizer que a Telemig Celular também considera todos os trabalhadores ao distribuir a PLR. Todos têm direito a receber, mesmo aqueles que estiveram afastados por doença, acidentados, com licença maternidade, dirigentes sindicais etc. Afinal, o afastamento destes trabalhadores não foi voluntário. Aí persiste a lógica da solidariedade e não a lógica individualista.

A forma de funcionamento da comissão é mais um aspecto positivo. Todos os membros têm direito a voto em condições de igualdade. Um item em discussão só é considerado aprovado se dois terços dos representantes o aprovam. Portanto, não há predominância da representação patronal nem da representação dos trabalhadores na tomada das decisões. Elas são feitas por consenso.

Bodim - Quais são os itens básicos de um acordo de PLR?

Maria de Fátima - Os principais itens de um acordo são: quem tem direito ao recebimento da PLR; o tipo de acordo, se é participação nos lucros, participação nos resultados ou se é mista - nos lucros e resultados; a forma de distribuição - se é igual para todos, se é proporcional ao salário ou se é misto (parte proporcional, parte linear); o montante a ser distribuído; a data de pagamento; se vai ser em uma ou mais parcelas; regras de divulgação e acompanhamento do acordo; no caso de participação nos resultados, quais os indicadores, quais as metas, qual o sistema de pontuação, qual o peso das metas. É bom lembrar que a lei não define nenhum parâmetro. Está tudo em aberto. O objetivo da negociação é justamente discutir estes parâmetros.

Bodim - Quanto ao valor a ser pago, qual o critério?

Maria de Fátima - O valor a ser pago não necessariamente tem que ser atrelado ao salário. Pode ser um percentual do lucro a ser distribuído, pode ser um montante. Tem empresas que fazem relação com a produtividade no ano, com o lucro, com os resultados em geral. A forma de cálculo, a metodologia é muito variada. Tudo isso é objeto de negociação.

Bodim - Com relação às metas, os trabalhadores devem cumpri-las para que os resultados sejam atingidos. Mas e as empresas? Elas também não deveriam cumprir algumas metas?

Maria de Fátima - Há um entendimento por parte das empresas, um senso comum, de que as metas a serem atingidas são gerenciais. Mas a lei não fixa ou determina este aspecto. É fundamental que o acordo também incorpore metas de interesse dos trabalhadores e estas metas podem ser incorporadas de diversas formas. Uma delas é a meta de contrapartida, meta que a empresa vai cumprir atrelada a uma outra que o trabalhador também deverá cumprir. Por exemplo: vamos supor, hipoteticamente, que um dos indicadores seja aumentar em 20% o número de terminais instalados. Mas a gente sabe que, muitas vezes, é possível que esta meta não seja alcançada por motivos que não são da governabilidade dos empregados, como a redução do número de empregados, terceirização ou falta de investimentos. Tudo isso impossibilita que ela seja atingida. Mas se existe a meta de contrapartida isto passa a não acontecer, pois ela garante que a empresa dará as condições para que as metas fixadas para o trabalhador sejam cumpridas. Assim, a empresa não demite indiscriminadamente e não precariza as condições de trabalho.

Caso a empresa não cumpra sua parte, não faça a contrapartida, então ela deverá reduzir a meta acordada ou ela compensa o não cumprimento de outra forma, que pode ser a concessão de um outro benefício. A meta não tem que ser apenas para o trabalhador cumprir.

Outro ponto que pode ser negociado: ao invés de ser um índice de satisfação do cliente pode ser um índice de qualidade das condições de trabalho na empresa. Este seria um índice a ser construído nas negociações, considerando as horas extras, sobreaviso, acidentes de trabalho, entre outros. Seria uma meta que beneficiaria tanto o trabalhador quanto a empresa, que também teria a satisfação do cliente garantida.

Bodim - Como você disse, existem fatores que fogem ao governo dos empregados. Mas existem fatores que também fogem à governabilidade dos empregados e da empresa e que podem afetar a realização dos objetivos propostos?

Maria de Fátima - Existem. Por exemplo: racionamento, impactos da política macroeconômica sobre os resultados da empresa (o patamar do câmbio, juros etc). Nem a empresa nem os trabalhadores têm o controle de situações como estas. Mas, muitas vezes, acontece de os fatores não serem de governabilidade dos empregados, mas somente da empresa, como por exemplo má gestão, caixa 2, programas de terceirização, falta de investimentos.

Neste caso, isso não pode ser impedimento para que os trabalhadores recebam pelas metas atingidas, ou seja, não é porque a empresa não teve lucro devido a problemas de sua inteira responsabilidade, que ela deixará de pagar os

trabalhadores pelo cumprimento das metas. O trabalhador nunca pode ser penalizado se ele fez a parte dele. O importante é que os fatores sejam exaustivamente discutidos na mesa de negociação, que a empresa mostre dados de forma transparente para que os termos do acordo sejam feitos levando em consideração todas as possibilidades discutidas. Tudo isso deve ser colocado abertamente para os trabalhadores durante a negociação.

Outro aspecto fundamental é que o acordo tenha cláusula de acompanhamento e que garanta espaço para as partes se encontrarem e discutir as bases do que for acordado em função do inesperado, dos acontecimentos fortuitos.

Bodim - Por que a PLR não pode ser vista como salário?

Maria de Fátima - Para simplificar, vamos dividir a remuneração total do trabalhador assalariado, com carteira assinada, em duas partes: remuneração fixa e remuneração variável.

A remuneração fixa é a remuneração direta recebida pelo trabalhador, composta pelo salário mensal propriamente dito, gratificações, férias com abono de 1/3, 13º salário, FGTS etc., mais a remuneração indireta, que são os benefícios salariais, como cesta básica, tíquete-alimentação, vale-transporte, entre outros. A tendência da remuneração fixa, como o próprio nome já diz, é permanecer de maneira continuada no tempo, enquanto durar o contrato de trabalho.

A remuneração variável, como por exemplo a PLR, é a parcela que depende do alcance de lucros, metas ou resultados por parte da empresa. Como é condicionada a um certo resultado, essa parcela pode existir ou não, dependendo do nível de desempenho verificado na empresa num determinado período. Daí, que costumamos dizer que a PLR não é salário porque, diferentemente deste, ela só existe nas condições em que há lucro na empresa ou quando o resultado esperado foi verificado. Caso contrário, se há prejuízo ou se o resultado e a meta acordados não foram alcançados, a empresa é obrigada a pagar o salário mas não precisa pagar a PLR.

Na verdade, mais que um prêmio à motivação do trabalhador ou um "salário extra", a PLR é um importante instrumento de ajuste da empresa em relação ao seu custo com pessoal, adicional às demissões e à redução de conquistas salariais e sociais dos trabalhadores.

Através da PLR, as empresas têm flexibilizado seus custos com pessoal promovendo a substituição, ainda que parcial, de itens da remuneração fixa direta e indireta por remuneração variável. Isso se dá através de diversos mecanismos, combinados à negociação da PLR: não recomposição integral das perdas salariais, não incorporação dos ganhos de produtividade aos salários, troca de reajustes e benefícios por abonos não incorporáveis e, com a demissão de pessoal, o desvio de parte do que era gasto com o pagamento de remuneração fixa para os programas de PLR. Ou seja, todos os mecanismos praticados recentemente pela Telemar.

Bodim - Existe alguma relação entre a produtividade e a PLR?

Maria de Fátima - O incentivo à produtividade consta do artigo primeiro da Lei da PLR, fazendo parte, portanto, de seus objetivos estratégicos.

O aumento da produtividade pode ser apropriado:

- pelos trabalhadores, via aumento da sua remuneração;
- pelos empresários, através do aumento dos seus lucros e juros;
- pelo governo, através do aumento dos impostos;
- e/ou pelos consumidores, mediante a diminuição do preço dos produtos.

E não há como negar o expressivo crescimento da produtividade da economia brasileira no período recente. Desde 1994, data da primeira MP, o aumento de produtividade passou a ser considerado referência para a PLR. A partir daí, os empresários têm pretendido que o aumento de produtividade não mais seja incorporado à remuneração fixa dos trabalhadores. Esse entendimento do lado patronal tem se desdobrado na exigência de que os trabalhadores não reivindicuem a produtividade nas campanhas salariais de data-base.

A produtividade é resultado da ação do trabalho humano. Assim, é legítimo os trabalhadores participarem dos ganhos de produtividade independentemente da base tecnológica utilizada no processo de produção que lhe deu origem. Quanto maior for a capacidade dos trabalhadores de uma empresa em adicionar valor aos insumos no processo de produção, maior será a renda gerada e posteriormente distribuída, na forma de salários, impostos, juros e lucros. Portanto, é a produtividade que dá origem ao lucro.

Incorporar ganhos de produtividade aos salários significa manter a atual distribuição de renda, sem piorá-la. Porém, garantir aos trabalhadores apenas uma parcela dos lucros e negar a incorporação do aumento da produtividade aos salários significa reduzir a renda dos trabalhadores no total da renda nacional, anulando os efeitos redistributivos do programa de PLR.

.....
**Formas de
 distribuição
 da PLR**
 (Bodim 19/07)

De acordo com a lei, a PLR não substitui ou complementa a remuneração do trabalhador, não deve ser base para incidência de encargo trabalhista e só deve ser paga, no máximo, duas vezes em um ano. Sua tributação deve ser feita na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês.

A distribuição da PLR pode ocorrer de três maneiras:

- em valor igual para todos os trabalhadores;
- de forma desigual entre os trabalhadores;
- e a distribuição mista.

A distribuição da PLR em igual valor para todos os trabalhadores é feita independentemente das diferenças de salário, tempo de casa, cargo ocupado e desempenho individual ou de equipe, dentre outras. Essa forma de distribuição reduz as diferenças de rendimentos entre os trabalhadores, ou seja, reduz o "leque salarial". Portanto, além de beneficiar a maioria, o pagamento em igual valor favorece a solidariedade e, por esses motivos, tem a preferência do movimento sindical.

A distribuição desigual é a que prevê que a parcela recebida por cada empregado tenha uma relação com o cargo ocupado ou seja proporcional ao valor do salário percebido. A distribuição desigual favorece os interesses das parcelas mais bem remuneradas dos trabalhadores.

Em alguns casos, a possibilidade de distribuição desigual pode conduzir à redução do leque salarial. Isso ocorre se a

distribuição previr que as faixas de salários mais baixos recebam a PLR proporcionalmente ao seu salário, mas com um percentual maior do que as faixas de salários mais altos, ainda que o valor monetário recebido pelas faixas de maior salário seja superior ao das faixas de menor salário.

A distribuição mista é a composta por uma parcela igual e uma desigual. Ou seja, o trabalhador recebe uma parte proporcional ao seu salário e outra parte de igual valor para todos. Esta tem sido a prática da maioria das empresas do setor de telecomunicações

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS DEFINIDA PELOS RESULTADOS
ANTONIO CARLOS TEIXEIRA ÁLVARES**

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

"ABSTRACT"

In December 1994, was regulated the Federal Constitution Article which determined 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 the paper is to analyze the mistakes made by companies when using such and important instrument, with the sole objective of reducing payment of social taxes.

"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 trabalho 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.

"KEYWORDS:"participation, profits, results, participative management, variable reward.

"PALAVRAS-CHAVES:"participação, lucros, resultados, administração participativa, remuneração variável.

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS DEFINIDA PELOS RESULTADOS **ANTONIO CARLOS TEIXEIRA ÁLVARES**

SUMÁRIO

1. Participação nos Lucros - Histórico
2. Participação nos Lucros - Brasil
3. Participação nos Lucros ou Resultados
4. PLR - O Caso Brasilata
5. Considerações Finais

Observação: Versão original apresentada na FGV-EAESP: I SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais - 24 e 25.09.98.

1. 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, p. 452); 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). No ano de 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 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 uma porcentagem igual 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. 238-239). 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 que religioso, o envolvimento dos funcionários e apresentaram, consistentemente, melhor desempenho de longo prazo.

2. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS - BRASIL

2.1. 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 seguintes 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 Sólon 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, V, também tratou do tema 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 art. 165, 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 art. 7º, 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*

2.2. LEGISLAÇÃO COMPLEMENTAR

Os preceitos constitucionais, apesar de várias tentativas, nunca foram regulamentados por lei, até dezembro de 1994. Contribuíram 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 décimo quarto 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 é, entretanto, auto-aplicável. Tal qual as demais, necessita de regulamentação, que acabou chegando por Medida Provisória, cuja primeira edição se dá nos últimos dias do governo Itamar Franco. A histórica MP nº 794, de 29.12.94, introduziu definitivamente no cotidiano das empresas brasileiras, o conceito de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR).

3. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS - PLR

3.1. 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 a produtividade;
- deve ter regras claras e objetivas, podendo ser considerados como critérios e condições:
 - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
 - programas de metas, resultados e prazos pactuados;
 - não constitui 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 esta, muito provavelmente, a razão da estipulação da periodicidade de pagamento não inferior a um semestre.

A primeira reedição da MP, em janeiro de 1995, sob o nº 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. Esta 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, umas inclusive sem relação com 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, p.44):
"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."
- 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, o que acabou reduzindo o custo da PLR, especialmente para aquelas poucas empresas que já adotavam alguma forma de participação nos lucros.
- A não habitualidade, o que transformou, de fato, a PLR numa verdadeira remuneração variável.

3.2. OS PRIMEIROS ACORDOS

Os primeiros acordos de PLR, de grande repercussão nacional, foram firmados pela indústria automobilística. A razão principal disso muito provavelmente tenha 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 sindicatos 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 trabalhadores, 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, Gazeta Mercantil, 14 jul 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, através 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 paralisa metalúrgica por divisão de lucros, Folha de S. Paulo, 16 jun 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 que no primeiro semestre pagara R\$ 500,00 a cada funcionário. Na seqüência 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!

3.3. 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 à época pesada concorrência mundial, na esteira do processo de globalização, provocado exatamente pelo grande poder de barganha das próprias montadoras. Premidas pela necessidade de competir, tendo como uma das poucas vantagens a flexibilidade e 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, Gazeta Mercantil, 15 abr 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..."

3.4. OS PRIMEIROS ACORDOS - COMENTÁRIOS

O ano de 1995 foi repleto de equívocos com relação à nova legislação sobre 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 Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-econômicos (Dieese), e constante de reportagem publicada em agosto de 1996 (VIEIRA, Gazeta Mercantil, 08 ago 1996, p. A-4), 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.

Nos 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 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 à busca do 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 equivocados: 13% deles, segundo o Dieese, "envolviam metas a serem cumpridas pelos funcionários" (VIEIRA, 1996, cit.).

Assim, um grande número de empresas, muitas delas pequenas ou médias, celebraram acordos, já em 1995, em que o pagamento da PLR, estaria vinculado a critérios vários (lucro, produtividade, absenteísmo, 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.

4. PLR - O CASO BRASILATA

4.1. 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). Porém, 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% (sete por cento) 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 a 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.

4.2. 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 percentagem fixa do salário (do ajudante de produção ao Diretor Presidente). Tal percentual era determinado 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.

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."

4.3 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 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.

Quando 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% (quinze por cento) 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 a participação de cada funcionário passou a ser calculada metade pela eficiência média global e 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.

4.4. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

A Brasilata, quando da edição da MP, pôde tirar proveito do que há melhor da 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 provocaram 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 por que foi um dos primeiros acordos a ser firmado.

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 eles 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 juz ao recebimento, a título de PLR anual, de 1,73 salários mensais, 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 de receber, antes do limite do lucro, 1,65 salários, 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 que 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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. 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 através 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 (1990), "Distribuir lucros quanto 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".

5.2. DIVISÃO JUSTA

Atribuir a cada empregado a justa recompensa pelo sucesso alcançado não é tarefa fácil. Primeiro por que 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 pagamento 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.

5.3. 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 aos 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, São Paulo, edição 479, ano 23 nº 10, p. 66-67, 15 mai 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, Sólton 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, São Paulo, 16 jun 1996. P. 2-2.
- HILDA, H. Autopeças distribuem lucros inexistentes. Gazeta Mercantil São Paulo, 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. São Paulo : Ltr, 1997, v. III, p.44.
- 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, nº 6, p. 8, set. 1995.
- SEMLER, R. In LOBOS, Júlio. Participação dos Trabalhadores nos lucros das empresas, cit. p. 55.
- SUSSEKIND, a et al. Instituições de direito do trabalho. 17. ed. São Paulo, Ltr, 1997, v.1, p. 452.
- TEIXEIRA FILHO, João de Lima. A participação nos lucros ou resultados como fator de modernização das relações de trabalho. Ltr Suplemento Trabalhista. São Paulo, nº 28/92, p. 207, 1992.
- VIEIRA, Cândida. Participação nos resultados vira abono salarial. Gazeta Mercantil, S. P. 08 ago 1996. P.A-4.

ACORDO DE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS DA EMPRESA

Por este instrumento particular e na melhor forma de direito, _____, com sede na _____, devidamente inscrita no CNPJ/MF sob o nº _____, neste ato representada pela **Comissão de Negociação** constituída pelos Srs. _____, portador do RG. nº _____ e _____, portador do RG. nº _____, e seus empregados representados pela **Comissão dos Trabalhadores** por estes devidamente eleitos, composta pelos Srs. _____, portador do RG. nº _____ e devidamente integrada pelo representante indicado pelo **SINDEEPRES - Sindicato dos Empregados em Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão-de-Obra, Trabalho Temporário, Leitura de Medidores e Entrega de Avisos do Estado de São Paulo**, Sr. _____, portador do RG. nº _____, Diretor Sindical Eleito, tudo de acordo com o disposto no artigo 2º, I, da Lei nº 10.101/2000, celebram o presente **ACORDO DE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS DA EMPRESA**, o qual além das normas gerais aplicáveis à espécie, reger-se-á pelas cláusulas e condições a seguir apresentadas:

Cláusula I – Amparo Legal

As partes assinam o presente Acordo com amparo na Lei nº 10.101/2000.

Cláusula II – Do Exercício Civil e Vigência

O presente Acordo refere-se a apuração do exercício civil de _____, considerando-se o período compreendido entre ___/___/___ e ___/___/___.

O presente acordo vigorará desde a data de sua celebração e até ___/___/___.

Cláusula III – Do Objeto Legal

O presente Acordo tem como objeto legal, incentivar a produtividade, a qualidade e o bom relacionamento entre Capital X Trabalho, estabelecendo para este período o Sistema de Participação dos Lucros ou Resultados conforme mencionado na cláusula I, não gerando qualquer paradigma para acordos futuros e também não se aplicando da habitualidade em termos monetários, não substituindo ou complementando a remuneração devida a qualquer empregado. A verba objeto do presente acordo está totalmente desvinculada do salário e diretamente relacionada aos termos ora pactuados, de forma que nenhum reflexo dela atingirá verbas trabalhistas ou se constituirá em base de incidência de encargo previdenciário, nos termos do disposto no artigo 3º, da Lei nº 10.101/2000.

Cláusula IV – Da Alteração na Legislação

Em ocorrendo alteração superveniente na legislação fundamentadora do presente Acordo, as cláusulas ora acordadas que com as mesmas conflitam, serão de imediato consideradas nulas, não podendo seu cumprimento ser exigido por qualquer das partes.

Cláusula V – Da Divulgação

A **Comissão dos Trabalhadores** eleita, acompanhará e informará, juntamente com a **Comissão da Empresa**, os resultados das metas aos demais trabalhadores.

Cláusula VI – Da Proporcionalidade e Aplicabilidade

O presente acordo aplica-se a todos os empregados (nos termos da Consolidação das Leis do Trabalho) e estagiários (nos termos da Lei nº 6.494/77) da empresa, excluídos todos os terceiros.

A distribuição de PLR, nos termos do presente acordo, será igual para todos os empregados da empresa.

Não obstante, será aplicada a proporcionalidade no valor do pagamento para os empregados que tiverem se afastado do trabalho no período base (___/___/___ a ___/___/___), por qualquer motivo, exceto férias legais. Assim, o empregado que não tiver se afastado do trabalho no período base receberá integralmente o valor da PLR apurado nos termos do presente acordo. Quando houver afastamento, o empregado perceberá o valor proporcionalmente reduzido, considerando-se o período de afastamento.

Identicamente, a proporcionalidade será aplicada aos funcionários que vierem a ter o respectivo contrato de trabalho rescindido no curso do período base, por iniciativa própria ou do empregador e que vierem a ser admitidos no curso do referido período base. Nesta hipótese o pagamento será efetuado na mesma data do pagamento aos demais funcionários.

Os empregados eventualmente demitidos por iniciativa do empregador, por justa causa, perderão o direito à percepção de PLR, nos termos do presente acordo.

A proporcionalidade será aplicada, também, nos casos de não atingimento das metas propostas no presente acordo. O limite para aplicação da proporcionalidade são os índices atingidos no ano de 2000 para

produtividade, novos clientes, qualidade e absenteísmo, descritos na cláusula VII. Abaixo de tais índices, a meta será considerada absolutamente não cumprida e, portanto, igual a 0 (zero).

Cláusula VII – Critérios Gerais

Das Metas:

1. **Produtividade**
2. Adicionar o critério e o percentual desejado.
3. **Novos Clientes**
4. Adicionar o critério e o percentual desejado.
5. **Qualidade**
6. Adicionar o critério e o percentual desejado.
7. **Absenteísmo**

No ano de _____ o índice de absenteísmo foi de _____%.

A meta para _____ consiste em reduzir o índice de absenteísmo para _____%, utilizando-se os mesmos critérios de apuração até então utilizados.

A participação de cada meta na apuração final de PLR será a seguinte:

Meta	Participação (%)
Produtividade	X%
Novos clientes – obtenção	X%
Qualidade	X%
Absenteísmo	X%
Total	100%

Para os fins do presente acordo, a apuração final da PLR considerará todas as metas em conjunto.

A PLR, nos termos do presente acordo somente será distribuída integralmente se todas as metas forem alcançadas em sua plenitude, conforme quadro acima. Se o total apurado for inferior a 100%, a importância a ser distribuída será proporcional à meta atingida, integralmente considerada.

O limite para aplicação da proporcionalidade prevista no parágrafo anterior, no caso do não atingimento das metas propostas, será o índice atingido no ano de _____, nos casos das metas qualidade, novos clientes, produtividade e absenteísmo. O não atingimento dos índices apurados para o ano de _____ implicará no absoluto descumprimento da meta e, portanto, não haverá qualquer proporcionalidade a ser aplicada, mas sim a atribuição do valor igual a 0 (zero) para a mesma.

Caso sejam apurados resultados melhores, ou acima da meta estabelecida, integralmente considerada, o valor a ser distribuído será aumentado proporcionalmente ao aumento de resultado (da meta).

Cláusula VIII – Do Valor da PLR

O valor base a ser distribuído será de R\$ _____ (_____), pressupondo-se que a meta seja atingida em sua integralidade, conforme proposta = 100%.

Referido valor poderá ser majorado ou diminuído proporcionalmente, conforme a meta seja parcialmente atingida ou extrapolada.

Cláusula IX – Pagamento

O pagamento da PLR, nos termos do presente acordo, se dará em duas parcelas iguais, sendo a primeira, em _____ e a segunda em _____, sempre no último dia útil de cada um dos referidos meses.

A tributação da referida verba se dará na forma do disposto no artigo 3º, § 5º, da Lei nº 10.101/2000, ou seja, tributada na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês.

Cláusula X – Conciliação

Na hipótese de divergência relativamente ao cumprimento deste Acordo, as partes, visando o entendimento e a conciliação, se comprometem, pela ordem, a negociar diretamente entre si e, permanecendo ainda a divergência, submeter o litígio à apreciação da Comissão de Conciliação Prévia Sindical instituída pelo SINDEEPRES e SINDEPRESTEM, conforme prevê a cláusula 57 da Convenção Coletiva de Trabalho 2001/2002.

E por estarem justos e contratados, e para que produza todos os efeitos legais, assinam o presente Acordo em 04 (quatro) vias de igual teor e forma, com a seguinte destinação:

- uma via será arquivada na empresa;
- uma via ficará com a Comissão de Trabalhadores;
- uma via será arquivada na Entidade Sindical Profissional;
- uma via será afixada no Quadro de Avisos da Empresa.

_____, _____ de _____ de _____.

Comissão de Negociação

Comissão da Empresa Comissão dos Trabalhadores

Representante do Sindicato

JUR/DR/ERF-FKRM

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.
(D.O.U. de 20.12.2000)

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

Faço saber que o Presidente da República adotou a Medida Provisória n.º 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

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

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

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

II - convenção ou acordo coletivo.

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

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

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

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

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

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

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

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

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

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

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

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

Art. 6º- Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º - Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória no 1.982-76, de 26 de outubro de 2000. Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

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

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente