



## **Participação de Lucros e Resultados: Estudo de Caso em uma Empresa de Serviços**

Cristina De Carli, Margareth Inês Motter Caregnatto, Verena Alice Borelli, Adrieli Alves Pereira Radaelli, Paula Patrícia Ganzer, Cassiane Chais, Oberdan Teles da Silva, Pelayo Munhoz Olea, Eric Charles Henri Dorion

### **RESUMO**

Com o mercado de trabalho em constantes transformações, está se tornando um desafio a atração e retenção de talentos nas organizações. Em vista disso, um método encontrado para reter estes profissionais, além da remuneração e benefícios, é o Programa de Participação de Lucros e Resultados – PPLR. O objetivo desse artigo é identificar como o PPLR é discutido no setor de recursos humanos. O referencial teórico deste estudo se constitui com embasamento principal nos autores: Martins (2000); Corrêa (1999); e Rosa (2000). Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, aliada a um estudo de caso. A obtenção de dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada aplicada à gerente de recursos humanos da empresa. Ao término deste estudo, é possível verificar como o assunto é discutido no setor de recursos humanos, tanto para fidelizar seus profissionais, como para promover a integração entre funcionários e empresa, desta forma propiciando vantagens para ambos.

**Palavras-Chave:** Organização; Funcionários; Remuneração; Programa de Participação de Lucros; Resultados.

### **1 INTRODUÇÃO**

O mercado de trabalho, cada vez mais competitivo, deixa complexa a atração e retenção de profissionais nas organizações, sendo que, estes avaliam criteriosamente e buscam informações sobre as empresas antes do ingresso. Desta forma, um dos métodos encontrados para a retenção, motivação e valorização destes talentos são os benefícios e a remuneração ofertada. Segundo Chaguri (2000) remuneração é o pagamento por uma tarefa realizada seja ela complexa ou não, sendo amparada por um contrato entre o empregador e o empregado.

O Programa de Participação de Lucros e Resultados - PPLR normalmente é um benefício concedido aos funcionários por empresas de médio e grande porte. No entanto, isto não é uma norma, empresas de pequeno porte também podem aderir a este programa. “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” (ÁLVARES, 1999, p.71).

Na visão de Chiavenato (2010) o PPLR é um benefício administrado por uma lei, não tendo influência com o salário do empregado, este benefício pode se basear nos lucros ou nos resultados da organização, ou em ambos. Paralelamente o PPLR pode ser pago ao funcionário semestralmente ou anualmente. Ainda o autor menciona que o PPLR é diretamente relacionado com o desempenho dos profissionais para obtenção dos resultados pré-estabelecidos pela empresa para um determinado tempo, por esse motivo para os programas de recompensas funcionarem adequadamente é necessário o comprometimento das pessoas.

A implantação do PPLR poderá ser um diferencial de mercado para manter a organização competitiva. Por outro lado, pode-se captar mão-de-obra qualificada e fidelizar os profissionais. Assim, trazer efeitos positivos a mesma, visando à satisfação, motivação e fidelização dos funcionários, como também, gerando uma aproximação e um estreitamento nas relações cotidianas diárias entre empregador e empregado em busca do crescimento de ambas



as partes.

Cabe ressaltar que o problema de pesquisa deste estudo é: como o Programa de Participação de Lucros e Resultados é discutido no setor de recursos humanos? Para tanto, destaca-se que o objetivo geral desse artigo é identificar como o PPLR é discutido no setor de recursos humanos.

O presente trabalho foi realizado em uma empresa de representação comercial com foco no setor moveleiro, fundada em 2002. Conta com uma equipe de 11 profissionais. Sendo que a empresa não dispõe de um plano de benefícios, nem um programa de participação nos lucros, apenas remunerando seus colaboradores com um salário fixo. Para Marras (2011, p. 127) “[...] denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Este trabalho divide-se em cinco capítulos facilitando assim, a compreensão do assunto. No primeiro capítulo encontra-se a introdução, em que se pode observar a contextualização do assunto, a justificativa, o problema de pesquisa, o objetivo geral, como também um breve histórico da empresa. No segundo capítulo encontra-se o referencial teórico. O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada para a pesquisa, em que foram descritas as técnicas utilizadas na investigação e suas características. No quarto capítulo localiza-se a análise dos dados feita por meio dos dados coletados. E no quinto e último capítulo encontra-se as considerações finais, as conclusões que foram possíveis obter ao final deste estudo, como também analisar se os objetivos foram alcançados e os possíveis desdobramentos da pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 REMUNERAÇÃO**

Conforme Milkovich e Boudreau (2013) a remuneração é um assunto que requer extremo cuidado na sua administração. Porquanto, é o principal meio para atração, retenção e motivação dos funcionários de uma empresa, além de ser o custo central e mais elevado de uma organização. Em vista disso, as decisões sobre a remuneração são influenciadas por condições econômicas afrontadas pelas empresas como também podem ser afetadas pelas condições do mercado de trabalho em geral, pelos sindicatos e pelas regulamentações governamentais.

Marras (2011) aborda que a função de remunerar dentro das organizações está sob a responsabilidade do setor de cargos e salários, que está inserido na área da administração de recursos humanos - ARH. Pode-se dizer ainda, que o salário não é o único componente da remuneração do trabalho de um profissional. Saliente-se, que a remuneração pode ser composta também por benefícios, comissões, horas extras, gratificações, entre outros.

Na visão de Boog e Boog (2002, p. 338):

A remuneração é atualmente o elemento mais importante nas empresas, pois compensa, direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. Pela mesma razão, se for mal gerenciada, pode gerar o efeito contrário, no mesmo grau e intensidade. As variáveis organizacionais e os desejos das pessoas são muitos, e conciliar esses fatores dentro da nova dinâmica de negócios é extremamente complexo.

Pessoas não trabalham de graça, como profissionais e colaboradores das organizações qualquer funcionário está interessado em investir na empresa com seu esforço, trabalho e dedicação pessoal. Logo esperam estar usando seus conhecimentos e habilidades, não obstante deste mesmo modo, esperam que a empresa lhe ofereça uma retribuição adequada e que saiba valorizar as pessoas como profissionais. Dessa forma, a empresa terá seus objetivos alcançados



e irá alavancar seus resultados, bem como, seus funcionários irão estar satisfeitos e assim rendendo mais nas suas atividades (CHIAVENATO, 2010).

### 2.1.1 Remuneração variável

A remuneração variável é uma quantia integral que pode ser creditada trimestralmente, semestralmente ou anualmente em prol do funcionário. Inclusive é de natureza seletiva, em virtude de que normalmente só alguns funcionários e executivos é que recebem. Além disso, esse tipo de remuneração depende dos resultados obtidos pela organização, podendo ser em determinada área, departamento ou cargo em períodos pré-determinados, isto por meio do trabalho de uma equipe ou de um funcionário individualmente. Desse modo, adota denominações variadas de acordo com as empresas: remuneração variável, participação nos resultados e salário flexível, porém o objetivo se mantém, fazer do funcionário um aliado e um parceiro nos negócios (CHIAVENATO, 2009).

Sob a ótica de Paschoal (2007) remuneração variável é quando a empresa levando em consideração a realização e/ou superação de metas estipuladas decide pagar aos seus funcionários parcelas adicionais, além da remuneração fixa. Por outro lado, estas parcelas geralmente não dependem se a organização obteve ou não lucros no período, todavia acaba se tornando uma forma de incentivo aos lucros. Em vista disso, normalmente estes programas não envolvem todo o pessoal, mas sim, os segmentos mais ligados às atividades fins, ou seja, atividades ligadas diretamente ao objetivo principal da empresa, o que acaba se restringindo aos executivos na maioria das vezes.

Pontes (2002, p. 347) afirma:

Remuneração variável é o processo de remunerar os colaboradores de forma a ter uma parte fixa e outra parte móvel. A parcela fixa advém da definição da estrutura salarial e a parte móvel advém de outros fatores, como desempenho da empresa, da equipe ou do colaborador. São três as formas principais de estipular o ganho variável dos trabalhadores: a participação através de sugestões, a participação acionária e a participação nos lucros e resultados.

Jr. e Filho (1999) abordam as várias formas de remunerações vinculadas a desempenho, pois essas vêm se tornando cada dia mais conhecidas as organizações. Bem como, este sucesso da remuneração variável vem sendo uma consequência dos processos organizacionais e a reestruturação que as empresas estão sofrendo nestes últimos tempos. Tendo em vista, que um dos principais motivos para a utilização da remuneração variável é o vínculo entre o esforço dedicado para alcançar determinada meta e a recompensa. Paralelamente, as políticas de remuneração dentro das organizações são um grupo de várias formas de gratificação que se complementam, visando unir comportamentos com os objetivos organizacionais.

No entendimento de Dutra (2012) a remuneração variável tem diferentes disposições, podendo ser:

- a) participação nas vendas: remuneração em forma de comissão sobre vendas de produto ou serviço;
- b) participação nos resultados: por realização de metas negociadas entre funcionário e empresa;
- c) participação nos lucros: percentual do lucro alcançado pela empresa; e,
- d) participação acionária: repartição de ações da empresa com base nos resultados obtidos.

A forma de distribuição pela organização desses diferentes tipos de remuneração deve



ser combinada, considerando dois fatores fundamentais: a procedência do dinheiro a ser distribuído e a configuração de distribuição (DUTRA, 2012).

## 2.2 BENEFÍCIOS

Para Chiavenato (2014), benefícios são vantagens oferecidas pelas empresas, como um complemento de salário, pago a totalidade ou a uma parte de seus funcionários. Igualmente os benefícios acabam formando um pacote, que se integram na remuneração do quadro de funcionários de uma organização. Outrossim, os programas de benefícios podem ser nomeados em legais: férias, décimo terceiro salário, aposentadoria, entre outros e espontâneos: vale refeição, vale transporte, seguro de vida, etc.

Conforme Lacombe (2011) além do salário fixo, este englobado dentro da remuneração, as organizações podem conferir aos seus funcionários benefícios, sejam eles monetários ou não. Acrescente-se que, quando um benefício não é obrigatório, e sim por vontade da empresa, pensando na competitividade perante as demais organizações, como também na conquista e fidelização de seus profissionais. Assim sendo, nestes casos podem-se citar vários benefícios como: licença remunerada em caso de doença, plano de saúde, auxílio farmácia, licença maternidade, seguro de vida, auxílio funeral, entre outros.

Dutra (2012, p. 197) defende que:

Os benefícios em nosso país são simplesmente uma forma de remuneração complementar. Os benefícios oferecem suporte para os empregados que lhes permitem a segurança a que de outra forma não teriam acesso. A composição da remuneração fixa e benefícios deve ser efetuada com cuidado para otimizar os recursos utilizados na satisfação das necessidades dos empregados abrangidos por eles.

Os benefícios hoje, representando aproximadamente 40% dos custos da folha de pagamento, já constituem uma forma de remuneração indireta, a qual os funcionários acabam utilizando em prol de sua qualidade de vida no trabalho e também na qualidade de vida pessoal. Além disso, benefícios já deixaram de ser extras, passando a fazer parte absoluta do sistema de remuneração, quase 80% dos benefícios são concedidos por liberalidade pelas empresas. Inclusive nos dias de hoje os profissionais já buscam por organizações que ofereçam um amplo programa de benefícios. De tal sorte que, antes apresentados como vantagens oferecidas pelo empregador, hoje passaram a ser vistos como direitos e exigidos por qualquer funcionário (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

### 2.2.1 Benefícios flexíveis

Conforme Snell e Bohlander (2009), pensando em adequar as necessidades pessoais dos funcionários as organizações podem conceder os planos de benefícios flexíveis. Sendo que, essa modalidade possibilita ao profissional a escolha dos benefícios que mais se adaptam as suas necessidades e dessa forma a empresa não terá gastos desnecessários com benefícios que não serão utilizados. Por outro lado, nos Estados Unidos as empresas proporcionam aos funcionários um plano básico de benefícios, e, além disso, os funcionários recebem um número de créditos que podem utilizar para adquirir outros benefícios dos quais necessitem. Nessa perspectiva, o profissional escolhe o benefício mais importante para ele, enquanto que a empresa controla os gastos com os benefícios, limitando o valor que cada funcionário pode gastar.

Para Lacombe (2011) devido ao custo elevado dos benefícios, pode-se considerar que



nenhuma organização ofereça todos os benefícios aos seus funcionários. Paralelamente as empresas apresentam alguns benefícios que são fixos, contudo concede à opção para o empregado de fazer adaptações com os demais benefícios, neste caso, dentro de limites e atendendo as necessidades e vontades de ambas as partes, sendo possível ainda o profissional ter benefícios que ele realmente preza. Por outro lado, frequentemente são fatores que influenciam na oferta dos benefícios fixos, a cultura da organização e a rivalidade do mercado de trabalho.

### 2.2.2 Benefícios sociais

Benefícios sociais são privilégios concedidos pelas organizações aos seus funcionários, independente do cargo que ocupam, como uma maneira de acréscimo na remuneração fixa e também serve como uma forma de motivação. Bem como, geralmente as organizações ofertam esses benefícios como um pacote que inclui: plano de saúde, vale-alimentação, vale-transporte, seguro de vida, entre outros. Também alguns dos benefícios que são oferecidos ao profissional acabam sendo estendidos para a família. Com isso, além de apresentar um aspecto monetário, este acaba por agregar facilidades para o funcionário, como no caso do transporte e da alimentação, não precisa o funcionário estar se preocupando com horários ou restaurantes (CHIAVENATO, 2010).

Benefícios sociais na visão de Knapik (2004) são retribuições e gratificações concedidas pelas organizações aos seus profissionais com o intuito de agregar na remuneração que recebem. Bem como, equivale a pagamentos indiretos que normalmente incluem plano de saúde, auxílio educação, vale- farmácia, entre outros. Igualmente as organizações determinam o plano de benefícios com base nas dificuldades dos seus funcionários, o objetivo destes benefícios é facilitar e melhorar a qualidade de vida dos funcionários, e com isso a empresa tem recompensas, como retenção de funcionários e redução do absenteísmo. Ainda no contexto de Chiavenato (2014) os benefícios sociais podem ser classificados quanto a sua exigibilidade legal, quanto a sua natureza e quanto aos seus objetivos.

### 2.3 PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO DE LUCROS E RESULTADOS – PPLR

No tópico que segue será abordado o foco deste trabalho o programa de participação de lucros e resultados, sendo assim, será falado sobre sua história, conceito, vantagens e desvantagens, assim como, sua metodologia de implantação e negociação e sobre a legislação que rege este.

A experiência inicial de se tentar estabelecer a participação nos lucros no Brasil é datada de 1919, a mesma aconteceu com a ajuda do seu mediador o deputado Deodato Maia, todavia com esta experiência não se obteve êxito (MARTINS, 2000).

Martins (2000, p. 19) cita:

A primeira notícia que se tem da participação nos lucros é de 1974, quando Albert Gallatin, secretário do tesouro do presidente Jefferson, distribuiu aos empregados parte dos lucros em suas indústrias de vidros de *New Genève*. Em 1812, Napoleão Bonaparte, por meio de um decreto, concedeu a participação nos lucros aos artistas da *Comédie Française*, que além do ordenado fixo, teriam uma participação na receita.

Segundo Corrêa (1999) há algum tempo a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas é conhecido. Acrescente-se que, desde a Constituição Federal de 1946, consta na Lei Maior de 1967 e pode-se encontrá-la no texto da Constituição Federal de 1988, no artigo 7º, inciso XI. No entanto, por não ser regulamentado sempre foi alvo de discussão,



dessa forma gerando ocasionalmente alguns conflitos jurídicos na área trabalhista, a constituição de 1988 trouxe mudanças ao desligar da remuneração dos empregados o benefício da participação dos lucros e resultados. Outrossim, pontualmente no dia 29 de dezembro de 1994 foi aprovada pela presidência da República a Medida Provisória nº 794 a qual menciona sobre os resultados da participação não há incidência de nenhum encargo trabalhista ou previdenciário.

### **2.3.1 Conceito**

A participação nos lucros ou resultados - PLR das empresas com certeza vem sendo a forma mais eficaz de promover a colaboração dos profissionais junto às organizações e claro causando significativa melhoria na competitividade das mesmas. Ainda, é um modelo de remuneração variável que hoje vem sendo o mais utilizado nas empresas, um elemento importante é o fato de haver a isenção de encargos trabalhistas. Inclusive o principal objetivo deste programa realmente é o envolvimento dos funcionários, para junto com a organização e sindicato planejarem a negociação do PPLR, traçar as metas e objetivos e por final a análise dos resultados alcançados (PONTES, 2007).

Marras (2011) concorda que a remuneração por resultados está sendo a forma mais aplicada pelas organizações hoje no mercado. Por outro lado, destaca que seu objetivo é interligar desempenho com a produtividade e com a qualidade dos resultados, fazendo com que o funcionário se estimule a buscar a melhoria do seu trabalho e procure alcançar as metas que lhe foram designadas e negociadas juntamente com a organização. Ora, esta modalidade de remuneração instiga a busca pela qualidade total, aumentando produtividade e reduzindo custos.

Participação nos lucros é uma recompensa paga pela organização ao seu funcionário, em virtude de um contrato de trabalho procedente da lei ou por vontade das partes, relativo aos lucros obtidos pela empresa no qual este funcionário colaborou. Inclusive os lucros são repartidos aos funcionários na medida em que for analisado, e de acordo com a lei ou ainda negociação estabelecida por ambas as partes. Outrossim, destaca-se que como é uma remuneração que depende do lucro da empresa, se esta, ao final do exercício decorrente não obtiver lucros, não haverá pagamento referente à participação nos lucros (MARTINS, 2000).

### **2.3.2 Metodologia para implantação**

Corrêa (1999) cita que para a inserção de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados em uma organização é necessário que a empresa realize um planejamento. Paralelamente neste devem estar descritas todas as etapas, as quais a empresa deve seguir uma ordem coerente na hora da execução. Ainda, no momento de associar desempenho com ganho é preciso ter muita exatidão, e não poderá ficar no esquecimento as condições do profissional: cargo, experiência e desempenho. Inclusive a este processo pode-se chamar de programa inteligente. Abaixo estão descritas as etapas, em sequência de execução:

- a) 1ª etapa – escolha e definição das regras de participação: realização de uma sondagem das peculiaridades e necessidades da organização e os objetivos que se almejam alcançar. Precisam ser definidas as normas e os indicadores para o plano, determinar se a meta será baseada em lucro ou resultado, se o programa consistirá em ser participativo ou simplesmente distributivo e ainda é necessário delimitar o cronograma;
- b) 2ª etapa – comissão dos trabalhadores e negociação das regras: nesta fase



são determinadas as equipes de funcionários e escolhido um representante para cada equipe, porquanto, é com este profissional que serão negociadas as normas. Definidas as atribuições de cada representante e para finalizar é preparado o acordo coletivo, em que, estarão todas as regras e o qual é assinado pela organização e pelos representantes de cada equipe, este fica mantido no sindicato;

- c) 3ª etapa – direcionamento dos negócios: neste ciclo busca-se apontar e separar as principais táticas e intervenções que irão conduzir o programa, tendo como objetivo orientar os empenhos para um ponto comum;
- d) 4ª etapa – objetivos, metas e planos táticos: uma etapa muito importante do plano, uma vez que, nesta são determinados os objetivos, metas específicas e globais e articulá-las com as preferências da organização determinadas anteriormente. Explicar os métodos estratégicos de trabalho que irão apontar o que precisa ser feito para o alcance das metas;
- e) 5ª etapa – avaliações parciais da evolução de cada meta: é a fase mais longa, pois constantemente no período de realização dos afazeres estratégicos é preciso mensurar o nível de desenvolvimento e obtenção da meta para que possíveis anormalidades possam ser retificadas dentro do prazo e se necessário reencaminhadas; e,
- f) 6ª etapa – avaliações finais de desempenho: este período irá requerer um julgamento inteligente dos membros que irão auto avaliar seus esforços. Ao término da distribuição de notas e estimativa de empenhos, calcula-se o escore completo de cada membro, que será a base para o rateio proporcional.

Todas as etapas deste programa devem ser inseridas com muita precaução e precisão. Além disso, os fundamentos e as normas do programa devem ser completamente explanadas aos seus membros. Acrescente-se que é extremamente importante a preparação de cada integrante para que estes saibam como devem proceder com relação ao Plano de Participação de Lucros e Resultados (CORRÊA, 1999).

### 2.3.3 Negociação da PLR

Rosa (2000) relata que tratando-se da Medida Provisória da Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas, um de seus artigos fala de como deve ser a negociação, habitualmente é um instante de muita angústia e apreensão. Saliente-se ainda, que para evitar as dúvidas que podem surgir no decorrer da negociação, deve-se reter o máximo de informações possíveis.

A seguir Rosa (2000) explica as formas de negociação da PLR:

- a) convenção coletiva: é a negociação entre o Sindicato Patronal e o Sindicato dos Trabalhadores da categoria. Porém, levando em conta as desvantagens de um único acordo para várias empresas, devido a sua heterogeneidade, este tipo de negociação acaba se tornando engessada;
- b) acordo coletivo: negociação envolvendo a Empresa e o Sindicato dos Trabalhadores da categoria. Nesta modalidade a negociação é feita por organização, sendo negociada pontualmente entre a empresa e o sindicato dos empregados, podendo ter o acompanhamento de funcionários; e,
- c) comissão de negociação: desta negociação fazem parte Empresa, Representantes dos Trabalhadores e Representantes do Sindicato da Categoria. O representante dos trabalhadores deve ser nomeado por eles



democraticamente. E o representante do sindicato pode ser escolhido de acordo com a categoria predominante. Esta modalidade tem mais possibilidades de dar certo, pois é direta.

Desta forma cada organização com suas particularidades deverá analisar qual a forma mais adequada de negociação, que mais se adapte às suas necessidades (ROSA, 2000).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa científica pode ser definida como uma maneira organizada e sistemática de responder a algum problema proposto. Ora é utilizada quando não existem informações suficientes para responder ao problema ou quando as informações disponíveis não estão organizadas adequadamente. Ainda na pesquisa, devem-se desenvolver inúmeras fases, sempre apoiadas em métodos e técnicas científicas, com a finalidade de apresentar resultados satisfatórios (GIL, 2010).

Nesse trabalho foi desenvolvida uma pesquisa descritiva que na visão de Cervo e Bervian (2002) percebe, assinala, investiga e correlata acontecimentos sem manusear. Realmente busca encontrar com que regularidade acontece esses eventos, qual sua conexão com os demais, seu gênero e peculiaridades. Outrossim, esta modalidade de pesquisa se desenvolve geralmente nas ciências humanas e sociais, são dados que ocorrem em seu meio natural, dessa forma para seu estudo necessitam ser recolhidos e catalogados.

A abordagem utilizada nessa pesquisa científica foi à qualitativa, que segundo Roesch (2012) a pesquisa qualitativa é adequada para uma proposta avaliativa. Bem como, quando se refere a melhorias de planos ou programas, ou ainda quando for preciso escolher metas de um planejamento ou até mesmo se for à necessidade de implantar uma nova ação. No entanto, não é uma pesquisa indicada para realizar a avaliação de resultados de um planejamento.

A técnica escolhida foi estudo de caso que no entendimento de Marconi e Lakatos (2011a) é um estudo, ou levantamento mais complexo de determinado caso sobre todas as suas características. Igualmente dessa forma se restringe somente ao caso estudado, não podendo ser divulgado. Ainda, segundo o autor “Reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, visando aprender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato”.

A pesquisa deste estudo foi realizada na empresa Beta Representações Ltda<sup>1</sup>, no setor de Recursos Humanos, com a coordenadora deste setor. A coleta de dados da pesquisa foi por meio de uma entrevista semiestruturada. Marconi e Lakatos (2008) definem que uma entrevista é uma reunião entre duas pessoas, sendo que, uma delas tenha interesse em buscar conhecimento sobre determinado assunto, utilizando-se de uma conversação de natureza profissional. Ainda tem a finalidade de tratar e buscar soluções para alguma problemática de natureza social. A técnica de entrevista tem como objetivo principal conseguir as informações de determinado assunto com o entrevistado.

Essa entrevista constituiu-se do tipo semi-estruturada, foi realizada em três encontros, nos dias 19, 20 e 21 de agosto de 2015 no local de trabalho, ou seja, no escritório da empresa, os encontros tiveram duração de aproximadamente 45 minutos cada, para se ter maior confiabilidade estes foram gravados. Na concepção de Marconi e Lakatos (2011b) é a modalidade em que o entrevistador tem o livre-arbítrio para conduzir a entrevista em qualquer direção que julgar necessário. Acrescente-se que é uma maneira de investigar mais abertamente o assunto em questão.

---

<sup>1</sup> Nome fictício para manter a confidencialidade, conforme informado na entrevista.



O método utilizado para análise de dados deste estudo se compôs de uma análise de conteúdo, por se tratar de uma entrevista e análise qualitativa. Severino (2007, p. 121) aborda análise de conteúdo como "uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações."

Marconi e Lakatos (2008, p. 117) mencionam sobre análise de conteúdo que "esta técnica permite analisar o conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos, películas cinematográficas, propaganda de rádio [...] Ela também pode ser aplicada a documentos pessoais como discursos, diários, textos etc." Ainda na concepção do autor é uma técnica que está voltada para estudar os conceitos e não os vocábulos.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Segue o quadro resumo da entrevista realizada com a Gerente de Recursos Humanos da empresa Beta Representações, o qual serviu como base para análise que se encontra abaixo.

Quadro 1 – Resumo da entrevista

QUESTÕES	RESPOSTAS
1) Qual a importância de um Programa de Participação de Lucros e Resultados para a empresa?	É uma forma de valorizar o funcionário pelo trabalho desempenhado, além disso, proporciona maior segurança para a empresa. Isso devido a maior satisfação pelo benefício que está recebendo. Complementando também, é uma forma de demonstrar para o funcionário que ele é parte da organização. No qual, se divide da mesma forma que se soma.
2) Quais metas ou indicadores a empresa gostaria que fossem medidos individual, em grupo e coletivo?	Individual – Desempenho do funcionário que pode ser avaliado da seguinte forma: comportamento, assiduidade. Coletivo – faturamento, lucro contábil, rotatividade e pesquisa de satisfação de clientes.
3) A partir de qual percentual de lucro que a empresa quer iniciar a divisão com os funcionários? A partir disso, definir o quanto será dividido? Ou o corte de início e o corte de final?	A partir do lucro de 30% a empresa disponibilizara para os funcionários 10% do lucro em partes iguais.
4) De que forma seriam divulgados aos funcionários os resultados do PPLR?	A forma de divulgação será por e-mail mensal informando a evolução das vendas e o percentual de lucro atingido até a presente data. Por fim, semestralmente será feito um fechamento que será enviado por e-mail, além de fixado em um quadro mural na empresa.
5) Como seria realizado o pagamento de um Programa de PPLR? Semestralmente ou anualmente?	É uma empresa pequena e conta com 11 funcionários em que, estão dispostos em seis vendedores, três comerciais internos, diretor e um financeiro. Os vendedores não possuem um salário fixo e sim baseado em comissão por intermédio das vendas realizadas, sendo assim, o bônus terá a divisão igual entre os funcionários da empresa. Essa divisão será semestral.



6) Na sua percepção quais seriam as vantagens e desvantagens trazidas pelo PPLR?	Vantagens: Incentivo ao funcionário; fidelidade à empresa, isenção para a organização dos impostos permitindo assim, que ela bonifique seu funcionário; vínculo entre a empresa e funcionários; estímulo para atingir as metas individuais e gerais; Desvantagens: Para a empresa é a rigorosidade do sindicato devido à lei que regulamenta o benefício, no qual poderia ser tratado diretamente entre funcionários e organização; desconfiança; falta de pagamento em caso de não gerar lucro.
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Com base nos dados da entrevista realizada com a Gerente de Recursos Humanos da empresa, pode-se analisar o quanto um programa de Participação de Lucros e Resultados é importante para a empresa, pois é uma forma de valorizar o funcionário pelo trabalho desempenhado, além disso, proporciona maior segurança para a empresa, devido ao funcionário estar satisfeito com o benefício o qual está recebendo. Complementando também, é uma forma de demonstrar para o funcionário o quanto ele é importante, parte da organização. No qual, se divide, do mesmo modo como se soma. Como Pontes (2007), menciona que a Participação nos Lucros ou Resultados, cada dia vem sendo a maneira mais eficaz de proporcionar o envolvimento dos funcionários com a empresa, dessa forma promovendo a colaboração de todos, como resultado causando maior competitividade entre as organizações.

Quanto às metas e indicadores ficaram definidos alguns indicadores coletivos: faturamento, lucro contábil, rotatividade e pesquisa de satisfação de cliente. E também alguns indicadores individuais: desempenho do funcionário, este pode ser avaliado por meio do comportamento e da assiduidade. Todos estes indicadores estão descritos no planejamento estratégico da empresa. Marras (2011) indaga que o principal objetivo é relacionar desempenho e produtividade, com o propósito de desta forma os profissionais se incentivem a buscar a melhoria contínua de suas tarefas e alcançar as metas e indicadores, os quais foram pré-estabelecidos em conjunto com a empresa.

O percentual de lucro estipulado pela organização para ser possível a divisão com os funcionários ficou definido em 30% a partir deste percentual será dividido 10% do lucro com os funcionários, esta divisão se dará de forma linear, ou seja, igualmente entre todos. O pagamento será realizado semestralmente, sendo que, o pagamento deve ser feito até o último dia útil do mês de setembro e março respectivamente 2016 e 2017. A divulgação dos resultados ficará de responsabilidade do Comitê de PPLR. Estes três itens citados terão sua decorrência de acordo com a negociação estabelecida.

Como vantagens e desvantagens do PPLR a entrevistada mencionou: incentivo ao funcionário; fidelidade à empresa, isenção para a organização dos impostos; vínculo entre a empresa e funcionários; estímulo para atingir as metas individuais e gerais, como vantagem. Já como desvantagem ela citou: a rigorosidade do sindicato devido à lei que regulamenta o benefício, no qual poderia ser tratado diretamente entre funcionários e organização; desconfiança; falta de pagamento em caso de não gerar lucro. Segundo Martins (2000) pode-se apontar como vantagens integração dos funcionários na organização, o aumento de produtividade, o estímulo ao profissional para produzir, redução de custos, atenuar os problemas da empresa. E como desvantagens é possível assinalar incerteza para o trabalhador, pois não sabe se vai receber e qual o montante, maior esforço do funcionário para atingir as metas, a separação dos lucros pode ou não ser tangível.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo foi possível perceber a importância dos profissionais para uma organização, logo uma empresa não sobrevive sem capital humano, ou seja, pessoas e principalmente como é fundamental que as organizações procurem fidelizar e reter seus talentos. Da mesma forma, devem sempre estar buscando formas de motivar seus funcionários, isso pode ocorrer por meio de oportunidades de crescimento, como também de benefícios, desse modo mostrar que reconhecem os esforços dedicados por estes em prol da organização. Por conseguinte, profissionais motivados realizam suas tarefas com mais entusiasmo, o que resulta em um ambiente de trabalho mais saudável e por consequência resultados mais satisfatórios.

Neste estudo foi analisado o Programa de Participação de Lucros e Resultados, como um diferencial para as organizações. Um modelo de remuneração variável que vem sendo muito utilizada pelas organizações nos dias de hoje. Pois além de ser uma forma de promover a integração entre funcionários e empresa, propicia vantagens para ambos, para a organização maior produtividade, competitividade e lucratividade, e para o profissional, este trabalha mais motivado e satisfeito, assim alcançando as metas e objetivos pré-estabelecidos pela empresa e com isso sendo favorecido com esse bônus do PPLR.

Em vista disso, ao término desta pesquisa pode-se dizer que o objetivo proposto inicialmente foi alcançado, de identificar como o PPLR é discutido no setor de recursos humanos. No entanto, o estudo é desenvolvido em uma empresa que não possui tal programa.

Como sugestão para trabalho futuro da empresa Beta Representações, acredita-se que seria interessante, verificar a possibilidade de estruturar e implantar um plano de benefícios. Pois a empresa não possui até o momento e sente-se esta necessidade.

Destaca-se que uma importante vantagem do PPLR considerada pelas organizações é o fato de haver a isenção de encargos trabalhistas. Mas tem-se como principal vantagem competitiva desta ferramenta a parceria existente entre organização e profissionais, ambos buscando constantes melhorias no processo organizacional, pois com a melhoria deste, o resultado do esforço empenhado é recíproco.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. Participação nos lucros definida pelos resultados.

**Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: EAESP / FGV, v. 39, n. 4. Out., Dez. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n4/v39n4a08.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOOG, Gustavo (Coord.); BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

**Câmara dos deputados.** Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2000/lei10101-19-dezembro-2000-353953-norma-pl.html>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAGURI, Reinaldo. **Manual prático da remuneração moderna.** São Paulo: LTr, 2000.



CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel de recursos humano nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORRÊA, Waldir E. **Participação nos lucros ou resultados:** uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

KNAPIK, Janete. **Administração geral e de recursos humanos.** Curitiba: IBPEX, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011a.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011b.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Sergio Pinto. **Participação dos empregados nos lucros das empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.



MOTTA, Fernando C. Prestes (Org.); CALDAS, P. Miguel (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de cargos e salários**: carreira e remuneração. 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7. ed. São Paulo: LTr, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

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

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. 6. reimpr. São Paulo: Cortez, 2007.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.