

# A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS E RESULTADOS DAS EMPRESAS

## UM ESTUDO DE CASO ENVOLVENDO UMA INDÚSTRIA NO RIO DE JANEIRO

**Ana Vitória Sebriam de Melo**  
[vitoriasebriam@gmail.com](mailto:vitoriasebriam@gmail.com)

**Maria Vitória de Veras Nunes**  
[vitoria.veras2008@gmail.com](mailto:vitoria.veras2008@gmail.com)

**Vivian Werneck Bandeira**  
[viwerneck14@gmail.com](mailto:viwerneck14@gmail.com)

**Murilo de Souza Oliveira**  
[murilodesouza308@gmail.com](mailto:murilodesouza308@gmail.com)

**Gabrielly Venâncio Dias**  
[gabrielly.v.dias1110@gmail.com](mailto:gabrielly.v.dias1110@gmail.com)

**Amanda Vitória Coelho Amorim**  
[acoelhoamorim@gmail.com](mailto:acoelhoamorim@gmail.com)

### RESUMO

A participação dos trabalhos nos lucros e resultados das empresas (PLR) é observada normalmente como uma conquista importante para os trabalhadores, na medida em que permite o recebimento de valores, por parte dos empregados, associados ao cumprimento de determinadas metas propostas pela organização, coletiva ou individualmente. Do ponto de vista estratégico, a PLR é parte do pacote de remuneração dos empregados, representando um incentivo financeiro de curto prazo. Do ponto de vista legal, várias são as questões a serem consideradas pelas empresas. Baseada em uma abordagem qualitativa, com ampla revisão bibliográfica e uma entrevista semiestruturada com o principal executivo de RH de uma Indústria de grande porte, a pesquisa buscou identificar e descrever o papel e requisitos dos programas de PLR no contexto da gestão de pessoas como elemento de integração trabalho-capital, comparativamente aos ditames previstos na legislação em vigor. Os resultados permitiram observar que os programas de PLR estão alinhados com as diretrizes da Lei 10.101/2000. A pesquisa sugere a importância da participação ativa dos sindicatos, a não aplicação de encargos, a periodicidade semestral, a transparência das regras, o compartilhamento das metas e a busca pela integração trabalho-capital.

**Palavras-chave:** *Gestão de Pessoas; Remuneração; Benefícios; Recompensas;*

### ABSTRACT

*The profit sharing program (PLR) is usually observed as an important achievement for workers, as it allows the receipt of values, by employees, associated with the fulfillment*

*of certain goals proposed by the organization, collectively or individually. From a strategic point of view, the PLR is part of the employee compensation package, representing a short-term financial incentive. From a legal point of view, there are several issues to be considered by companies. Based on a qualitative approach, with extensive literature review and a semi-structured interview with the main HR executive of a large industry, the research sought to identify and describe the role and requirements of PLR programs in the context of people management as an element of labor-capital integration, compared to the dictates provided for in the legislation in force. The results allowed us to observe that the PLR programs are aligned with the guidelines of Law 10.101/2000. The research suggests the importance of the active participation of unions, the non-application of burdens, the biannual periodicity, the transparency of the rules, the sharing of goals and the search for labor-capital integration.*

**Key-words:** People management; compensation; benefits; profit and gain sharing

## **1. INTRODUÇÃO**

A participação dos trabalhadores nos lucros e nos resultados das empresas representa importante fonte de recursos financeiros para os empregados, e expressiva mobilização da força de trabalho em prol dos objetivos organizacionais de curto prazo, por parte da Organização (Assis, 2011).

Os programas de PLR auxiliam na integração capital-trabalho, uma vez que estabelecem metas e compartilham os desafios dos negócios de uma organização, considerando-se aspectos estratégicos e operacionais de interesse da organização nas quais o programa foi implementado (Chiavenato, 2024).

Tais programas são particularmente importantes para as empresas, na medida em que promovem e comunicam os objetivos desejados pelas empresas, bem como o desdobramento de metas, o estabelecimento de premiações e de condições para que os trabalhadores, de diferentes níveis, recebam suas parcelas (Assis, 2011).

Para a sociedade o tema é relevante porque amplia discussões sobre um programa que coloca recursos financeiros na economia, fomenta relações comerciais, gera oportunidades de consumo e empodera, de alguma forma, os trabalhadores que podem vir a se comportar como sócios das empresas (Assis, 2011).

Os pesquisadores escolheram esse tema central pelo interesse em ampliar conhecimentos sobre programas que viabilizam o compartilhamento de lucros e resultados das empresas com seus empregados, tema observado pelos pesquisadores, de forma preliminar, quando dos estudos ligados à gestão de pessoas.

A questão-problema a ser respondida é em que medida, ou de que forma, os programas de participação nos lucros ou resultados, das empresas, estão alinhados aos

principais direcionados previstos na lei 10.101/2000, que converteu a medida provisória, reeditada até então, com a fixação de regras sobre o tema.

Para que fosse possível responder a questão problema foi necessário estudar os principais elementos relacionados aos programas de remuneração direta (dinheiro) e indireta (benefícios), notadamente os programas de participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas.

Foi também necessário compreender os desafios e objetivos da gestão de pessoas no contexto atual, com destaque para as funções transacionais conectadas ao programa objeto deste trabalho de pesquisa científica. Conforme destacou Assis (2011), a gestão de pessoas possui desafios e oportunidades em suas diferentes dimensões.

Adicionalmente, necessário se fez entrevistar o principal executivo de recursos humanos de uma indústria, no sentido de conhecer o programa adotado pela empresa – uma das pioneiras no assunto – e as razões para implantação e manutenção de tal programa ao longo das últimas décadas.

A pesquisa sobre participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas (PLR) foi iniciada com a suposição de que tais programas são negociados com as entidades sindicais, a partir de pressões de tais entidades, ao longo de determinado período de tempo, sem que uma empresa tivesse sua própria motivação.

Os pesquisadores consideraram também, como suposição, a ideia de que a inexistência de encargos trabalhistas e previdenciários criou um estímulo adicional para que empresas viessem a adotar tais programas, na medida em que poderiam compor pacotes de remuneração com elementos sem encargos para as empresas.

Após os aspectos introdutórios sobre Gestão de Pessoas, o artigo científico foi estruturado de forma a identificar a remuneração direta e seus principais programas, a remuneração indireta e seus principais elementos, assim como outros elementos essenciais na compreensão da remuneração.

A pesquisa tomou como base uma ampla revisão bibliográfica, conceituada como uma composição de etapas de trabalho, segundo as quais é necessário compilar dados e informações de interesses dos pesquisadores, a partir da definição do objeto da pesquisa (Michel, 2009).

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica do estudo de caso simples, caracterizado por Yin (2009) como um processo de investigação de um determinado fenômeno, em um determinado contexto, buscando sua compreensão de forma mais estruturada e aplicada a uma determinada realidade.

O estudo de caso foi realizado com base em dados disponibilizados pela empresa através de sua plataforma de interação com os clientes, do mesmo modo que complementado através de uma entrevista semiestruturada. A entrevista buscou compreender elementos ligados à estratégia e características dos programas.

Importante destacar, como alerta Vergara (2007), que toda metodologia adotada, notadamente no campo das ciências sociais, possui limitações, o que de fato ocorre com o referido trabalho de pesquisa, uma vez que o mesmo toma como base previsões legais e o resultado de uma entrevista com um executivo da organização.

O trabalho de coleta das evidências considerou a obtenção do programa de participação nos lucros e resultados reeditado pela empresa ao longo dos anos, tanto na versão física, quanto na versão digital, o que viabilizou uma triangulação entre o que fora dito, na entrevista, e o que fora identificado textualmente.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Uma revisão bibliográfica pode ser conceituada como uma busca de informações sobre determinadas áreas do conhecimento de interesse dos pesquisadores, a partir da definição do objeto da pesquisa, buscando dar o embasamento necessário ao que pretende explorar (Michel, 2009).

Trata-se de uma pesquisa que antecede um trabalho acadêmico, visando permitir um conhecimento estruturado do tema da pesquisa a partir de livros, artigos, teses, dissertações e afins, buscando-se informações de diversas fontes para elaboração do projeto (Michel, 2009).

No contexto dessa pesquisa foram necessárias revisões bibliográficas relacionadas aos programas de PLR, incluindo a lei 10.101/2000, bem como aos demais elementos que integram, de alguma maneira, o pacote de remuneração de muitas organizações, notadamente da organização objeto da pesquisa.

### **2.1 – GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas, dentro da qual os programas de PLR são implementados, é uma das áreas que mais têm passado por mudanças e transformações nos últimos anos, desempenhando um papel fundamental no contexto organizacional, visto ser crucial para o alcance dos objetivos estratégicos das empresas (Chiavenato, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas maximiza o potencial dos colaboradores, por meio de práticas como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, fortalecendo a competitividade no mercado, garantindo o alinhamento entre as habilidades dos funcionários e as necessidades da empresa.

Dessler (2017) destaca a importância de uma abordagem completa para a gestão de pessoas, que engloba não apenas aspectos operacionais, como a administração de salários e benefícios, mas também aspectos estratégicos, como a construção de uma cultura organizacional sólida e o desenvolvimento de lideranças.

Essa abordagem integrada no operacional e no estratégico, permite que as empresas criem um ambiente de trabalho positivo e estimulante, promovendo o engajamento, a mobilização em todo de resultados e a satisfação dos colaboradores (Dessler, 2017).

Além disso, a gestão de pessoas está ligada à gestão do conhecimento e à inovação. Investir no desenvolvimento das habilidades e competências contribui para a criação de uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que o capital humano é uma fonte de diferenciação difícil de ser replicada (Robbins; Judge, 2018).

Em suma, a gestão pessoas é essencial no contexto organizacional para mobilização da força de trabalho em prol dos objetivos dos negócios, o que se viabiliza – de forma expressiva – com a introdução dos programas de participação nos lucros ou resultados (Assis, 2011).

## 2.2 REMUNERAÇÃO

Explorar o tema remuneração se faz necessário, uma vez que tal expressão, polissêmica, reúne parte importante das diferentes formas de pagamento e de concessões, de diversas formas e modelos, cujo objetivo é o de permitir que o empregado compreenda o valor do seu trabalho sob diferentes perspectivas (Assis, 2021).

Os dicionários ligam o termo remuneração à ideia de salário e também à de recompensa, reconhecimento, pagamento ou contrapartida pecuniária. A relevância do sal na conservação dos alimentos, fazendo com que ele fosse fonte de uma forma de recompensa aos soldados romanos, deu origem ao termo salário (Assis, 2011).

A suposição de que a remuneração podia intensificar resultados foi decisiva para que economistas, administradores e outros especialistas, se debruçassem sobre a remuneração com o propósito de descobrir a receita ideal para remunerar o trabalho, o esforço, o desempenho e a capacidade das pessoas envolvidas (Assis, 2011).

Importante destacar que a ideia de remuneração vai além dos elementos em dinheiro, na medida em que considera elementos relacionados aos benefícios, às

vantagens e às facilidades. Assim, a remuneração pode se desdobrar em direta e indireta, conforme a natureza dos elementos envolvidos (Assis, 2011).

Processos seletivos normalmente apresentam aos candidatos o chamado pacote de remuneração, documento que contempla o conjunto de programas, ações, vantagens ou facilidades em integrar os quadros de determinada empresa, normalmente considerando-se elementos em dinheiro e em benefícios.

## 2.3 REMUNERAÇÃO DIRETA

Dentro do pacote de remuneração observamos a remuneração direta, chamada por Assis (2021) do pilar necessário e indispensável à relação de emprego, tendo em vista o caráter transacional da conexão empregado-empregador e da questão constitucional do estabelecimento do salário como contrapartida ao trabalho.

Remuneração direta é um termo que apresenta várias significações, ampliando possibilidades e destacando a concepção de algo que se recebe em dinheiro, por um resultado obtido, trabalho realizado ou a presunção de risco de um investidor, diretamente da instituição com a qual se preserva um vínculo (Assis, 2011).

A parte em dinheiro da remuneração direta se desdobra entre a parte fixa e a parte variável, conforme destaca Assis (2011). Para o autor, a parte fixa tem como base resultados de pesquisas de remuneração e estratégias da organização. A parte variável, por outro lado, os desafios em torno de resultados.

### 2.3.1 – Parte Fixa da Remuneração Direta

A definição do componente fixo da remuneração direta, em uma organização de qualquer porte, requer atenção a dois aspectos principais: a justiça interna da remuneração, denominada “remuneração relativa”, e o posicionamento da remuneração em relação ao mercado, a “remuneração absoluta” ou equilíbrio externo (Assis, 2011).

A parte da remuneração direta é concentrada normalmente na figura do salário, componente obrigatório – de uma forma ou de outra – no processo de contratação de empregados e no estabelecimento de vínculos empregatícios. A essa parte fixa podem se juntar os adicionais (Assis, 2011).

### 2.3.2 – A Parte Variável da Remuneração Direta

Muitos são os programas de remuneração variável, com diferentes propósitos e ciclos de resultados, tais programas focam objetivos coletivos, em torno de

determinadas causas da organização. Normalmente aplicam-se encargos trabalhistas e/ou previdenciários (Assis, 2011).

Portanto, a expressão parte variável da remuneração direta não se limita a conceitos legais, mas destaca o poder desses programas em aumentar o valor percebido do trabalho e em reduzir os gastos eventualmente com encargos trabalhistas, podendo também contribuir com a transferência de custo fixo para variável (Assis, 2011).

Os programas de remuneração variável, como observa Assis (2011), estão regularmente conectados aos objetivos, metas e resultados da organização, podendo ou não ocorrer os pagamentos, em função do alcance, não alcance ou mesmo superação das metas definidas.

Para Luz (2011), tais programas, que para Assis (2011) são mecanismos de remuneração direta e variável, representam benefícios importantes para os empregados, considerando-se o termo benefício como algo que beneficia, que é desejado e esperado pelas pessoas.

## 2.4 REMUNERAÇÃO INDIRETA (BENEFÍCIOS)

Na perspectiva da remuneração, executivos tendem a destacar a importância dos benefícios no contexto organizacional, seja pelo valor associado, pela garantia de necessidades básicas, como proteção e segurança, além do seu valor em termos de custo ou redução dos gastos pessoas (Assis, 2011).

Esse grupo inclui assistência médica, odontológica, seguro de vida e previdência privada. Tais benefícios são percebidos como formas de remuneração indireta, pois aliviam os custos que os funcionários teriam ao buscar esses serviços por conta própria, contribuindo para o fortalecimento do poder aquisitivo (Assis, 2011).

Chiavenato (2018), por outro lado, apresenta os benefícios como sociais, recreativos e supletivos, organizando tais programas conforme suas características, objetivos, público-alvo e direcionadores para sua concessão. Para o autor, os benefícios evitam o desembolso de dinheiro por parte dos empregados.

O' Neal (1998, apud Assis, 2022) destaca que os benefícios, em suas diferentes formas e critérios, criam nas pessoas um senso de proteção e de segurança, sendo ainda mais valioso do que o programa em si ou dos custos associados. A pesquisadora destaca o impacto na captação e retenção de trabalhadores.

### 2.4.1 – Benefícios Comuns



Os pacotes de benefícios podem se organizar de diferentes maneiras, entre as quais a que considera um grupo amplo de beneficiários, para o qual os benefícios são comuns e divididos de forma mais ou menos universal e equânime, para todos os níveis hierárquico (Assis, 2011).

Luz (2011) destaca que tal grupo pode também contempla benefícios sociais, recreativos ou supletivos que abrangem todos os empregos, independentemente do nível de trabalho ou posição do beneficiário dentro da estrutura organizacional, com maior ou menor cobertura e custos.

Outro componente que pode ser destacado como relevante, na discussão dos benefícios, é o efeito tributário de tais programas, na medida em que não se aplicam encargos, de qualquer ordem, aos valores ou concessões, aumentando o poder de compra dos beneficiários (Assis, 2011).

#### 2.4.2 – *Fringe Benefits*

Assim como existe um grupo de benefícios relativamente comuns, existe também um grupo de benefícios que se aplicam a um grupo mais reservado, normalmente do alto escalão da empresa, benefícios esses que admitem diferentes nomes e condições de oferta (Assis, 2011).

Alguns benefícios, também conhecidos como *requisitos*, são reservados para posições mais amplas e estratégicas na organização. Este conjunto de benefícios, vantagens ou facilidades, é direcionado apenas para uma pequena parcela de profissionais executivos (Assis, 2011).

Dentro deste grupo, apenas um pequeno número de profissionais se beneficia de tais ofertas ou concessões. Pesquisas mostram que veículos, combustível, seguro automóvel e *check up* são conteúdos comumente utilizados por executivos de determinado cargo e acima (Luz, 2011).

No contexto desta pesquisa, os programas de participação nos lucros ou resultados serão analisados como mecanismos ou formas de remuneração direta e variável, uma vez que, a partir de sua natureza pecuniária, depende da observância de objetivos, metas, critérios e resultados (Assis, 2011).

### 3. METODOLOGIA

A metodologia representa um conjunto técnicas necessárias ao alcance de determinados resultados (Michel, 2009), sendo necessário reconhecer que, no campo



das ciências sociais – campo desta pesquisa – todo método possui relativa limitação, dependendo da abrangência e dos propósitos (Vergara, 2007).

Na pesquisa científica, a metodologia ela representa um caminho estruturado para aproximação da verdade ou das diferentes possibilidades de reflexão sobre um determinado tema. Michel (2009) destaca que a metodologia indica a forma como questões serão respondidas e o como caminhos serão percorridos.

Esse caminho envolve procedimentos rigorosos e métodos aceitos pela ciência, fornecendo diretrizes claras para a condução de investigações e a aquisição de conhecimento. Assim, a metodologia científica é essencial para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos em qualquer processo de pesquisa (Michel, 2009).

### 3.1– ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2001, p. 23) o método do estudo de caso refere-se a uma técnica baseada em diversos dados coletados por meio de experiências, eventos no contexto real. Análise de documentos, pesquisas de campo ou vivência do pesquisador no ambiente objeto da pesquisa.

De acordo com o autor:

“O estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento” (Yin, 1983, apud Yin 2001, p. 21).

O estudo de caso busca dar ao pesquisador uma profundidade ao objeto pesquisado, podendo ser um estudo voltado a um caso simples ou múltiplo, admitindo-se que o objetivo é de facilitar a compreensão de determinados fenômenos em determinados conceitos (Yin, 2001).

Neste artigo, o estudo de caso foi aplicado para o conhecimento mais profundo de uma organização que adotou o programa de participação nos lucros e resultados (PLR) há mais de três décadas, tendo sido uma das pioneiras na implementação de tais programas no Brasil.

### 3.2 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Conhecer determinada organização e seus motivos para a implantação de um programa de PLR, além dos direcionadores de tais programas, exigiu uma entrevista com o principal executivo de recursos humanos, no Brasil, sendo portanto necessária uma entrevista semiestruturada.

Entrevistas semiestruturadas são formas de coletar informações e dados envolvendo interação social verbal e não verbal entre pesquisadores e entrevistados com um objetivo pré-definido e acordado entre as partes objeto da interação e em função de um campo do saber determinado (Manzini, 2004).

A entrevista semiestruturada permite estudar fenômenos relevantes e seus efeitos mediadores, dando ao pesquisador – o entrevistador – uma flexibilidade para desdobramento de determinada questão em função da resposta dada pelo entrevistado (Manzini, 2004).

A escolha do método de entrevista depende das necessidades específicas da pesquisa e do contexto em que os dados serão coletados. Assim, é importante considerar as características de cada método para garantir a eficácia da coleta de informações e a qualidade dos dados obtidos (Manzini, 2004).

A entrevista foi realizada na sede da empresa, no Rio de Janeiro, no dia 15/08/2024, e contou com a presença dos pesquisadores e do executivo responsável pela área de Recursos Humanos, Comunicação e Sustentabilidade. A entrevista foi gravada e, posteriormente, transcrita.

A empresa selecionada para nosso estudo de caso é uma das principais industriais na América Latina, com uma longa história de inovação e compromisso com a excelência. Essa instituição tem mais de 50 anos e se consolidou como uma das líderes do mercado mundial, fornecendo uma ampla gama de produtos e soluções para indústrias como a siderurgia, metalurgia, alimentos e bebidas.

Além disso, a empresa oferece serviços de engenharia, tecnologia de ponta para aplicações específicas e suporte técnico especializado, visando sempre atender às necessidades de seus clientes com segurança, qualidade e eficiência, de acordo com o que registra o site da empresa.

Com uma presença significativa em vários países da América Latina, a empresa se destaca pelo seu compromisso com a sustentabilidade, desenvolvendo soluções que ajudam a reduzir o impacto ambiental e a melhorar a eficiência dos processos

industriais. Seu foco constante em inovação e a busca por novas tecnologias mantêm a empresa na vanguarda do setor, garantindo a continuidade de seu legado de mais de um século de operações bem-sucedidas.

O entrevistado é graduado em Administração, com ênfase em Recursos Humanos, ocupando atualmente o cargo de Diretor Executivo. É responsável pela área de RH, Comunicação e Sustentabilidade em diversos países da região, incluindo Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile, Peru e Bolívia.

Sua gestão é especialmente focada em promover diversidade e inclusão. Com uma carreira dedicada à gestão de pessoas, ele tem contribuído significativamente para o desenvolvimento de políticas e práticas que valorizam o capital humano em um contexto global.

#### **4. PESQUISA**

A revisão bibliográfica e a entrevista semiestruturada permitiram compreender, de forma mais ampla, os propósitos da lei 10.101/2000, incluindo as restrições e ressalvas instituídas pelo legislador, tanto no momento da homologação da lei, quanto posteriormente, nas diversas alterações.

##### **4.1 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS (PLR)**

A participação nos lucros e nos resultados das empresas, também conhecida como PLR, regulamentada no Brasil pela Lei nº 10.101/2000, busca alinhar os interesses dos colaboradores com os objetivos da empresa, baseando-se no desempenho e resultados alcançados (Lei nº 10.101/2000, Art.1º).

De acordo com o entrevistado a empresa pesquisada segue um programa com metas preestabelecidas em prol do cumprimento das estratégias da empresa, antes da existência de uma legislação que regulamenta tal programa, criado na década de 1990, considerando-se o interesse em um mecanismo de recompensa aos empregados.

De acordo com o entrevistado:

*"Temos um programa de PLR muito antes que houvesse uma lei para regular esse assunto. Eu não tenho a data precisa agora, mas foi bem antes, lá no final dos anos 90. Já tínhamos um programa de PLR. Obviamente, fomos reformulando esse programa, adaptando e melhorando cada vez mais. Como fazemos para alinhar os interesses dos colaboradores? É importante termos uma posição muito transparente sobre o que é o programa"*

Os critérios para seu pagamento, geralmente estabelecidos previamente, incluem metas financeiras e/ou de desempenho qualitativo. Tal programa, do ponto de vista da lei, não complementa o salário dos funcionários, mas serve de incentivo ao engajamento e promoção de um ambiente de maior comprometimento (Assis, 2011).

No que envolve a questão dos critérios definidos previamente, além do uso de metas financeiras ou de desempenho qualitativo, foi destacado que visam manter o programa da PLR disponível e em evidência para os colaboradores, para que o programa seja conhecido por todos, em todos os níveis.

Segundo o entrevistado:

*"A gente tem uma posição muito transparente do que é o programa. Ele é divulgado e está disponível. No passado, inclusive, imprimíamos cartilhas, agora não mais, até por questão da sustentabilidade, do meio ambiente, de você tirar um pouco do papel de circularização, mas isso está hospedado dentro de um site, onde as pessoas podem ir lá, qualquer empregado tem acesso, são regras claras, simples, objetivas. É um programa bem parrudo, que ali demonstra claramente o funcionamento. Ele sofre pequenas oscilações de um ano para o outro, então isso faz com que os próprios funcionários consigam memorizar e entender exatamente o que está acontecendo"*

É fundamental que os critérios e objetivos sejam transparentes e alinhados com a cultura da empresa, garantindo sua eficácia e contribuindo para melhores resultados empresariais, o que deve estar explicitamente indicado nas diretrizes do programa, suas regras e condições para pagamento ou não pagamento (Assis, 2011).

O executivo entrevistado destacou:

*"O alinhamento é feito dessa forma e em conversas. Obviamente, quando alguém entra, você deve explicar que existe o programa e como ele funciona. Isso é uma responsabilidade das lideranças. O programa serve, inclusive, também como atração de funcionários, funciona como um benefício extra que você está oferecendo. Então, esse alinhamento acontece dessa maneira; acho que a palavra para isso é transparência. Você precisa ter um programa onde você gere transparência e o outro lado saiba exatamente como funciona"*

Um estímulo à implantação dos programas de PLR está relacionado a não incidência de encargos trabalhistas e previdenciários, parte importante da estrutura de custo dos empregadores. A lei 10.101/2000, ao não considerar a incidência de encargos, estimulou a adoção de tais programas (Assis, 2011).

A não incidência de encargos trabalhistas e previdenciários é outro ponto a ser destacado. Entretanto o entrevistado não abordou o assunto de forma detalhada, somente pontou que realizam de acordo com o previsto pela legislação.

Para ele:

*"A empresa segue o que está na legislação. Não há como fugir disso. Se você tem o benefício, ele será absorvido pelo benefício. Você tem que pagar o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) proporcionando aos empregados acesso a indicadores estratégicos da empresa, permitindo-lhes compreender melhor o desempenho organizacional e sua relação com os objetivos financeiros. Essa transparência ajuda os colaboradores a alinharem seus esforços com as metas da empresa, promovendo um maior engajamento e contribuindo para o alcance dos resultados estabelecidos"*

O executivo entrevistado destacou que os três principais indicadores da empresa são vendas, lucro operacional e *working capital* (capital de giro líquido). O primeiro avalia o volume de vendas esperado. O lucro operacional, por sua vez, considera o lucro após descontar todos os custos e despesas.

O *working capital* (capital de giro líquido) combina recebimentos, estoque e caixa, e é essencial para manter um fluxo de caixa saudável. Esses indicadores fornecem uma visão completa da *performance* financeira da empresa.

Segundo o entrevistado

*"Se você vendeu 100 e teve despesas de 70, o lucro operacional é 30. O terceiro fator é o working capital, que combina o recebimento, o estoque e o caixa da empresa. Para manter um fluxo de caixa saudável, é necessário equilibrar o prazo de recebimento com as obrigações de pagamento e otimizar o estoque para reduzir ativos parados. Portanto, os três indicadores são: vendas, lucro operacional e o caixa da companhia, ou working capital, que integra esses três aspectos"*

O executivo confirmou que os indicadores estratégicos da empresa sempre foram os mesmos, mas os pesos atribuídos a cada um variam ao longo dos anos. Essas mudanças refletem as prioridades e necessidades estratégicas da empresa, permitindo ajustar o foco entre diferentes aspectos, como vendas e lucro operacional, para alinhar melhor os objetivos com as metas operacionais.

Destacou o entrevistado que

*" Os pesos não são iguais, os pesos são diferentes. Quando você monta esse programa, você diz o seguinte: Tudo tem que dar 100%. O que você movimenta dentro da sua estratégia é exatamente o peso, o que você quer forçar mais, o que você precisa mais. Por exemplo, hoje o indicador nosso, os pesos são: vendas você tem 20, o lucro você tem 70 e o working capital você tem 10. Por que o lucro você tem mais? Porque ele é que me sustenta. O lucro hoje é o peso maior que está ali. Mas pode ser que daqui a pouco eu queira falar que a venda, para mim, estrategicamente, tem um peso maior. Mas os indicadores sempre foram esses"*

O Sindicato laboral atua como um elemento de equilíbrio na relação capital-trabalho, conforme previsto na lei (10.101/2000), tendo um papel relevante na validação das regras, na fixação das metas e no acompanhamento da execução das ações que buscam mobilizar a categoria em prol dos resultados (Assis, 2011).

O entrevistado afirma que o sindicato é crucial, pois assegura que o programa seja justo e equilibrado para empresa e empregados. Ele valida o acordo e garante que os interesses de ambas as partes sejam atendidos, tornando sua participação essencial para a execução eficaz da PLR.

De acordo com o parágrafo 2º, da Lei 10.101/2000, a presença do sindicato laboral é essencial para homologação dos programas de PLR, dando aos mesmos a validade necessária, inclusive, para a não incidência dos encargos previdenciários, incluindo o seguro de acidente de trabalho.

O executivo ressaltou que:

*"O sindicato, primeiramente, é uma peça obrigatória dentro da legislação. Você não consegue fazer um programa de PLR sem a participação do sindicato. E eu costumo dizer o seguinte: o sindicato, de certa forma, vai fidelizar o programa, pois ele está ali para representar o lado do empregado. É como se fosse alguém dando a assinatura, a concordância dos empregados em relação àquele programa. A PLR não está olhando apenas para a empresa nem somente para os empregados; ela está considerando os dois lados. Se você ultrapassar esse ponto, eu divido com você essa conta. Simples assim. E o sindicato vem justamente para garantir que isso esteja sendo feito corretamente, tanto para um lado quanto para o outro. Portanto, é fundamental e obrigatório"*

A Lei 10.101 proíbe a imposição de metas que prejudiquem a saúde física e psicológica dos trabalhadores. Essa legislação busca proteger os direitos laborais ao estabelecer limites para a exigência de desempenho, garantindo um ambiente de trabalho mais seguro (Art. 3º).

"O artigo 3º da Lei nº 10.101/2000 estabelece que a participação nos lucros aos trabalhadores não faz parte da remuneração regular, isenta de impostos trabalhistas e previdenciários. Isto promove a PLR como um incentivo baseado no desempenho, sem aumentar a carga tributária (Lei nº 10.101/2000, Art 3º)"

Para garantir que as metas estabelecidas sejam alcançadas dentro da carga horária de trabalho, são adotadas várias medidas estratégicas. Os pesquisadores questionaram a forma como são acordadas as metas para que sejam passíveis de serem cumpridas dentro da carga horária de trabalho. O executivo salientou que:

*"Essas metas são metas que não geram nenhum adicional na carga horária. Elas fazem parte do dia a dia de cada um: do vendedor, da pessoa responsável pela cobrança e de quem trabalha no back office para que as metas sejam alcançadas. Portanto, são metas intrinsecamente ligadas às atividades de cada função, sem exigir trabalho extra. Embora alguns, como os vendedores, tenham uma relação mais direta com certos indicadores, todos precisam de uma retaguarda para alcançar os objetivos. Assim, essas metas estão integradas ao escopo de trabalho habitual, não tem algo além"*

De acordo com a Lei nº 10.101/2000, que trata do envolvimento dos empregados nos resultados ou conquistas da organização, fica especificado que esse envolvimento é separado da remuneração do empregado pelas obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais.

Em termos mais simples, o dinheiro recebido, a título de participação nos lucros ou resultados, não é considerado parte do salário do empregado, mas sim uma forma adicional de compensação financeira que não afeta as contribuições salariais regulares e os impostos (Lei nº 10.101/2000, Art 3º).

A lei estabelece que a distribuição dos lucros ou resultados deve ser feita com periodicidade mínima de seis meses. Essa determinação visa garantir que a participação nos lucros ou resultados seja utilizada como um verdadeiro incentivo de médio a longo prazo, alinhando os interesses dos empregados com os da empresa (Lei nº 10.101/2000, Art 3º).

Tal medida evita ou desestimula que outros pagamentos, provenientes de outros programas, possam ser transformados em participação nos lucros ou resultados, conforme poderia ocorrer, por exemplo, com a comissão ou premiações regulares dos vendedores.



A lei foi elaborada – nesse aspecto - para evitar a banalização do mecanismo de participação nos lucros e resultados, garantindo que tal mecanismo realmente funcione como um estímulo produtivo e não apenas como uma antecipação salarial disfarçada (Lei nº 10.101/2000, Art 3º).

Dessa forma, a impossibilidade de pagamento em ciclos menores que seis meses impede que as empresas façam distribuições frequentes e em períodos curtos, o que poderia desvirtuar o objetivo do benefício, estimulando o encerramento de outros programas existentes com outros propósitos.

A lei exige que haja um intervalo mínimo de seis meses entre os pagamentos para assegurar que a participação nos lucros ou resultados seja um incentivo efetivo e que o benefício tenha um impacto real no engajamento e na produtividade dos trabalhadores, contudo o executivo mencionou que esse pagamento é exercido anualmente para que não cause uma distribuição desigual.

Destacou o entrevistado que

*"A lei permite o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) com uma periodicidade de seis meses, mas nunca praticamos isso. Nossa PLR é sempre anual, fechando o exercício no final do ano. Isso ocorre porque o mercado é sazonal: alguns produtos ou vendas têm melhor desempenho no verão e outros no inverno. Se pagássemos semestralmente, poderíamos prejudicar o programa, já que os resultados podem variar conforme a época do ano. Para garantir uma distribuição uniforme, trabalhamos de janeiro a dezembro e realizamos o pagamento no final de fevereiro do ano seguinte"*

Além disso, uma videoconferência com todos os colaboradores é realizada para garantir o engajamento no programa e a clareza dentro da organização, promovendo transparência e coesão entre os funcionários.

Ressaltou que

*"O presidente da companhia realiza uma teleconferência com todos os empregados do Brasil para apresentar os resultados da PLR, seja presencialmente no auditório ou virtualmente. Essa teleconferência, especialmente concorrida em fevereiro, utiliza indicadores visuais para mostrar o progresso e incentivar melhorias. A divulgação contínua é essencial para manter todos informados e engajados no programa, promovendo uma integração mais eficaz e aumentando a motivação dos colaboradores"*

Por fim, destacou o entrevistado que a PLR é um benefício que deve ser um adicional positivo, sem reduzir os salários, que permanecem estáveis. Ela visa aumentar

o compromisso e a atratividade da empresa. Em um mercado competitivo, um bom programa de PLR é crucial para reter e atrair talentos, equilibrando-se com o “total cash” (remuneração total), que inclui salários e outros benefícios.

De acordo com o entrevistado

*" Os salários das pessoas estão conservados. O que eu vou fazer é gerar um adicional para justamente gerar mais compromisso, mais benefício e mais comprometimento. Então, o que eu quero é gerar mais. O salário é um elemento que eu tenho que comparar ao mercado. A PLR, como qualquer outro benefício, deve ser sempre gerada de forma positiva, como um adicional. Nunca em detrimento de algo. Deve sempre ser algo a mais. Porque é uma competição. Se você não tiver um bom programa na sua empresa e o vizinho tiver, as pessoas vão optar por trabalhar no vizinho em vez de em você. Então, você tem que estar muito atento a isso. É óbvio que tem que ter um custo. Você vai ter que buscar um equilíbrio com o que o mercado está fazendo, mas precisa ser competitivo. Caso contrário, você vai acabar perdendo pessoas e não terá força para atraí-las. Então, você tem que estar muito atento ao que o outro está fazendo e sempre pensando em fazer mais, ou de forma a ter um bom equilíbrio entre o que chamamos de total cash, que é o salário, mais as outras coisas que funcionam como benefício, e a PLR é uma delas. Portanto, a empresa fará estritamente aquilo que a legislação determina"*

## 5 – CONCLUSÃO

A questão-problema a ser respondida é em que medida, ou de que forma, os programas de participação nos lucros ou resultados, das empresas, estão alinhados aos principais direcionamentos previstos na lei 10.101/2000, que converteu a medida provisória, reeditada até então, com a fixação de regras sobre o tema.

A pesquisa buscou correlacionar os termos da lei que regula a Participação nos Lucros ou Resultados, com a experiência de uma indústria que adota tal programa por mais de três décadas. Os dados da empresa foram coletados a partir de uma entrevista semiestruturada, realizada pessoalmente na sede da empresa.

Na conclusão deste trabalho, observou-se que o estudo aprofundado sobre Participação nos Lucros e Resultados (PLR) revelou a importância fundamental da participação ativa dos sindicatos no processo de construção e de homologação do programa para todos os efeitos legais.

A presença do sindicato garante que os interesses dos trabalhadores sejam devidamente representados e considerados, promovendo uma negociação mais

equilibrada e justa. A análise dos encargos associados e a periodicidade semestral da PLR, conforme estipulado pela Lei 10.101/2000, demonstraram ser práticas relevantes para a regulamentação e a implementação eficiente dos programas de PLR na empresa.

Além disso, os elementos identificados neste estudo estão em plena consonância com as práticas observadas no mercado. A integração do sindicato, a definição clara dos encargos e a periodicidade semestral são práticas que se alinham com a lei, contribuindo para um ambiente de trabalho mais transparente e cooperativo.

A experiência da empresa, na visão do entrevistado, reflete como a aplicação desses princípios pode resultar em benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários, evidenciando a importância de uma abordagem estruturada e participativa na gestão da PLR.

O estudo reforça a necessidade de seguir as diretrizes legais e de adotar práticas que promovam um equilíbrio entre os interesses das partes envolvidas, garantindo um programa de PLR eficaz e benéfico para todos os *stakeholders*, sejam eles os internos e os externos.

Sugere-se que futuras pesquisas sobre a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) adotem uma abordagem mais ampla, considerando as perspectivas da empresa, do sindicato e dos trabalhadores. Essa ampliação proporcionará uma compreensão mais completa e diversa das dinâmicas envolvidas, enriquecendo o estudo com diferentes pontos de vista.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, M. T., **Gestão de Programas de Remuneração**: Conceitos, Aplicações e Reflexões – Visão Generalista dos Programas de Remuneração Direta. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2011.

BRASIL. **Lei** Nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2000.

Chiavenato, I., **Gestão de pessoas**: Gestão de pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações . 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014,

DESSLER, G., **Gestão de Pessoas**: Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Pretince Hall, 2017.

LUZ, R., **Gestão de Benefícios**: A Experiência Brasileira. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2011.

MANZINI, E. J., Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. **In:** Seminário Internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2, 2004, Bauru. 9p.

MICHEL, M. H., **Revisão Bibliográfica:** Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C., **Benefícios Comuns:** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Yin, Robert K., **Estudo de caso:** planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre : Bookman, 2001.