UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARTA MARIA SANTOS DE JESUS ANDRADE

PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS – LEI Nº. 10.101/2000 E COMPROMETIMENTO FUNCIONAL EM INDÚSTRIAS BAIANAS DE FERTILIZANTES

FORTALEZA
2007

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

MARTA MARIA SANTOS DE JESUS ANDRADE

PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS – LEI N°. 10.101/2000 E COMPROMETIMENTO FUNCIONAL EM INDÚSTRIAS BAIANAS DE FERTILIZANTES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração
Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Orientador
Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz.

FORTALEZA
2007

MARTA MARIA SANTOS DE JESUS ANDRADE

PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS – LEI N°. 10.101/2000 E COMPROMETIMENTO FUNCIONAL EM INDÚSTRIAS BAIANAS DE FERTILIZANTES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Fortaleza, 16 de agosto de 2007.

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz
Universidade Federal do Ceará
Orientador

_____
Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima
Universidade Federal do Ceará

_____
Profª. Drª. Lydia Maria Pinto Brito
Universidade Potiguar – Natal-RN

Ao meu marido, Luiz Augusto C. de Andrade, grande patrocinador desse projeto, principal incentivador e também responsável por esta grande conquista.

À nossa filha, Mariana Andrade, fruto do nosso amor, e presente de Deus durante a realização do mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e perseverança que me deu na realização do Curso de Mestrado, até a reta final.

Ao meu marido, Luiz Augusto, principal incentivador, amigo e companheiro. Obrigada pelos momentos de descontração e por acreditar mais em mim do que eu mesma. A minha filha, Mariana, presente de Deus para alegrar minha vida num momento de exaustiva rotina de um trabalho sério e solitário.

Aos meus pais, Domingos e Leonídia, obrigada pelo apoio, estímulo e os importantes conselhos durante esta jornada. Aos meus irmãos, Pedro, Rita, Ana Cristina, Paulo e Rosemeire, sempre fiéis e inseparáveis companheiros, principalmente nos momentos de insegurança. Aos meus sobrinhos, Lara, Carlos, Daniel Lucas e Lana, pelas ocasiões de alegria, carinho e amor. Aos meus componentes familiares e amigos, que torceram pelo meu êxito e me transmitiram mensagens de energia e entusiasmo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz, pelos ensinamentos, paciência e apoio na feitura da dissertação, e pela confiança em mim depositada, que se transformou em um extraordinário estímulo. Tenho certeza de que nosso trabalho está apenas começando.

Aos colegas de turma, pelas trocas de informações e conhecimentos. Em especial, a Lúcia de Fátima, pelo apoio e importante contribuição no final da jornada, e a toda sua família que será sempre a minha família em Fortaleza.

Aos professores doutores Marcos Lima e Lydia Brito, pela participação na banca de defesa de dissertação e contribuições objetivas para a melhoria do trabalho.

Um agradecimento especial às empresas Galvani e Cibrafértil, que concordaram em participar da pesquisa.

E a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para realização e remate deste importante projeto de minha vida.

"Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do Espírito, para o próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer."

Albert Einstein

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo avaliar a importância relativa do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR) – Lei n°. 10.101, para o comprometimento dos empregados em comparação com outros fatores de comprometimento funcional. Realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, por meio de estudo de caso múltiplo, com a aplicação de um questionário semi-estruturado e uma entrevista por pauta, junto a gestores dos PPLR e empregados das áreas administrativa, comercial e operacional de duas grandes empresas de fertilizantes da Bahia. A pesquisa envolveu dois gestores e setenta e nove empregados. Os dados foram tratados quantitativa e qualitativamente. A pesquisa permitiu constatar que, apesar da importância dos PPLR para as estratégias e objetivos organizacionais, não houve consenso entre as empresas pesquisadas no que concerne à prevalência do Programa quando relacionado com fatores de comprometimento afetivos, normativos e demais calculativos relacionados no estudo. Sugere-se que vários aspectos concorrem para a dissonância entre os estudos de caso pesquisados, como a localização geográfica, questões demográficas e o estilo da gestão.

Palavras-chave: remuneração variável; programa de participação nos lucros e resultados; comprometimento funcional; setor de fertilizantes.

ABSTRACT

The objective of the present research is to evaluate the relative importance of the Program of Participation in Profits and Results (PPLR) – Law number 10.101, for the commitment of employees in comparison with other factors of functional commitment. Exploratory and descriptive research was conducted, through case studies, with the use of a questionnaire middle structured questionnaire and an interview by topic with managers of PPLR and employees of the administrative, commercial, and operational areas of two large fertilizer companies in Bahia. The research involved two managers and seventy nine employees. The results were analyzed quantitatively and qualitatively. The research allowed to confirm that in spite of the importance of the PPLR for organizational strategies and objectives, there was no agreement between the companies in what it concerns to the prevalence of the Program when related to factors of affective, normative compromising and other calculatives related in the study. It is suggested that several aspects compete for the dissonance among the case studies researched, as the geographical location, demographic subjects and the style of the administration.

Key-words: Variable wage compensation; program of participation in profits and results; functional commitment; fertilizer sector

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMA- Associação dos Misturadores de Adubo

ANDA- Associação Nacional para Difusão de Adubos

BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CID- Compromisso individual de desempenho

CFEM- Compensação financeira pela exploração de recursos minerais

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNA- Confederação Nacional da Agricultura

CO- Comprometimento organizacional

CONTRAB- Conselho de Relações do Trabalho

CT - Confederação dos Trabalhadores

DAP- Fosfato diamônio

DDI- Diálogo diário integrado

DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

FEA- Faculdade de Economia e Administração

FEPASA- Ferrovia Paulista S.A.

FIA- Fundação Instituto de Administração

FIPE- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

FGTS Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FIERGS- Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul

ICC- Indústria Carboquímica Catarinense

ICMS- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

MAP- Fosfato monoamônio

MP- Medida provisória

MT- Ministério do Trabalho

NPK- Nitrogênio, fósforo e potássio

OIP- Organizações de interesse privado

PENSA- Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial

PIB- Produto interno bruto

PL- Participação nos lucros

PLR - Participação nos lucros e resultados

PND- Programa Nacional de Desestatização

PNFCA- Plano Nacional para a Difusão dos Fertilizantes e Calcário Agrícola

PPL- Programa de Participação nos Lucros

PPLR- Programas de Participação nos Lucros e Resultados

PPR- Programa de Participação nos Resultados

PR - Participação nos resultados

RV- Remuneração variável

SIACESP- Sindicato das Indústrias de Adubos e Corretivos Agrícolas do Estado de São Paulo

SIMPRIFERT- Sindicato de Matérias-Primas para Fertilizantes

SSP- Superfosfato simples

STF - Supremo Tribunal Federal

TSP- Superfosfato triplo

USP- Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Componentes de um sistema de remuneração estratégica... 33

Figura 2- Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações..... 74

Figura 3- Cadeia produtiva dos principais produtos da indústria de fertilizantes..... 123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Tipos de participação mais utilizados no Brasil..... 55

Gráfico 2- Pagamento de antecipação da PLR..... 61

Gráfico 3- Evolução da produção e da importação de fertilizantes na década de 1990..... 125

Gráfico 4- Evolução da participação dos grupos econômicos no capital social da Fertifós..... 131

Gráfico 5- Sexo dos empregados da Cibrafértil..... 136

Gráfico 6- Faixa etária dos empregados da Cibrafértil..... 136

Gráfico 7- Grau de instrução dos empregados da Cibrafértil..... 137

Gráfico 8- Tempo de empresa dos empregados da Cibrafértil..... 138

Gráfico 9- Nível salarial dos empregados da Cibrafértil..... 138

Gráfico 10- Sexo dos empregados da Galvani..... 167

Gráfico 11- Faixa etária dos empregados da Galvani..... 168

Gráfico 12- Grau de instrução dos empregados da Galvani..... 168

Gráfico 13- Tempo de empresa dos empregados da Galvani..... 169

Gráfico 14- Nível salarial dos empregados da Galvani..... 169

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Visão passada e futura dos sistemas de remuneração..... 30

Quadro 2- Vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável..... 35

Quadro 3- Formas de incentivos no âmbito da remuneração variável... 38

Quadro 4- Vantagens e desvantagens da participação nos lucros..... 46

Quadro 5- Indicadores de desempenho nas organizações..... 50

Quadro 6- Vantagens e desvantagens da participação nos resultados 51

Quadro 7- Participação nos lucros e participação nos resultados..... 53

Quadro 8- As diversas visões de homem nas várias teorias organizacionais..... 73

Quadro 9- Dimensões de análise do comprometimento..... 79

Quadro 10- Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional..... 83

Quadro 11- Relação direta e inversa dos preditores com o compromentimento organizacional..... 92

Quadro 12- Fatores de comprometimento..... 98

Quadro 13- Etapas da coleta de dados..... 118

Quadro 14- Principais características da Cibrafértil..... 135

Quadro 15- Perfil do entrevistado da Cibrafértil..... 135

Quadro 16- Indicadores com percentuais estabelecidos – Cibrafértil..... 142

Quadro 17- Sobre as práticas adotadas no PPLR da Cibrafértil..... 147

Quadro 18- Principais características da Galvani..... 166

Quadro 19- Perfil do entrevistado da Galvani..... 167

Quadro 20- Indicadores com percentuais estabelecidos – Galvani..... 173

Quadro 21- Tipo e margem de participação do Programa – Galvani..... 175

Quadro 22: Sobre as práticas adotadas no PPLR da Galvani..... 177

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Empregados por área e número de respondentes - Cibrafertil.. 113

Tabela 2- Empregados por área e número de respondentes - Galvani..... 114

Tabela 3- Empregados e número de respondentes nas empresas pesquisadas..... 114

Tabela 4- Estoques e consumos de fertilizantes no Brasil..... 126

Tabela 5- Estoques e consumo de nutrientes no Brasil – 2001..... 126

Tabela 6- Produção nacional de matérias-primas e produtos intermediários para fertilizantes em 2001 (toneladas)..... 127

Tabela 7- Privatizações no setor de fertilizantes..... 130

Tabela 8- Percepções dos empregados da Cibrafértil sobre PPLR..... 149

Tabela 9- Principal motivo que levou o empregado a trabalhar na Cibrafértil..... 154

Tabela 10- Comprometimento na percepção dos empregados – Cibrafértil..... 155

Tabela 11- PPLR e fatores afetivos na percepção dos empregados – Cibrafértil..... 157

Tabela 12- PPLR e fatores normativos na percepção dos empregados – Cibrafértil..... 159

Tabela 13- PPLR e fatores calculativos na percepção dos empregados – Cibrafértil..... 161

Tabela 14- PPLR e fatores de comprometimento – Cibrafértil..... 163

Tabela 15- Percepções dos empregados da Galvani sobre PPLR..... 179

Tabela 16- Principal motivo que levou o empregado a trabalhar na Galvani..... 183

Tabela 17- Comprometimento na percepção dos empregados – Galvani.. 184

Tabela 18- PPLR e fatores afetivos na percepção dos empregados – Galvani..... 186

Tabela 19- PPLR e fatores normativos na percepção dos empregados – Galvani..... 188

Tabela 20- PPLR e fatores calculativos na percepção dos empregados – Galvani..... 190

Tabela 21- PPLR e fatores de comprometimento – Galvani..... 192

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 18

2 SISTEMAS DE RECOMPENSAS E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL..... 26
2.1 Recompensas e remuneração..... 26
2.2 Sistemas tradicionais de remuneração e remuneração estratégica no contexto da organização moderna..... 28
2.3 O papel da remuneração na mudança organizacional e recursos humanos..... 30
2.4 Aspectos conceituais sobre *mix* remuneratório..... 32
2.5 Remuneração variável 34
2.5.1 Origem da remuneração variável..... 35
2.5.2 Formas de incentivos no âmbito da remuneração variável..... 38
2.5.2.1 Incentivos individuais..... 38
2.5.2.2 Incentivos grupais..... 41
2.6 Considerações sobre remuneração variável..... 43

3 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS..... 45
3.1 Participação nos lucros..... 45
3.2 Participação nos resultados..... 47
3.3 Participação nos lucros e nos resultados..... 52
3.4 PLR no Brasil..... 56
3.4.1 Legislação brasileira..... 58
3.4.2 A participação dos sindicatos na PLR..... 64
3.5 Método de Waldir Evangelista Corrêa para implantação do PPLR..... 66
3.6 PLR como prática de comprometimento..... 69

4 COMPROMETIMENTO..... 72
4.1 Motivação como base para o comprometimento humano..... 72
4.1.1 Motivação e recompensas..... 74
4.2 Comprometimento: questões conceituais..... 76
4.3 Abordagem, focos e bases do comprometimento..... 79
4.3.1 Enfoque afetivo..... 85
4.3.2 Enfoque calculativo ou instrumental..... 86
4.3.3 Enfoque normativo..... 88
4.4 Antecedentes do comprometimento..... 89
4.5 Conseqüências do comprometimento..... 94
4.6 Fatores de comprometimento..... 98
4.6.1 Fatores de comprometimento afetivo..... 99
4.6.2 Fatores de comprometimento calculativo..... 103
4.6.3 Fatores de comprometimento normativo..... 105

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS..... 109
5.1 Tipo de pesquisa..... 109
5.2 Universo e sujeito..... 112
5.3 Seleção dos sujeitos..... 113

5.4 Coleta de dados..... 114
5.5 Tratamento e análise dos dados..... 119
5.6 Limitações do método..... 120

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... 122
6.1 Sistema agroindustrial de fertilizantes..... 122
6.1.1 Indicadores sobre o sistema agroindustrial de fertilizantes no Brasil..... 124
6.1.2 Evolução do ambiente institucional, tecnológico e organizacional..... 128
6.1.3 Setor baiano de fertilizantes..... 132

6.2 A Cibrafértil - Companhia Brasileira de Fertilizantes..... 133
6.2.1 Caracterização dos respondentes..... 135
6.2.2 Sistema de remuneração da empresa..... 139
6.2.2.1 PPLR adotado 139
6.2.3 Percepção dos empregados e gestor sobre o PPLR..... 147
6.2.3.1 Percepção dos empregados..... 148
6.2.3.2 Percepção do gestor..... 151
6.2.4 O sistema de PPLR e os fatores de comprometimento..... 153
6.2.4.1 Nível de comprometimento geral dos empregados..... 153
6.2.4.2 O sistema e os fatores afetivos de comprometimento..... 157
6.2.4.3 O sistema e os fatores normativos de comprometimento..... 158
6.2.4.4 O sistema e os fatores calculativos de comprometimento..... 160
6.2.5 Conclusão..... 162

6.3 A Galvani Indústria Comércio e Serviços Ltda..... 165
6.3.1 Caracterização dos respondentes..... 167
6.3.2 Sistema de remuneração da empresa..... 170
6.3.2.1 PPLR adotado 171
6.3.3 Percepção dos empregados e gestor sobre o PPLR..... 178
6.3.3.1 Percepção dos empregados..... 178
6.3.3.2 Percepção do gestor..... 180
6.3.4 O sistema de PPLR e os fatores de comprometimento..... 182
6.3.4.1 Nível de comprometimento geral dos empregados..... 183
6.3.4.2 O sistema e os fatores afetivos de comprometimento..... 186
6.3.4.3 O sistema e os fatores normativos de comprometimento..... 187
6.3.4.4 O sistema e os fatores calculativos de comprometimento..... 189
6.3.5 Conclusão..... 191

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 194
7.1 Quanto aos objetivos propostos..... 195
7.2 Quanto à pergunta orientadora..... 197
7.3 Quanto ao prosseguimento da pesquisa..... 198

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 200

APÊNDICE A – Carta de apresentação..... 209

APÊNDICE B – Esboço do questionário com empregados..... 210

APÊNDICE C – Esboço do roteiro da entrevista com dirigente responsável pelo Programa..... 216

APÊNDICE D – Tabelas agregadas da relação do PPLR e os fatores de comprometimento..... 219

ANEXO A – Medida Provisória nº 794..... 224

ANEXO B – Medida Provisória nº 1698-48..... 226

ANEXO C – Lei nº 10.101 – Texto integral..... 229

Andrade, Maria Santos de Jesus Andrade.
A553p Programas de participação nos lucros e resultados - Lei N°. 10.101/2000 e comprometimento funcional em indústrias baianas de fertilizantes /
Marta Maria Santos de Jesus Andrade. Fortaleza, 2007.
231p.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

1. Remuneração Variável 2. Programas de Participação nos Lucros e Resultados 3. Comprometimento Funcional 4. Setor de Fertilizantes. Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade II. Título.

C.D.D.

1 INTRODUÇÃO

Ante a necessidade de as empresas adquirirem e manterem vantagens competitivas, o comprometimento do trabalhador com os objetivos organizacionais passa a ser de suma importância. Neste contexto, busca-se um novo perfil do funcionário, baseado no envolvimento e na iniciativa, relativo à busca da qualidade e disposição para mudança e participação. Conforme salienta Zimpeck (1992), a administração salarial é um instrumento para a obtenção de ganhos com a produtividade do trabalho, bem como para permitir maior comprometimento funcional e melhor controle de custos.

1.1 O problema da pesquisa

A concepção tradicional da administração de pessoal nas empresas não atribui importância ao desempenho do funcionário, relacionando sua remuneração à posição hierárquica que ocupa na organização. Diante desse posicionamento, surge a administração estratégica dos recursos humanos, como nova orientação, que associa a remuneração do funcionário à sua efetiva contribuição e comprometimento com os objetivos da empresa (BECKER, 1998).

Formas de remuneração variável são utilizadas de maneira intensa e criativa, principalmente nos países desenvolvidos. A atual legislação brasileira, como se verificará no capítulo referente ao aporte teórico, baseou-se em algumas dessas experiências. Nesse contexto, os programas de participação dos trabalhadores nos lucros e resultados surgiram como importante opção aos sistemas tradicionais de remuneração. Esses programas permitem o estabelecimento de condições para o desenvolvimento de um novo modelo nas relações entre capital e trabalho.

Os programas de participação nos lucros e/ou resultados (PPLR), mais do que outra forma de remuneração variável, apresentam-se como uma filosofia da gestão dos recursos humanos nas empresas, estabelecendo nova parceria entre capital e trabalho, haja vista a obtenção de benefícios para ambas as partes. Eles permitem o estabelecimento de condições para o desenvolvimento de um novo modelo nas relações trabalhistas, em que as partes negociam objetivos que

comprometam os dois lados. Ambos cedem, e, da negociação resultante, surgem o comprometimento e a transparência.

Segundo Rosa (2006), nos últimos anos tem sido crescente o interesse das empresas em adotar programas de participação nos lucros e/ou resultados, pois sua prática está associada a melhoria de desempenho e comprometimento dos empregados, o que em tese resulta benefícios à organização e ao indivíduo.

O senso comum sugere que a participação nos lucros e resultados tem relação positiva com sucesso organizacional e satisfação pessoal do funcionário. Será que a participação nos lucros e resultados é de fato preponderante na caracterização do comprometimento organizacional? Ou tem posição secundária dentre os demais fatores de comprometimento? As percepções de programas de participação nos lucros e resultados estariam condicionadas a fatores culturais ou fórmulas que a organização desenvolve?

Em resposta a esses questionamentos, o estudo aborda a participação nos lucros e resultados sob a óptica do comprometimento, tema que ocasiona debates e controvérsias no campo empresarial e nos periódicos, de negócios, por não se configurar, de forma simples e direta, em razão da diversidade do conceito de comprometimento e das peculiaridades de programas de participação nos lucros e resultados.

Percebe-se que há particularidades relevantes a considerar que impactam nessa relação, como questões técnicas e comportamentais. Para fazer frente a essa discussão, o presente estudo busca trazer informações acerca da experiência de duas empresas de indústria e comércio de fertilizantes localizadas no Estado da Bahia, cadastradas na Associação Nacional para Difusão de Adubos (ANDA): a Cibrafértil, que utiliza o programa de participação nos resultados há sete anos, e a Galvani, que emprega o programa de participação nos lucros e resultados há um ano, pois há sete anos usou apenas o programa de participação com base nos lucros.

Este ensaio objetiva avaliar a participação nos lucros e resultados e comprometimento dos empregados de duas grandes empresas baianas de fertilizantes e, com isso, obter respostas à pergunta: qual a importância relativa dos programas de participação nos lucros e resultados – Lei n º. 10.101/2000, para o comprometimento dos empregados em comparação com outros fatores de comprometimento funcional?

Haja vista a importância do estudo, pretende-se contribuir com sugestões que proporcionem subsídios aos gestores na implantação e gestão desse tipo de programa, bem como contribuir para o avanço das relações entre capital e trabalho, e para os estudos da Administração.

1.2 Justificativa da pesquisa

Muitas são as razões que justificam a realização do presente trabalho. Os dois temas centrais, programas de participação nos lucros e resultados e comprometimento funcional, permeiam discussões, pesquisas acadêmicas e questões práticas no cotidiano das organizações. O primeiro, mais abrangente, abriga opiniões de vários estudiosos sobre o assunto, sendo fonte inesgotável de questionamentos, dúvidas e problemas que demandam novas análises. O segundo, mais específico, originou-se das teorias sobre motivação e ganhou dimensão resultante em uma linha independente de pesquisa nos últimos anos, já explorada em alguns aspectos, mas necessitando aprofundamento em outros, especialmente no que se refere à sua vinculação com o primeiro tema mencionado.

As inovações tecnológicas, a globalização e as expressivas oscilações no sistema econômico, durante as últimas décadas, provocaram mudanças nas estruturas organizacionais das empresas, permitindo alterações em suas atividades produtivas, de modo a refletir diretamente no mercado de trabalho. Nesse contexto, as empresas passaram a preocupar-se com aspectos relativos a competitividade, buscaram de forma significativa a integração, o comprometimento e a participação ativa do seu quadro funcional por meio de programas de incentivos, a exemplo dos programas de participação nos lucros e/ou resultados.

Essa novidade, entretanto, ainda não avançou o suficiente nos espaços de pesquisas, debates e estudos empíricos, originando com isso uma série de controvérsias, tanto no ambiente acadêmico, quanto no empresarial. Por essa razão, este relatório de pesquisa pretende fornecer informações úteis à comunidade científica em geral e aos empresários ligados ao setor de fertilizantes. Ressalta-se a relevância do setor para o Brasil, que é o quarto consumidor mundial de fertilizantes,

e para a Bahia, responsável pela absorção de 60% do total de fertilizantes consumidos no Nordeste.

De acordo com a ANDA (2001), há 125 empresas oficialmente cadastradas, entre produtoras e misturadoras de fertilizantes no Brasil, além de muitas outras em funcionamento sem cadastro no referido órgão, o que impossibilita a identificação.

No mercado baiano, há doze empresas cadastradas. É justificável assinalar que somente três empresas (Cibrafértil, Galvani e Profértil) são produtoras da matéria-prima necessária à fabricação de fertilizantes, pois as demais são misturadoras. Dessas três empresas produtoras, duas (Cibrafértil e Galvani) integram a pesquisa. A empresa Prófertil foi convidada, mas, por uma razão de política interna, não aceitou participar.

Segundo informações das empresas estudadas, no ranque estadual do mercado baiano de fertilizantes, a empresa Cibrafértil detêm 50% da participação, sendo 30% da Galvani e 20% da Profértil. É oportuno acrescentar que a segunda empresa tem seis unidades espalhadas pelo Brasil, o que a posiciona em 6º. lugar no ranque nacional.

Cabe destacar que estudos sobre o setor de fertilizantes foram mais comuns nos anos 1970 e 1980 do que nos exercícios posteriores. Talvez pelo fato de que havia programas governamentais voltados para o setor, que demandavam avaliação constante. Desta forma, estudar a participação nos lucros e resultados sob o prisma do comprometimento neste setor é uma premissa das mais importantes para o aprimoramento das práticas da gestão das empresas brasileiras.

1.3 Objetivos e suposições da pesquisa

O presente trabalho tem por objetivo geral avaliar a importância relativa do PPLR – Lei n º. 10.101/2000 para o comprometimento dos empregados, em comparação com outros fatores de comprometimento funcional.

Para tanto, são identificados seis objetivos específicos que orientam o desenvolvimento desta dissertação. O primeiro busca diagnosticar o nível de comprometimento geral dos empregados em relação às empresas pesquisadas. O segundo objetiva avaliar a posição relativa do PPLR em relação aos fatores afetivos de comprometimento. O terceiro objetivo específico busca comparar a posição do

PPLR em relação aos fatores normativos de comprometimento. O quarto objetivo procura cotejar a posição do PPLR em relação aos demais fatores calculativos de comprometimento. Ao quinto objetivo específico busca identificar as percepções dos empregados sobre o PPLR adotado nas empresas. O último objetivo visa a identificar as percepções dos gestores acerca do PPLR.

A fim de verificar e responder os objetivos da pesquisa, levantam-se as seguintes suposições: Os empregados são absolutamente comprometidos com as suas empresas; o PPLR tem preponderância em relação aos fatores afetivos de comprometimento; o PPLR tem preponderância em relação aos fatores normativos de comprometimento; o PPLR tem maior importância quando comparado com os fatores calculativos de comprometimento funcional; o PPLR é avaliado de forma absolutamente positiva pelos empregados; e para os gestores, o PPLR tem elevada importância para as estratégias organizacionais, é aceito e compreendido pelos empregados e impacta positivamente no comprometimento funcional.

Com as análises realizadas, espera-se contribuir para o aprofundamento das práticas de PPLR no que concerne a sua relação com os fatores de comprometimento funcional no setor baiano de fertilizantes.

1.4 Metodologia

Considerando as especificidades da pesquisa, optou-se por abordar as tipologias de delineamento de pesquisas elaboradas por Raupp e Beuren (2003), agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema.

Quanto aos objetivos, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória, porquanto os estudos que abordam o PPLR no Brasil são incipientes, em especial na sua relação com o comprometimento funcional. É descritiva, pois visa a descrever a importância relativa do PPLR para o comprometimento dos empregados em comparação com outros fatores de comprometimento funcional (COPPER; SCHINDLER, 2003).

Os procedimentos, por sua vez, referem-se à maneira como é conduzido o estudo e, portanto, se obtêm os dados. Nesse prisma, a pesquisa será bibliográfica,

documental e estudo de caso. Bibliográfica, pelo fato de a fundamentação teórico-metodológica ser necessária para este trabalho. Documental, pela necessidade de coletar e analisar documentos e dados das empresas e dos seus respectivos programas. Trata-se, também, de estudo de caso, haja vista a importância de analisar detalhadamente as empresas em estudo (RAUPP; BEUREN, 2003).

Consoante Yin (2005, p. 32), estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, estando circunscrita a duas empresas, com unidades no Estado da Bahia.

A unidade de análise é o setor de fertilizantes e o universo da pesquisa abarca as duas grandes organizações de fertilizantes desse Estado, que são cadastradas na Associação Nacional para Difusão de Adubos (ANDA). Conforme anuário estatístico do setor de fertilizantes (2001), foram identificadas doze grandes empresas de fertilizantes, em pleno funcionamento, atuando no Estado do Bahia. Dentre elas, duas fazem parte do universo desta pesquisa e representam 80% do mercado baiano de fertilizantes.

A escolha do universo foi intencional, com base nos seguintes critérios: a) são empresas que juntas atendem a 80% do mercado baiano de fertilizantes; b) acessibilidade, pois dentre algumas empresas escolhidas, ambas concordaram em participar da pesquisa; c) as práticas consolidadas de produção e da gestão das empresas; d) pela consolidação e antiguidade da aplicação dos programas; e) pelas características dos programas de cada empresa; e f) a pouca adesão de práticas de PPLR no setor.

Com relação aos sujeitos da pesquisa, foram investigados os dirigentes dos programas de participação nos lucros e resultados, que responderam ao roteiro de entrevista por pauta (Apêndice C), e os empregados das áreas operacional, comercial e administrativa, que responderam ao questionário semi-estruturado (Apêndice B). Esses instrumentos de coleta recolheram informações relativas ao PPLR das empresas, nível de comprometimento geral dos empregados, posição do PPLR em relação aos fatores de comprometimento, e as percepções dos empregados e dos dirigentes concernentes ao programa.

Considerando a tipologia de pesquisa quanto à abordagem do problema de Raupp e Beuren (2003), este estudo abrange a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Na visão Wilson (1986), a pesquisa qualitativa atribui importância à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem; aos depoimentos dos agentes envolvidos, aos discursos, a significados e a contextos. Enquanto isso, a pesquisa quantitativa se refere aos métodos usados para expressar informações numericamente. Ainda segundo esse autor, tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa são métodos complementares.

1.5 Estrutura da dissertação

Inclusa esta introdução, este trabalho apresenta sete capítulos, cinco dos quais são temáticos, como detalhado a seguir.

O capítulo 2 mostra uma caracterização a respeito do sistema de recompensas e remuneração variável, abordando, para tanto, a princípio, uma discussão sobre recompensas e remuneração. Posteriormente, analisa-se o sistema tradicional de remuneração *versus* remuneração estratégica no contexto da organização moderna. Em seguida, trata-se do papel da remuneração na mudança organizacional e recursos humanos. Adiante, são exibidas questões conceituais do *mix* remuneratório. E, por fim, procura-se relatar os principais conceitos, objetivos, vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável.

No segmento 3, discutem-se aspectos relevantes sobre a participação nos lucros e resultados. Para tanto, esta parte cuida de questões conceituais, vantagens e desvantagens dos programas. Em seguida, demonstram-se aspectos da legislação e participação dos sindicatos. Posteriormente, aborda-se o método desenvolvido por Côrrea (1999) de implantação do programa. E, por último, discute-se, do ponto de vista de alguns autores, o papel do PPLR como fonte de comprometimento.

O módulo 4 discorre sobre o comprometimento, de início, fazendo-se uma abordagem da motivação como base para o comprometimento. Logo em seguida, são compreendidas questões conceituais do comprometimento, suas abordagens, focos, bases, bem com, aspectos relevantes no tocante aos seus antecedentes e conseqüentes, para, então, discutir o que a autora define como fatores de comprometimento.

No capítulo 5, traz-se o método de pesquisa utilizado no ensaio, cujo escopo é mostrar, encadear e justificar as várias atividades e etapas da presente investigação.

O Capítulo 6 explora a análise e interpretação dos dados pesquisados, iniciando com o perfil do setor de fertilizantes, e posteriormente, apresenta-se a descrição dos estudos de casos pesquisados.

O módulo de remate – capitulo 7 – exibe a sinopse das reflexões e dos achados da pesquisa, no que concerne aos objetivos, à pergunta de orientação e ao prosseguimento da busca, seguindo-se a lista de autores/obras que deram suporte teórico e empírico ao presente experimento.

2 SISTEMAS DE RECOMPENSAS E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Remuneração é um dos grandes desafios na gestão de pessoas. As organizações estão convivendo numa relação de intensa competitividade, em que o novo enfoque rompe com os modelos tradicionais de remuneração e recompensa, conduzindo empregados e empregadores para uma visão mais integrada do negócio. Sob esse prisma, estudos assim, são sempre relevantes, pois implicam o conhecimento da organização em adotar programas de remuneração variável como estratégia da gestão, uma vez que esse tipo de remuneração apresenta uma tendência de modernização nas relações entre capital e trabalho, constituindo-se ferramenta para o alcance de metas organizacionais e comprometimento dos trabalhadores.

Neste capítulo, serão procedidas, inicialmente, a considerações a respeito de recompensas e remuneração. Posteriormente, discute-se o sistema tradicional de remuneração *versus* remuneração estratégica no contexto da organização moderna. Em seguida, debate-se o papel da remuneração na organização e nos recursos humanos. Na seqüência, apresentam-se questões conceituais do *mix* remuneratório, para, então, examinar a remuneração variável. Será enfatizada essa modalidade de retribuição financeira, porquanto o objeto de estudo do presente trabalho se reporta ao programa de participação nos lucros e resultados, com base na Lei n°. 10.101/2000.

2.1 Recompensas e remuneração

De acordo com Marras (2000), remuneração corresponde ao valor do salário nominal pago pela empresa, acrescido de benefícios, e verbas de crédito como: adicionais, horas extra ordinárias, gratificações, bonificação, comissões, verbas de representação, participação nos lucros e/ou resultados, dentre outros.

Na perspectiva de Milkovich e Boudreau (2000), a remuneração constitui instrumento essencial para atrair e manter empregados. Nesse contexto, fica evidente que a principal forma de uma empresa valorizar seu funcionário é mediante a remuneração. Esta é percebida pela pessoa como sua importância relativa para a

empresa e seu *status* profissional para o mercado. Para Chiavenato (1994), o equilíbrio de uma organização está na sua capacidade de remunerar seus participantes com quantias adequadas de incentivos na forma de benefícios, salários, prêmios de produção, recompensas etc., bem como na capacidade de incentivar seus funcionários a continuarem fazendo parte da organização com contribuições de modo a garantir sua sobrevivência e crescimento.

Na compreensão de Prazeres (1997), recompensa é uma forma de reconhecimento para com o funcionário ou grupos de funcionários por suas contribuições para os resultados organizacionais. Dessa forma, a criação e implementação de sistemas de recompensa representam um aspecto fundamental da gestão de RH. Os sistemas de recompensa enfatizam uma série de recompensas extrínsecas e intrínsecas.

Shermerhorn Júnior (1999) define recompensas extrínsecas como resultados positivos do trabalho, dados a uma pessoa ou grupo por outra pessoa do ambiente de trabalho. Para ele, a recompensa intrínseca é um resultado positivo de trabalho percebido pela pessoa como resultado direto do desempenho numa tarefa. Essa recompensa não depende da participação de outra pessoa.

O pagamento é uma forma de recompensa extrínseca especialmente importante. Embora vinda de fora, a remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização (DUTRA, 2002). Alguns autores apontam que, para o pagamento ser uma fonte de comprometimento no trabalho, altos níveis de desempenho devem ser recompensados para que sejam encarados como o caminho a conseguir um pagamento alto.

Um dos principais desafios do gerente, na atualidade, é definir o sistema de recompensa a ser utilizado com seus funcionários e com as equipes em geral. Para alguns autores, a recompensa serve como reforço positivo do comportamento, quando é bem dosada e aplicada.

A base do contrato de trabalho formalizado entre a empresa e o funcionário é o salário, e a ele se ajuntam os serviços sociais e benefícios que, a organização proporciona ao seu pessoal. Nesse contexto, Zimpeck (1992) assinala o fato de que salário relativo é o que se define como aquele recebido pelo empregado em relação aos outros, enquanto o salário absoluto é representado em seu envelope de pagamento, independentemente de outros fatores.

Ainda segundo esse autor, a determinação do salário, e o seu uso como instrumento para o estímulo e o bem-estar do indivíduo, não é simples. Dessa forma, não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização, mas, é preciso também incentivá-las, continuamente, a fazer o melhor possível, a alcançar metas e resultados.

Um programa de remuneração fixa, tão utilizado no início do século XX para recompensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários, hoje não se adapta à nova realidade, de permanentes mudanças e instabilidade, como poderá ser visto no decorrer do presente trabalho.

2.2 Sistemas tradicionais de remuneração e remuneração estratégica no contexto da organização moderna

As transformações ocorridas no ambiente externo, tais como inovações tecnológicas, oscilações no sistema econômico, globalização, competitividade acirrada e exigência do consumidor, provocaram mudanças internas nas estruturas organizacionais, permitindo alterações em suas atividades produtivas, de modo a refletir diretamente no mercado de trabalho.

Inflexíveis estruturas hierárquicas estão desaparecendo, e em seu lugar estão surgindo organizações com estruturas mais “enxutas” e flexíveis, permitindo maior autonomia dos grupos e dos indivíduos, o que em tese resulta em melhor desenvolvimento das tarefas. As pessoas passam a ser decisivas para o sucesso da organização e o seu comprometimento é fundamental para o alcance dos objetivos.

Diante desse cenário, os sistemas de remuneração também são passíveis de mudanças, rompendo com os esquemas tradicionais centrados em cargos e funções para modelos flexíveis de remuneração, baseados no indivíduo.

Nos sistemas tradicionais de remuneração, as diferenciações salariais são estabelecidas com base no cargo e no desempenho das tarefas. Para Lawler (1990), esse modelo de remuneração padroniza o comportamento dos funcionários que realizam tarefas similares, pois não leva em conta diferenças de potenciais, expectativas, objetivos ou desempenho dos indivíduos nas organizações. Enfim, os universaliza como produtores e não os particulariza como pessoas.

Ainda segundo esse autor, as diferenciações salariais nesse sistema são determinadas por meio de três elementos: requisitos mínimos exigidos pelo cargo,

tais como formação escolar, experiências e habilidades; complexidade das tarefas, percebidas pelo nível de supervisão ou posição hierárquica; e características do ambiente de trabalho, notadas pelo desgaste físico ou mental. Kanter (1997) acrescenta ainda os seguintes fatores: responsabilidade pela tomada de decisão, importância do indivíduo para a organização e número de subordinados.

> Nos planos de remuneração tradicionais, cada cargo tem atribuído a si um nível de salário, fixado relativamente sem levar em conta como o trabalho foi executado ou o valor real do desempenho para a organização. Se houvesse um componente de mérito, este em geral era muito pequeno. A maneira mais certa – e freqüentemente a única maneira de aumentar o número do contra cheque era trocar de área ou ser promovido. (KANTER, 1997, p. 231).

Sob este enfoque, o esquema tradicional de remuneração é estruturado em função das posições sociais e organizacionais que os trabalhadores ocupam, enfim, de seu *status* na organização. A autora ressalta que a fragilidade do sistema tradicional reside exatamente em recompensar apenas a ascensão a posições mais altas, em vez da contribuição para o alcance das metas da empresa.

Segundo Brisolla Júnior (1994), a abordagem “mecanicista” da remuneração se enquadrava bem no contexto da produção em massa, na qual a mão-de-obra era abundante e desqualificada. A linha de montagem tornava o trabalho alienante, dissociando o funcionário das funções de planejamento do processo e execução das tarefas. A concorrência entre as empresas não se mostrava tão acirrada e o estilo da gestão era autoritário e centralizador. Dessa forma, a remuneração era mais influenciada pelos aspectos técnicos e normativos do cargo do que por mudanças conjunturais que pudessem afetar as políticas das empresas.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), os sistemas tradicionais de remuneração, por serem conservadores, inflexíveis e não privilegiarem a participação do indivíduo, constituem obstáculos às mudanças, criando barreiras e dificultando a evolução da organização do trabalho.

Ainda segundo esses autores, a aparente racionalidade desses sistemas esconde uma visão reducionista da realidade organizacional, além de não considerarem a visão de futuro e a orientação estratégica da organização.

Xavier *et al.* (1999) desenvolveram um quadro comparativo entre a visão passada e a visão futura dos sistemas de remuneração, o qual é apresentado a seguir:

VISÃO PASSADA	VISÃO FUTURA
- Baseada no mercado	- Vinculada ao resultado do negócio
- Pesquisa de salários e benefícios	- Pesquisa de gestão, recompensas, políticas, potencial de pagamento e estratégias
- Rigor técnico	- Flexibilidade técnica
- Avaliação do desempenho	- Avaliação do resultado, do potencial e da competência
- Individualidade valorizada	- Valorização do trabalho em equipe - Individualidade potencializada
- Desatrelada de indicadores	- Atrelada a indicadores de resultados
- Promotabilidade vertical - Cargos / áreas específicas	-Crescimento horizontal (multifuncionalidade, pápeis ampliados, auto-desenvolvimento)
-Administração voltada para controle e custos	-Gestão voltada para resultados estratégicos
- Ação segmentada	- Ação sistêmica

Quadro 1- Visão passada e futura dos sistemas de remuneração.
Fonte: Xavier *et al* .(1999, p. 23).

Diante do novo cenário das organizações modernas, a remuneração tradicional perde espaço para o sistema de remuneração estratégica. De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), esse tipo de remuneração passa a ser a nova vantagem competitiva para as organizações, uma vez que considera todo o contexto organizacional e remunera os indivíduos com base no conjunto de fatores que afeta sua contribuição e sucesso para o negócio.

Ainda de conformidade com esses autores, a remuneração estratégica é também um catalisador para a convergência de energias na organização, pois, à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e a estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a produzir consensos e atuando como alavanca de resultados.

Dessa forma, esse tipo de remuneração constitui uma combinação equilibrada de formas diferentes, como poderá se visto ainda nesse capítulo.

2.3 O Papel da remuneração na mudança organizacional e recursos humanos

Para Flannery *et al* (1997), uma das principais razões para o fracasso nas organizações é a remuneração, pelo fato de o pagamento de salário ser um passo freqüentemente mal compreendido ou simplesmente ignorado na mudança.

Muitas organizações estão descobrindo que não é possível realizar uma mudança organizacional sem considerar a importância da remuneração. Os processos devem ser visualizados como partes importantes de uma equação

complexa, na qual não apenas a estrutura da empresa é transformada, mas também as estratégias, os sistemas e, principalmente, as pessoas.

Numa perspectiva do RH estratégico, Flannery *et al.* (1997) entendem que a remuneração – subsistema do processo manutenção de RH, pode ser eficaz para angariar “corpo e alma” dos funcionários durante as fases de mudança em massa.

Se usada eficientemente, pode apressar a aceitação e o compromisso com a mudança. É uma ferramenta importante para a comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte à responsabilidade pelos resultados, recompensando o alcance de novas metas de desempenho.

O pagamento na empresa constitui uma das diversas questões que devem ser abordadas durante a iniciativa de uma grande mudança. À medida que a empresa realiza variações em suas estratégias de negócios em resposta a mudanças de mercado, ela também deve fazer com que a sua cultura varie de freqüência. Não somente deve abraçar novas competências essenciais, desenvolver novas competências com seu pessoal e reexaminar seus fatores de sucesso fundamentais, como também responder utilizando mudanças em seus processos de recursos humanos, incluindo a definição e a articulação das missões e valores da empresa, projetando papéis e trabalho para dar suporte à sua missão.

A evolução da cultura de remuneração e a do trabalho também devem ser consideradas em termos de valores, necessidades e expectativas e comportamento das pessoas, tanto no que concerne aos atuais como aos esperados. Em muitas organizações, os indivíduos não mudaram rapidamente em relação às culturas nas quais se espera que trabalhem. Muitos funcionários se agarram à crença de que têm direitos a salários cada vez maiores, aumentos periódicos e substanciais, além de amplos “pacotes” de benefícios.

Relativamente a essa discussão, Schuster (1997) salienta que os programas de incentivos e remuneração variável estão na moda, e as organizações empresarialmente alfabetizadas foram as primeiras a adotá-los. Todos os estudos realizados por empresas de consultoria especializadas indicaram a elevação do número de empresas que adotam a remuneração variável. A *Robert Half International Inc.* mencionou, em um estudo realizado em 1995, que quase 80% dos executivos pesquisados acreditam que as práticas de remuneração baseadas no desempenho se tornarão comuns à maioria dos funcionários (SCHUSTER, 1997) .

2.4 Aspectos conceituais sobre *mix* remuneratório

A multiplicidade de formas de remuneração tem crescido em decorrência da necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários.

Nesse contexto, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) classificam as formas de remuneração em oito grupos: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, por competência, previdência complementar, remuneração variável (RV), participação acionária e alternativas criativas.

A remuneração funcional ou tradicional é determinada pela função (cargo) e ajustada pelo mercado. Esse tipo é o mais tradicional. É também conhecido pela sigla PCS (Plano de Cargos e Salários). Mantém-se ainda como o modelo mais popular em uso.

O salário indireto compreende benefícios e outras vantagens. A grande tendência nesse caso é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, considerando as opções disponíveis.

A remuneração por habilidades desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades passam a determinar a base da remuneração. Aplica-se, preferencialmente, em organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas arrimadas em processos e grupos multifuncionais.

A remuneração por competências é mais adequada aos demais níveis da organização. Pode tornar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.

A previdência complementar enfatiza que o aumento da prática de concessão dessa forma de remuneração relaciona-se diretamente à disseminação dos sistemas de previdência privada. Tal componente complementar de remuneração atrai a atenção de empresários e executivos. Contribui de forma inequívoca para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários.

Remuneração variável (RV) é um tipo vinculado a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui formas de RV de curto prazo,

como as comissões, participação nos lucros e resultados; e de longo prazo, como bônus executivo.

Participação acionária é vinculada a objetivos de lucratividade e crescimento da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresas e empregados.

Alternativas criativas incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. São essas utilizadas com grande freqüência como apoio no esforço de constituir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

A Figura 1 mostra esquematicamente as formas de remuneração.

Figura 1: Componentes de um sistema de remuneração estratégica.
Fonte: Thomas Wood Jr. e Vicente Picarelli Filho (1999).

As remunerações funcional, por habilidades e por competências constituem a base de um sistema remuneratório (estrutural). O salário indireto e a previdência complementar constituem, com essas, a parte remunerativa fixa.

A RV e a participação acionária constituem o componente referente à remuneração por desempenho. Finalmente, as alternativas criativas completam o *mix* remuneratório, dando enfoque às formas especiais de reconhecimento.

O presente trabalho dispensará atenção, basicamente, ao sistema de RV, portanto é este, o objeto de estudo.

2.5 Remuneração variável

A política de remuneração de uma empresa é um conjunto de formas diferentes de recompensas que se completam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos, organizacionais. Dentro das várias maneiras que podem compor esse *mix*, as opções de RV referem-se àquelas que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa.

Para Sandroni (1996), a RV é, em tese, um programa empresarial que consiste em vincular a remuneração do empregado, ou parte dela, ao cumprimento de metas definidas e pactuadas previamente.

Nesse tipo de remuneração, via de regra, considera-se o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa (PONTES, 1995).

Assim, a RV é entendida como remuneração extra que não substitui ou complementa a remuneração mensal (geralmente fixa). Normalmente, os empregados fazem jus a ela quando alcançam, no todo ou em parte, os objetivos ou metas negociados com a empresa.

A adoção de um sistema de RV, na óptica de Pontes (1995), pode tornar uma empresa mais competitiva, alcançando-se maior empenho na busca da qualidade, produtividade e satisfação dos clientes.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p.102), o objetivo principal de um sistema de RV, qualquer que seja a sua forma, é “alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa”. Esse objetivo pode ser desdobrado em quatro outros: vincular o desempenho e a recompensa de forma a motivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua e extrapolar seus níveis clássicos de desempenho; partilhar os bons e

maus resultados; transformar custos fixos em custos variáveis; e comprometer todas as áreas e processos da organização com os resultados esperados.

Constatam-se fortes vantagens no emprego da RV em relação a outros benefícios. Para as empresas, a RV não representa aumento dos custos, pois o funcionário somente recebe mais dinheiro se a empresa obtiver os ganhos de produtividade negociados no início do exercício. Assim, a RV não pressiona o custo das empresas. Sob a óptica dos empresários, uma das grandes vantagens da RV é a flexibilidade.

O Quadro 2, apresenta outras vantagens e os fatores condicionantes de um sistema de RV.

Vantagens	Fatores condicionantes
- Reforça a cultura participativa e o trabalho em grupo; - Melhora a coordenação do trabalho; - Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; - Leva a uma ênfase na melhoria da qualidade e redução de custos; - Incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão; - Reduz resistências a mudanças; - Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.	- Estruturas organizacionais pequenas (células, mini-fábricas, etc.) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro; - Sistema de medição simples, transparentes e eficazes; - Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo; - Grupos maduros e capacitados; - Objetivos factíveis; - Cultura e sistemas que permitam aos funcionários participar da gestão.

Quadro 2- Vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável.
Fonte: Thomaz Wood Jr e Vicente Picarelli Filho (2004).

Ainda como demonstram Wood Jr e Picarelli Filho (2004), a RV abrange duas formas: de curto e de longo prazo. Para eles, a primeira opção está vinculada a incentivos relacionados a alcançar resultados em determinado período, limitando a um ano fiscal, a exemplo dos programas de participação nos lucros e/ou resultados (PPLR), e a segunda opção refere-se a incentivos relacionados ao atingimento de objetivos que garantam a perenidade do negócio, a valorização da empresa e a retenção de profissionais, como é o caso da participação acionária.

2.5.1 Origem da remuneração variável

As opções de motivação dos empregados por meio de recompensas financeiras – sistemas com os quais os gestores de recursos humanos atualmente

se defrontam no Brasil – são bastante antigas. Na revisão da literatura, vários autores sinalizam alguns momentos da história que remetem a uma análise sobre sua importância.

No ano de 1794, o secretário do Tesouro do Governo dos EUA, Albert Gallatin, durante a gestão de um dos mentores da Revolução Americana, Thomas Jefferson, aconselhou a divisão dos lucros de sua companhia, a indústria de vidro New Genéve. Segundo Sussekind (*apud* ÁLVARES,1999), passado um período, na França, precisamente em 1812, Napoleão Bonaparte editou um decreto em que concedia participação nos lucros para os artistas da Comedie Française.

Collins e Porras (*apud* ÁLVARES,1999) ressaltam a Procter e Gamble, que adotou o plano de participação nos lucros de forma ininterrupta desde 1887.

Frederick Taylor, que viveu de 1856 a 1915, e dedicou seus trabalhos científicos à execução de cada tarefa nas fábricas (tempos e movimentos), propôs um sistema de incentivo e remuneração baseado no pagamento por produção, objetivando maximizar a produtividade das organizações (CHIAVENATO, 1999).

Henry Ford declarava que, para ter produtividade, o operário deveria ser bem remunerado. Nesse período, no entanto, o pagamento era realizado por peça produzida, o que ensejava conflitos entre grupos que utilizavam o sistema de RV e os que não o utilizavam; criava conflitos entre funcionários e líderes; direcionava energias e foco exclusivamente para a tarefa; ignorava o potencial e inovação dos funcionários; estimulava a cultura individualista; e reforçava a desconfiança e a prática do controle restrito (ÁLVARES, 1999; MARINAKIS, 1997).

Essa circunstância já não é mais adequada com à realidade atual das organizações, pois o tipo de trabalho diferenciou-se, tornando-se mais complexo e, por conseqüência, suscitando mão-de-obra mais qualificada. A empresa de consultoria Coopers e Lybrand (1996) denota que o pagamento por produção ou por peça, como projetava Taylor, se tornou pouco ordinário na maioria dos ambientes organizacionais.

Outro fato da história das organizações ocorreu nos anos 1930, quando a indústria de equipamentos elétricos Lincoln Eletric Company, de Ohio, EUA, utilizou uma política de participação nos resultados similar aos programas adotados atualmente pelas empresas. Esta sociedade mercantil tornou-se símbolo de sucesso empresarial e foi objeto de estudo de caso da Escola de Administração da Universidade de Harvard (XAVIER *et al.,* 1999).

Conforme Xavier *et al.* (1999), o resultado operacional alcançado por essa empresa apresentava três vezes a produtividade média das organizações do setor, a empresa passou quase sessenta anos sem ter prejuízo e três décadas sem realizar dispensa de empregados. A RV adotada pela Lincoln Eletric era o pagamento de bônus aos funcionários pelo acréscimo de produtividade, a concessão de incentivos à baixa rotatividade e a adoção de participação acionária.

Álvares (1999) cita o exemplo da Hewlett-Packard que, na década de 1940, ainda uma pequena empresa, implantou bônus de produção, pagando a mesma porcentagem, do faxineiro ao diretor executivo. David Packard, um dos seus fundadores, explicou que sua firma havia iniciado um dos primeiros planos de participação nos lucros pela razão de que os empregados devem participar do sucesso que eles tornaram possível.

As formas de remuneração ligadas ao desempenho estão crescendo em todo o mundo e são consideradas inovadoras até hoje para as organizações brasileiras. De acordo com a consultora Coopers e Lybrand (1996), a razão mais relevante que leva à adoção da RV é a de estabelecer um vínculo entre a recompensa e o esforço realizado para conseguir o resultado estabelecido. Dessa forma, quanto mais transparente for esse vínculo, melhor será para o sistema e para o funcionário.

Os sistemas de RV devem ser formulados com base em alguns componentes considerados essenciais. De acordo com a consultora Coopers e Lybrand (1996), esses componentes compreendem os fatores determinantes, indicadores de desempenho e formas de recompensa.

Fatores determinantes englobam as condições da gestão sistêmica, comportamento organizacional, metas e objetivos, que significam a formalização da expectativa de resultado da empresa.

Indicadores de desempenho são indícios da organização e possibilitam aos indivíduos e grupos saber como suas decisões estão refletindo no resultado global da empresa. Esses indícios podem ser quantitativos (expressos em números), qualitativos (resultados subjetivos) e comportamentais (em que se observam atitudes e posições dos indivíduos e grupos).

Formas de recompensa são as diferentes maneiras de remunerar os empregados pelo alcance das metas e resultados organizacionais obtidos num determinado período.

Sob esse prisma, diante da constituição de um sistema de RV, torna-se necessário definir indicadores e metas de desempenho. É de grande importância que os indicadores e metas sejam convergentes com as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa.

2.5.2 Formas de incentivos no âmbito da remuneração variável

São vários os modos de incentivos relacionados ao sistema de remuneração variável. Não se pretende resumir as diversas modalidades de remuneração, mas apresentar as mais discutidas na literatura no que tange aos incentivos individuais e grupais, conforme o Quadro 3.

Formas de incentivo no âmbito da remuneração variável	
Incentivos Individuais	Incentivos Grupais
Pay for Performace (Pagamento por Desempenho ou Mérito)	*Stock Ownership* (Participação em Ações)
Skill-Based Pay (Pagamento por Habilidade)	*Gainsharing* (Participação nos Ganhos/Resultados)
	Profit Sharing (Participação nos Lucros)

Quadro 3- Formas de incentivos no âmbito da remuneração variável.
Fonte: Adaptado de Kanter (1990), Lawler (1990), Davis e Newstrom (1992), Chiavenato (1994).

2.5.2.1 Incentivos individuais

Ensina Chiavenato (1994) que, os programas de incentivos individuais possuem como objetivo remunerar cada pessoa de forma diferenciada, de acordo com suas funções, atribuições, habilidades e performance. Para esse autor, estes programas são mais indicados para organizações onde predominam as tarefas independentes e autônomas.

2.5.2.1.1 *Pay for performance* (pagamento por desempenho ou mérito)

Esse tipo de remuneração consiste em um incentivo decorrente de uma avaliação de desempenho do funcionário (BAKER; JENSEN; MURPHY, 1988 *apud* BECKER, 1998). No Brasil, essa forma é conhecida por bônus ou gratificações. Geralmente, ao final de cada ano, é concedida ao funcionário uma quantia em dinheiro referente ao atingimento de metas individuais. Na perspectiva de Chiavenato (1994), possui maior penetração entre os níveis gerenciais ou altos executivos, como forma de vincular seu desempenho à performance da organização, bem como garantir o seu comprometimento no alcance dos resultados da empresa. Ainda segundo esse autor, a idéia central está em recompensar o desempenho passado do empregado e estimular seu aperfeiçoamento no futuro.

Kanter (1997) alerta para alguns problemas com esse tipo de remuneração. Seu sucesso depende de demonstrar justiça para os empregados e, para isso, pode tornar necessária a implementação de um complexo sistema de medições e avaliações. Por outro lado, substituir as medições por avaliações subjetivas, por parte de supervisores, pode ocasionar paternalismos, desconfianças e problemas de relacionamento entre supervisores e subordinados.

A avaliação de desempenho tem a finalidade de aferir o grau em que o empregado atende os padrões de comportamento exigidos pelo seu cargo, de modo a estimular a melhoria dos resultados de seu trabalho, desenvolvendo as oportunidades e compensações que a empresa pode oferecer (ZIMPECK ,1992)

Beer e Walton (1997) observam que é um problema escolher uma medida de desempenho apropriada. A não-inclusão de todas as atividades importantes para a eficácia em um cargo pode levar a conseqüências negativas.

2.5.2.1.2 *Skill-based pay* (pagamento por habilidade)

A remuneração baseada na habilidade diferencia-se do pagamento por mérito, pois recompensa individualmente os empregados por seu conhecimento e competência. O incentivo é fornecido para os empregados que desenvolvem novas habilidades ou adquirem mais conhecimentos, além daqueles relacionados com o exercício de suas tarefas. Desta forma, o indivíduo torna-se multifuncional, sendo contemplado por um valor adicional.

A implantação desse plano de incentivo requer da empresa o cumprimento ordenado das seguintes etapas: identificação das tarefas desenvolvidas pela companhia, das habilidades necessárias para o desenvolvimento destas tarefas, definição de critérios para avaliar o aprendizado das habilidades pelo empregado, e, por fim, identificação do número e tipo de habilidades que cada indivíduo pode aprender (LAWLER,1990).

Ainda conforme esse autor, as vantagens obtidas pela utilização desse plano são muitas: motiva os funcionários a desenvolver as habilidades relacionadas à tarefa que executam, reforça a auto-estima do empregado, proporciona uma força de trabalho mais flexível à organização e reduz a monotonia no trabalho.

Além destas vantagens, o sistema ainda aumenta a satisfação do funcionário pelo seu salário, basicamente por duas razões: (1) “o valor-hora recebido pelo empregado é freqüentemente mais elevado do que aquele que seria pago pela tarefa desempenhada”. Isso pode ser explicado pelo fato de que apenas num sistema perfeito todos os empregados estariam utilizando constantemente todas as suas habilidades. (2) o empregado percebe o sistema como mais eqüitativo, uma vez que aqueles com as mesmas habilidades recebem o mesmo salário. (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Por outro lado, alguns pontos precisam ser considerados na adoção e desenvolvimento desse sistema. Nem todos os empregados se satisfazem com a remuneração por habilidade, pois consideram que o sistema exerce pressão para a aquisição de conhecimentos. Alguns autores destacam aumento nos custos com treinamento e com a própria remuneração dos empregados, já que o domínio de tarefas com maior complexidade, exige uma elevação do salário. Kanter (1997) exprime, porém, que estes custos logo são dissolvidos pelos ganhos obtidos mediante aumento da produtividade da empresa e eliminação de grande número de postos de trabalho.

A cultura organizacional é fator decisivo nesse processo. Os autores ressaltam que a cultura se solidifica pelo apoio e confiança entre as partes. Nesse sentido, tal aspecto se torna essencial para que o sistema seja compreendido pelo funcionário e para que ele tenha expectativas realistas sobre as perspectivas de melhores salários.

Além do pagamento por mérito e por habilidade, há outros tipos de incentivos individuais também amplamente utilizados pelas empresas, tais como: salário pelo

tempo trabalhado, incentivo por tempo na empresa, prêmio de produção e incentivo por peça produzida. Por ser o presente trabalho centralizado nos incentivos grupais, a exemplo da participação nos lucros e resultados (PLR), não se verificou a necessidade de detalhamento individual de todas essas modalidades.

2.5.2.2 Incentivos grupais

Diferentemente dos programas de incentivos individuais, os grupais objetivam remunerar o grupo mediante participações em ações e programas de participação nos lucros e resultados.

2.5.2.2.1 *Stock ownership* (participações em ações)

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), são incentivos de longo prazo que possibilitam aos empregados a participação no capital da empresa por intermédio da aquisição de ações.

Segundo Xavier *et al.* (1999), a participação acionária é uma forma de incentivo que estabelece regras para a venda de ações da empresa em condições vantajosas, normalmente, para um grupo restrito de funcionários que ocupam posições hierárquicas importantes. Após um período de carência, o funcionário passa a ter a possibilidade de negociar essas ações no mercado e obter vantagens financeiras por meio dos dividendos, ou mesmo da venda desses papéis. Tal vantagem depende do desempenho da ação no mercado de bolsa. É, portanto, uma opção que tem uma dose de risco associada.

De acordo com Marras (2000), essa forma de incentivo está mais restrita aos níveis estratégicos da organização, pois as empresas buscam tornar seus principais executivos sócios do negócio e, desta forma, mais comprometidos com os objetivos de lucratividade e rentabilidade da organização.

Segundo Wilson (*apud* PICARELLI FILHO; WOOD JR. 2004), o objetivo essencial de um programa de participação acionária é criar entre os funcionários um senso de identidade, comprometimento e orientação para os resultados. Uma de suas vantagens principais é não implicar desembolso de caixa para a empresa, mas

vale a pena reconhecer a existência de riscos como as possíveis mudanças na legislação trabalhista e na regulamentação do mercado financeiro.

2.5.2.2.2 *Gainsharing* (participação nos resultados)

Contrariamente à participação acionária, a participação nos resultados (PR) está mais direcionada aos níveis inferiores da hierarquia organizacional. Intenciona criar um incentivo direto ao crescimento da produtividade, redução dos custos e melhoria nas condições de segurança do trabalho (MARRAS, 2000).

Nesse tipo de programa, a concessão do incentivo é associada a resultados atingidos, não necessariamente contábeis, que a empresa tenciona alcançar com a sua utilização. No *Gainsharing*, a distribuição está condicionada ao atingimento de uma ou várias metas preestabelecidas pela organização. Essas metas podem apresentar-se de várias formas, desde padrões de qualidade e produtividade até índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho.

Consoante preconiza Lawler (1990), nesse sistema, as empresas criam um fundo de bônus quando o desempenho dos trabalhadores for melhor em relação a um período de controle. Este serve como parâmetro para a empresa determinar os ganhos financeiros relativos ao melhor desempenho de seus funcionários. Quando o desempenho dos funcionários apresenta índice inferior, nenhum fundo é criado.

Os empregados recebem um percentual relativo ao valor do aumento de produtividade ou do cumprimento de metas estabelecidas calculado com base em uma fórmula predeterminada pela empresa. O valor recebido poderá ser fixo para todos os funcionários ou respeitar o critério de proporcionalidade com o salário-base do empregado.

Ainda segundo Lawler (1990), ambos, empregados e organizações, lucram com o *gainsharing,* pois, para a empresa, na forma de redução de custos, uma vez que o aumento do salário está diretamente relacionado ao atingimento concreto de resultados, e, para empregados, na forma de recebimento de um valor monetário e do engajamento da equipe para alcançar esses resultados.

2.5.2.2.3 *Profit sharing* (participação nos lucros)

Segundo a empresa de consultoria Coopers e Lybrand (1996), a participação nos lucros difere do *gainsharing* em dois aspectos. Primeiro, não utiliza fórmulas

para relacionar os indicadores com os resultados da empresa. Em segundo lugar, não é essencial que esteja relacionada a formas de administração participativa. Os bônus são vinculados aos resultados globais da empresa. Após a empresa ter atingido determinado patamar de lucro, define-se uma só fórmula que estabelece a partilha do interesse entre os funcionários.

Acrescente-se a essas duas características o fato de que, na participação nos lucros (PL), o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa num determinado período. Assim, nesse tipo de plano, a concessão de benefícios está diretamente relacionada à lucratividade da empresa, independentemente dos resultados individuais ou grupais dos trabalhadores nas suas atividades.

Pontes (2006) declara que um dos pressupostos da implantação do programa de participação, seja com base nos lucros ou nos resultados, refere-se à contribuição concernente a instigar a pessoa a refletir sobre os processos de trabalho no sentido de buscar o sucesso contínuo da empresa para a qual trabalha, preocupando-se em atingir as metas estabelecidas. Assim, ganhará a empresa por intermédio das melhorias, e os empregados, pelo adicional financeiro percebido.

Considerando que a presente pesquisa tem como objetivo estudar especificamente a PL e a PR, será apresentado, em segmento próprio, um capítulo que aprofundará o tema.

2.6 Considerações sobre remuneração variável

As empresas brasileiras estão cada vez mais adotando uma das metodologias de RV, apesar de ser recente esse tipo de remuneração, que atinjam todos os profissionais nas empresas do Brasil. Grandes organizações, entre elas a IBM, AMIL, Brahma, Brasmotor, Copesul, Embraer, Merck Sharp & Dohme, Promon, Samarco e Xerox, introduziram há algum tempo sistemas de remuneração estratégica (MARRAS, 2000).

Informam Tiné e Oliveira (2004) que em 1994 apenas 12% das empresas de grande porte no Brasil tinham alguma forma de RV. Em 1998, cerca de 65% das firmas de grande porte adotavam a PL ou a PR.

Conforme boletim divulgado em julho de 1998 pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), novas formas de remuneração baseadas em indicadores de desempenho e eficiência no trabalho, a exemplo da RV, vêm sendo empregadas pelas instituições financeiras no Brasil. Essas modalidades de remuneração visam a estimular o empenho dos trabalhadores na busca de melhoria contínua de desempenho, oferecendo contrapartida em termos de remuneração quando as metas estabelecidas são alcançadas.

Consoante Albuquerque (1991), o uso da RV tem caráter próprio em cada empresa, ou seja, varia segundo a sua origem, a cultura, o setor de atividade, o estilo gerencial, a burocracia, enfim, a sua realidade. As empresas descobriram que adotar a participação dos empregados nos lucros e resultados é uma opção moderna para comprometer os trabalhadores, melhorar a oferta de condições de trabalho e qualidade de vida dos funcionários.

Salienta-se que a RV é um tema presente nas pesquisas brasileiras. Percebe-se, ainda, ser crescente número de empresas que adotam esse modelo e que sua consolidação acontece gradativamente no País. O capítulo a seguir abordará o PLR, modalidades mais freqüentes de RV no Brasil e objeto de estudo do presente trabalho.

3 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Neste módulo, serão discutidos aspectos relevantes sobre a PLR, como questões conceituais, vantagens e desvantagens dos programas, bem como aspectos da legislação. Posteriormente, será abordado um método para implantação do programa, e, por fim, discute-se a estratégia da PLR como prática de comprometimento, na perspectiva de alguns autores.

3.1 Participação nos lucros (PL)

A participação nos lucros (PL) constitui um sistema de RV adotado pela empresa, segundo o qual esta distribui, aos seus empregados, uma parte dos lucros obtidos que tenha excedido o preestabelecido, logo após o fechamento do ano fiscal, ou em data previamente combinada (MILLKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Becker (1998) menciona dois fatores como determinantes para o sucesso de um programa de participação nos lucros (PPL): uma boa comunicação entre empresa e seus empregados e a adequada integração. É preciso que haja total confiança entre a empresa e seus empregados para que todos estejam comprometidos com as metas de lucratividades estabelecidas. Sendo o lucro a medida de desempenho para esse tipo de programa, a confiança é outro fator essencial, uma vez que, normalmente, as organizações não disponibilizam a Contabilidade para todos os empregados.

A PL tende a ser mais aceita pelos funcionários, quando a empresa se posicionar numa fase de expansão. Isso pode ser explicado pelo fato de que as situações de instabilidade econômica ensejam oscilações nos lucros e, conseqüentemente, no valor do bônus recebido. Essa imprevisibilidade no contracheque acarreta resistência por parte de alguns funcionários, que preferem a segurança de rendimentos estáveis no final do mês (KANTER, 1997).

Apesar das incertezas que cercam a utilização desse sistema, algumas vantagens e desvantagens são evidentes, conforme demonstra o Quadro 4.

Vantagens	Desvantagens
-Com prejuízo, não haverá pagamento da PLR; -Motiva a união dos esforços; -Alivia as pressões sobre departamento ou unidades; -Solicitações de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários; -Melhora a qualidade e -Reduz custos.	- Pouca transparência; -Análise de demonstrativos complexos exige conhecimentos específicos; -Maior abertura de dados; -Pode proporcionar menor credibilidade no programa por parte dos funcionários; - Maior necessidade de treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros; -Desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto e -Necessidade de caixa: lucro não significa, necessariamente, dinheiro em caixa.

Quadro 4- Vantagens e desvantagens da participação nos lucros.
Fonte: Rosa (2006).

Segundo Rosa (2006), a análise dos demonstrativos financeiros, dos quais se extrai o lucro, é complexa, exigindo treinamento e conhecimentos específicos dos empregados. Essa dificuldade de compreensão conduz à falta de credibilidade e transparência do programa, tencionando que a empresa exponha os dados que os empresários nem sempre estão dispostos a revelar, por considerá-los confidenciais. Os empregados podem se achar desmotivados, se perceberem que os pagamentos foram insuficientes ou se o resultado apresentado pela empresa estiver incorreto, produzindo abalo da credibilidade, fator extremamente desconfortável numa parceria.

O empregado identifica-se com o objetivo, mas não tem definidos quais tipos de ações diárias devem ser executadas para que ele seja alcançado. Quando a meta é determinada para toda a empresa, os setores normalmente não serão cobrados de forma individualizada, diminuindo a cobrança entre eles. Quando se fixa o lucro como meta, há convergência de esforços, sendo necessário que a equipe seja treinada em relação aos objetivos. Neste caso, poderá haver certa indefinição quanto ao comportamento dos empregados, sendo que alguns deles poderão até contribuir para atingir determinado patamar de lucros.

Além disso, a lucratividade da empresa nem sempre está vinculada ao desempenho e esforço do indivíduo ou do grupo, pois o lucro também é afetado por fatores externos à empresa, muitas vezes fora do controle do trabalhador (CÔRREA,1999). Dessa forma, a relação entre o desempenho e o valor distribuído pode não ser tão bem percebida entre os funcionários.

Marras (2000) alerta para o fato de que a PL recebe críticas por parte de trabalhadores e também dos sindicatos, visto que o lucro não depende somente do empenho e do esforço dos trabalhadores, mas também da gestão do negócio. Uma das alegações ordinárias por parte dos sindicatos refere-se a possíveis manipulações nos dados contábeis das empresas.

Outra questão a ser suscitada é que os demonstrativos de resultados são elaborados conforme o regime de competência, o que poderá não corresponder a uma situação positiva de caixa. Assim, o desembolso de recursos para o pagamento da participação pode afetar a liquidez da empresa.

As principais vantagens da PL devem ser também destacadas. Segundo Rosa (2006), numa situação de prejuízo, não haverá pagamento da participação e, dessa maneira, a empresa não será onerada. Outras vantagens consideradas referem-se à função do programa, no sentido de contribuir para amenizar as pressões sobre departamentos ou unidades, pois a meta é para toda a empresa, motiva a união de esforços, aumentando a exigência dos funcionários em termos de modernização de processos e equipamentos para promover melhores condições de lucro.

Assim sendo, a PL é uma medida de desempenho global relevante, que exige a união de todos em busca de meta única. O programa estimula a redução de custos e aumento da qualidade. De acordo com Corrêa (1999) o caráter global do PL caracteriza um problema, haja vista o fato de que, se o resultado não for alcançado por conta da deficiência de algumas pessoas, aquelas que se esforçaram, e conseguiram bons resultados em suas áreas de atuação, deixarão de ser recompensadas, o que poderá provocar desestímulos para esforços futuros.

3.2 Participação nos resultados (PR)

A participação nos resultados (PR) constitui um sistema de RV que vincula o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados da organização, estimulando o trabalhador na busca da melhoria do seu desempenho e na superação das metas estabelecidas conjuntamente com a empresa (BELCHER, 1996).

Dentre os fatores que favorecem a PR, destacam-se a estrutura da organização, características dos trabalhadores, comunicação, atitude administrativa e habilidade da gerência (LAWLER, 1990).

O tamanho organizacional – o sucesso dos planos de PR – é atingido quando os trabalhadores conseguem perceber a relação entre o que eles realizam e o valor distribuído pela empresa. Nas organizações maiores, essa relação pode se tornar de percepção difícil. De acordo com Lawler (1990), o plano obtém maior êxito em empresas com até 500 funcionários.

A disponibilidade é fundamental, pois resultados positivos da PR dependem da pretensão dos empregados de participar do plano para ganhar dinheiro. Aparentemente os trabalhadores possuem esse objetivo, mas nem todos efetivamente o realizam. Nesse contexto, recomenda-se que a maioria dos funcionários tencione contribuir para o alcance dos índices estabelecidos e esteja satisfeito com aquele aumento (estabelecido somente pela empresa ou em conjunto com os funcionários) na remuneração. De forma contrária, corre-se o risco do programa fracassar.

A comunicação e a credibilidade são aspectos importantes. Para a PR funcionar, os empregados precisam entender e confiar no plano o suficiente para acreditar que seus pagamentos aumentarão se sua performance melhorar. Para que isto aconteça, é necessário que exista um canal de comunicação aberto entre empresa e funcionários. Assim, estes últimos passam a conhecer as metas e o desempenho da empresa (KANTER, 1997).

Os princípios da gestão adotados são fundamentais, pois a PR não funcionará numa empresa, a menos que seus administradores sejam favoráveis a idéias de participação. As organizações que aplicam esta modalidade apenas como plano de incentivo, e não possuem estilo predominantemente participativo, correm o risco de ver seus funcionários cada vez mais descomprometidos em relação às metas estabelecidas (KANTER, 1997; LAWLER, 1990).

No que se refere às habilidades de negociação, os gerentes das empresas que optarem por este plano exercerão importante papel na negociação. Sua competência será testada e questionada, por ambas as partes, exigindo que estes apresentem uma preparação adequada.

Estudos realizados por Kanter (1997) demonstram que a maioria das empresas que utilizam esse plano possui experiências positivas. Exemplos de

fracasso decorreram, em geral, da complexidade dos critérios ou fórmulas adotadas, implementação deficiente, bônus menores do que o esperado ou até mesmo disputas internas entre os grupos beneficiados. O estado prévio das relações de trabalho e o envolvimento do sindicato no processo também concorreram. Ressalta, ainda, a autora que os casos de sucesso geralmente mostraram um aumento de produtividade de 5 a 15 % no primeiro ano, além de melhores atitudes no trabalho, traduzidas em aperfeiçoamento no desenho e aprimoramento da qualidade dos produtos.

Outro fator que pode comprometer o sucesso do programa de participação nos resultados (PPR) está na "restrição da produção". Segundo Zylberstajn (1988), os empregados podem rebaixar os padrões de produção, quando sentem insegurança quanto às conseqüências da elevação dos padrões de produtividade. Nesses casos, destaca o autor, as empresas correm o risco, inclusive, de premiar trabalhadores com níveis de produção inferiores ao padrão a que são capazes.

Para amenizar os problemas identificados nas empresas que adotaram o plano, Belcher Jr. (1994) sugere a utilização de um conjunto de indicadores mais amplos, denominados de "família de indicadores". Conforme esse autor, a escolha de tal conceito traria maior flexibilidade para a empresa, uma vez que esta poderia dispor de maior variedade de indicadores para medir e monitorar seu desempenho. Além de custos e produtividade, Belcher Jr. (1994) sugere indicadores de qualidade, capacidade de entrega dos produtos, satisfação do consumidor, absenteísmo etc. O autor considera ainda que a aplicação da "família de indicadores" possa refletir com maior fidelidade a performance da empresa.

O Quadro 5, apresenta as principais medidas de desempenho globais utilizadas pelas diversas áreas das organizações.

Área	Medidas típicas de desempenho
Gerência Estratégica	Crescimento de vendas, margem de contribuição, lucro líquido, retorno sobre investimento, quantidade produzida por trabalhador.
Marketing	Volume de vendas, crescimento de vendas, participação no mercado, conhecimento da marca, satisfação do cliente, nível de atendimento de pedidos, *mix* de produtos.
Logística	Nível de atendimentos de pedidos, pontualidade de entrega, custo de distribuição, tempo de demora no atendimento, giro do estoque, precisão da informação de estoque.
Produção	Índices de produtividade (rendimento da matéria-prima, nível de refugos, retrabalhos, nível de estoque em processo, mão-de-obra direta, quantidade produzida por trabalhador, relação horas produzidas por horas pagas), nível de qualidade.
Desenvolvimento	Indicador de introdução de novos produtos, serviços, inovações em processos.
Finanças	Preços de ações, lucro por ações, receita líquida, retorno sobre o investimento, índice de inadimplência.
Compras	Custo e qualidade de matéria-prima.
Controladoria	Liquidez corrente, liquidez seca, capital de giro, fluxo de caixa.
Comportamento Organizacional	Satisfação dos empregados, taxa de rotatividade do pessoal, amplitude de controle, absenteísmo, índices de acidentes

Quadro 5- Indicadores de desempenho nas organizações.
Fonte: Adaptado de Coopers e Lybrand (1996); Wood Jr. e Picarelli Filho (1999).

Para Lobingier (*apud* REIS, 2004), o uso de indicadores de desempenho específico do setor é estatisticamente mais significante do que os indicadores gerais, tal como o retorno sobre o investimento. Essa foi uma das suas conclusões, ao estudar nove setores econômicos por um período de 20 anos para avaliar se houve melhoria no desempenho das empresas que remuneraram seus executivos segundo os resultados.

Alguns autores advogam a idéia de que o PR com base em indicadores que atendam os objetivos da empresa tende a ser mais eficaz para o alcance de bons resultados organizacionais.

Comparativamente a PL, o Quadro 6, sintetiza as vantagens e desvantagens da PR.

Vantagens	Desvantagens
-Permite alcançar objetivos específicos; -Maior credibilidade por parte dos funcionários; -Utilização de formas de aferição sobre indicadores já conhecidos; -Maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados; -Pressupõe espírito de equipe; -Minimiza resistência à implantação do modelo; -Maior solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários; -Redução de custos; -Melhora a qualidade, promovendo inovações de processo e produtos.	-Pagamento mesmo em situações de prejuízo; -Conhecimento específico para avaliação de resultados; -Unidades menores para melhor controle; -Possibilidade de concorrência entre unidades gerando conflitos; -Dificuldade de atingir objetivos mal definidos ou intangíveis.

Quadro 6- Vantagens e desvantagens da participação nos resultados.
Fonte:Rosa (2006).

Consoante Rosa (2006), o fato de o programa de PR estabelecer metas e vincular o pagamento com esteio nos resultados obtidos dá flexibilidade ao plano, porque essas metas podem ser estabelecidas de acordo com a peculiaridade de cada empresa, seja por filial, para toda empresa, por departamento ou unidade. A apuração dos resultados lida com indicadores do dia-a-dia, o que simplifica o processo, apesar do volume de trabalho. O fato de os objetivos traçados basearem-se em processos que são do domínio dos empregados concorre para que a credibilidade pelo plano aumente e o sentimento de participação também. O programa estimula o trabalho em equipe, constituindo-se um sinalizador de problemas, além de reduzir custos e promover sistemas de melhoria.

Para Corrêa (1999), a principal desvantagem do programa de PR está no fato de que, se as metas são alcançadas, há pagamento de um salário variável ao funcionário, mesmo se a empresa apresentar prejuízo no exercício.

De acordo com Barreto (2002), outra desvantagem a ser apontada é que o PPR é instrumento de pressão para que seja ampliada a produtividade do trabalhador que se vê preso ao cumprimento de metas muitas vezes inatingíveis.

Sintetizando, a PR exibe como principal característica a possibilidade de premiar as pessoas pelo alcance de metas individuais e/ou coletivas, setorialmente. Isso é melhor para o empregado, mas amplia e dificulta o trabalho da gerência do

programa. A PR demanda maior competência e experiência na fixação de metas para que não ocorra o pagamento de prêmios quando a empresa apresentar prejuízos.

3.3 Participação nos lucros e nos resultados (PLR)

A legislação brasileira não faz distinção entre PL e PR. A definição depende dos objetivos pretendidos pela empresa ao adotar o programa. Se ele foi entendido como uma imposição legal, ou um instrumento capaz de reduzir pressões sindicais, a tendência será a implantação de um modelo baseado nos lucros (GONÇALVES, 1996). Se o objetivo for aumentar o comprometimento dos trabalhadores, a escolha será por um plano de PR. Nessa perspectiva, a organização seleciona um ou mais indicadores, que melhor se ajustem aos seus objetivos estratégicos (GONÇALVES, 1996).

No entender de Corrêa (1999), as mais diferenciadas pesquisas são realizadas no Brasil, mostrando que cada vez mais as empresas adotam a PLR como estratégia para melhorar a produtividade e a lucratividade de seus produtos.

Ainda segundo esse autor, a PLR é o modelo mais evoluído de relacionamento entre empresas e empregados. Além de incentivar os funcionários a entrar na luta por maior eficiência, qualidade, corte de desperdício e obtenção de melhorias de curto, médio e longo prazos, tornando-os parceiros do crescimento continuado da empresa, também os consumidores finais, outra parte importante do tripé que sustenta a economia de mercado, têm a ganhar com a entrega de melhores produtos e serviços.

O Quadro 7, aponta as principais características e compara PPR com PPL, com base em alguns autores.

Aspecto	Participação nos resultados	Participação nos lucros
Objetivos e filosofia	-Estimular o esforço individual; -Melhorar a qualidade do produto; -Economizar uso de recursos; -Exige estilo de gestão participativa;	-Ligar as remunerações ao êxito da empresa e promover a identidade dos trabalhadores com o objetivo da empresa (no caso aumentar o lucro); -Não é essencial o estilo de gestão participativa;
Fator a remunerar	-Produtividade (medida a partir de um ou múltiplos indicadores);	-Lucro;
Unidade a remunerar	-Individual ou equipe;	-Empresa como um todo ou unidades fabris;
Participantes	-Membros e equipes;	-Todos os funcionários ou, algumas vezes, somente os principais executivos;
Medidas de desempenho	-Medidas no nível da equipe (custos, qualidade, quantidade);	-Índices financeiros no nível da empresa (retorno sobre os investimentos, retorno sobre o capital);
Freqüência de remuneração	-Mensal, semestral ou anual;	-Anual;
Principais pontos positivos	-Os trabalhadores têm maior influência sobre os resultados; -Incentiva o trabalho em equipe, coordenação e compartilhamento de conhecimento, principalmente nos níveis operacionais; -Vincula o desempenho aos resultados setoriais; -Maior flexibilidade e criatividade na composição dos indicadores;	-Reduz custos fixos. O valor do prêmio varia com a situação financeira da empresa; -Reforça a importância da convergência de esforços; -Indicador único (lucro) fácil de ser medido; -Reforça estratégia de integração;
Principais pontos negativos	-Ás vezes, é difícil determinar e medir os indicadores mais adequados; -Se não houver o cuidado necessário, o incentivo pode acarretar efeitos indesejados sobre alguns aspectos da empresa. Naturalmente, isto vai depender da qualidade dos indicadores;	- Não vincula desempenho aos resultados setoriais; - Fatores importantes não estão sob o controle dos trabalhadores (decisões da direção ou fatores macroeconômicos)

Quadro 7: Participação nos lucros e participação nos resultados.
Fonte: Adaptado de Lawer (1990), Marinakis (1997), Becker (1998) e Milkovich e Boudreau (2000).

As características apontadas no Quadro 7 mostram como o PPR é mais difícil de ser desenvolvido do que o PPL. A dificuldade na determinação das medidas de desempenho individuais ou grupais, assim como seu correto monitoramento, são fatores críticos para o sucesso desse tipo de programa.

Por outro lado, esperam-se maiores resultados, em termos da gestão, por parte da PR. Suas regras abrem caminho para o comprometimento do funcionário para com a empresa e o trabalho. A fixação, preferencialmente por meio de negociação, de indicadores de desempenho e metas setoriais, por exemplo,

estimula a descentralização (administração participativa), intensifica a autonomia dos funcionários, focando a cobrança nos resultados e não nos métodos, de modo que assim cria um sentimento de desafio (desejo de realização) e abre a possibilidade de a empresa demonstrar seu reconhecimento ao funcionário (ou equipes) pelo alcance das metas.

No PPL, um aspecto positivo está no fato de que os funcionários passam a exigir mais da firma em termos de modernização de processos e equipamentos, no sentido de promover melhores condições para que o lucro cresça (CORRÊA, 1999). Neste contexto, muitas empresas utilizam o sistema misto, ou seja, a remuneração baseada em lucros e resultados, no intuito de atenuar as desvantagens mencionadas sobre ambos os programas.

Nessa perspectiva, o pagamento ao empregado ocorre em virtude de uma combinação entre as metas para lucros e para resultados individuais e coletivos, ponderados segundo critérios preestabelecidos. Na óptica do empregado, mesmo se a meta de lucro não for alcançada, uma parcela de RV poderá estar garantida. Na concepção da empresa, se o empregado se esforçar e, mesmo assim, não houver lucros, somente serão pagos os valores relativos ao cumprimento das metas individuais e coletivas. O sistema misto incentiva futuros esforços, orienta para a reformulação das próximas metas e cria nos empregados um senso de atenção amplo para fatores adicionais que poderão afetar os lucros e que transcendem as metas da área de atuação (REIS, 2004).

No intuito de demonstrar qual é a preferência das empresas pelo programa de RV, será apresentado o Gráfico 1, de uma pesquisa realizada pela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) sobre a evolução da PLR.

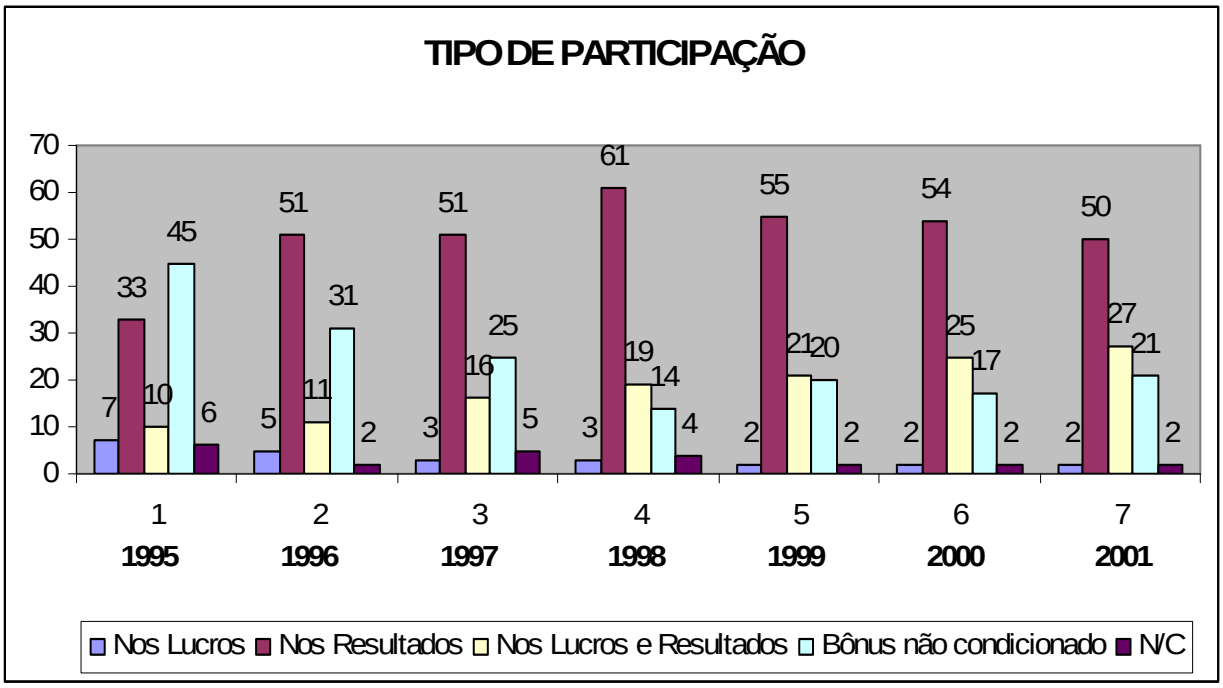

Gráfico 1: Tipos de participação mais utilizados no Brasil.
Fonte: Pesquisa da FIPE / Mediar, 2001.

Algumas empresas adotam somente o lucro como meta em seus programas, mas a maioria delas prefere, contudo, adotar um PPR. Pontes (1995) salienta que, do ponto de vista empresarial, a adoção da PLR deve ser bastante estudada para evitar a incorporação de programas que sejam, futuramente, considerados como mais um encargo a compor os custos das empresas. A PLR deve ser agregada ao resultado da empresa e não, simplesmente, onerar esse resultado. Diante de tal consideração, Pontes (1995) descarta a PL como a melhor opção. Para o autor, que defende a modalidade de PLR, a simples distribuição dos lucros não pressupõe relação estreita entre a remuneração e o comprometimento das pessoas com os processos, problemas e soluções da empresa.

A PLR, assim, em consonância com Pontes (1995), pressupõe a conjunção de interesses e ganhos entre organizações e trabalhadores. Por ser um programa mais amplo, leva à reflexão e ao aprimoramento dos processos de trabalho, de modo a possibilitar o sucesso de programas de melhorias contínuas nas empresas.

Segundo Rosa (2006), por vários motivos, a definição do lucro como meta reduz-se a cada dia, dando espaço para acordo com metas fixadas sobre resultados.

Observa-se que o percentual referente ao bônus não condicionado ao atingimento de metas apresentou redução sensível. Em 1995, 45% das empresas

pesquisadas pagavam o bônus sem exigir nada em troca. Já em 2001, este índice caiu para 21%, dando lugar aos acordos firmados com metas específicas. Ao longo dos anos considerados na pesquisa, houve queda da PL, diferentemente da PR. Percebe-se, desse modo, uma crescente adesão por parte das empresas em adotar o sistema misto de participação, ou seja, uma combinação entre lucros e resultados, passando de 10% em 1995, para 27% em 2001. Esse comportamento vem confirmar a percepção dos empresários de que somente um acordo firmado com objetivos específicos, e relacionado também à lucratividade da empresa, poderá contribuir para a melhoria dos resultados da organização.

3.4 PLR no Brasil

No âmbito histórico de superação de conflitos entre patrões e empregados, resquício da Revolução Industrial, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas é um tema de crescente interesse no meio empresarial (ROSA, 2006). Empregadores compreenderam que os funcionários apresentavam outras necessidades. Não só no Brasil, como também em outros países, essa mentalidade passou por modificações e as pessoas foram percebendo que a PLR seria ótima oportunidade para conciliar interesses e obter significativo ganho de produtividade e qualidade, além de proporcionar satisfação pessoal do funcionário.

Consoante Côrrea (1999), as experiências demonstradas por diversos países no mundo todo demonstraram pragmaticamente que o sucesso efetivo e duradouro das empresas passa pelo estabelecimento de algum tipo de parceria em suas estruturas organizacionais. No Brasil, há a oportunidade única para aqueles empresários que efetivamente intentem abrir caminhos, por meio da prática de parceria entre empresas e empregados, fazendo frente às perspectivas de sobrevivência e sucesso, num cenário de negócios competitivo.

Ao comparar os sistemas latinos de participação dos trabalhadores com o modelo brasileiro, percebe-se que o Brasil é o único país da América Latina que permite a participação dos trabalhadores não somente nos lucros, mas também nos resultados; e que, diferentemente das outras nações, no sistema brasileiro não há determinação quanto às formas da distribuição entre os trabalhadores, o que dá maior liberdade às empresas de se ajustarem conforme suas peculiaridades.

No Brasil, as organizações devem negociar diretamente com seus funcionários o PPLR a ser implantado, o que configura a flexibilização nas negociações (CORRÊA, 1999). Neste contexto, essa flexibilidade permite a inclusão das diversas empresas, independentemente de suas características: grandes, pequenas, novas, antigas, com grande ou pequeno número de empregados, com pequena ou maior participação no mercado. Enfim, o modelo de implementação do plano é de cada uma, o que aumenta a possibilidade de sucesso.

Rosa (2006) destaca o fato de que, no Brasil, algumas empresas, baseadas em experiências, já haviam adotado PPL, bem antes da chegada da Medida Provisória n º. 794, a exemplo de Chocolates Garoto, Promon Engenharia, Grupo Monsanto, Lojas Americanas, dentre outras. Tais empresas decidiram, espontaneamente, distribuir lucros aos seus funcionários, mesmo sabendo que teriam que recolher encargos trabalhistas e previdenciários sobre esses pagamentos e, ainda, correndo o risco da habitualidade.

Diante do número crescente de empresas que a cada dia estão implantando a PLR no Brasil, convém ressaltar a importância de adotar acordos vinculados a metas. Observa-se que os programas de distribuição dos lucros, principalmente os negociados mediante convenção coletiva, não estão vinculados a metas, uma vez que se trata de um valor pago aos funcionários no final do período, implicando um problema, pois, como não há metas acordadas, o empregado não conhece, claramente, por que recebeu a participação. Em contrapartida, os acordos negociados internamente, por meio do grupo de negociação, geralmente apresentam metas e o pagamento é condicionado ao seu cumprimento.

Rosa (2006, p.95) preconiza o fato de que

> É importante lembrar que o correto é fixar previamente uma meta a ser alcançada pelo grupo, pois um acordo sem metas é totalmente inviável, embora algumas empresas o façam. Esse tipo de pagamento acaba sendo um valor simbólico pago aos trabalhadores, apenas para justificar o fato de que a empresa cumpriu sua parte e, portanto, o funcionário não irá reclamar posteriormente, podendo não reverter, necessariamente, em acréscimo de produtividade. Em relação a fixação do valor a ser pago, recomenda-se que o mesmo seja determinado antecipadamente para evitar conflitos, embora não seja recomendado esse tipo de pagamento.

Uma pesquisa realizada com 100 empresas, em 1998, pela consultora Arthur Andersen, concluiu que 60% delas distribuíam lucros. Destas, cerca de 70%

adotavam a prática de utilizar percentual único para todos os funcionários, o que não é recomendável, pois cria a expectativa de virar mais um bônus entre outros, como é o 13º. salário. Apenas 30% das empresas diferenciavam a participação, por faixa de salário, desempenho etc. (CORRÊA, 1999).

Ainda de acordo com o autor, entre as formas de remuneração, a PLR disparou. Em 1994, apenas 9% das empresas pesquisadas adotavam o benefício. Em 1997, o índice subiu para 49% e, em 1999, 60% das empresas puseram a medida em prática.

Na seqüência, este estudo abordará a evolução da legislação brasileira referente à participação dos trabalhadores nos lucros e resultados.

3.4.1 Legislação brasileira

Desde longa data, ouve-se falar em participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas. Essa matéria não é nova no ordenamento jurídico.

Segundo Sarasate (1968), a primeira tentativa para a introdução de PLR na legislação brasileira data de 1919, quando foi apresentado à Câmara um projeto de lei que defendia este sistema. Foi apenas em 1946, porém, que este instrumento foi incluído no Texto Constitucional brasileiro. Assim, a Constituição de 18 de setembro de 1946, no Art. 157, IV, estabelecia a “participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar”. Conforme o texto da lei, a participação “direta e obrigatória” determinava que, se houvesse lucro, o trabalhador deveria receber da empresa um valor proporcional aos percentuais e em condições estabelecidas na legislação ordinária. A rigidez imposta pelos termos do texto provocou desconfiança e resistência, principalmente da classe empresarial, que pressionou a ausência de regulamentação em lei ordinária. Os principais argumentos contrários diziam respeito a vincular a participação à remuneração e, conseqüentemente, incidiram encargos sociais e previdenciários correspondentes (SIQUEIRA NETO, 1995; OBINO FILHO, 1996).

A Constituição de 1967, novamente abordou a matéria no Art. 158, V, assegurando aos trabalhadores, além de outros direitos que visassem à melhoria de sua condição social, a “integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com PL e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem

estabelecidas". A nova configuração do Texto Constitucional excluiu a participação obrigatória e direta e realçou a integração do trabalhador com a empresa. A proposta de co-gestão revela ousadia, mas, segundo Siqueira Neto (1995, p.41), reforçava o "valor intrínseco do instituto, que é o envolvimento cooperativo entre os atores do mundo do trabalho para o crescimento mútuo, procurando descaracterizá-lo simplesmente como mais um direito trabalhista".

Posteriormente, em 1969, a Emenda Constitucional n º. 1 manteve o mesmo texto da Constituição Federal de 1967. Somente com a Constituição Federal de 1988, a PLR começou a consolidar sua posição, modificando os rumos desse instituto no País. No inciso XI do Art. 7º, essa Lei fundamental, em comparação com as anteriores, tornou-se inovadora, uma vez que estabeleceu como direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, entre outros, participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei (SIQUEIRA NETO, 1995).

Ainda segundo esse autor, as principais diferenças do texto atual em relação aos anteriores são as seguintes: extinguiu-se qualquer referência à integração do empregado na vida e no desenvolvimento da empresa, facilitou-se a implementação da PL por acordo entre as partes e instituiu-se o elemento "resultados", como alternativa de participação. Inegavelmente, no entanto, a principal inovação foi desvincular da remuneração a PLR. Dessa forma, com base na Constituição Federal, tudo o que o empregado receber a título de PLR não se configura como salário nem integra o salário. Isto quer dizer que, além de não permitir a incidência sobre o valor da participação, das contribuições e outros tributos que tenham como base o salário (previdência social, FGTS), garante a não-inclusão deste valor no cálculo dos direitos trabalhistas, tais como férias, décimo terceiro salário, entre outros.

Segundo Corrêa (1999), a Constituição de 1988 trouxe uma evolução no texto relativo às participações nos lucros, ao desvincular da remuneração dos empregados o benefício proporcionado pela participação nos lucros e resultados.

Este estudo abordará, a seguir, aspectos relevantes da MP nº. 794 (Anexo A). Posteriormente será analisada a Lei nº. 10.101, da PLR das empresas, contida na íntegra no Anexo C do presente trabalho.

3.5.1.1 Medida Provisória nº. 794

Em 29 de dezembro de 1994, o então presidente Itamar Franco assinou e regulamentou a MP nº. 794, posteriormente reeditadas várias vezes.

Conforme o texto do Art. 1, a MP 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, XI, da Constituição.

A MP nº. 794 trouxe para as relações trabalhistas no Brasil grande inovação e novo desafio, pois induziu as partes à negociação, algo não muito habitual no Brasil, onde tantos empregados, por meio dos seus sindicatos, quanto os empregadores, mediante seus órgãos de classe, não tinham por hábito negociar as inúmeras questões que se apresentavam no universo das relações trabalhistas (CORRÊA, 1999).

A MP não realiza explicitamente a distinção entre lucros e resultados, entretanto, estudiosos no assunto consideram que a diferença reside no fato de a expressão “lucros” estar atrelada no alcance do lucro líquido e “resultados” referir-se à realização de metas. A Medida também não determina o tipo de meta que deveria ser utilizada pela empresa, dando total liberdade a uma possível negociação entre as partes interessadas.

Um dos primeiros questionamentos sobre esta MP foi com relação ao não-estabelecimento de prazos para implantação da PLR, nem sanções no caso das partes se recusarem à negociação. Para Zylberstajn (1995), a MP não garantiu valores mínimos nem fixou prazos ou multas. Encaminhou tudo para a negociação, sendo considerada como inovadora, estimulando o trabalhador a exercer um direito previsto em lei.

Importante vantagem, tanto para as empresas quanto para os trabalhadores, refere-se à isenção das contribuições trabalhistas e previdenciárias sobre as parcelas pagas a título de PLR. As empresas beneficiam-se, lançando os valores pagos como despesas operacionais, diminuindo o montante tributado pelo imposto de renda. No caso dos trabalhadores, a parcela paga a título de PLR representa valor livre das deduções trabalhistas e previdenciárias normais. Os valores recebidos pelos trabalhadores, todavia, devem ser tributados na fonte, conforme estabelecia o § 4º do Art. 3º :

> 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 recolhimento do imposto.

Os sindicatos de trabalhadores suscitaram questionamentos sobre os riscos da perda de arrecadação da previdência social, caso os mecanismos de RV passassem a ter participação crescente, comparativamente ao salário fixo que os trabalhadores recebem. Para prevenir o fato de que esta situação pudesse efetivamente vir a ocorrer, a MP nº 794 criou algumas salvaguardas. O mesmo Art. 3º determinava claramente que a PLR não substitui ou complementa a remuneração a qualquer empregado.

A título de segurança, a MP estabeleceu também regras quanto à periodicidade do pagamento dessas parcelas, assim especificadas, no § 2º do Art. 3º: "é vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de PLR da empresa em periodicidade inferior a um semestre". Além disso, temendo que, mesmo com pagamento semestral, haja sensível queda de arrecadação, o Governo reserva-se o direito de alterar a periodicidade, caso perceba que o recolhimento dos encargos tenha sido objeto de redução por causa desse expediente.

Na prática, a maioria das empresas paga apenas uma vez ao ano, e poucas praticam pagamento antecipado, conforme se pode observar no Gráfico 2.

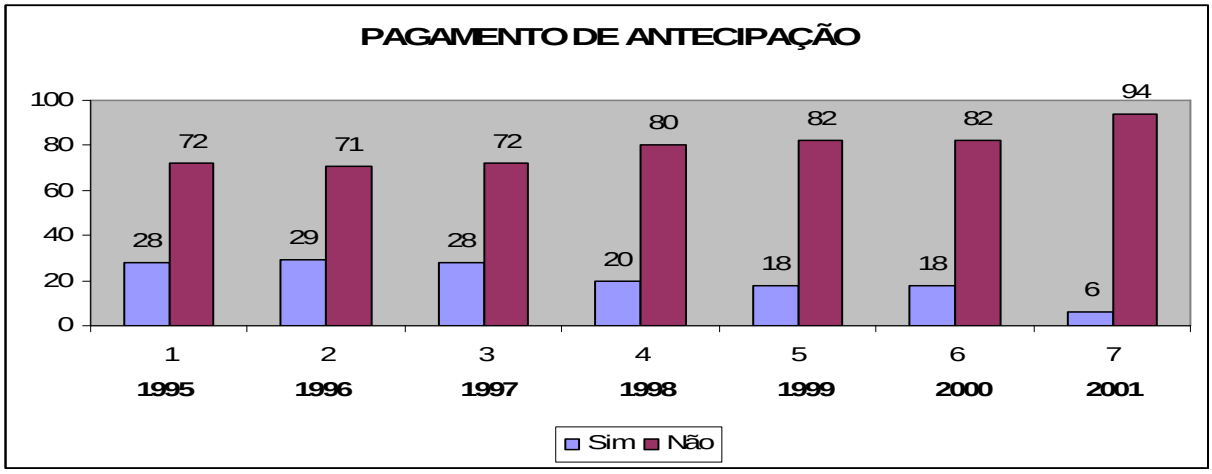

Gráfico 2- Pagamento de antecipação da PLR.
Fonte: Pesquisa da FIPE/Mediar (2001).

Rosa (2006) argumenta que a determinação do critério mínimo da semestralidade surgiu, de certa forma, para “engessar” um pouco a prática da PLR, pois seria muito interessante se essa RV pudesse vir mês a mês, complementando a remuneração fixa. Além disso, a remuneração mensal da PLR poderia potencializar mais ainda os resultados, pois o empregado receberia no ato pelo trabalho realizado.

Ainda segundo essa autora, pelo aspecto psicológico, também seria saudável essa escolha, pois o empregado estaria sempre em constante sintonia com os desafios propostos. A recompensa seria imediata, não seria necessário esperar seis meses ou um ano para receber. Muitos funcionários, quando recebem, nem se recordam com detalhes de tudo o que foi negociado, ou seja, perde-se o espírito participativo que deve ser permanente. Para evitar esse problema, cabe à empresa lembrá-lo a todo instante das metas e recompensas que virão no final do período (ROSA, 2006).

Outra grande inovação da MP nº 794 foi a inclusão do conceito de mediação e arbitragem. Para Chacel (2000), a arbitragem é um recurso para a solução de litígios entre duas ou mais partes, no qual uma ou mais pessoas ficam por elas, as partes, autorizadas a avaliar os fatos e argumentos dos contendores e a dar uma decisão por todos respeitada.

Ainda segundo o autor, a arbitragem não se confunde com a mediação como procedimento destinado a facilitar uma disputa. O mediador busca persuadir as partes em conflito e elabora recomendações para um acordo amigável, mas não tem autoridade para emitir um juízo definitivo.

Com a reedição nº 955, foi acrescido o art. 5º, que trata da PL em empresas estatais e define o conceito desse tipo de empresa. Atualmente, no texto da lei, encontra-se o seguinte:

> 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.

O Governo, portanto, por esse artigo, reserva-se o direito de enquadrar funcionários de empresas estatais em regras específicas, ou seja, permite que empresas estatais sigam regras diferenciadas ou complementares às citadas na lei. Segundo Zylberstajn (1995), havia receio, por parte do Governo, de que essa concessão ensejasse aumento das despesas sem a contrapartida da redução de custos e aumento da produtividade nas empresas estatais.

3.5.1.2 Lei nº. 10.101

Depois de ser reeditada por 76 vezes durante um pouco mais de seis anos, a MP que regulamentava os PPLR foi finalmente transformada em lei pelo Congresso Nacional, no dia 19 de dezembro de 2000, tomando o número 10.101.

A lei adotou o texto básico da MP nº 1698-48, de 28 de agosto de 1998, conforme apresentado no Anexo B , que vinha sendo reeditada desde aquela data, sem qualquer modificação no seu conteúdo. As principais características da Lei nº 10.101 (Anexo C) são abordadas a seguir.

A lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade;

A PLR será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados mediante um dos seguintes procedimentos: comissão escolhida pelas partes, integrada também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria ou convenção ou acordo coletivo.

Dos instrumentos decorrentes da negociação entre empresa e trabalhadores devem constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos da participação, mecanismo de aferição das informações pertinentes ao acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo.

Podem ser considerados os seguintes critérios e condições para distribuição da participação: índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores. A participação distribuída aos trabalhadores não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado.

Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados. A participação distribuída aos trabalhadores não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se aplicando o princípio da habitualidade. Este é definido quando existe o pagamento do benefício de maneira permanente, caracterizando a obrigatoriedade da distribuição, desde determinado tempo (SUSSEKIND; TEIXEIRA, 2003).

É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de PLR da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

Caso a negociação visando à PLR da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se de mecanismo de solução, a exemplo de mediação e arbitragem de ofertas finais. A comissão de negociação deverá contar com a presença de um representante do sindicato da categoria, conforme especifica a lei, para dar maior legitimidade ao plano e evitar reclamações futuras. Dessa forma, percebe-se a importância da participação dos sindicatos nesse processo, como será abordado a seguir.

3.4.2 A participação dos sindicatos na PLR

Há uma tendência de a maioria dos sindicatos dos países desenvolvidos rejeitar as propostas das empresas para a adoção de PPLR. Para explicar tal afirmação, Zylberstajn (1988) aponta algumas razões. A primeira, observada também por Kanter (1990), destaca o fato de que os trabalhadores não simpatizam com a idéia de ter uma renda variável, preferindo conhecer o quanto vão receber no final do período. A segunda, e talvez a mais decisiva, envolve um princípio básico defendido pelos sindicatos (homogeneização de salários para eliminar a competição entre os trabalhadores no mercado de trabalho). É que esse sistema torna possível que o salário total dos trabalhadores de empresas diferentes, mas com funções semelhantes, varie em proporções significativas.

De acordo com DIEESE (2000), os sindicatos brasileiros apresentam outra visão sobre o assunto, pois acreditam que a PLR é a alternativa para o empregado em melhorar seus rendimentos.

Segundo Carvalho Neto (1997), muitos sindicatos estão se mostrando mais interessados em negociar, de forma conciliadora, os interesses dos trabalhadores diante das questões trazidas pela nova ordem econômica. Consoante Barreto (2002), apesar de a PLR contribuir para a redução dos custos das empresas, acentua um distanciamento dos sindicatos e dos trabalhadores das questões relativas à atividade econômica das empresas. Isso se justifica pela forma de resistência da classe empresarial brasileira que, às vezes, não quer envolver o sindicato na negociação das práticas relacionadas à PLR. Essa resistência foi deflagrada pela pressão direcionada ao Governo para transformar o texto da MP de nº. 794, com o objetivo de regulamentar este dispositivo já previsto na atual Constituição Federal Art. 8, VI.

Essa MP previa que toda empresa deveria concertar com seus empregados a forma de participação destes em seus lucros ou resultados, mediante negociação coletiva, exigindo, dessa maneira, a presença obrigatória do sindicato. Posteriormente, as novas medidas aboliram essa condição e em seu lugar trouxeram a expressão “por meio de comissão por eles escolhida”. Isto limita a negociação para dentro da empresa, excluindo a presença do sindicato.

Segundo Zylberstajn (1988), a Confederação dos Trabalhadores (CT) entrou com uma ação contra o Governo, requerendo a inconstitucionalidade dos termos da MP. O Supremo Tribunal Federal (STF) acatou a exigência dos trabalhadores e modificou o artigo referente na MP, incluindo a presença de um representante indicado pelo sindicato na comissão de negociação da PLR, conforme demonstra o seguinte texto da MP nº. 1.539-34/1997:

> Art. 2° A PLR será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão por estes escolhida, integrada, ainda, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria.

Percebe-se o importante papel do sindicato, pois ele deve assumir atitude flexível em face das transformações de caráter tecnológico-organizacional, inerentes a um ambiente de grandes mudanças, e, ao mesmo tempo, não pode perder a identidade como instituição defensora dos direitos dos trabalhadores.

Constata-se que a PLR insere-se na maioria das empresas brasileiras mediante convenção coletiva de trabalho, ou seja, negociações centralizadas. Existe

entretanto, uma lacuna nos estudos de maior profundidade que se orientam pela análise da política de negociação centralizada pelo ponto de vista dos sindicatos dos trabalhadores. O que reforça a necessidade de realização de trabalhos sob esta óptica.

No intuito de apresentar informações concernentes à implantação de um PPLR, será apresentado o método elaborado por Corrêa (1999). Ressalta-se que as orientações não encerram as possíveis estratégias para um acordo, haja vista que cada negociação é um caso ímpar, e, por isso, nem todas serão totalmente aplicáveis às diversas realidades, mas certamente contribuirão para se formular uma linha de pensamento.

3.5 Método de Waldir Evangelista Corrêa para a implantação do PPLR

As empresas brasileiras adotam diferentes métodos para calcular a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, em virtude da flexibilidade da Lei 10.101. Apesar dos diversos métodos de implantação de PPLR, há na literatura importantes autores, tais como Wood e Picarelli Filho (2004), Xavier, Oliveira Silva e Nakarara (1999) e Rosa (2006). Esse trabalho enfocará o modelo de Corrêa (1999), por acreditar que este engloba os pontos essenciais para a implantação do Programa.

A metodologia proposta por Corrêa (1999) baseia-se em preceitos fundamentais, na escolha dos indicadores e no escopo do programa de participação.

Os preceitos fundamentais englobam alguns aspectos. Primeiro, a iniciativa das intenções cabe sempre ao empregador: o empregador não deve ficar esperando pela exigência de seus empregados ou do sindicato para implantar um programa de PLR. Se isso ocorrer, certamente serão adotadas regras generalizadas, que não atenderão plenamente às especificidades e necessidades da empresa.

O empregador precisa enxergar seus empregados como verdadeiros parceiros. É preciso acreditar no potencial de seus empregados e entender que o dia-a-dia da empresa depende exclusivamente da ação deles.

O empregador não pode pretender omitir informações ou divulgar números manipulados. As informações que fazem parte das regras do programa precisam ser

divulgadas entre todos os participantes. Jamais deve ser escondida ou desvirtuada qualquer informação necessária ao bom acompanhamento do programa.

Quanto aos empregados, eles precisam ter total compreensão das regras do programa. É importante que as regras sejam simples e claras o suficiente para que todos possam entender como será a participação de cada um, sem despertar suspeitas. Os empregados precisam estar seguros em relação ao programa, devendo-se evitar a todo custo que alguém se sinta prejudicado ou sinta que o programa constitua ameaça ao seu emprego. É preciso que haja entendimento de que virão benefícios, tanto para a empresa como para os empregados.

A confiança mútua é fator preponderante para se obter sucesso. É vital que haja transparência absoluta na condução do programa e se registre perfeito entrosamento na relação patrão-empregado. Sem isso, o programa está fadado ao insucesso.

A escolha dos indicadores é etapa de vital importância na elaboração das regras. O nível de informações que comporá os indicadores precisa ser divulgado mensalmente a todos os participantes, para que estes possam acompanhar a evolução dos resultados globais, bem como a formação do montante a ser repartido ao final do ciclo. Quanto maior for o volume de informações representativas dos indicadores, maior será a abertura destas aos funcionários.

Os indicadores precisam ser determinados de forma clara e transparente, de fácil entendimento e compreensão por todos os funcionários. Devem apresentar alguns desafios, porém possíveis de alcance. É necessário também que sejam consistentes e seus resultados possam ser acompanhados, medidos e confrontados, mensalmente.

Corrêa (1999) recomenda a escolha de um, dois ou, no máximo, três indicadores, de preferência do conhecimento dos responsáveis pelos diversos setores e departamentos, de fácil acompanhamento, para que possam ser integralmente assimilados pelos participantes do programa. É importante que esses indicadores sejam também factíveis e possíveis de alcance.

Escopo do programa, a implantação da participação nos lucros ou resultados requer um planejamento completo, prevendo toda a sua composição, normalmente realizado por etapas, que deverão obedecer uma seqüência lógica de execução, nos momentos certos e bem meditados por um cronograma geral. Deve vincular com precisão o ganho ao desempenho, levando-se em conta a ponderação dos três

fatores mais importantes da condição de empregado, que são o cargo, a experiência e o desempenho. A seguir, estão discriminadas as etapas a observar.

A primeira fase corresponde à escolha e definição das regras de participação. Nesta, deverá ser realizado um levantamento das particularidades e necessidades da empresa e os resultados que se pretende atingir. Nela, serão definidas por completo as regras escolhidas para o programa, avaliando-se as opções para definir: se a meta global será baseada em lucro ou resultado; se o programa será participativo ou meramente distributivo; quais serão os indicadores para formar o montante a ser repartido; o esquema de pontuação e ponderação; e o cronograma detalhado de implantação e duração do ciclo completo.

A segunda etapa corresponde à comissão dos trabalhadores e negociação das regras. Nesta, é definida a formação dos grupos de trabalhadores com eleição dos representantes de cada grupo, com os quais serão negociadas as regras do programa definidas na primeira etapa. São determinadas também as atribuições dos representantes. Por último, é elaborado o acordo coletivo, que conterá todas as regras negociadas e que, após assinado pela empresa e representantes dos grupos, será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

A terceira fase caracteriza-se pelo direcionamento dos negócios. Procura-se, nesta, identificar e selecionar as prioridades estratégicas e operacionais que deverão nortear a execução do programa, visando a direcionar esforços num mesmo alvo comum. Nesta parte, também é decidido o que deve e o que não deve ser divulgado internamente, visando principalmente a preservar o sigilo dos negócios.

A quarta etapa corresponde aos objetivos, metas e planos táticos. Esta é uma das fases mais importantes do programa, pois estabelecerá os objetivos e metas individuais e coletivas dos participantes e vai inter-relacioná-las com as prioridades da empresa, definidas na terceira etapa. Definirá também os planos táticos de trabalho, os quais estabelecerão o que deve ser feito para que as metas possam ser alcançadas.

A quinta etapa é caracterizada pelas avaliações parciais da evolução de cada meta. Periodicamente, durante a execução dos trabalhos táticos de cada meta, é necessário que seja medido o grau de evolução e alcance parcial da meta, para que os desvios possam ser corrigidos a tempo ou, se necessário, para que a meta seja redirecionada. Esta etapa é a mais longa, pois cobre todo o período do ciclo de evolução das metas.

A sexta etapa diz respeito às avaliações finais de desempenho. Esta vai exigir muito senso crítico dos participantes que irão auto-avaliar, de forma precisa e objetiva, os desempenhos. Ao final, após a atribuição das notas e ponderação aos desempenhos, será calculada a pontuação total de cada participante, que servirá de base para o rateio proporcional do montante, determinando qual será o tamanho da parcela obtida por parte de cada um.

Cada etapa do programa precisa ser implantada com muito cuidado e determinação. Os critérios e as regras de participação deverão ser exaustivamente explicados aos participantes, nos momentos certos, em reuniões específicas de treinamento. É de fundamental importância o treinamento de cada participante sobre sua atuação, responsabilidade, direitos e deveres em relação ao programa, para que haja, efetivamente, entendimento e aceitação a fim de que a qualidade dos trabalhos seja a mais elevada possível.

De acordo com informações a respeito da implantação do programa, pode-se observar que o autor menciona em seu método a necessidade de realizar um diagnóstico da empresa e uma etapa voltada para a definição do modelo conceitual do programa de participação, quando são definidas as regras, os critérios, dentre outros elementos considerados essenciais para a implantação bem-sucedida do programa. Corrêa também apresenta em seu método etapas relacionadas à determinação de objetivos, indicadores, metas e ações. Enfatiza a necessidade de as empresas identificarem o grau de organicidade entre o sistema de remuneração a ser adotado, a estratégia, o estilo gerencial e a estrutura da empresa.

Com o objetivo de fazer uma co-relação entre a temática desse trabalho, será apresentado, a seguir, o modo como a PLR é percebida por diversos autores como estratégia de comprometimento para empresas e empregados.

3.6 PLR como Prática de Comprometimento

Ao se tratar da PLR, ponto de relevo a ser abordado é o comprometimento, considerando que esse tipo de programa se baseia no desempenho humano e, conseqüentemente, no alcance de resultados. Em um ambiente onde o novo perfil do trabalho implica envolvimento do trabalhador, o comprometimento passa a ter

papel fundamental. Na busca de princípios e práticas da gestão que contemplam esta nova “exigência”, os PPLR vêm conquistando espaço.

Rosa (2006) apregoa a idéia de que pessoas comprometidas apresentam melhores resultados, de modo a possibilitar vantagens às empresas. A RV é um tema cada vez mais discutido em tempos de globalização. A competitividade crescente obriga as empresas a descobrir novas estratégias para manter seus funcionários produtivos e comprometidos, a exemplo, de PPLR (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Marinakis (1997), a aplicação desses programas de forma adequada permite às empresas uma grande conquista no que tange à gestão de recursos humanos e políticas salariais, de modo a possibilitar maior comprometimento dos empregados em busca da melhoria do desempenho organizacional.

Nessa perspectiva, Pizutti e Galli (2002) acrescentam que o programa de participação dos empregados nos lucros e resultados aparece como forma de a organização comprometer trabalhadores para a produtividade, ajuntando isso a outras estratégias de qualificação do quadro de pessoal, qualidade e organização do trabalho. Pesquisa realizada por Krauter (2002) sugere que esses planos podem ser utilizados como instrumento eficaz da gestão, que traz benefícios tanto para as empresas quanto para os empregados.

Becker (1998), ao entrevistar representantes dos níveis gerencial e operacional de algumas empresas, percebeu que os PPLR provocam: maior satisfação e comprometimento para o trabalho, entrosamento com os colegas, maior comunicação, autonomia e aproximação com a empresa, além de ganhos pelo alcance de metas estabelecidas.

De acordo com trabalho realizado por Scomazzon (2002), as principais razões para implantação da PLR nos ambientes pesquisados foram: a busca de uma nova forma de comprometimento dos empregados e melhoria dos indicadores de qualidade e produtividade.

Ao entrevistar 583 funcionários de três cooperativas de eletrificação rural a respeito de suas opiniões sobre o PPLR, Maia (2003) percebeu que, apesar das referências sobre “injustiça” em relação às formas de pagamentos e das metas estabelecidas nos programas, a maioria dos entrevistados identificou o programa como estimulante, incentivador e comprometedor para o alcance de metas.

Nesse contexto, Pontes (1995) ressalta que as empresas, ao adotar um programa de PLR, visam a buscar do sucesso contínuo e o alcance de metas estabelecidas, de modo a estimular o comprometimento dos empregados por intermédio de um adicional financeiro.

Corrêa (1999) defende o argumento de que PPLR é uma metodologia inteligente das empresas, pois estimula e compromete os empregados na busca de melhores resultados organizacionais.

Com base nos autores e nos diversos trabalhos relacionados, percebe-se que a PLR tem relação positiva com o comprometimento dos funcionários, haja vista que é uma prática da gestão que visa a melhorar o desempenho e o envolvimento dos trabalhadores para o alcance de metas preestabelecidas pela empresa.

4 COMPROMETIMENTO

Este capítulo aborda aspectos sobre a motivação e seu vínculo com o comprometimento, por se entender que o estádio de comprometimento de uma pessoa passa, necessariamente, pelo seu estado motivacional. Também será apresentada uma revisão na literatura sobre comprometimento, enfatizando os conceitos, focos, bases, antecedentes e conseqüências do comprometimento, para, então, discutir o que se define como fatores de comprometimento.

4.1 Motivação como base para o comprometimento humano

Este relatório de pesquisa não tem a intenção de resumir a complexidade e a subjetividade do termo motivação, nem sequer confundir com o vocábulo comprometimento, uma vez que a motivação é abordada como base para o comprometimento, por se considerar ambos os conceitos complementares no que diz respeito à busca da competitividade empresarial.

Ferreira (1986) traz motivação como o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

De maneira genérica, classifica-se a motivação como intrínseca e extrínseca. Para Bergamini (1997, p.142), a motivação intrínseca é subjetiva, ou seja, “a verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades deste trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer”. Por outro lado, a motivação extrínseca, também chamada de condicionamento ou envolvimento, está relacionada a benefícios e recompensas (monetárias ou não) para os funcionários, com o objetivo de criar ou ampliar o seu comprometimento com a empresa e o trabalho.

Bergamini (1997, p.37) considera que a motivação humana é assunto complexo, tendo sido abordado por várias escolas de pensamento, ensejando diversas teorias. Ainda segundo essa autora, “as diversas teorias não se anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma

visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”.

Dessa forma, todas as teorias motivacionais partem do mesmo ponto: o ser humano. O que muda são as escolas ou abordagens psicológicas, filosóficas, antropológicas ou sociológicas a respeito do ser humano. É importante observar que cada teoria motivacional se desenvolveu com base em uma realidade especifica, de uma visão de homem, como mostra o Quadro 8, e, portanto, deve-se fazer as adaptações necessárias.

As diversas visões de homem		
Concepção de homem	**Teoria que se apóia**	**Motivação básica**
Homem econômico	Administração científica de Taylor e Fayol	Recompensas salariais e financeiras
Homem social	Escola das Relações Humanas	Recompensas sociais e simbólicas
Homem organizacional	Estruturalista	Recompensas salariais e sociais
Homem administrativo	Comportamental	Processo decisório e soluções satisfatórias
Homem complexo	Contigencial	Microssistemas individual e complexo

Quadro 8 - As diversas visões de homem nas várias teorias organizacionais.
Fonte: Adaptado de Frota Neto (1983 *apud*, OLIVEIRA, 2002).

Conforme sinaliza Bueno (2002), as organizações que conseguem compreender e usar de forma adequada e eficaz a motivação humana atingem o sucesso. Organizações japonesas, como a Toyota, a Honda e a Nikon, e americanas – Disney World, Wal-Mart, 3M, IBM, Aple e Stewsleonards – mobilizam criativamente a energia motivacional dos funcionários e conseguem alçado nível de comprometimento destes, garantindo o sucesso das organizações.

Ainda segundo esse autor, um comportamento motivado significa que há energia mobilizada para atingir determinado fim, ou objetivo, uma vontade, porém é preciso uma direção clara, focada, e isto é tratado, aqui, como comprometimento. O comportamento das pessoas em uma organização é complexo. Dubin (*apud* OLIVEIRA, 2002) declara que a complexidade do comportamento das pessoas dentro das organizações está diretamente ligada a fatores internos e externos. São fatores do indivíduo que mais influenciam na organização: emoções, atitudes, valores, motivação, percepção do ambiente e capacidade de aprendizado, como mostra a Figura 2.

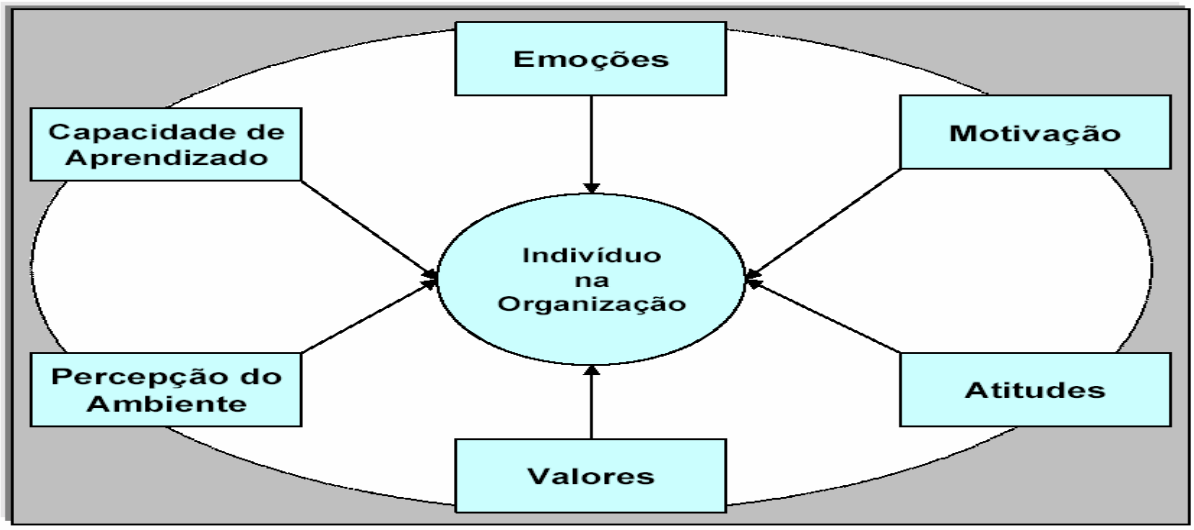

Figura 2 - Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.
Fonte: Dubin (*apud* OLIVEIRA, 2002).

Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, a motivação é provavelmente a mais estudada com relação a atitude e nível de comprometimento. Bergamini (1997) comenta que não é possível compreender o comportamento das pessoas sem estudar o conhecimento da motivação de seu comportamento.

4.1.1 Motivação e recompensas

Consoante preconiza Haak (2000 *apud* VILLAR, 2003), o desempenho das pessoas relaciona-se aos fatores extrínsecos e intrínsecos. O primeiro compreende todos os fatores externos ao trabalho em si, tendo como base um marco ambiental, como o relacionamento com a chefia, as recompensas materiais e as políticas de recursos humanos, chamados “fatores de satisfação”. O segundo abarca os fatores ligados diretamente ao trabalho realizado, às tarefas, como, por exemplo, o grau de responsabilidade atribuído ao trabalhador para realizar seu trabalho e o sentimento de realização com as tarefas. São os fatores que buscam significado para o trabalho realizado. São chamados de “fatores de motivação”.

Nem todos os autores comungam com a idéia de que as recompensas motivam as pessoas, e podem até alterar seu o comportamento de forma permanente. Kohn (1995, p. 14) declara que os incentivos são “uma versão daquilo que os psicólogos chamam de motivadores extrínsecos, não alteram as atitudes

subjacentes aos comportamentos". É uma versão de motivadores extrínsecos que não criam compromisso duradouro com nenhum valor ou ação. Segundo esse mesmo autor, os incentivos modificam temporariamente o comportamento das pessoas, e isto decorre do fato de a motivação ter uma dinâmica de caráter eminentemente interior.

Davidoff (2001 *apud* VILLAR, 2003) salienta que, ao oferecer recompensas (incentivos extrínsecos) para se engajar em determinados comportamentos, às vezes diminuem ou até extinguem os incentivos intrínsecos. Para ele, se uma pessoa é paga para realizar algum trabalho que realmente aprecia fazer, pode-se concentrar no dinheiro e sentir-se menos motivada pelo desafio, o que seria o aspecto controlador das recompensas. As recompensas podem ter aspecto de *feedback*, que indica se a pessoa foi boa o bastante para ganhá-la. Se o aspecto controlador for dominante, a pessoa tenderá a perder o interesse por atividades recompensadas.

O austríaco Lorenz (*apud* BERGAMINI, 1997) recebeu o prêmio Nobel de 1973, de fisiologia e medicina, com o trabalho referente à motivação, propondo que a motivação é um processo interno no qual a energia motivacional brota das necessidades. Bergamini (1997), concordando com o autor, assinala que fica praticamente contra-indicado ou improdutivo o uso de qualquer recurso que proponha dirigir ou mesmo coagir o ser humano a adotar certos tipos de reações comportamentais. Para a autora, a motivação extrínseca funciona como um condicionamento, como o proposto pelos teóricos comportamentalistas representados por Pavlov e Skinner, que origina um processo motivacional mais superficial. Comenta ainda que utilizar recompensas, como prêmios ou bônus salariais para motivar pessoas, é adotar a diretriz condicionante como estratégia dos seus recursos humanos.

Um comportamento pode ser condicionado quando reforçado. Reforço é qualquer estímulo que aumenta a probabilidade de uma resposta (FADIMAN, 1986 *apud* VILLAR, 2003).

Skinner (1986, p.195 *apud* VILLAR, 2003) declara que "quando um dado comportamento é seguido de uma dada conseqüência, apresenta maior probabilidade de repetir-se". Reforços primários são recompensas físicas diretas e reforços secundários são estímulos neutros que, associados a reforços primários, atuam como recompensas. Um exemplo de reforço secundário é o dinheiro, que não

tem nenhum valor de recompensa em si, mas ele é associado a vários reforços primários.

Para Bergamini (1997), somente a motivação intrínseca é compatível com alguns procedimentos administrativos adotados e valorizados atualmente, como aqueles voltados para a qualidade total. A motivação intrínseca só recebe pressão do interior do indivíduo, contribuindo para que as pessoas se envolvam nas atividades. As recompensas não motivam as pessoas, somente as emulam a conseguir mais recompensa, afetando a motivação intrínseca, que poderia resultar em ótimo desempenho (KOHN, 1995).

Alguns teóricos explicam o efeito negativo que as recompensas têm sobre a motivação intrínseca. Como configura Freedman (1990 *apud* KOHN 1995, p. 19), “quanto maior o incentivo oferecido, mais negativamente será vista a atividade pela qual o bônus foi recebido”. Ainda segundo esse autor, a pessoa que recebe a recompensa pode pensar: ”se precisam me subornar para fazer isto, é porque deve ser alguma coisa que eu não gostaria de fazer”.

Complementa Morin (2001) que é o comprometimento com o trabalho o principal indicador de uma organização eficaz e o comprometimento só acontece quando o funcionário acha um sentido para o trabalho mediante sentimento de realização obtido na execução das tarefas por meio de seus talentos e competências, reunindo valor ao que realiza.

4.2 Comprometimento: questões conceituais

O envolvimento do indivíduo com a organização sempre foi objetivo de todo departamento de RH. Além do cuidado com a motivação e a satisfação do indivíduo como elementos geradores de realização pessoal, a principal razão para isto é a crença (ou constatação) de que o indivíduo feliz no trabalho produz mais. Pragmaticamente, o comportamento do indivíduo (mais do que seus sentimentos ou emoções) é o que se tenciona influenciar.

Numa revisão a respeito de conceitos sobre comprometimento, utilizados em pesquisa organizacional, Morrow (1983 *apud* LEITE, 2004) verificou que muitos pesquisadores formulam as próprias definições e medidas de comprometimento no trabalho, propondo novos conceitos e, muitas vezes, abandonando outros que

vinham sendo utilizados. Aponta ainda para a existência da pulverização de conceitos, ambigüidade, imprecisão e redundância conceitual entre múltiplos construtos de comprometimento no trabalho. Esse problema básico, certamente, afeta a capacidade de se produzir conhecimentos cumulativos sobre o fenômeno.

Ainda segundo esse autor, o domínio dos estudos sobre comprometimento no trabalho está distante de qualquer consenso quanto à própria definição do conceito e de como mensurá-lo. Em trabalhos anteriores, Bastos (1994; 1995) descreve o estado da arte nessa área de pesquisa e aponta os inúmeros problemas e controvérsias que marcam os estudos, bem como as tentativas de aplicação dos seus resultados, sendo compreensível, assim, que a área seja marcada por profundos problemas conceituais. Esses estudos realizados diversificaram-se amplamente em razão dos múltiplos focos, e, mesmo quando o alvo do vínculo é especificamente a organização, há pouca concordância quanto ao significado do termo "comprometimento".

Diante das diversas definições encontradas na literatura sobre comprometimento organizacional, percebe-se que não há consenso no que concerne à definição do construto.

No cenário organizacional, o comprometimento é entendido como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização, bem como em outros aspectos do seu mundo do trabalho. Constituído por componentes afetivo, cognitivo e de ação, caracteriza-se ainda por ser um vínculo profundo e duradouro, que se desenvolve lentamente, sendo objeto menos do efeito de aspectos circunstanciais (LEITE, 2004).

Bastos (1994) observa que, em certo sentido, as definições de comprometimento trazem em si a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa.

> Na esfera científica, *comprometimento* passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. A análise das definições apresentadas pelos autores de pesquisa sobre os três tipos de *comprometimento*, revela algumas dimensões de significado comuns, a saber: o desejo de permanecer [...], de continuar [...]; fala-se, também no sentimento de orgulho por pertencer; identificação com objetivos, valores [...]; engajamento, exercer esforço, empenho em favor da organização. [...] (BASTOS, 1994, p.28).

Percebe-se que o conceito de comprometimento, no campo científico, conserva o significado de engajamento, sem aspectos negativos, com o sentido de forte envolvimento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, ou seja, com a intenção de permanecer na empresa, com a identificação, com o engajamento e o empenho em favorecer a organização.

Por outro lado, Scheible (2004, p.24) observa que “as definições de comprometimento, em geral, referem-se ao fato que o comprometimento é uma força que estabiliza e direciona o comportamento”.

Os precursores da pesquisa sobre comprometimento conceituavam este construto sob uma visão unidimensional. Para alguns autores, o comprometimento constitui tendência de engajamento em linhas consistentes de atividade, que se desenvolve quando o indivíduo considera os “custos” associados a romper esse curso de ação (*side-bets*). Para outros autores, o comprometimento resulta do vínculo afetivo entre o indivíduo e a organização. Conquanto diferentes, ambas são visões calcadas em única perspectiva de análise.

Após reflexão do posicionamento de alguns autores a respeito dos conceitos de comprometimento organizacional, resultante de variadas abordagens e tipologias, preferiu-se adotar a concepção de Mowday, Porter e Steers (1982, p.27 *apud* LEITE, 2004), que utilizaram a seguinte definição para comprometimento organizacional:

> É a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular que se expressa em três dimensões: (a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização.

Conforme assinalado por Medeiros (2002), é consenso na literatura recente a noção de que o comprometimento é um conceito multidimensional, podendo apresentar focos diversos (trabalho, carreira, organização, entre outros), bem como naturezas distintas (afetiva, instrumental ou normativa).

Apesar de existir, contudo, um certo “ecletismo” ou mesmo polêmica quanto ao conceito do construto, serão apresentados na próxima seção as abordagens, bases e focos do comprometimento.

4.3 Abordagem, focos e bases do comprometimento

No Quadro 9 é possível observar algumas dimensões do comprometimento e os autores correspondentes. Não se pretende restringir a multiplicidade de abordagens, bases e focos do comprometimento, mas apenas ressaltar as principais linhas de pesquisa.

Critério	Dimensões	Autores
Quanto a abordagem	Atitudinal / Comportamental	Mowday, Porter e Steers (1982)
Quanto aos focos	Topo Gerencial / Colegas de Trabalho / Clientes / Sindicato	Reichers (1986)
	Trabalho / Equipe / Organização	Fink (1992)
	Valores (Ética) / Trabalho / Carreira / Organização	Morrow (1993)
Quanto as bases (natureza)	Submissão / Identificação / Internalização	Kelman (1958) / O'Reilly e Chatman (1986)
	Atitudinal-afetiva / Calculativa-instrumental	Morrow (1993)
	Afetiva / Instrumental / Normativa	Meyer e Allen (1997)
	Afetiva / Instrumental / Normativa / Afiliativa	Medeiros (1997)

Quadro 9 - Dimensões de análise do comprometimento.
Fonte: Cavalcante (2005).

A pesquisa sobre comprometimento desenvolve-se sob duas diferentes abordagens: atitudinal e comportamental. Para Mowday, Porter e Steers (1982 *apud* CAVALCANTE, 2005), o comprometimento atitudinal baseia-se numa função mental que determina a relação do indivíduo com a organização com suporte na congruência entre seus valores e objetivos pessoais com os da organização, enquanto o comprometimento comportamental se relaciona com o processo mediante o qual o indivíduo fica restrito a uma organização e como ele lida com esse aspecto.

Meyer e Allen (1997) observaram que os estudos sobre comprometimento atitudinal, predominantemente, buscam mensurar o comprometimento junto com outras variáveis que se presume sejam os seus antecedentes ou conseqüentes, investigando a existência de relações entre eles (mas sem estabelecer causalidade). Já na abordagem comportamental, como assinalam esses autores, o

comprometimento é havido como algo direcionado não a uma entidade, mas sim a um curso de ação (por exemplo, manter o emprego numa organização).

De acordo com Bastos e Lira (1997), o comprometimento pode estabelecer múltiplos focos, como, por exemplo, a organização, a profissão, a carreira, o sindicato etc.

Introduzindo a necessidade de se estudar o comprometimento sob uma visão multidimensional, Reichers (1986 *apud* BASTOS, 1994) pesquisou a existência de conflitos entre alvos do comprometimento e discriminou (com base na Teoria dos Papéis) quatro grupos relevantes nas organizações que podem ser alvo do comprometimento dos trabalhadores: o topo gerencial, os colegas de trabalho, os clientes e o sindicato.

Fink (1992 *apud* CAVALCANTE, 2005) estudou os focos trabalho, equipe (grupo) e organização. Segundo esse autor, seu modelo tridimensional de comprometimento representa uma fusão de conceitos advindos de três diferentes linhas de pensamento: a) teorias de comportamento individual (principalmente motivação), da administração científica, de Taylor, aos conceitos recentes de “redesenho” do trabalho; b) teorias sobre comportamento e dinâmica de grupos, da experiência de Hawthorne até a atual ênfase no desenvolvimento de equipes em todos os níveis da organização; e c) teorias de liderança organizacional, que extrapolaram a formulação da lealdade no sentido da criação de uma identidade de missão e propósitos entre indivíduos e organização, resultando no envolvimento mais forte dos colaboradores, que vem a ser a origem do comprometimento.

Para Morrow (1993 *apud* CAVALCANTE, 2005), há quatro tipos de comprometimento no trabalho, os quais se diferenciam porque direcionados para focos distintos: a) aceitação da ética do trabalho, cuja origem vem da obra de Max Weber; tem relação com o valor intrínseco do trabalho para o indivíduo, com a idéia de fazer algo produtivo, ter um emprego remunerado e ser independente e com uma certa “rejeição ao lazer”; b) comprometimento com a carreira / comprometimento profissional, que abrange o desenvolvimento de objetivos de carreira pessoais e a identificação e envolvimento do indivíduo com esses objetivos, além da escolha vocacional da profissão; c) envolvimento com o trabalho, que se relaciona com o grau de absorção do indivíduo pelas suas atividades de trabalho; e d) comprometimento organizacional, a forma de comprometimento mais amplamente

estudada, cujo conceito refere-se a uma ligação psicológica de um membro para com a organização na qual está inserido, em suas várias dimensões.

As bases do comprometimento referem-se à sua natureza, ou seja, aos processos psicológicos que determinam o vínculo de comprometimento. Assim como os focos, a natureza do comprometimento é multidimensional.

Segundo Medeiros (2003), o primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman, em 1958. Ele distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes: a) submissão, quando as atitudes e comportamentos são adotados não em função de crenças compartilhadas, mas apenas para obter recompensas extrínsecas; b) identificação, quando o indivíduo aceita a influência para estabelecer ou manter um relacionamento satisfatório; ou seja, quando ele se sente orgulhoso em fazer parte de um grupo, respeitando seus valores, mas sem adotá-los nas suas questões individuais; e c) internalização, quando a influência é aceita porque as atitudes e comportamentos induzidos são coerentes com os valores individuais.

Ainda consoante Medeiros (2003), buscando operacionalizar o modelo proposto por Kelman, O'Reilly e Chatman (1986), eles desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceitualizadas e o avaliaram mediante dois estudos por eles reportados. Em suas conclusões, Kelman, O' Reilly e Chatman (1986) acentuam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto como também na dimensionalidade do comprometimento.

A pluralidade de bases do comprometimento organizacional aparece também nas pesquisas de Morrow (1993 *apud* CAVALCANTE, 2005), sintetizada em cinco diferentes tipos ou formas de vínculo.

O primeiro refere-se ao comprometimento organizacional calculativo, baseado na relação de troca empregador/empregado, com foco naquelas coisas que o indivíduo pode perder se deixar a organização (relacionamentos estabelecidos, benefícios de aposentadoria e seguros).

O segundo tem relação com o comprometimento organizacional atitudinal, a abordagem mais extensamente utilizada. Reflete identificação e envolvimento do empregado com uma organização em particular.

O terceiro diz respeito ao comprometimento organizacional instrumental, uma formulação mais recente do comprometimento calculativo, que considera, além das

perdas associadas à saída da organização, a avaliação dos ganhos da possível troca de uma organização por outra (análise custo-benefício).

O quarto vincula-se ao comprometimento organizacional afetivo, abordagem similar à atitudinal, estando ligada ao desejo de permanecer numa organização por conta de uma união afetiva com ela.

O quinto trata do comprometimento organizacional normativo, que reflete um sentimento de obrigação em permanecer em determinada organização. Resulta de uma socialização familiar, cultural e organizacional que reforça a importância da lealdade à organização.

Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente de comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o de três componentes de comprometimento, estabelecido pelos professores canadenses Meyer e Allen (1997). O modelo destes autores é internacionalmente aceito, tendo sido validado em diversas culturas. Os autores conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes, a seguir descritos.

O a*ffective commitment*, ou comprometimento afetivo, é caracterizado pelo comprometimento com o apego, com o envolvimento, onde ocorre identificação do funcionário com a organização.

O comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e que a literatura trata como instrumental.

O comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* ou *normative commitment*.

O Quadro 10, apresenta a síntese das três dimensões de comprometimento de Meyer e Allen.

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque	Estado psicológico
Afetivo	- Grau em que o empregado se sente **emocionalmente** ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que **quer** permanecer	Desejo
Normativo	- Grau em que o empregado possui um sentido da **obrigação** (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que **deve** permanecer	Obrigação
Instrumental ou Calculativo	- Grau em que o empregado se mantém ligado à organização em virtude do reconhecimento dos **custos** associados com a sua saída dela. Este reconhecimento pode advir da ausência de opções de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que **tem necessidade** de permanecer	Necessidade

Quadro 10 - Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.
Fonte: Elaboração própria.

Convém ressaltar que, neste estudo, prioriza-se o referido modelo de Allen e Meyer. Esses autores buscaram, mediante esse modelo tridimensional, integrar as visões unidimensionais existentes sobre comprometimento.

As escalas desenvolvidas por esses autores são de dois tipos, uma com 24 itens e outra reduzida, com 18 itens. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *Likert*. Um terço dos indicadores do instrumento são do comprometimento afetivo e os seguintes do comprometimento instrumental e do comprometimento normativo. A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento foi à operacionalização das teorias do comprometimento organizacional.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional foi validado inicialmente no Brasil por Medeiros (1997), seguido por Ricco (1998) e Bandeira *et al.* (1999).

Em pesquisa realizada em pequenas empresas do Rio Grande do Norte, Medeiros e Enders (1997) validaram o modelo tripartite de Meyer, Allen e Smith. Nesse estudo, que caracterizou padrões de comprometimento com esteio na combinação das bases afetiva, instrumental e normativa (e investigou a associação desses padrões com indicadores de centralidade no trabalho e produtividade), os autores já alertavam para a existência da quarta dimensão latente revelada pela análise fatorial, ligada a um componente de vínculo emocional entre o indivíduo e a

organização, que mereceria estudos posteriores. Dando continuidade a essa pesquisa, Medeiros e Enders (1998) investigaram relações entre as bases afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional e as características pessoais dos indivíduos (antecedentes) e a performance no trabalho (conseqüente), mediante os padrões identificados anteriormente desde a combinação das bases do comprometimento.

Em outro trabalho, Medeiros *et al.* (1999) investigaram o quarto componente para o comprometimento organizacional (e constataram evidências seguras da sua existência): a dimensão afiliativa, referente ao sentimento de satisfação em fazer parte de um grupo. No segmento varejista, Medeiros *et al* (2003) realizaram pesquisa com 295 vendedores de 170 lojas localizadas em quatro *shoppings centers*, para levantamento das dimensões de comprometimento presentes no contexto brasileiro. Foram detectadas sete categorias, com base nas quatro dimensões pesquisadas - as três bases de Meyer e Allen e a base afiliativa descoberta no estudo mencionado anteriormente. Os autores ressaltaram que o resultado obtido, com sete componentes para o comprometimento, só foi possível em razão do grande número de organizações abrangidas e que podem não se configurar em estudos com poucas organizações.

Na sua tese de doutorado, Medeiros (2003) aprofundou essa investigação acerca das bases do comprometimento, resultando em um modelo de seis dimensões: internalização de valores e objetivos (base afetiva), sentimento de fazer parte (base afiliativa), escassez de opções (base instrumental), linhas consistentes de atividade (base instrumental), obrigação em permanecer (base normativa) e obrigação pelo desempenho (base normativa).

Atualmente, a literatura destaca duas abordagens dominantes: a mais pesquisada é a "atitudinal ou afetiva", vindo, a seguir, os estudos sobre o enfoque instrumental, também rotulado de *side-bets*, calculativo, ou de continuação. Identifica-se, ainda, um volume razoável de pesquisas sobre o enfoque normativo.

Dessa forma, serão apresentadas as principais características dos comprometimentos: afetivo, calculativo e normativo, considerando-se que estes são os enfoques utilizados neste trabalho.

4.3.1 Enfoque afetivo

Segundo Leite (2004), os estudos com enfoque afetivo tiveram raízes nos trabalhos de Etzioni (1975), que relaciona os métodos utilizados pelas organizações para obter obediência/aceitação dos trabalhadores, aproximando-os dos padrões de envolvimento “moral” desejados. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004), ha uma relação psicológica, de natureza afetiva, por parte dos trabalhadores para com a organização.

O enfoque afetivo é o mais discutido na literatura, sendo representado fortemente pelos trabalhos desenvolvidos pela equipe de professores Mowday, Porter e Steers. Seus estudos tiveram início na década de 1970 e culminaram em 1979 com a validação de um instrumento chamado *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) para mensurar o comprometimento, que concomitantemente apontava o modelo tridimensional para descobrir o enfoque de maior predominância. Posteriormente, Bastos (2003) propôs outro instrumento, com natureza bidimensional.

Consoante preconiza Leite (2004), o clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers apresenta como premissa básica deste enfoque a identificação do indivíduo com objetivos e as metas organizacionais, bem como a absorção dos valores organizacionais, assumindo-os como próprios. Neste sentido, o funcionário desenvolve um processo de internalização dos valores da empresa, identifica-se com eles, envolve-se com o trabalho e o desempenha com foco no alcance dos objetivos organizacionais e, com isso, deseja permanecer fazendo parte da organização. Desta forma, percebe-se que o comprometimento afetivo é uma força de identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização.

Sob esse prisma, o comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização, pois, envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo quer dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da empresa.

Mowday et al. (1982 *apud* LEITE, 2004) utilizaram três dimensões para definir comprometimento 1) crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de lealdade); 2) desejo de manter o vínculo com a organização (permanência, compromisso); 3) tenção de despender esforços em prol da organização (conjunto, doação).

Sob tal óptica, o comprometimento afetivo envolve um tipo de vínculo entre o empregado e a sua organização, o qual se caracteriza por forte ligação emocional; um sentimento de pertencer e de manter-se como membro; de sentir-se bem na organização; de se envolver com os papéis de trabalho e de lidar com os problemas dela como se fossem seus. Complementando tal afirmação, Bastos (1994, p. 43) sugere que o indivíduo "[...] se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos". Moraes e Marques (1997), reforçam a citação, comentando que o funcionário estaria, assim, disposto a dar algo de si para contribuir com o sucesso da empresa onde trabalha.

4.3.2 Enfoque calculativo ou instrumental

A distinção básica deste enfoque em relação ao afetivo esta clara na seguinte afirmação: "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque eles necessitam". (MEYER *et al.* 1990, p.710 *apud* CAVALCANTE, 2005).

A segunda grande vertente rotulada pelos diversos autores como instrumental, calculativa, continuação ou *side bets* é também o segundo enfoque, o mais popular do comprometimento organizacional.

Conforme Bastos (1994), esse enfoque é mencionado na literatura como abordagem do comprometimento, visto como função das recompensas e custos percebidos pelo indivíduo, associados com a sua condição de integrante da organização. Assim, estar comprometido com a organização é entendido como a tendência de se manter nela engajado, numa linha consciente de atividade, em razão dos custos associados a sua saída.

Para Moraes *et al.* (1998), o comprometimento instrumental reflete o grau em que o indivíduo se acha prisioneiro pelos altos custos associados ao abandono do trabalho, traduzido em virtude da sua percepção quanto às recompensas, custos percebidos e trocas estabelecidas como parte integrante da organização. Pode decorrer do sentimento de que já investiu muito de si na organização e perderia muito se a abandonasse, correndo o risco de não conseguir algo melhor fora.

Com efeito, Siqueira e Gomide Júnior (2004) acentuam que o comprometimento instrumental é originado pela avaliação positiva de resultados (privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria) conseqüentes aos investimentos do empregado, e pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização. Ainda de acordo com esses autores (2004, p.318)

> [...] parece, portanto, existir um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador faz um balanço – comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda -, o qual, em última instância, determinaria a ação de permanecer ou não na organização, desencadeando uma linha consistente de ação.

Assim, Bastos, Brandão e Pinho (1997) declaram que o comprometimento instrumental indica uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados à sua saída, visto que, segundo a teoria dos *side-bets*, de Becker, o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implica sacrifícios significativos de ordem econômica, social ou psicológica (LEITE, 2004).

Silva (2005) ressalta que um forte compromisso calculativo com a empresa sinaliza para baixo nível de desempenho e incipiente motivação por parte do empregado, além de o desestimular a pedir demissão. Não impede, contudo, uma moderada satisfação por parte do funcionário e um certo envolvimento com as tarefas realizadas e comprometimento normativo com a empresa.

De acordo com Leite (2004), as bases afetiva e instrumental devem possuir, preferencialmente, instrumentos específicos para mensurá-los, por se mostrarem construtos distintos e relacionados a diferentes antecedentes. No comprometimento afetivo, existe um apego emocional à empresa, enquanto no instrumental a ênfase é nos custos associados à saída da organização.

Embora a literatura tenha procurado encontrar correlações entre o componente afetivo e a performance, os resultados da pesquisa realizada por Medeiros (1997) mostram que o comprometimento afetivo puro não reflete a melhor performance no trabalho, desapontando diversos pesquisadores. A pesquisa indica também que o comprometimento afetivo guarda relação direta com: a) grau de

instrução e também com o dos pais; b) está presente nas chefias e com maioria de homens, que possuem a vida centrada na família; e c) produtividade e centralidade obtiveram valores medianos.

No que tange ao comprometimento instrumental, a pesquisa aponta que, entre os grupos estudados, este tipo de comprometimento apresenta a menor média de idade e de solteiros. Possui baixo escore de internalidade e foi onde se encontraram os que possuem o menor *status* socioeconômico (renda e educação). Neste grupo, observou-se a menor importância ao estudo, sendo também os que possuem os menores salários, o menor grau de instrução dos pais e onde se encontram os menores escores de relacionamento comunitário (MEDEIROS, 1997).

Ainda segundo esse autor, ficou comprovado neste grupo que as pessoas trabalham porque precisam. O alto escore negativo de afetividade indica que estas pessoas não gostam e não possuem sentimentos de obrigação ao trabalho.

4.3.3 Enfoque normativo

Embora o comprometimento calculativo e o normativo façam parte de uma estrutura cognitivista, o segundo difere da análise de troca econômica estabelecida pelo primeiro, uma vez que o comprometimento normativo constitui o conjunto de pensamentos no qual são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização.

Na compreensão de Leite (2004), a natureza normativa do comprometimento, acerca da estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento, surge da interação da teoria organizacional de Etzioni (1975) com a Psicologia Social, sendo estes últimos os responsáveis pela mensuração do constructo, mediante escalas coerentes e apropriadas, em uma perspectiva quantitativa.

Esse novo enfoque do comprometimento é referenciado nos trabalhos de Weiner e Vardi (1990 *apud* LEITE, 2004), sendo que, nesta abordagem, o comprometimento é visto por intermédio da internalização ou identificação com os objetivos e valores da organização, na qual os indivíduos se sentem na obrigação de retribuir o que a organização fez ou faz, bem como uma idéia geral de que todo empregado deve ser leal à sua organização e não ficar mudando de uma empresa

para a outra (MORAES *et al*., 1998). Dessa forma, o funcionário situa-se no papel de receptor das doações e acredita que deve retribuir “obrigatoriamente” um favor à empresa.

No entendimento de Silva (2005), os fatores antecedentes apontam para uma influência de pais, familiares e amigos quando defensores da idéia de que é importante ser fiel a uma empresa com a qual se estabelecem relações de trabalho, além da crença desenvolvida pelo indivíduo de que o compromisso normativo é esperado dele, dentro da própria empresa. Neste contexto, são possíveis níveis de satisfação no trabalho e vínculo afetivo com a empresa por parte do funcionário.

4.4 Antecedentes do comprometimento

A abordagem de Meyer e Allen (1997) sobre os antecedentes do comprometimento abrange tanto os aspectos individuais como os organizacionais, enfatizando as experiências de trabalho. Será discutida esta abordagem, separadamente, para as bases de comprometimento afetivo e instrumental, tendo em vista que estas são enfatizadas em pesquisas.

4.4.1 Antecedentes do comprometimento afetivo

Arrimados na análise de pesquisas diversas realizadas sobre os antecedentes do comprometimento afetivo, Meyer e Allen (1997) encontraram resultados consistentes com seus prognósticos anteriores. Esses autores classificam esses antecedentes em três grandes grupos.

O primeiro refere-se a características organizacionais - pesquisas anteriores indicaram a existência de relações entre o comprometimento afetivo e determinadas características organizacionais, tais como a descentralização, integridade e justiça (percebidas pelos colaboradores), nas operações e na tomada de decisões, bem como a comunicação (considerada adequada) das políticas organizacionais.

O segundo concerne às características pessoais - não foram encontradas relações fortes ou consistentes entre o comprometimento afetivo e variáveis demográficas como gênero, idade, tempo de empresa, estado civil ou escolaridade;

tais relações provavelmente são influenciadas por outros fatores organizacionais ou pessoais. Quanto a variáveis de personalidade, sua relação com o comprometimento afetivo geralmente acontece por intermédio da sua interação com experiências de trabalhos individuais. Por exemplo, uma pessoa com grande necessidade de afiliação tende a ser mais comprometida com uma organização que enfatize e valorize o trabalho em equipe.

E o terceiro diz respeito a experiências de trabalho. Neste grupo de variáveis, foram encontradas, nos estudos analisados, as mais fortes e consistentes relações com o comprometimento afetivo, segundo Meyer e Allen (1997). Vários autores identificaram forte relação entre o escopo do trabalho (termo que abriga variáveis como o desafio do trabalho, grau de autonomia e variedade de habilidades utilizadas na função) e o comprometimento afetivo. Diversos estudos também apresentaram relações consistentes entre o papel do empregado e o comprometimento afetivo, indicando que este comprometimento é menor quando o colaborador está inseguro sobre o que se espera dele (*role ambiguity*) ou quando há incompatibilidade entre o seu comportamento e o esperado (*role conflict*). Pesquisas indicaram, ainda, que o relacionamento dos empregados com seus supervisores ou líderes também influencia o desenvolvimento do comprometimento afetivo – que tende a ser maior quando o líder permite a participação da equipe na tomada de decisões ou quando ele trata seus subordinados com a devida consideração e justiça (de modo geral, as pesquisas sugerem que esta percepção apresenta correlação mais forte com o comprometimento afetivo do que a satisfação com os resultados pessoais).

Ao examinar os resultados das pesquisas sobre antecedentes do comprometimento afetivo, Meyer e Allen (1997) constataram ainda que alguns temas centrais da Psicologia emergem, os quais ressaltam a importância das experiências de trabalho que despertam a percepção de que a organização provê suporte e age com justiça, além de valorizar as contribuições dos indivíduos, aumentando seu sentimento de importância e competência pessoal. Evidências da importância da percepção de suporte são apontadas por pesquisas que reportam comprometimento afetivo mais forte entre empregados que acreditam que seus empregos são seguros e entre aqueles que identificam congruência entre seus objetivos e os da organização. Outras evidências apontam para uma forte ligação entre justiça nos procedimentos associada a políticas organizacionais e o comprometimento afetivo dos colaboradores. O comprometimento afetivo também é relacionado (MEYER E

ALLEN, 1997) à participação na tomada de decisões, abrangência das atividades, autonomia nas tarefas, receptividade dos gestores às idéias dos colaboradores, escopo do trabalho, desafios, promoções e sistemas de remuneração por desempenho grupal. Todas essas variáveis influenciam no sentimento de importância e competência pessoal (autoconfiança) dos colaboradores.

Essa visão é condizente com a de Koys (1988 *apud* CAVALCANTE, 2005), ao relatar que o impacto das práticas desejáveis da gestão de RH seria moderado pela percepção dos empregados sobre o real motivo da sua implementação. Quando percebido como conseqüência do respeito e preocupação com os colaboradores, detectou-se um comprometimento afetivo mais forte; ao ser notado como resultado do cumprimento de mudanças legislativas, entretanto, as práticas de RH não apresentaram relação com o comprometimento afetivo.

4.4.2 Antecedentes do comprometimento instrumental

Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento instrumental resulta do reconhecimento do indivíduo dos custos associados à saída da organização. No seu modelo de pesquisa, esses autores estabelecem duas variáveis para esta análise: investimentos e alternativas.

Investimentos – itens que representam perda de tempo, dinheiro ou esforço no caso de saída da organização. Por exemplo: custos financeiros e humanos da mudança de domicílio de sua família para outra cidade; e tempo investido no aprendizado de ferramentas de trabalho específicas da organização.

Alternativas – a existência de opções de escolha à decisão de permanecer na organização atual; quanto mais opções, menor o comprometimento instrumental.

Meyer e Allen (1997) reforçam a noção de que os investimentos e alternativas passam a influenciar o comprometimento instrumental, desde o momento em que o indivíduo reconhece a sua existência. Dentro desse âmbito, as evidências empíricas levantadas por estes autores apontam diversos antecedentes para o comprometimento instrumental, entre eles: a) a percepção do indivíduo de que seus investimentos em educação e treinamento não são “transferíveis” para outras organizações; b) o papel de “provedor” familiar – indivíduos que assumem este papel costumam atribuir mais valor aos “custos” de deixar a organização; e c) percepção de pouca atratividade das alternativas vislumbradas. Pesquisas indicam

que os indivíduos avaliam alternativas ao emprego não apenas em termos da sua disponibilidade, mas também da sua viabilidade, conforme as necessidades pessoais.

Ainda segundo esses autores, a idade e o tempo de empresa são variáveis que não influenciam diretamente o comprometimento instrumental, como se poderia pensar; elas apresentam correlação com o comprometimento apenas quando representam, no contexto em foco, investimentos ou alternativas percebidas e reconhecidas pelos indivíduos.

O Quadro 11 ilustra uma síntese dos principais preditores do comprometimento organizacional (C.O.).

Antecedentes	Relação com Comprometimento	Referências
Idade Cronológica	Cresce à medida que aumenta a idade dos trabalhadores.	Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997)
Tempo de Serviço	O C.O. tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização. É mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos.	Luthans *et al*.: Glisson; Mottaz, *apud*, Bastos (1994) Aryee e Heng (1990)
Ações de Treinamento e Qualificação para o Trabalho	Estas ações – em especial o treinamento introdutório – aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade.	Bastos e Lira (1997)
Nível Educacional	Decresce com o aumento do nível de escolaridade. Entretanto aqueles com nível médio revelam mais forte apego à organização que os demais níveis.	Mathieu e Zajac (1990); Mowday *et al* (1982); Medeiros (1997); Brandão (1991)
Sexo	É mais elevado entre mulheres.	Bastos (1994) Monday *et al* (1982); Medeiros (1997)
Estado Civil	Tende a ser maior entre pessoas casadas.	Mowday *et al* (1982); Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997)
Área Funcional	Maior comprometimento na área fim do que na área meio.	Mathieu e Zajac (1990); Bastos (1994)
Oportunidade de Crescimento e Promoção	Priorizar funcionários da casa para ocupar cargos mais elevados aumenta o comprometimento do indivíduo, perceptível a todos os trabalhadores da organização.	Bastos e Lira (1997)
Política de Reconhecimento e Recompensas	Fortalece os vínculos. A avaliação positiva das chefias é um indicador de relações em que o desempenho individual é reconhecido e reforçado. Eleva-se também com um patamar de	Meyer e Allen (1990)

	remuneração acima da média do mercado. Além destes fatores, a percepção de justiça e equidade nas remunerações dentro da organização revela-se um bom preditor de C.O. Por outro lado, sistemas de recompensas e carreiras estruturadas relacionam-se com maiores níveis de comprometimento instrumental.	
Recrutamento e Seleção	Processos de recrutamento e seleção aliados a um sistema de valores claros se associam a altos níveis de C.O. baseado em identificação e internalização. A forma cuidadosa com que o processo de seleção deve ser realizado, com o envolvimento do setor que absorverá o trabalhador.	Caldwell, Chatman e O'Reilly, *apud* Bastos (1994)
Admissão	Ter as expectativas avaliadas como atendidas no momento de construção inicial do vínculo e o tratamento realístico daquilo que a organização pode oferecer traduz em maiores níveis de comprometimento.	Bastos e Lira (1997)
Benefícios	A existência de compensação/benefícios para os familiares resulta em comprometimento afetivo se os empregados vêem isso como apoio.	Goldberg *et al apud* Borges-Andrade *et al* (1990)
Mérito e Participação nos Lucros	Pagamentos por mérito e planos de participação nos lucros são bons preditores de comprometimento.	Goldberg *et al apud* Borges-Andrade *et al* (1990)
Lotação	Lotação dos funcionários de acordo a competência técnica, afinidade, habilidade e vocação elevam o nível do C.O.	Bastos e Lira (1997)
Ética Protestante do Trabalho	Mais elevado com os indivíduos que adotam valores integrantes da "ética protestante do trabalho". Baseia-se na idéia de que ética e trabalho constituem as dimensões mais fundamentais do ser humano.	Mathieu e Zajac (1990); Bruchanan *apud* Bastos (1994); Borges-Andrade *et al* (1990)
Competência Pessoal	Mais elevado com aqueles que percebem a sua competência pessoal e acreditam no *lócus* de controle interno.	Mathieu e Zajac (1990)
Natureza do Trabalho	Alto nível de C.O. mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho.	Mathieu e Zajac (1990)
Aspectos das Relações Grupo-Liderança	Positivamente associadas a comprometimento: interdependência das tarefas, estilo participativo, boa comunicação e consideração do líder.	Mathieu e Zajac (1990)
Organização Clássica e Moderna	A clássica organização burocrática possui um baixo comprometimento organizacional afetivo, ao contrário das organizações ditas "inovadoras", que possuem um elevado nível.	Bastos (1994)
Gestão Participativa e Democrática	Elevam o nível de C.O. quando direcionada para um tipo de envolvimento mais "negociado" entre o indivíduo e a organização, em	Moraes *et al* (1998)

	detrimento ao imposto e controlado por parte do capital.	
Cargos e Salários	Eleva-se o C.O. com o aumento do nível ocupacional e da remuneração (maior no enfoque instrumental).	Moraes *et al* (1998) Medeiros (1997)
Natureza do Trabalho	Correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambigüidade, conflito e sobrecarga do papel.	Mathieu e Zajac (1990)
Centralidade do Trabalho na Vida do Trabalhador	Empregados que têm a vida centrada no trabalho possuem um alto nível de comprometimento organizacional e produtividade, enquanto que os descomprometidos dão maior ênfase ä família.	Dupin (1975); Champoux e Porter *apud* Medeiros (1997)

Quadro 11 - Relação direta e inversa dos preditores com o comprometimento organizacional.
Fonte: Leite (2004).

Foram relacionados diversos antecedentes e seu impacto para o comprometimento, na concepção de vários autores. A seguir, serão apresentados aspectos acerca de seus conseqüentes.

4.5 Conseqüências do comprometimento

A pesquisa bibliográfica respeitante a comprometimento no trabalho, apesar de explicitar a predominância de estudos focados nos seus antecedentes, apresenta diversos trabalhos acerca das suas conseqüências. Dessa forma, demonstram-se, a seguir, alguns resultados classificados por assunto.

4.5.1 Retenção de empregados / *turnover*

Alguns autores defendem a posição de que a satisfação no trabalho influencia o comprometimento organizacional e que este, por sua vez, tem influência na intenção de *turnover*. Meyer e Allen (1997) mencionam diversas pesquisas que relatam correlações negativas consistentes entre o comprometimento organizacional e a intenção de deixar a organização, inclusive para os tipos instrumental e normativo (embora o afetivo apresente correlação mais forte). Os autores argumentam que a correlação negativa apresentada entre comprometimento e *turnover* poderia levar a concluir que, para uma organização que visa a desenvolver uma força de trabalho estável e duradoura, qualquer tipo de comprometimento seria

suficiente. Ressaltam, porém, que esta seria uma conclusão equivocada, já que o objetivo de reter funcionários jamais é um fim em si mesmo, estando geralmente vinculado ao objetivo de melhorar a *performance*. Além do mais, é consenso atualmente o fato de que o *turnover* voluntário, numa certa medida, é até desejável, e que a maioria das organizações espera muito mais dos seus funcionários comprometidos do que apenas o seu intento de permanência na organização.

4.5.2 Assiduidade / absenteísmo

O comprometimento afetivo é positivamente relacionado à assiduidade, conforme esperado. Vale lembrar, entretanto, que ele inibe o absenteísmo voluntário, mas não aquelas faltas involuntárias decorrentes de doenças ou problemas familiares. Diversas pesquisas mencionadas por Meyer e Allen (1997) demonstraram que o comprometimento afetivo apresentava correlação significativa com o absenteísmo voluntário (faltas que ocorrem porque o empregado simplesmente não quis ir trabalhar ou decorrentes de motivos sobre os quais o indivíduo tem controle). Quanto ao comprometimento instrumental, as mesmas pesquisas mencionadas não identificaram correlação significativa com o absenteísmo. O comprometimento normativo recebeu atenção limitada, mas foi observada correlação com o absenteísmo no estudo de Meyer *et al* (1993 *apud* CAVALVANTE, 2005).

4.5.3 *Performance* (Desempenho na função)

Consoante Fink (1992 *apud* CAVALCANTE, 2005), uma organização é um sistema dinâmico e vivo, sendo o comprometimento dos empregados apenas um dos fatores que afetam o desempenho, mas é certamente um fator-chave. Para esse autor, a mensuração do desempenho é uma tarefa que se torna cada vez mais complicada por diversas razões: aumento da complexidade do trabalho, necessidade de maior interação e cooperação, alta freqüência de mudanças, elevado grau de imprevisibilidade, aumento da ênfase em aspectos qualitativos em detrimento dos quantitativos. Sob tal aspecto, as aferições de *performance* tornaram-se muito mais complexas e subjetivas.

A literatura distingue aqueles aspectos do desempenho que representam as obrigações e atividades que fazem parte do trabalho daqueles que, na sua essência, vão além do que se espera de determinada função. As pesquisas abordaram os primeiros aspectos, ou seja, os requisitos do trabalho.

Meyer e Allen (1997) também argumentam que a maioria das pesquisas que analisaram a relação entre comprometimento afetivo e indicadores de desempenho utilizou como base a dimensão individual. Para esses autores, é possível que esta abordagem não seja capaz de capturar determinadas expressões do comprometimento no comportamento dos empregados, as quais em conjunto podem alavancar significativamente a *performance* da organização, principalmente em atividades que proporcionam ganhos de sinergia (em que o todo é maior que a soma das partes).

Quanto ao comprometimento instrumental, os trabalhos apresentam muito pouca relação entre este tipo de comprometimento e os indicadores de *performance*, o que também ocorre com o comprometimento normativo (muito pouco explorado em pesquisas).

4.5.4 Comportamento cidadão

O comportamento cidadão na organização, para Meyer e Allen (1997), abrange o comportamento extra-função, como oferecer-se para ajudar os colegas, ser voluntário em atividades especiais ligadas ao trabalho, ter iniciativa para sugerir soluções para os problemas que se apresentam. Enfim, inclui todo comportamento, no âmbito do trabalho, além do estabelecido na política organizacional e na descrição do cargo. Tanto as pesquisas baseadas em relatos pessoais como aquelas que utilizaram formas imparciais de mensuração confirmaram a alta correlação entre o comprometimento afetivo e o comportamento cidadão.

Os autores observam, ainda, que o comprometimento normativo também se relaciona positivamente com o comportamento cidadão, mas de modo mais fraco do que o do comprometimento afetivo. Já o comprometimento instrumental não apresentou nenhuma relação com atitudes de altruísmo ou de cooperação. Os autores citam com destaque a pesquisa de Morrison (1994 *apud* CAVALCANTE, 2005), que defende a premissa de que são os limites entre o comportamento intra e extra-função muito tênues, e o que é considerado por uns como comportamento

cidadão pode ser havido por outros como parte das atribuições do cargo. A pesquisa desse autor demonstrou que pessoas com forte comprometimento afetivo e normativo tendem a ver seu trabalho com abrangência maior de atividades do que aquelas pessoas pouco comprometidas.

4.5.5 Outros comportamentos no trabalho

Meyer e Allen (1993 *apud* CAVALCANTE, 2005) analisaram três tipos de resposta à insatisfação no trabalho (além do *turnover*) e sua relação com o comprometimento afetivo. O comprometimento afetivo foi positivamente correlacionado à vontade de sugerir melhorias (*voice*) e de aceitar as coisas como são (*loyalty*) e negativamente correlacionado com a tendência de abster-se ou manter-se passivo diante de um problema (*neglect*).

4.5.6 Bem-estar do empregado

Meyer e Allen (1997) argumentam que um forte comprometimento afetivo traz benefícios pessoais para o empregado, no mínimo por ser mais aprazível trabalhar num ambiente pelo qual o indivíduo nutre sentimentos positivos.

Ao revisar a literatura sobre estresse, esses autores verificaram que muitas pesquisas apresentaram significativa correlação negativa entre o comprometimento afetivo e diversos indicadores de estresse, seja psicológico, físico ou relacionado ao trabalho. Na pesquisa de Reilly e Orsak (1991 *apud* CAVALCANTE, 2005), o comprometimento instrumental e normativo também foram avaliados. Apesar de não haver correlação apresentada entre o comprometimento instrumental e as variáveis ligadas ao estresse analisadas, o comprometimento normativo apresentou correlação negativa, assim como o comprometimento afetivo.

Outras pesquisas relatadas por Meyer e Allen (1997) apresentaram correlação positiva entre o comprometimento afetivo e fatores como a satisfação com a carreira e a propensão a participar de atividades comunitárias.

Alfim, Meyer e Allen (1997) expressam que, apesar de não haver evidências consistentes de que os comprometimentos afetivo e normativo contribuam para o bem-estar dos empregados, as pesquisas refutam os argumentos de que o comprometimento afetivo poderia trazer conseqüências negativas para a vida

pessoal e atividades extra-trabalho. Quanto ao comprometimento instrumental, a sugestão dos autores é a de que os próximos trabalhos examinem de maneira mais cuidadosa sua ligação com o bem-estar dos empregados.

Em síntese, a pesquisa sobre comprometimento no trabalho revela que, entre suas conseqüências, há muito mais pontos positivos do que negativos. O comprometimento pode conduzir a comportamentos desejáveis e não é bom apenas para a organização, mas também para o trabalhador.

4.6 Fatores de comprometimento

Para fins analíticos, os componentes do comprometimento – afetivo, calculativo e normativo – foram decompostos em fatores de comprometimento, como pode ser visto no Quadro 12. Segundo Ferreira (1986), fator é aquele que faz ou executa uma coisa de modo a contribuir para um resultado. Ainda segundo este autor, o comprometimento é caracterizado pela ação de empenho e compromisso do indivíduo ao desempenhar uma determinada atividade. Dessa forma, fator de comprometimento é tudo aquilo que determina o engajamento do indivíduo na realização de suas atividades.

Nesta perspectiva, os fatores agrupados entre os três componentes do comprometimento (afetivo, calculativo e normativo) são responsáveis, respectivamente: a) pelo apego, envolvimento, identificação do funcionário com a organização; b) pela análise de custos do funcionário em deixar a organização; e c) pela obrigação moral do funcionário em permanecer na organização.

Fatores de comprometimento afetivo	**Fatores de comprometimento calculativo**	**Fatores de compromentimento normativo**
Autonomia	Remuneração Fixa	Tempo de Serviço
Realização	PPLR	Condições de Trabalho
Participação	Promoções	Cargo / Atividade
Responsabilidade Social	Recompensas	Segurança no Trabalho
Valores da Empresa	Capacitação e Aprendizagem	Estabilidade no Trabalho

Quadro 12- Fatores de comprometimento.
Fonte: Adaptado de Drews (2000); Soares (2001); Silva (2005).

O Quadro 12 sintetiza os fatores de comprometimento sob o enfoque afetivo, calculativo e normativo. Vale a pena ressaltar que estes fatores serão analisados na pesquisa com o objetivo de comparar a importância relativa junto ao fator PPLR.

4.6.1 Fatores de comprometimento afetivo

Segundo Allen e Meyer (1997), o comprometimento afetivo reflete uma orientação afetiva do indivíduo em relação a organização; decorre de forte ligação emocional, sentimento de identificação dos valores, da cultura, da missão; ocorre quando os empregados permanecem na organização por vontade própria. Nesta categoria, estão agrupados os seguintes fatores de comprometimento.

4.6.1.1 Autonomia

No modo de ver de Ximenes (2000), autonomia é a faculdade de se governar por capacidades, valores e decisões próprias; direito ou faculdade de auto-determinação.

De acordo com Tamayo e Mendes (2001), a organização que privilegia a autonomia intelectual e afetiva concede ênfase, respectivamente, à promoção e à proteção da independência de idéias e o direito do indivíduo procurar sua direção e promoção, além da independência da pessoa de buscar experiência afetiva positiva.

Na concepção de Rosenfield (2003), a autonomia real é a iniciativa tomada, é a criação e o poder de decisão diante de uma situação imprevista. E estas situações existem sempre, mesmo que todos os esforços das organizações se orientem para uma previsão e uma prescrição máxima.

Ainda de acordo com essa autora, a autonomia pode ser compreendida em dois sentidos: o primeiro, em seu sentido positivo, a autonomia real no trabalho que é a autonomia do "fazer-bem", de "fazer o belo", que é reconhecido pelos seus pares. Essa autonomia permite proteger-se, uma vez que ela preserva o grupo como base identitária e possibilita um retorno sobre si mesmo, capaz de conferir um sentido ao trabalho. O segundo, em seu sentido instrumental, a autonomia é outorgada como instrumento de coordenação das relações de trabalho e visa a

atingir um objetivo econômico da gestão da empresa. Essa autonomia aumenta a insegurança existencial do operário, uma vez que enfraquece o investimento no "fazer o belo" em seu trabalho e reforça a destruição do grupo como base identitária. Essa autonomia propicia o aparecimento de estratégias individuais no seio do grupo de trabalho; as relações profissionais reforçam a relação com a empresa e enfraquecem as relações entre os pares.

4.6.1.2 Realização

De acordo com Ferreira (1986), realização é o ato ou efeito de realizar-se. Tornar real, efetivo, existente. Fazer, constituir, criar, acumular. A realização profissional, ou realização no emprego, corresponde, portanto, a efetivação de uma atividade desempenhada habitualmente por uma pessoa em determinada tarefa profissional, de modo a conquistar o seu objetivo ideal. Tal realização estimula maior engajamento no desenvolvimento das atividades profissionais e maior comprometimento com a organização.

4.6.1.3 Participação

Segundo Coutinho (2002), as empresas vêm buscando o envolvimento de seus trabalhadores mediante a participação no trabalho, reavendo, assim, o discurso participativo, presente nas organizações produtivas desde os clássicos experimentos de Elton Mayo. Agora, existe a compreensão de que não basta motivar o trabalhador para que ele produza; a própria idéia da organização da produção requereria um trabalhador participativo.

A participação dos trabalhadores é um tema bastante amplo, tratado de forma recorrente na literatura e cuja origem relaciona-se às lutas dos cidadãos pela gestão democrática dos espaços sociais. A introdução de programas participativos nas empresas é freqüentemente associada à idéia de manipulação dos trabalhadores, já que estes programas são implementados de cima para baixo, por iniciativa da administração, visando, acima de tudo, à eficiência empresarial. Apesar disto, é importante lembrar que a gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras é considerada autoritária (FLEURY, 1993). Desta forma, ainda que limitadas e

definidas pela administração, as possibilidades de participação poderiam constituir espaços para que trabalhadores influenciem no seu trabalho.

Para Coutinho (2002), a participação no trabalho pode ser compreendida como forma da distribuição do poder entre os diversos agentes inseridos em uma determinada relação de trabalho. Desta forma, considera-se tanto mais participativa uma organização quanto maior for à distribuição do poder entre seus membros.

4.6.1.4 Responsabilidade social

Na perspectiva empresarial, a responsabilidade social é uma forma da gestão definida pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Assumindo sua responsabilidade social, as empresas desenvolvem diversos programas, dentre eles: relações com os empregados, assistência médica e educacional, cultura, arte e recreação (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR.,1998).

Vassallo (2000) argumenta que as ações de responsabilidade social estabelecem, de maneira obsessiva, uma transformação no modo das empresas conduzirem seus negócios. Com efeito, a empresa, ao adotar práticas sociais, voltadas particularmente para os seus funcionários, assume um comportamento socialmente responsável, o que permite maior impacto no grau de motivação e comprometimento deles, além de ajudar a consolidar a marca da empresa e contribuir com a sustentabilidade e o sucesso organizacional no longo prazo.

Em resumo, a responsabilidade social empresarial é a forma ética e também responsável como a empresa desenvolve todas as suas ações, políticas, práticas, e atitudes, tanto com a comunidade quanto com o seu corpo funcional, enfim, com o ambiente interno e externo à organização e com todos os agentes interessados no processo.

4.6.1.5 Valores da empresa

Segundo Tamayo e Mendes (2001), os valores no contexto organizacional são estudados tanto nas suas relações com o trabalho propriamente dito, quanto com a cultura organizacional.

No que concerne aos trabalhos, vários autores estudam os valores sociais dos indivíduos, como realização, tolerância e honestidade como influenciadores das relações no trabalho, indicando a importância da compatibilidade entre valores individuais e do trabalho para a auto-estima e satisfação no ambiente laboral.

Em relação à cultura, diversos autores pesquisam os valores como associados aos objetivos organizacionais, aos processos de socialização constante e integrados a um sistema de normas e regras compartilhadas.

Baseada nas diversas contribuições teóricas, assume-se como pressuposto a noção de que os valores constituem importantes instrumentos para entender a cultura organizacional. A cultura de uma organização sustenta a socialização por meio do sistema de valores, sendo estes valores vivenciados como experiência subjetiva compartilhada, que cria nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades organizacionais e individuais.

Assim sendo, os valores têm o papel de atender tanto os objetivos organizacionais, quanto as necessidades dos indivíduos.

Segundo Tamayo e Mendes (2001), os valores têm o objetivo de resolver três problemas: a conciliação de interesses individuais e do grupo; a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural, caracterizada pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização, a qual retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais.

Em resumo, toda empresa tem seus valores e princípios básicos, espécie de conjunto de normas internas que definem suas grandes linhas, que podem ser escritos, discutidos e aperfeiçoados através do tempo. As partes mais importantes da cultura de uma empresa são seus artefatos culturais, ou seja, processos formais ou informais que concretizam seu modo peculiar de fazer as coisas. Desta forma, vale a pena ressaltar a importância da identificação do indivíduo com os valores e cultura da organização a qual ele pertence.

4.6.2 Fatores de comprometimento calculativo

O comprometimento calculativo reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro pelos altos custos associados ao abandono do trabalho, traduzido em virtude da sua percepção quanto às recompensas, custos percebidos e trocas estabelecidas como parte integrante da organização (MORAES *et al*, 1998). Nesta categoria estão agrupados os fatores de comprometimento delineados na seqüência.

4.6.2.1 Remuneração fixa

Segundo Gomes (2007), remuneração fixa é o salário previamente definido pelo empregador e recebido pelo funcionário na forma de salário-base, em troca de alguma contribuição prestada à empresa por determinado período.

4.6.2.2 Programas de participação nos lucros e resultados

Convém salientar que são programas de RV adotados pelas empresas com o objetivo de melhorar o fator motivacional e de comprometimento do trabalhador e, conseqüentemente, aumentar a produtividade organizacional.

A participação nos lucros é aquela cujo valor a ser distribuído entre os empregados é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa num determinado tempo. Assim, nesse tipo de programa, a concessão de benefícios está diretamente relacionada à lucratividade da empresa, independentemente dos resultados individuais ou grupais dos trabalhadores nas suas atividades (BECKER,1998).

Quanto a participação, com base nos resultados, a concessão desse benefício está associada a resultados atingidos, não necessariamente contábeis, que a empresa espera alcançar, podendo apresentar-se de várias formas, de metas de qualidade e produtividade, até índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho (BECKER,1998).

Segundo Albuquerque (1991), a adoção de um ou de ambos os programas é a alternativa moderna para motivar os trabalhadores, melhorar a oferta de condições de trabalho e qualidade de vida dos funcionários.

4.6.2.3 Promoções

Conforme Ferreira (1986), a promoção é o ato ou efeito de promover. Elevação ou acesso a cargo ou categoria superior.

Segundo alguns autores, diversas empresas adota este mecanismo, tendo em vista que este é um fator de grande relevância e estratégia de comprometimento funcional.

4.6.2.4 Recompensas

Chiavenato (1999) ensina que o sistema de recompensa inclui os benefícios oferecidos, os mecanismos e procedimentos como são distribuídos, e não se trata somente de salários, pensões, férias, promoções, garantia de segurança no cargo, transferências e outras formas de reconhecimento por um bom desempenho. Desta forma, recompensa é o salário pago em folha, acrescido de eventual prática de reconhecimento conforme o resultado ou lucro e do elenco de benefícios à disposição pelas empresas.

4.6.2.5 Programas de capacitação e aprendizagem

Treinar indivíduos para que estes desempenhem suas atividades mediante critérios estabelecidos é prática que se equaciona com o próprio desenvolvimento do trabalho sistematizado. As técnicas de treinamento/capacitação foram criadas e adaptadas ao longo dos séculos em função das mudanças na natureza e nas formas organizacionais, geradas pela racionalização das sociedades ocidentais (COOPER e BURREAL, 1988 *apud* STEIL, 2002).

De acordo com alguns autores, treinamento/capacitação diz respeito a um conjunto de ações organizacionais realizadas para garantir que a base de habilidades da organização seja adequada para o alcance das metas organizacionais e para manter a qualidade. Para Wexley e Latham (1991 *apud*

STEIL, 2002)**,** capacitação refere-se ao esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho por parte de seus funcionários.

Assim, Leocárdio (1980) acrescenta que o principal objetivo da capacitação é aumentar a produtividade do trabalho humano e proporcionar ao trabalhador maior satisfação e bem-estar. Por sua vez, a aprendizagem é o processo de melhorar as ações através de aumento do conhecimento e da compreensão (FIOL; LYLES, 1985 *apud* STEIL, 2002).

Para Garvin (1993 *apud* STEIL, 2002), uma organização que aprende é aquela que possui habilidades na criação, aquisição e transformação do conhecimento, assim como na modificação de seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e *insights*. Percebe-se que a aprendizagem é uma elaboração social, que transforma o conhecimento criado no nível individual em ações concretas em direção aos objetivos organizacionais.

4.6.3 Fatores de comprometimento normativo

O comprometimento normativo, segundo Allen e Meyer (1997), sustenta-se na obrigação moral de permanecer na organização; é decorrente do sentimento de obrigação, retribuição ou lealdade; ocorre quando os empregados permanecem na organização por achar que este é o seu dever. Nesta categoria estão agrupados os seguintes fatores de comprometimento.

4.6.3.1 Tempo de serviço

Salientam Sussekind e Teixeira (2003) que a expressão tempo de serviço equivale à duração do contrato de trabalho, ressalvadas as suspensões e interrupções previstas em lei. Para esses autores, as simples faltas ao serviço, justificadas ou não, como as ausências legais, não importando suspensão ou interrupção do contrato, não afetam a contagem do tempo de serviço do empregado. Por outro lado, desde que o contrato tenha sido concluído, ficando o empregado à

disposição do empregador, começa a correr o tempo de serviço, considerando a lei esse período como de serviço efetivo.

4.6.3.2 Condições de trabalho

Em uma definição, tradicional e ampla, condições de trabalho englobam tudo o que influencia o próprio trabalho, considerando não só o posto de trabalho e seu ambiente, como também as relações entre produção e salário, duração da jornada, horário, alimentação, serviço médico e transporte (WISNER, 1987).

Nesse sentido, o desenvolvimento de um bom trabalho não depende apenas do trabalhador, dos equipamentos e locais para a realização de tarefas. Depende, também, de uma organização adequada e fatores sociais que possibilitem a satisfação do operador em seu local de trabalho. Estes fatores integrados determinarão melhor desempenho das atividades, bem como melhor utilização dos recursos disponíveis.

Parece lógico aceitar a noção de que as boas condições de trabalho permitem aproveitar melhor as matérias-primas e a manufatura de novos produtos, facilitam o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores e repercutem em mudanças positivas nas relações de trabalho, reduzem os riscos e acidentes, ensejam maior comprometimento dos funcionários e maior produtividade. Em conseqüência, contribuem para que as empresas sejam mais competitivas (HIBA,1997).

4.6.3.3 Cargo / atividade

De acordo com Ferreira (1986), cargo é a incumbência, carga, encargo, responsabilidade, obrigação. A atividade, por sua vez, é qualquer ação ou trabalho específico. É quando o funcionário está em exercício efetivo de funções ou emprego. Desta forma, o empregado desenvolve as atividades inerentes ao cargo que ele ocupa na organização. Em tese isto, é fator ou não de comprometimento.

4.6.3.4 Segurança no trabalho

Para Ferreira (1986), segurança é o estado ou condição de seguro, ou seja, condição daquilo que se pode confiar com certeza. Neste contexto, segurança no

trabalho pode ser entendida como os conjuntos de medidas adotadas pelas empresas, visando a minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do trabalhador. Assim, o fator segurança no trabalho é de suma importância, pois, segundo Semenik e Bamossy (1995), todo ser humano necessita de abrigo e proteção para o corpo e de manutenção de uma vida confortável. Com efeito, como na necessidade fisiológica (fome, sede, sono), o organismo pode ser fortemente dominado por necessidades de segurança, que passa a dirigir e a determinar a direção do comportamento do indivíduo para o trabalho.

4.6.3.5 Estabilidade no trabalho

Segundo Ferreira (1986), a estabilidade é a qualidade de estável; firmeza, solidez, segurança; garantia que tem o funcionário público efetivo, depois de certo tempo de exercício, de não ser demitido senão por sentença judicial ou mediante processo administrativo; garantia de que o emprego adquire após dez anos de serviço na mesma empresa, de não ser despedido, exceto por falta grave apurada mediante inquérito, no juízo trabalhista. Regime válido no Brasil, até o estabelecimento da lei que instituiu o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), e vigente para os que não optaram por esta lei.

De acordo com Sussekind e Teixeira (2003), a legislação de alguns países, inclusive a do Brasil, consagra, por muito tempo, a estabilidade absoluta como fator de integração do trabalhador na empresa. A tendência atual é a adoção da estabilidade relativa, que tem por finalidade obstar ou dificultar a despedida arbitrária ou imotivada, não conceituando como tal a decorrente de causas econômicas, tecnológicas ou de reforma necessária da estrutura empresarial, além, obviamente, da rescisão contratual fundada na conduta inadequada do empregado.

A estabilidade no emprego, cuja violação acarreta a reintegração do empregado, geralmente é adotada para hipóteses muito especiais, condicionadas a determinadas situações merecedoras da proteção ao emprego do respectivo trabalhador. Por estarem, em regra, sujeitas a condições resolutivas, tal hipótese de estabilidade tem caráter transitório.

Ainda segundo Sussekind e Teixeira (2003), a globalização da economia, ocasionando a redução dos custos trabalhistas em face da desenfreada

concorrência comercial, motivou a redução de leis sobre a estabilidade no emprego. Esta é questionada por muitos estudiosos sobre o assunto, quanto ao seu impacto no tocante ao comprometimento do funcionário para com o trabalho e a empresa.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se a abordar o método de pesquisa utilizado neste trabalho e tem como objetivo apresentar, encadear e justificar as várias atividades e etapas dessa investigação, que se propõe avaliar a importância relativa do PPLR – Lei n º. 10.101/2000 para o comprometimento dos empregados em comparação com outros fatores de comprometimento funcional.

Por tratar-se de um trabalho de cunho científico, faz-se necessário obedecer aos critérios metodológicos que dão suporte a tais tarefas. Utilizaram-se, para isso, as obras de Cooper e Schindler (2003), Flick (2004), Gil (1999), Raupp e Beuren (2003), Roesch (1999), Wilson (1986), Vergara (2003) e Yin (2005).

5.1 Tipo de pesquisa

A primeira parte deste capítulo inicia-se com a caracterização do tipo de pesquisa utilizado e do universo estudado. Em seguida, trata-se da seleção dos sujeitos, da coleta e do tratamento dos dados. Por fim, antecipam-se as limitações do método investigativo.

Para a tipologia da pesquisa, toma-se como base a elaboração de Raupp e Beuren (2003) que a classificam quanto aos objetivos, procedimentos e abordagens.

Quanto aos objetivos, esta caracteriza-se por ser exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora PPLR e comprometimento funcional sejam temas de grande relevância entre acadêmicos e executivos, os estudos que abordam essa relação ainda são relativamente escassos na literatura brasileira. É descritiva porque objetiva descrever a importância relativa do PPLR para o comprometimento dos empregados.

De acordo com Raupp e Beuren (2003), a caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio de estudo exploratório, busca-se conhecer com profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou elaborar questões importantes para a condução da pesquisa.

Ainda consoante esses autores, a pesquisa descritiva objetiva descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações

entre as variáveis, destacando-se pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A escolha do tipo de estudo exploratório-descritivo adequa-se ao objetivo desta pesquisa porque, ao mesmo tempo em que se pretende avaliar a importância relativa da PLR para o comprometimento dos empregados em comparação com os demais fatores de comprometimento funcional, busca-se identificar as percepções dos empregados e gestores acerca do PPLR, no qual há poucas informações (COPPER; SCHINDLER, 2003).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso. É bibliográfica, por buscar em material escrito e em meio virtual a fundamentação teórico-metodológica do ensaio. Gil (1999) explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

É documental, porque foram coletados e analisados documentos e dados das empresas e dos seus PPLR. A pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2003)

A investigação constitui estudo de caso múltiplo porque circunscrita às duas empresas com unidades localizadas na Bahia, onde as informações são pormenorizadas e aprofundadas.

Para Yin (2005, p.33),

> a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Consoante Roesch (1999), a metodologia do estudo de caso é particularmente apropriada para pesquisas que envolvem aspectos de administração de recursos humanos, notadamente onde se quer analisar motivos, relações de poder ou processos que incluam o entendimento de relações complexas, sendo amplamente utilizada em Sociologia Industrial e Relações Industriais.

Para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

Quanto à abordagem, a natureza dos objetivos desta pesquisa, no que concerne a avaliar a importância relativa da PLR para o comprometimento dos empregados, em comparação com outros fatores de comprometimento funcional, sinaliza a escolha de método quantitativo de análise e qualitativo de descrição e interpretação.

Conforme Flick (2004, p. 20), as idéias centrais que conduzem uma pesquisa podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa. Para o autor, a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica dinâmicas vividas por grupos sociais, contribui para a mudança de determinado grupo, possibilitando, em profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento do indivíduo. Enquanto isso, a pesquisa quantitativa se refere aos métodos utilizados para expressar informações numericamente. Dessa forma, o método qualitativo difere, em principio, do quantitativo à medida que não aplica um instrumental estatístico como base da análise de um problema de pesquisa.

Segundo Wilson (1986), tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa são métodos complementares e não exercem competição entre si, pois cada qual fornece um tipo de informação que não apenas é diferente do outro, como também é essencial para interpretar o outro. Desse modo, o emprego de um desses métodos em particular não pode ser justificado em termos apenas de preferência, e sim deve ser definido tendo como base a natureza do problema da pesquisa em faco.

A escolha de uma pesquisa qualitativa implica estabelecer, *a priori*, o fato de que o resultado não se volta para a generalização, mas para análise em profundidade de um número reduzido de situações (YIN, 2005).

Quanto às escalas de classificação, foram aplicados dois modelos para a apuração das respostas do questionário (Apêndice B). A escala do tipo Likert, utilizada nas partes II e IV do referido questionário, e a escala de raqueamento forçada, na parte III do mesmo Apêndice.

> A escala de *Likert* ajuda a comparar o escore de uma pessoa com a distribuição de pontuações de um grupo de amostragem bem definido. Essa escala de mensuração é útil para um gerente quando a organização planeja conduzir um experimento ou fazer um programa de mudanças ou melhorias. O pesquisador pode mensurar atitudes antes e depois do experimento ou da mudança, ou julgar se os esforços da organização tiveram o efeito desejado. (COOPER; SCHINDLER, 2003 p.202).

Cooper e Schindler (2003) assinalam que, nas escalas de raqueamento, a pessoa compara diretamente dois ou mais objetos e realizam escolhas entre eles. Normalmente, solicita-se ao respondente que escolha um como “o melhor” ou “o preferido”.

5.2 Universo e sujeito

Na Bahia, há doze empresas no ramo de fertilizantes entre misturadoras e produtoras de matérias-primas em franca atividade, cadastradas na Associação Nacional para Difusão de Adubos (ANDA). A escolha do universo da pesquisa foi intencional e abrange duas empresas, a Cibrafértil e a Galvani. São organizações representativas no setor de fertilizantes, haja vista que a primeira é responsável por 50% do mercado baiano e a segunda por 30%. São empresas classificadas de pequeno e médio porte, respectivamente. A classificação do porte da empresa considerada nesse estudo é proposta pelo IBGE (2007), estabelecida pelo número de empregados. Empresas de pequeno porte são as que empregam de 20 a 99 funcionários e de médio são as que abrigam de 100 a 499 funcionários. A escolha desse sujeito se justificou com base nos critérios: a) são empresas importantes que representam juntas 80% do mercado baiano de fertilizantes; b) acessibilidade, dentre algumas empresas escolhidas, ambas concordaram em participar da pesquisa; c) as práticas consolidadas de produção e gestão das empresas; d) pela consolidação e antiguidade da aplicação dos programas; e) pelas características dos programas de cada empresa; e f) a pouca adesão de práticas de PPLR no setor.

Optou-se por fazer a pesquisa entre os dirigentes dos programas e grupos de empregados das áreas operacional, comercial e administrativa, excluindo-se as demais.

Ressalta-se que, para esta pesquisa, os empregados da área operacional são aqueles que trabalham direta e indiretamente na fabricação do produto, mas não ocupam cargo de coordenação de área. Os empregados da área administrativa são os que trabalham exclusivamente em atividades administrativas da organização, e

os empregados da área comercial os que desenvolvem atividades de vendas dos produtos.

A percepção desses empregados a respeito do PPLR é fundamental, a fim de verificar se há coerência entre o discurso apresentado pelo nível gerencial e a prática percebida pelos demais empregados. Além disso, contribui para avaliar o impacto da remuneração sobre os empregados e se estes percebem diferenças referentes ao nível de comprometimento com a empresa.

Ressalta-se que, na seleção dos sujeitos, foram delineados os critérios concernentes a tempo de serviço na empresa, desde 1 ano, e recebimento do benefício referente à PLR.

5.3 Seleção dos sujeitos

Foram estabelecidos critérios para a seleção dos sujeitos, considerando a importância das informações, as quais contribuirão na análise e compreensão do problema delineado, destacando-se:

a) gestores dos PPLR – profissionais que estão na administração estratégica dos programas e obtém o conhecimento das práticas dos PPLR e da percepção dos impactos sobre os empregados; e

b) empregados – profissionais que compõem as áreas comercial, operacional e administrativa.

Na Cibrafértil, foi entrevistado um gestor do PPLR, tendo sido trinta e cinco questionários, assim distribuídos: na área comercial, dois empregados; na área administrativa, sete empregados; na área operacional, vinte e seis empregados, conforme Tabela 1.

Tabela 1- Empregados por área e número de respondentes - Cibrafertil.

Cibrafértil	**Número de empregados**	**Respondentes**	**Respondentes / total de empregados**
Área Administrativa	07	07	100 %
Área Comercial	03	02	66,7 %
Área Operacional	30	26	86,7 %
Totais	**40**	**35**	**87,5%**

Fonte: Elaboração própria.

Na Galvani, foi entrevistado um gestor do PPLR, tendo-se aplicado quarenta e quatro questionários, compreendendo a área comercial, com cinco empregados, a administrativa, composto de doze, e a operacional, com vinte e sete empregados, conforme Tabela 2.

Tabela 2- Empregados por área e número de respondentes - Galvani.

Galvani	**Número de empregados**	**Respondentes**	**Respondentes / total de empregados**
Área Administrativa	19	12	63,1%
Área Comercial	07	05	71,4 %
Área Operacional	45	27	60,0 %
Total	**71**	**44**	**62,0%**

Fonte: Elaboração própria.

Foi aplicados um total de 79 questionários, perfazendo um percentual superior a 70%, em função do número total de empregados nas áreas pesquisadas das empresas em estudo, de acordo com a Tabela 3, a seguir.

Tabela 3- Empregados e número de respondentes nas empresas pesquisadas.

Empresa	**Número de empregados**	**Respondentes**	**Respondentes / total de empregados**
Cibrafértil	40	35	87,5%
Galvani	71	44	62,0%
Total	**111**	**79**	**71,17%**

Fonte: Elaboração própria.

Ressalta-se que o número dos sujeitos das áreas comercial e administrativa relaciona-se com a quantidade restrita de empregados que compõem o quadro dessas categorias, principalmente na empresa Cibrafértil, que adota uma política forte de redução de custo de pessoal.

5.4 Coleta de dados

Na pesquisa bibliográfica, estudos foram realizados sobre remuneração variável, programas de participação nos lucros e resultados, comprometimento funcional e setor de fertilizantes. Pesquisas efetuadas em livros, periódicos, teses, dissertações e artigos científicos. Em seguida, fez-se a análise conceitual,

procurando identificar, dentre as informações obtidas, aquelas que poderiam colaborar com esta investigação.

Na pesquisa documental, foram analisados documentos formais, como regulamentos que caracterizam os programas, atas de reuniões das negociações entre gestores e comissão de funcionários das empresas e instrumentos utilizados para comunicação dos empregados. A análise abrangeu o período de 2006 a 2007 e buscou esclarecer questões relacionadas: a) à estrutura do PLR, englobando foco em metas da empresa, áreas, grupos ou individuais; à forma de pagamento dos prêmios e periodicidade; ao cálculo dos prêmios; ao alinhamento das metas com os reais objetivos da empresa e a regras gerais; b) à comunicação, incluindo examinar todas as formas de comunicação do PLR aos funcionários, como artigos em jornais internos, cartazes, correspondências internas, *folders*, intranet ; e c) à participação dos funcionários, compreendendo exame das atas de reuniões entre representantes da empresa e dos funcionários, tratando do PLR, seja em planejamento, implantação ou acompanhamento.

No campo, a coleta de dados foi estruturada em quatro momentos. No primeiro, realizou-se contato por telefone com os dirigentes, convidando suas empresas para participar da pesquisa e agendar visita.

O segundo teve início com a visita e entrega de uma carta de apresentação, conforme Apêndice A, detalhando a relevância e objetivos da pesquisa, além da informação relativa à garantia de sigilo das informações, bem como a disponibilidade dos dados após conclusão do trabalho.

Após aceitação para se realizar a pesquisa nas empresas, foram providenciadas a marcação das entrevistas, bem como a autorização para aplicar os questionários com os participantes nas dependências das empresas.

É importante salientar que, antes de iniciar a busca de campo, o questionário foi submetido a pré-teste. Conforme sugerido por Gil (1999), a realização do pré-teste do questionário objetiva evidenciar possíveis falhas em sua redação. Participaram do pré-teste, realizado no dia 15 de abril de 2007, 03 funcionários da empresa Cibrafértil. Os participantes foram selecionados buscando-se reproduzir a opinião de cada área pesquisada.

No início desse processo, explicou-se o objetivo do questionário aos participantes, solicitando-se que lessem a introdução para verificar dúvidas sobre o procedimento. Diante da clareza do conteúdo, iniciou-se a aplicação do instrumento.

O primeiro respondente utilizou 15 minutos para concluir a pesquisa; o segundo 17 e o último 20 minutos. Esse questionário foi preenchido por todos os sujeitos. Após aplicação do instrumento, promoveu-se debate sobre o estudo. De modo geral, todos relataram ter entendido as questões, sendo que em algumas foram realizadas alterações, atendendo às dificuldades de compreensão manifestadas pelos respondentes.

O terceiro momento consistia numa entrevista com os dirigentes dos PPLR (Apêndice C). O roteiro de entrevista compõe-se de 36 questões, agrupadas em 5 blocos: a) PPLR adotado pela empresa; b) implantação do PPLR na empresa; c) participação dos empregados; d) participação do sindicato profissional; e e) resultados e recomendações.

Esse instrumento é sustentado por Vergara (2003) como entrevista por pauta. Para atender aos objetivos desta pesquisa, flexionou-se o roteiro de entrevista, no intuito de fazer as adaptações necessárias para cada empresa. É interessante salientar que o instrumento de coleta em foco foi adaptado de Becker (1998).

O objetivo da entrevista era coletar informações não exploradas pelos questionários. As respostas eram gravadas com a autorização dos respondentes. As duas entrevistas foram integralmente gravadas e duraram em média uma hora. Não se observaram inibições dos entrevistados pela utilização do expediente de gravação. A transcrição dos dados acontecia após a entrevista, no intuito de preservar as informações.

Agradeceu-se a participação da empresa, com o compromisso de entregar um relatório com as principais contribuições que possam colaborar na condução do PPLR de cada organização. Todo esse processo de contato, visita e coleta nas empresas ocorreu no período compreendido entre janeiro a maio de 2007.

A quarta ocasião consistia na aplicação do questionário entre os funcionários das empresas (Apêndice B). Apresentou-se um documento, englobando as informações necessárias a respeito da pesquisa. As perguntas do questionário foram elaboradas, utilizando vocabulário comum à maioria dos empregados.

Segundo Gil (1999, p.129),

> Construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa.

O questionário compõe-se de quatro blocos de perguntas: a) caracterização do respondente; b) percepções e sentimentos sobre a empresa; c) fatores que explicam as percepções e sentimentos sobre a empresa; e d) as percepções sobre o programa de participação nos lucros e/ou resultados adotado na empresa. Após a aplicação do instrumento, ele foi entregue à pesquisadora. Para o preenchimento do questionário, não foi solicitada a identificação dos respondentes, assegurando o sigilo das informações com o intuito de alcançar imparcialidade e fidedignidade nas respostas, deixando à vontade para emitirem suas percepções acerca das perguntas propostas.

O primeiro bloco compreende a caracterização dos respondentes, constando de perguntas sobre sexo, faixa etária, grau de instrução, setor, cargo, tempo no cargo, tempo na empresa e nível salarial.

O segundo bloco corresponde às percepções e sentimentos dos funcionários sobre a empresa, nas quais as questões foram concebidas em duas etapas: a) uma pergunta aberta abordava o principal motivo que levou o respondente a trabalhar na empresa; e b) dez questões que abordavam o nível de comprometimento dos funcionários em relação às empresas. Essas questões foram elaboradas por meio de escalas de classificação, optando-se pela escala de *Likert*, de quatro opções: 2- discordo totalmente da afirmação; 3- concordo pouco com a afirmação; 4- concordo bastante com a afirmação e, 5- concordo totalmente com a afirmação. Considerando que alguns respondentes deixaram em branco algumas questões, criou-se no relatório da pesquisa a opção “não respondeu” e computado esta soma. As sentenças foram distribuídas no total de dez quesitos, onde o respondente tinha que atribuir um escore de 2 a 5 para cada quesito.

Para Cooper e Schindler (2003), a escala *Likert* é mais freqüentemente usada e consiste em afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse.

O terceiro bloco concerne aos fatores que melhor explicam as percepções e sentimentos do empregado em relação à empresa. Nessa etapa, foram relacionados cinco blocos de perguntas com sete elementos. Em cada elemento (frase), foi embutido um fator de comprometimento, seja afetivo, calculativo ou normativo, conforme explicitado no tópico 4.6 deste trabalho. As questões foram concebidas por meio de escala de raqueamento, optando-se pela escala de raqueamento forçada, em que os respondentes são solicitados a escolher quatro dentre sete dos

elementos indicados, que melhor representem o seu comprometimento na questão analisada. Dentre os quatro elementos escolhidos, os respondentes indicaram a ordem de importância, sendo que o número 1 corresponde ao mais importante e o número 4, ao menos importante. De acordo com Cooper e Schindler (2003), a escala de raqueamento forçada é um método rápido, fácil e motivador para os respondentes.

O quarto bloco refere-se às percepções do empregado sobre o PPLR. Ressalta-se que o método utilizado foi similar ao aplicado na segunda etapa do bloco II (Apêndice B).

As etapas da coleta de dados da pesquisa são sintetizadas no Quadro 13, a seguir:

Etapas da Pesquisa	Descrição
Pesquisa Bibliográfica	Estudos sobre remuneração variável, programas de participação nos lucros e resultados, comprometimento funcional e setor de fertilizantes.
Pesquisa Documental	Análise de documentos formais (regulamentos) que caracterizam os programas, documento do acordo, atas de reuniões das negociações entre gestores e comissão de funcionários das empresas e instrumentos utilizados para comunicação dos empregados
Pesquisa de Campo	1º. Momento - contato por telefone com os dirigentes, convidando suas empresas para participar da pesquisa e agendar visita. 2º. Momento- visita e entrega de uma carta de apresentação. 3º. Momento- entrevista com os dirigentes dos PPLR. 4º. Momento - aplicação do questionário entre os empregados das empresas.

Quadro 13: Etapas da coleta de dados.
Fonte: Elaboração própria.

Ressalta-se que as etapas constituem caminho metodológico para o conhecimento e análise da realidade. Portanto, considera-se de suma importância que as etapas sejam contempladas para o alcance dos objetivos.

5.5 Tratamento e análise dos dados

Consoante Gil (1999, p.168), “a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

A pesquisa qualitativa constitui base de dados relevante para essa pesquisa. Buscou-se um posicionamento aprofundado sobre o tema PLR mediante entrevistas com os gestores dos PPLR das empresas investigadas. Roesch (1999, p.118) acentua que "deve-se utilizar uma postura de ouvir o que as pessoas têm a dizer e participar de eventos sem a preocupação de que isto possa influenciar os respondentes ou processos em andamento”.

As entrevistas foram analisadas separadamente e, posteriormente, verificou-se o conjunto das entrevistas, procedendo-se ao agrupamento e à classificação das informações para proporcionar compreensão e atingir o objetivo geral do estudo. A reprodução das entrevistas foi realizada, procedendo-se à escuta das gravações e anotando-se em planilha eletrônica a síntese do pensamento e principais informações, segundo categorias de análise previamente estabelecidas. A leitura e a análise dos dados possibilitaram o agrupamento das informações em planilhas, o que facilitou a comparação entre as afirmações dos diferentes entrevistados.

A pesquisa de natureza quantitativa se propõe a apoiar as informações provenientes da etapa inicial. Buscou-se analisar as opiniões dos empregados das duas empresas com relação aos PPLR e também obter informações que auxiliassem nas investigações de alguns dos objetivos secundários propostos no estudo.

Os dados obtidos com os questionários foram tratados quantitativamente, mediante tabulação em planilha eletrônica. Ressalta-se o tratamento utilizado na análise dos blocos II, III e IV do referido instrumento de pesquisa.

No bloco II, realizou-se a análise de comprometimento dos empregados nas empresas, de forma que os valores foram agrupados, segundo a escala de classificação do tipo *Likert* de quatro opções, conforme proposta de Cooper e Schindler (2003). Depois de agrupados todos os valores, foram feitos cálculos das médias, com o objetivo de descrever o grau de comprometimento dos empregados.

A análise desses dados foi realizada por meio de uma escala de medição, cujos valores foram representados pelo descomprometimento absoluto (2┤2,5);

comprometimento, com inclinação negativa (2,5┤3,5); comprometimento, com inclinação positiva (3,5 ┤4,5); e comprometimento absoluto (4,5┤ 5).

No bloco III, realizou-se a análise dos fatores de comprometimento dos empregados nas empresas, de forma que os valores foram agrupados, segundo o grau de importância das frases escolhidas no instrumento. Depois de agrupados os valores, esses foram analisados mediante um peso: a) as frases classificadas pelos sujeitos como de primeira importância obtiverem peso 2,00; b) as classificadas de segunda importância tiveram peso 1,50; c) as avaliadas de terceira importância alcançaram peso 1,25; e d) as frases atribuídas de quarta importância tiveram peso 1,00. No final, utilizou-se a soma dos valores de cada frase para verificar o grau de importância dos fatores de comprometimento.

No bloco IV, realizou-se a análise da percepção dos empregados sobre o PPLR adotado nas empresas, de forma que os valores foram agrupados com base na escala de classificação do tipo *Likert* de quatro opções, conforme proposta de Cooper e Schindler (2003). Depois de agrupados todos os valores, foram feitos cálculos das médias, com o objetivo de avaliar a percepção dos empregados acerca dos PPLR.

A análise desses dados, foi procedida por intermédio de uma escala de medição, cujos valores foram representados pela avaliação absolutamente negativa (2 ┤ 2,5); avaliação moderada, com inclinação negativa (2,5 ┤ 3,5); avaliação moderada, com inclinação positiva (3,5 ┤ 4,5); e avaliação absolutamente positiva (4,5 ┤5).

Todos as dados foram tabulados na planilha Excel e tratados com representação gráfica e tabelas dos blocos de respostas.

5.6 Limitações do método

O método utilizado neste estudo apresentou algumas limitações, dentre as quais destacam-se: a) a maior limitação desta pesquisa está relacionada com sua natureza exploratória, a qual não permite que as conclusões das investigações

possam ser generalizadas. No presente estudo, a pesquisa restringe-se ao exame de duas empresas do setor de fertilizantes, o que limita a interpretação dos resultados; b) o pequeno número da amostra, principalmente nas áreas administrativa e comercial; c) o tempo longo (20 minutos) que as aplicações dos questionários requerem; d) as questões levantadas nos instrumentos de coleta pareceram longas, para alguns entrevistados; e) a falta de conhecimento prévio por parte dos colaboradores a respeito da sua participação na pesquisa permitiu preenchimento-surpresa do questionário, o que pode ter comprometido as respostas; f) a dificuldade de entendimento por parte de alguns funcionários em relação ao preenchimento do questionário, o que exigiu esforço maior por parte da pesquisadora no sentido de alinhar verbalmente todas as informações e a metodologia do questionário, de forma a não comprometer os resultados; g) por fim, há de se ressaltar que o estudo considerou apenas as opiniões dos representantes das empresas nas informações relacionadas à participação dos sindicatos representativos da categoria nas etapas de negociação e implantação dos PPLR. Não houve a complementação do estudo com a investigação da posição do próprio sindicato profissional em relação a este tema. Salienta-se que, por motivos de limitação do tempo destinado à elaboração do trabalho, priorizou-se o estudo junto às empresas e seus empregados. A busca da posição dos sindicatos apresenta-se como sugestão para futuros estudos complementares.

Mesmo diante das limitações referenciadas, todavia, considerou-se o método utilizado como o mais apropriado para alcançar os objetivos desta pesquisa.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se o perfil nacional e baiano do setor de fertilizantes. Logo após, descrevem-se e analisam-se os estudos de caso pesquisados, com o objetivo de avaliar a importância relativa do PPLR – Lei n°. 10.101/2000 para o comprometimento dos empregados em comparação com outros fatores de comprometimento funcional.

6.1 Sistema agroindustrial de fertilizantes

O complexo produtor de fertilizantes envolve uma série de atividades que vão desde a extração de matéria-prima até a composição de formulações que serão diretamente aplicadas na atividade agrícola.

De acordo com Zylberstajn *et al.* (2002), a formulação básica dos fertilizantes (NPK) é uma composição de três elementos químicos – nitrogênio, fósforo e potássio. A proporção de cada elemento nesta combinação dependerá do fim a que esta se propõe e das condições fisico-químicas do solo a que se destina. A solubilidade dos nutrientes e a composição química dos diversos produtos comercializados são regulamentadas por legislação específica. A fórmula NPK é utilizada para indicar o conteúdo percentual de nitrogênio em sua forma elementar N, o conteúdo percentual de fósforo na forma de pentóxido de fósforo (P_2O_5) e o conteúdo percentual de potássio na forma de óxido de potássio (K_2O).

Do ponto de vista físico, os fertilizantes podem ser sólidos ou fluidos. Os primeiros são os mais comuns e são comercializados na forma de grânulos ou pó. Do ponto de vista químico, os fertilizantes podem ser orgânicos, organo-minerais ou minerais, sendo que estes últimos são subdivididos em fertilizantes simples e mistos. Os fertilizantes simples possuem em sua composição um só composto químico, podendo conter um ou mais nutrientes macro (N,P,K,S,Ca,Mg), micro (Fe,Mn,B,Cl,Cu,Mo,Zn e Co) ou ambos. O superfosfato simples (SSP), superfosfato triplo (TSP), fosfato monoamônio (MAP) e o fosfato diamônio (DAP) são exemplos de fertilizantes simples. Os fertilizantes mistos, como as misturas e os fertilizantes complexos, resultam da mistura de fertilizantes simples (ZYLBERSTAJN *et al*, 2002).

A cadeia produtiva de fertilizantes é composta pelo segmento extrativo mineral que fornece a rocha fosfática, o enxofre, o gás natural e as rochas potássicas, pelo segmento que produz as matérias-primas intermediárias, como o ácido sulfúrico, o ácido fosfórico e a amônia anidra, pelo segmento produtor de fertilizantes simples e pelo segmento produtor de fertilizantes mistos e granulados complexos (NPK), conforme se pode observar na Figura 3 (GAZETA MERCANTIL, 1998).

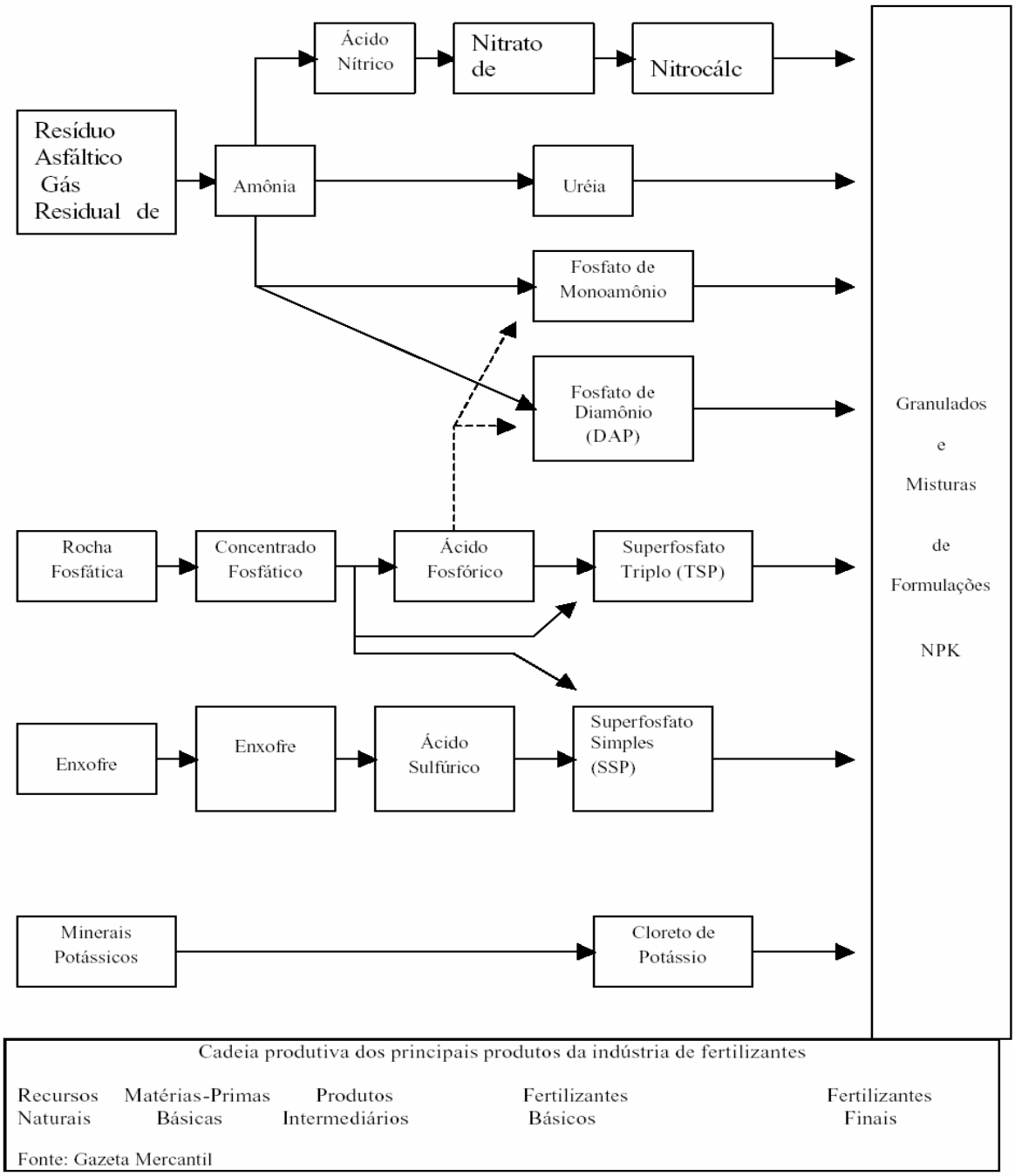

Figura 3: Cadeia produtiva dos principais produtos da indústria de fertilizantes.
Fonte: Gazeta Mercantil (1998).

As matérias-primas podem ser obtidas por meio da indústria petroquímica (nitrogenados) ou de atividades de extração mineral (fosfatados e potássicos). As fontes destes elementos químicos são obtidas na natureza, para a posterior extração dos ácidos, com os quais se pode gerar ampla variedade de produtos, dentre os quais produtos que contenham nitrogênio, fósforo e potássio, que fornecem as quantidades necessárias de cada elemento para compor diferentes formulações de fertilizantes.

Segundo Taglialegna *et al.* (2001), a indústria de fertilizantes pode ser dividida em três atividades distintas: produção de matérias-primas básicas e intermediárias; de fertilizantes básicos; e misturas. Na primeira atividade, as empresas produzem as matérias-primas básicas (gás natural, rocha fosfática e enxofre) e intermediárias (ácido sulfúrico, acido fosfórico e ácido nítrico). No segundo grupo de atividades, fabricam-se os fertilizantes básicos nitrogenados (uréia, nitrato de amônio, nitrocálcio e sulfato de amônio), fosfatados (superfosfato simples, superfosfato triplo, fosfatos de amônio e fosfato natural acidulado) e potássicos (cloreto de potássio e sulfato de potássio). Na terceira atividade, as empresas atuam como misturadoras que compram matérias-primas e fertilizantes básicos e elaboram as formulações NPK nas dosagens adequadas ao tipo de solo ou cultura agrícola.

6.1.1 Indicadores sobre o sistema agroindustrial de fertilizantes no Brasil

Os dados a seguir correspondem ao período de 1990 a 2001, haja vista a dificuldade de acesso a informações mais recentes. De acordo com dados da ANDA (2001), a produção brasileira de fertilizantes aumentou na década de 1990, saindo dos 5,4 milhões de toneladas em 1990 para 7,5 milhões de toneladas no ano 2001. Para atender, no entanto, ao crescimento da demanda, as importações cresceram mais rapidamente e atingiram quase 10 milhões de toneladas em 2001, conforme se pode observar no Gráfico 3 e na Tabela 4, a seguir.

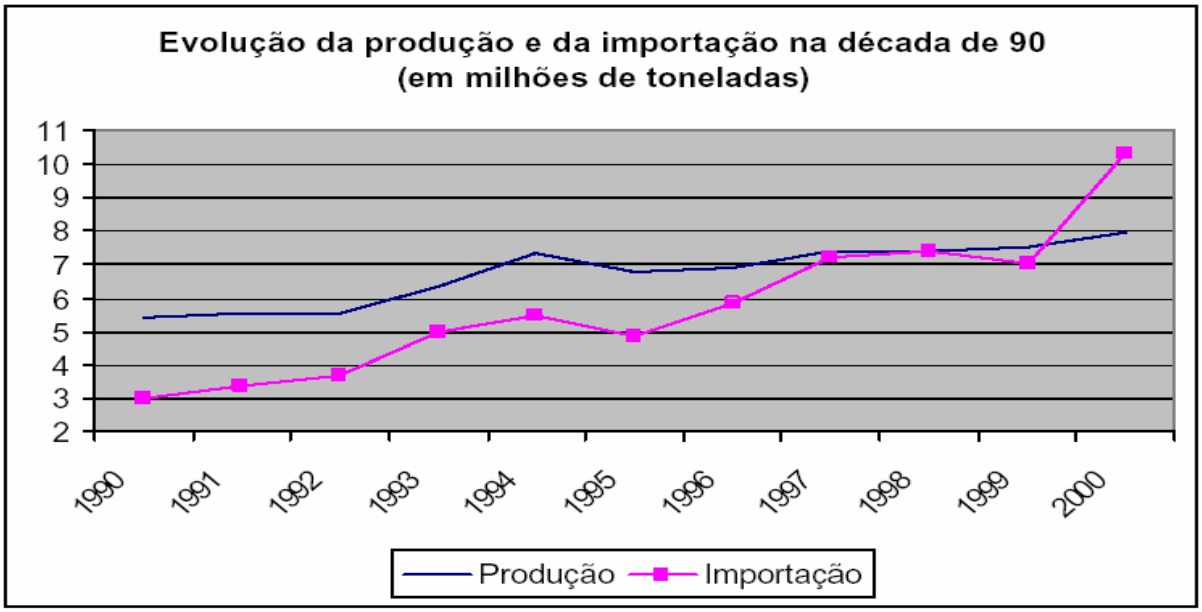

Gráfico 3: Evolução da produção e da importação de fertilizantes na década de 1990.
Fonte: Anuário Estatístico ANDA , 2001.

Ainda de acordo com a ANDA (2001), o consumo de fertilizantes cresceu sensivelmente no Brasil, sendo que as culturas que mais consumiram fertilizantes em 2001 foram soja (32%), milho (17%), cana-de-açúcar (12,5%) e café (6,7%). Em 2004, a menor comercialização de fertilizantes ocorreu na maioria dos estados, com algumas exceções, como a Bahia, que apresentou acréscimo de 12%. Mato Grosso respondeu pela maior quantidade das entregas de fertilizantes em 2004, com 4,125 milhões de toneladas de produto (retração de 2,8% em relação ao ano anterior). O Estado representa 18,1% das entregas totais, seguido de Paraná (13,8%), São Paulo (13,6%), Rio Grande do Sul (12,4%), Minas Gerais (12,0%), Goiás (9,3%) e Bahia (5,7%).

O consumo de fertilizantes geralmente está mais concentrado no segundo semestre do ano, sendo que esta sazonalidade é menor na região Sul, onde existem produção de trigo e uma safra representativa. A sazonalidade do consumo também provoca um pico de importações no segundo semestre (SOARES; CORDEIRO, 2000).

Segundo dados da ANDA (2001), em 1999, cerca de 65% das entregas de adubos foram realizadas entre os meses de julho e novembro. Em termos trimestrais, o primeiro corresponde a aproximadamente 16% do exercício, o segundo trimestre 17%, o terceiro 31% e o quarto trimestre a 36%.

As exportações, por sua vez, apresentam volume reduzido, conforme se pode observar na Tabela 4, embora tenham aumentado entre 1997 e 2001. Uma variável que chama a atenção é o estoque de passagem que quase triplicou no referido período, o que pode sugerir que as empresas estão carregando mais estoques para fazer frente ao jogo competitivo no mercado.

Tabela 4- Estoques e consumos de fertilizantes no Brasil (milhões de toneladas).

Itens	1997	1998	1999	2000	2001
1) Estoque inicial ..... (indústria)	1.357	1.657	1.632	1.911	3.085
2) Produção	7.411	7.407	7.537	7.985	7.597
3) Importação	7.244	7.426	7.059	10.301	9.741
4) Consumo aparente.....(2 + 3)	14.655	14.833	14.596	18.286	17.338
5) Exportação	278	280	212	292	321
6) Micros/Outros/Quebras	(243)	91	(416)	(428)	(486)
7) Disponibilidade.....(1+4+5+6)	15.491	16.301	15.600	19.477	19.616
8) Estoque final.....(indústria)	1.657	1.632	1.911	3.085	2.989
9) Entregas.....(7 – 8)	13.834	14.669	13.689	16.392	16.627
10) Estoque inicial.....(Agricultor)	130	130	430	250	320
11) Estoque final.....(9+10+11)	130	130	250	320	210
	13.834	14.669	13.869	16.322	16.737

Fonte: Anuário Estatístico ANDA , 2001.

Na Tabela 5, pode-se verificar que 74,7% da disponibilidade interna de K_2O provém de importações, enquanto 37,9% do P_2O_5 e 51,4% do N são importados. Apesar do pentóxido de fósforo ser o nutriente de maior produção no País, as empresas também mantiveram elevado estoque de passagem (ANDA, 2001).

Tabela 5- Estoques e consumo de nutrientes Brasil – 2001 (milhares de toneladas)

Itens	N	P_2O_5	K_2O	Total
1) Estoque inicial	355	433	498	1.286
2) Produção	658	1.445	357	2.460
3) Importação	1.073	1.147	2.525	4.745
4) Disponibilidade	2.086	3.025	3.380	8.491
5) Exportação	41	62	44	147
6) Entregas	1.611	2.429	2.647	6.687
7) Quebras/Ajustes	(188)	(82)	(201)	(471)
8) Estoque final	246	452	488	1.186

Fonte: Anuário Estatístico ANDA , 2001.

A Tabela 6 mostra a produção brasileira de matérias-primas e produtos intermediários para fertilizantes de 1998 a 2001. A produção das matérias-primas amônia, rocha fosfática, ácido fosfórico e sulfúrico aumentou no período considerado, sendo que a rocha fosfática e o ácido sulfúrico são as matérias-primas mais produzidas no Brasil. No que se refere aos produtos intermediários, verifica-se

que o superfosfato simples é o mais produzido. Com exceção da uréia, nitrocálcio, DAP e superfosfato triplo, houve aumento da produção dos produtos intermediários (ANDA, 2001).

Tabela 6- Produção nacional de matérias-primas e produtos intermediários para fertilizantes em 2001 (toneladas)

	Produto			
	1998	1999	2000	2001
Sulfato de amônio	145.760	188.999	205.036	184.333
Uréia	961.577	1.172.724	973.116	751.673
Nitrocálcio	103.972	87.820	5.593	
Nitrato de amônio	302.273	299.679	364.819	386.621
DAP	23.992	16.615	6.133	4.735
MAP	666.290	761.747	826.652	824.259
Superfosfato simples	3.565.385	3.527.321	4.078.732	4.001.963
Superfosfato triplo	506.801	488.636	490.129	441.347
Cloreto de potássio	544.148	579.724	588.611	595.382
Amônia	838.567	1.016.061	1.125.919	992.390
Rocha fosfática – Industrial	3.536.137	3.422.963	4.725.106	4.805.121
Ácido fosfórico	1.088.185	1.161.117	1.843.219	1.820.386
Ácido sulfúrico	3.004.959	3.272.877	4.964.950	5.114.590

Fonte: ANDA, 2001.

Quanto ao mercado internacional, a China é a maior consumidora de fertilizantes NPK, com 25,5% do total, seguida pelos EUA, com 13,9%. O Brasil é o quarto maior consumidor mundial de fertilizantes, com 4,2% do total, no entanto, há algumas peculiaridades entre o consumo de cada país. Do total de fertilizantes consumidos na China, 66,39% correspondem ao nitrogênio, enquanto nos EUA este valor atinge 57,0%. No Brasil, 38,36% do consumo total de NPK refere-se ao nutriente potássio (ANDA, 2001).

Segundo a International Fertilizer Industry (*apud* ZYLBERSZTAJN *et al*, 2002), a China e os EUA são os maiores produtores de amônia, com 25,7% e 11,1%, respectivamente. O Brasil fica em 20º lugar, com 0,9%. Os maiores produtores de rocha fosfática são os EUA (29,8%) e o Marrocos (16,4%), sendo que o Brasil fica em 7º lugar, com 3,6% do total produzido no mundo. No que se refere ao potássio, o Brasil é o 10° maior produtor, com 1 ,3% do total, sendo o Canadá (35,6%) e a Rússia (14,4%) os maiores produtores mundiais.

6.1.2 Evolução do ambiente institucional, tecnológico e organizacional

No Brasil, a produção de fertilizantes simples, produtos intermediários e matérias-primas foi iniciada na década de 1950, quando a indústria era capaz de suprir 8% da demanda nacional, sendo o restante atendido pelas importações. Na década de 1960, a produção brasileira foi ampliada com a implantação de várias empresas, mas o País ainda possuía forte dependência externa. As importações representavam um pouco mais de um terço da demanda por fosfatados e todo o consumo de potássicos (GAZETA MERCANTIL, 1998).

A forte intervenção do Estado, a partir de 1974, determinou o surgimento de uma nova fase para o setor de fertilizantes. O governo criou o Plano Nacional para a Difusão dos Fertilizantes e Calcário Agrícola (PNFCA), com o objetivo de aumentar a oferta interna do produto e, conseqüentemente, a auto-suficiência do País. O consumo havia aumentado significativamente entre os anos 1950 e 1970 e, razão da escassez do produto no mercado interno, as importações também foram alavancadas, intensificando os problemas na balança de pagamentos. A política de substituição de importações no setor encontrou conjuntura favorável e assim a indústria passou a ter tratamento diferenciado, com elevados níveis de proteção até o fim da década de 1980. Esta política era visivelmente protecionista e seguia no caminho da influência Cepalina, que preconizava a necessidade de se proteger as indústrias nacionais na América Latina. Seus resultados tiveram aspectos positivos e outros nem tanto. Os financiamentos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) foram essenciais para viabilizar as metas do PNFCA (GAZETA MERCANTIL,1998).

Após a etapa do protecionismo, o setor dos fertilizantes que dispunha de considerável parque industrial instalado, passou por nova fase. Em primeiro lugar, a ruptura do sistema de crédito rural, em meados dos anos 1980, exauriu o principal motor de incentivo à demanda, baseada em crédito seletivo e subsidiado. A elasticidade crédito da demanda era uma variável sempre importante nos modelos estudados, tal como exemplifica Soares (1981), implicando que, na ponta do consumo, importantes mudanças seriam necessárias. A falta de crédito levou as empresas do setor a substituir o sistema financeiro, promovendo adiantamentos e

utilizando crédito de financiamento de exportações para facilitar a aquisição do insumo pelos agricultores. Certamente novo fator de risco foi introduzido.

De acordo com Zylberstajn *et al* (2002), no começo da década de 1980, a indústria já estava consolidada no País. O Governo havia assumido o controle acionário de empresas privadas, como a Ultrafértil, em 1974. A Petrobrás Fertilizantes (Petrofértil) foi criada em 1976 e passou a atuar como *holding*, controlando empresas como: Ultrafértil, Fosfértil, Nitrofértil, Arafértil, Goiásfertil e ICC. A conjuntura desfavorável, entretanto, no início da década de 1980, as dificuldades financeiras e a própria política de teor agrícola determinaram a redução da produção de fertilizantes e o aumento do índice de ociosidade. No final da década de 1980, iniciou-se a liberalização da economia com o fim das restrições quantitativas nas importações de todos os produtos e redução das alíquotas de importação. Os preços anteriormente sujeitos ao controle interministerial de preços também foram liberados.

Na década de 1990, a abertura econômica, com a queda das alíquotas de importação e as privatizações, contribuíram para a reestruturação do setor. As alíquotas de importação atingem, no máximo 6% (RIBEIRO, 2000). Outra mudança institucional importante recaiu sobre a tributação, pois, com a Constituição de 1988, os insumos minerais passaram a ser tributados pelo ICMS e passou a haver também a chamada compensação financeira pela exploração de recursos minerais (CFEM). A solubilidade dos nutrientes e a composição química dos diversos produtos comercializados foram regulamentadas por legislação específica.

No que se refere ao meio ambiente, acredita-se que, a exemplo do que já vem ocorrendo nos países centrais, haja aumento das restrições ambientais. Na União Européia, estabeleceu-se a proibição de deposição, em território europeu, de qualquer rejeito de fosfogesso (KULAIF, 1999).

Após as privatizações, foi desencadeado um processo de fusões e aquisições que determinou o aumento da integração vertical no setor, a entrada de grandes *tradings* de grãos e a concentração da indústria. No início da referida década, havia elevada presença estatal na produção de matéria-prima e fertilizantes básicos, sendo que, após a privatização, o controle das duas principais empresas do setor, Fosfértil e Ultrafértil, passou para as mãos da Fertifós que, no ato de sua criação, era um consórcio formado por sete empresas. Em 2002, pode-se observar que, em razão do intenso processo de fusões e aquisições, houve reconfiguração da

participação acionária no consórcio Ferfifós, permanecendo como acionistas apenas três grupos econômicos. Assim, houve internacionalização de capital, uma vez que dois dos três grupos econômicos mencionados são multinacionais e, além disso, aumentou-se o grau de concentração e integração vertical no setor (ZYLBERSTAJN *et al*, 2002).

Ainda segundo esses autores, as privatizações no setor de fertilizantes iniciaram em 1992 conforme se pode observar na Tabela 7. A primeira empresa a ser leiloada foi a INDAG, em janeiro de 1992, passando a IAP a ser sua maior acionista, com 35% do capital. Em agosto do mesmo ano, foi privatizada a Fosfértil. Esta foi adquirida pelo consórcio Fertifós, formado inicialmente por empresas importantes do setor como: Solorrico, Manah, Iap, Fertiza, Fertibrás, Takenaka e outras com pequena participação no capital social, como: Fertipar (1,37%), Campos Gerais (0,37%), Heringer (0,08%) e Triângulo (0,07%). Em julho de 1993, a Ultrafértil foi comprada pela Fosfértil e a Goiásfertil teve 90% de seu capital assumido pelo consórcio Fertifós, em outubro de 1992. A Arafértil foi privatizada em abril de 1994, sendo adquirida pela Serrana. Em 1990, o Governo Federal decidiu pela liquidação das operações da Indústria Carboquímica Catarinense (ICC) pelo fato de a comissão que presidia o Programa Nacional de Desestatização (PND) ter chegado à conclusão de que a firma não teria condições de operar em termos estritamente econômicos. A Nitrofértil foi incorporada à Petrobrás e ficou fora do processo de privatização.

Tabela 7- Privatizações no setor de fertilizantes

Data	Empresas	Adquirente
Janeiro de 1992	Indag	IAP
Agosto de 1992	Fosfértil	Consócio Fertifós
Outubro de 1992	Goiásfertil	Fosfértil
Junho de 1993	Ultrafértil	Fosfértil
Abril de 1994	Arafértil	Serrana

Fonte: Taglialegna *et al.* (2001).

Depois do processo de privatização, o número de fusões e aquisições intensificou-se no setor, determinando grandes mudanças societárias, principalmente dentro do consórcio Fertifós, que havia adquirido a Fosfértil e, por meio desta, a Ultrafértil (TAGLIALEGNA *et al*, 2001). No Gráfico 04, pode-se observar a concentração do capital social da Fertifós com as empresas Bunge e Cargill.

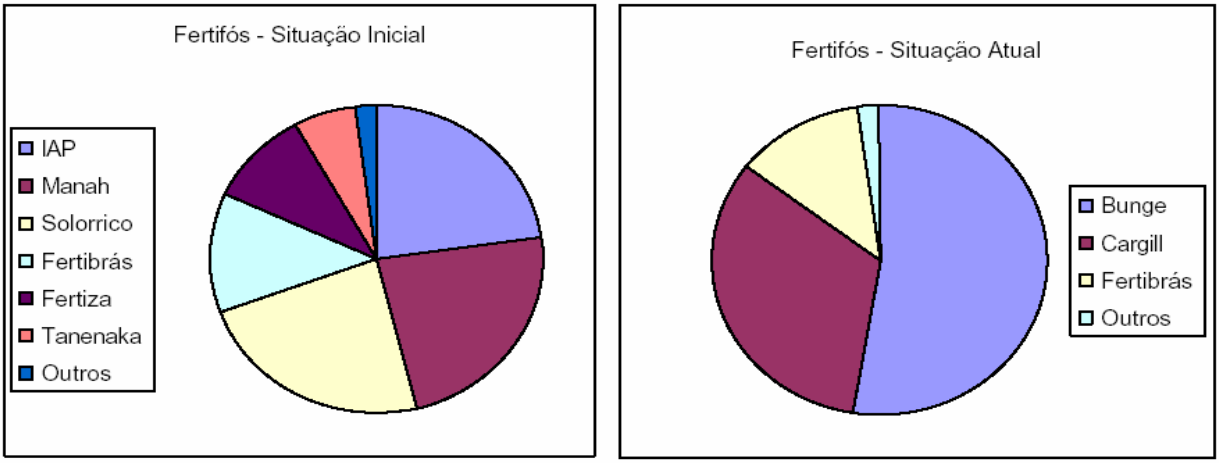

Gráfico 04- Evolução da participação dos grupos econômicos no capital social da Fertifós.
Fonte: Zylbersztajn *et al.* (2002).

Quando o consórcio Fertifós foi formado, era composto pelas seguintes empresas com suas respectivas participações: IAP (23,07%), Manah (23,07%, Solorrico (23,07%), Fertibrás (12,76%), Fertiza (10%), Takenaka (6,17%) e outras (1,89%). Com a aquisição pelo Grupo Bunge da IAP e Manah e pela Cargill da Solorrico e Fertiza, a Bunge passa a deter 52,3% da Fertifós, a Cargill 33, 07%, a Fertibrás 12,76% e outras 1,89% (TAGLIALEGNA *et al*, 2001).

Ainda segundo esses autores, a composição societária da Fosfértil não se alterou após o processo de privatização. A Fertifós continua sendo a maior acionista da Fosfértil, com 69,88% do capital social, seguidas pela Companhia Vale do Rio Doce, com 10,96%, pelo Banco Sul América com 4,36%, pela Fertibrás com 4,30%, pela Benzenex S/A Adubos, com 2,86%, e por outros acionistas pequenos, que juntos totalizam 7,64% de participação. No que se refere à Ultrafértil, 100% das ações desta pertencem à Fosfértil.

Além das aquisições que provocaram alterações no controle societário da Fertifós, houve outras, como a aquisição da Fertisul e da Elequeiróz Fertilizantes, respectivamente, em 1997 e em 1998, pela Serrana. Em 2000, a Trevo foi adquirida pela Norsk Hydro e a área de fertilizantes da Basf pela empresa K+S.

No que se refere ao ambiente tecnológico, à tecnologia de extração de matérias-primas e elaboração de produtos intermediários, de fertilizantes básicos e misturas foi amplamente difundida. Assim, há vários anos, pode-se perceber que não há inovações, principalmente em produtos no setor. Apesar disso, as fases de prospecção e pesquisa geológica e tecnológica que antecedem a extração mineral

de uma jazida são importantes, pois cada depósito é único e apresenta uma série de especificidades (KULAIF, 1999). Ainda segundo esse autor, as empresas do setor implementaram mudanças tecnológicas após as privatizações, visando a melhorar o aproveitamento das jazidas.

Com relação ao ambiente organizacional, há várias organizações de interesse privado (OIP) representando os diversos segmentos da cadeia produtiva de fertilizantes. Entre elas, podem-se mencionar a ANDA (Associação Nacional para Difusão de Adubos), AMA (Associação dos Misturadores de Adubo), SIACESP (Sindicato das Indústrias de Adubos e Corretivos Agrícolas do Estado de São Paulo), SIMPRIFERT (Sindicato de Matérias-Primas para Fertilizantes), entre outros sindicatos estaduais. Estas OIP atuam como provedores de informações e representam os seus segmentos, buscando promover mudanças institucionais, como, por exemplo, em relação ao sistema brasileiro de defesa da concorrência (ZYLBERSTAJN *et al*., 2002).

Com base nesses autores, os produtores rurais são representados por associações mais generalistas que defendem os interesses da agricultura em geral. Existem os sindicatos ligados ao MT, as federações que reúnem os sindicatos e a Confederação Nacional da Agricultura (CNA). Outras entidades, como a Sociedade Rural Brasileira, também representam à agricultura como um todo.

6.1.3 Setor baiano de fertilizantes

Segundo Albuquerque (2000), o Estado da Bahia responde por quase 60% do total de fertilizantes consumidos no Nordeste, seguido de Alagoas, Pernambuco e Maranhão, que também são grandes consumidores de fertilizantes na região. Os Estados da Paraíba, Pernambuco e Alagoas, afetados pela recessão da indústria açucareira local, tiveram queda no consumo de fertilizantes, nos últimos cinco anos. Apesar deste fato, ainda mantêm-se como grandes consumidores.

O consumo de fertilizantes na Bahia, por exemplo, passou de 298 mil toneladas em 1991 para 988 mil toneladas no final de 2002. O Estado consome 1,7 milhão de toneladas. O segundo maior índice de consumo de fertilizantes é o Estado

de Alagoas, com 214,2 mil toneladas, menos de um quarto do total baiano (ALBUQUERQUE, 2000).

De acordo com a ANDA (2001), há doze empresas cadastradas no mercado baiano de fertilizantes, (Braskem, *Cibrafértil*, Grampos, Trocgel, Petrobrás, *Galvani*, Iara Brasil, Bungue, Fertilizantes Heringer, JL, Mosaic Fertilizantes e Profértil). Dessas empresas, somente três (Cibrafértil, Galvani e Profértil) são produtoras da matéria-prima necessária à fabricação de fertilizantes, pois as demais são misturadoras. Dessas três empresas produtoras, duas – Cibrafértil e Galvani – integram a pesquisa, conforme apresentação dos dados a seguir.

6.2 A Cibrafértil – Companhia Brasileira de Fertilizantes

A Cibrafértil é uma empresa de sociedade anônima, fundada em 1994, no Pólo Petroquímico, que fica localizado no Município de Camaçari, a 50 km de Salvador.

A missão da empresa é suprir o mercado de fertilizantes e componentes minerais para a produção de alimentos, promovendo a satisfação dos clientes, acionistas, empregados e sociedade.

Na perspectiva do departamento de RH da Cibrafértil, os valores da empresa estão respaldados no cliente e no respeito ao ser humano e à sociedade. A empresa busca continuamente o crescimento sustentado, a valorização das pessoas e a otimização do trabalho mediante integração, participação e criatividade. A melhoria contínua dos métodos e processos e o compromisso com a gestão de qualidade total são princípios da empresa.

A Cibrafertil, atualmente tem 70 funcionários próprios e 25 terceirizados. A empresa não tem filiais, mas, juntamente com outras três, faz parte do grupo Paranapanema. A inclusão neste grupo provocou mudanças na estrutura organizacional, na reestruturação da gestão da empresa, permitindo maiores benefícios para esta.

O Grupo Paranapanema, controlado por um *pool* de fundos de pensão liderados pela Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - Previ, foi criado em fevereiro de 1996. É constituído basicamente por quatro grandes divisões: Mamoré (estanho e minerais industriais), Caraíba (cobre e subprodutos), Eluma

(tubos e conexões de cobre e outras ligas) e a Cibrafértil (fertilizantes) que faz parte deste Grupo há 11 anos.

A Cibrafértil produz desde 1995 o superfosfato simples, matéria-prima necessária à fabricação de fertilizantes utilizados nas mais variadas culturas, principalmente soja, café, milho e algodão, além de frutas, verduras e legumes. Sempre investindo em pesquisas, tecnologias e profissionais, a Cibrafértil está capacitada a produzir superfosfato simples com micronutrientes e NPK's, que contêm nitrogênio, fósforo e potássio incorporados nos grânulos, garantindo alta qualidade, redução nos custos e aumento de produtividade no campo; tudo dentro de rígidos padrões de controle analítico, das matérias-primas aos produtos laboratoriais.

A empresa conquistou vários prêmios pela prestação de serviço de qualidade, como, por exemplo, em 2000, o prêmio Gestão Qualidade Bahia. Em 2003, recebeu o Certificado de Proficiência de Controle de Qualidade oferecido pela ANDA (Associação Nacional de Difusão de Adubos).

Quanto às áreas pesquisadas na empresa: a) setor comercial é responsável pela conquista de negócios e preservação dos existentes. Tem como principal objetivo conquistar cada vez mais o mercado de fertilizantes; b) setor operacional é responsável pela produção de superfosfato simples com micronutrientes e NPK’s, que contêm nitrogênio, fósforo e potássio incorporados nos grânulos. Tem como principal objetivo a melhoria contínua dos métodos e processos de fabricação, e qualidade dos produtos; c) setor administrativo é responsável pelo processo de decisões, planejamento, organização, execução e controle sobre os resultados e recursos, como pessoas, informação e conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações. Tem como principal objetivo administração eficiente.

O Quadro 14, apresenta as principais características da empresa Cibrafértil.

Cibrafértil	Características
Ano de fundação Número de funcionários Tamanho da empresa Unidade Pesquisada Unidades de Fertilizantes no Brasil Lugar no mercado estadual Capital	1994 70 Pequeno Porte Camaçari – BA 1 1º. Lugar (50% do mercado) Nacional
Principal produto	Fertilizantes granulados Fertilizantes farelados Carro-chefe – Superfosfato Simples
Clientes	Bungue Fertilizantes Yara Adubos Fertipar JL Coorperativas Nacionais
Fornecedores	Bahia Gás Caraíba Metais Mineração Irecê Fornecedores da Europa e Ásia
Concorrentes	Profértil Galvani
Exporta	Sim

Quadro 14: Principais características da Cibrafértil.
Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Percebe-se que a Cibrafértil é uma empresa de pequeno porte, em atividade no mercado há 13 anos, e ocupa primeiro lugar no ranque estadual baiano de fertilizantes, com 50% de participação do mercado local.

6.2.1 Caracterização dos respondentes

Na Cibrafértil, a população-alvo da pesquisa qualitativa é composta por um gestor do PPLR. Trata-se de um executivo que exerce funções de liderança e supervisão com relação à área de recursos humanos, portanto, é profissional com grande conhecimento e vivência nas questões relativas ao tema objeto deste trabalho.

O Quadro 15, apresenta os dados sobre o perfil do entrevistado na Cibrafértil.

Cargo	Coordenador de RH
Grau de instrução	Bacharel em Ciências Contábeis
Sexo	Masculino
Idade	38 anos
Tempo de empresa	07 anos
Tempo no cargo	05 anos
Atividade anterior	Contador

Quadro 15- Perfil do entrevistado da Cibrafértil.
Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

A população-alvo da pesquisa quantitativa é composta por 35 empregados entre as áreas pesquisadas. Serão apresentadas graficamente as características destes empregados, segundo sexo, faixa etária, grau de instrução, tempo de trabalho, tempo na empresa e nível salarial.

Percebe-se um predomínio do sexo masculino nas três áreas pesquisadas, o que pode ser explicado pela política da empresa em contratar maior número de funcionários deste sexo, e, em parte, pela natureza do trabalho, conforme pode ser observado no Gráfico 5, a seguir.

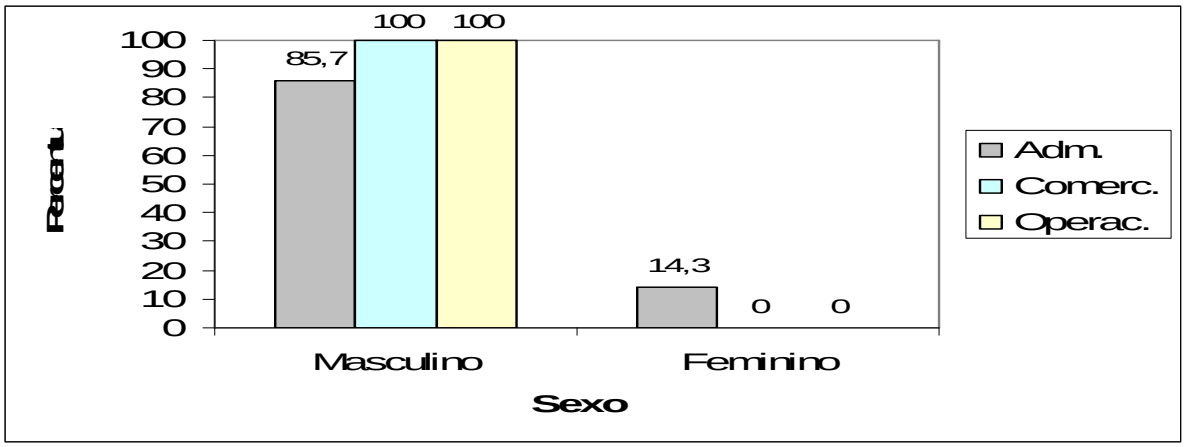

Gráfico 5- Sexo dos empregados da Cibrafértil.
Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à faixa etária, nota-se que a empresa dá preferência a profissionais mais experientes, por isso a maioria dos empregados das áreas estudadas tem mais de 31 anos, como pode ser visto no Gráfico 6, a seguir.

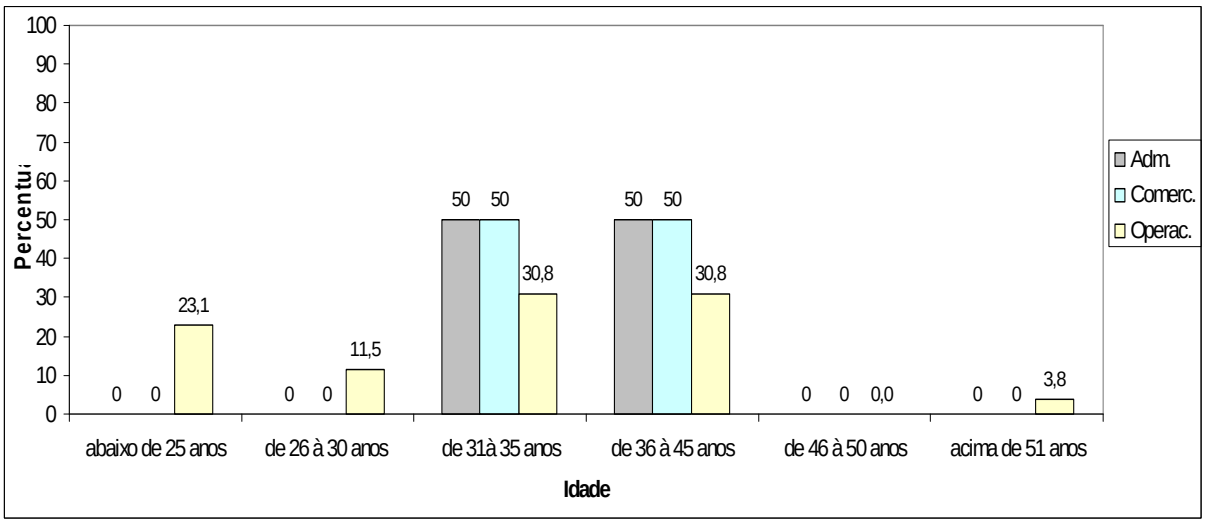

Gráfico 6- Faixa etária dos empregados da Cibrafértil.
Fonte: Dados da pesquisa.

O grau de instrução/escolaridade pode influenciar no discernimento dos empregados quanto à percepção dos PPLR adotados nas empresas. Neste contexto, encontram-se na área administrativa da Cibrafértil 57,1% com 2º. grau completo, 28,5% com curso de graduação (bacharelado), e 14,3% com especialização nível superior. Na área comercial, 50% com 2º. grau completo e 50% com graduação. Na área operacional, 57,6% com 2º. grau, seguido por 26,9% curso técnico de nível médio, 7,7% técnico de nível superior e 3,8% graduação (bacharelado) e outros (1º. e 2º. graus incompletos e graduação incompleta) cada.

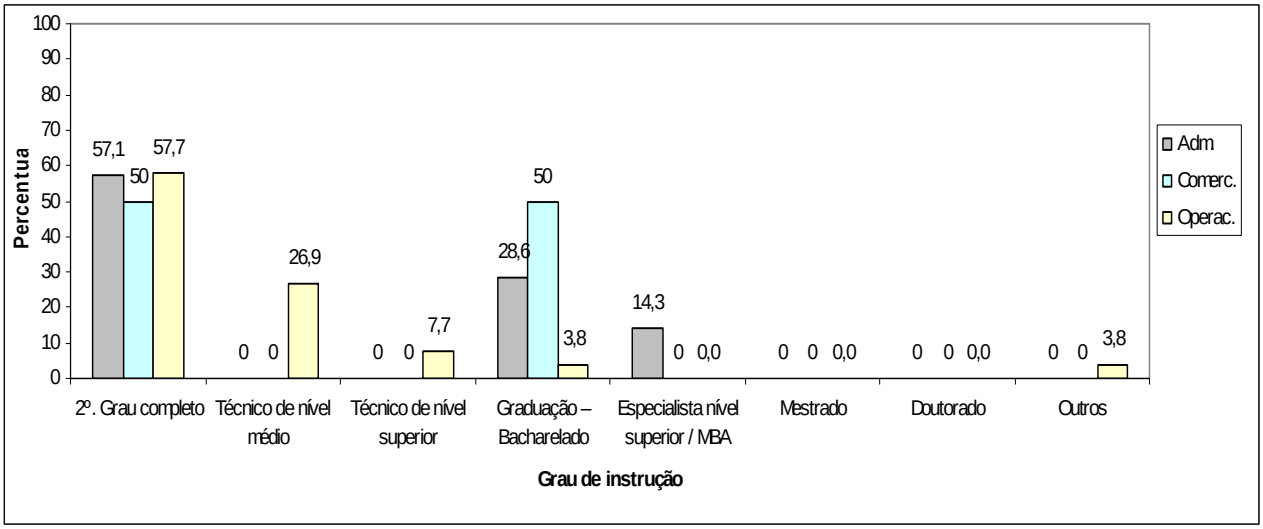

Gráfico 7- Grau de instrução dos empregados da Cibrafértil.
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de serviço prestado à empresa, considera-se que esse dado pode influenciar no conhecimento do empregado sobre o PPLR adotado na empresa, bem como em sua participação no Programa. Neste contexto, na Cibrafértil, 50% dos empregados da área comercial trabalham na empresa até 3 anos e 50% entre 3 a 6 anos. Na área administrativa, 42,9% dos empregados trabalham entre 6 a 9 anos e, na área operacional, 30,8% dos empregados trabalham até 3 anos. O mesmo percentual ocorre para os empregados que trabalham entre 6 e 9 anos, conforme pode ser observado no Gráfico 8.

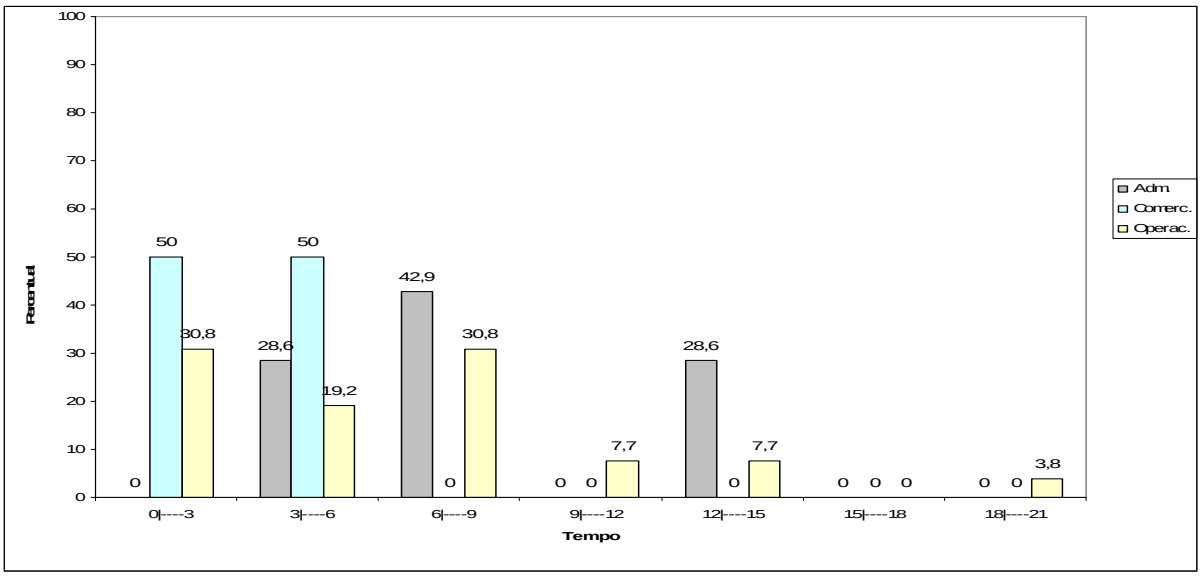

Gráfico 8- Tempo de empresa dos empregados da Cibrafértil.
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível salarial da área administrativa, 57,1% dos empregados recebem entre R$ 850,00 e R$ 1.350,00. Na área comercial, 50% recebem entre R$ 850,00 e R$ 1.350,00, 50% recebem entre R$ 1.350,00 e R$ 1.850,00. Na área operacional, mais de 50% recebem acima de R$ 850,00. Conforme Gráfico 9.

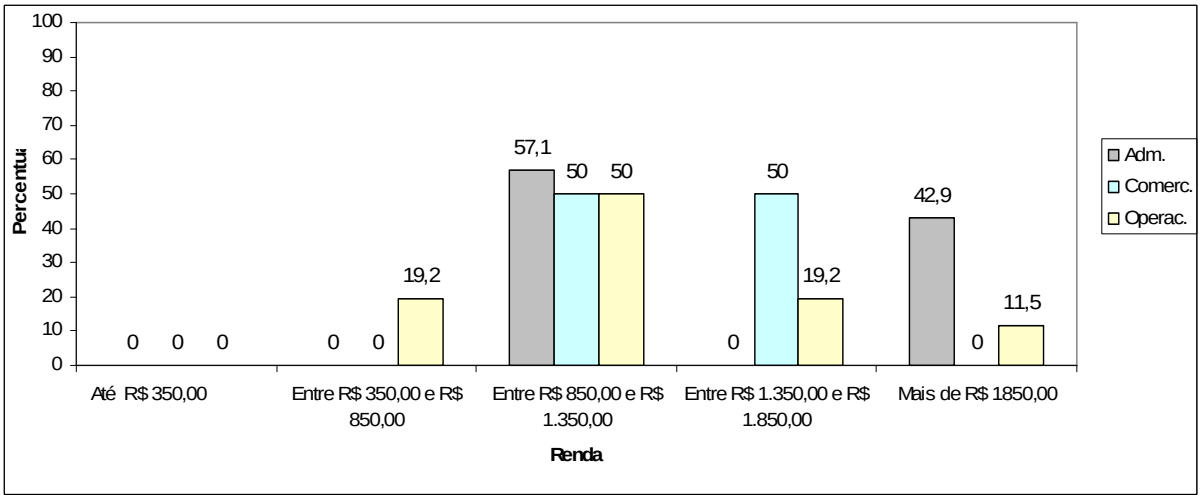

Gráfico 9- Nível salarial dos empregados da Cibrafértil.
Fonte: Dados da pesquisa.

Na Cibrafértil existe predomínio dos empregados do sexo masculino de mais de 31 anos. Quanto ao grau de instrução, a maioria dos empregados tem 2º. grau completo. Na área comercial, metade dos empregados trabalha na empresa até 3 anos e outra metade entre 3 a 6 anos e 100% deles recebem entre R$ 850,00 a R$

1.850,00. Na área administrativa a maioria dos empregados trabalham na empresa entre 6 e 9 anos e 57,1% destes recebem entre R$ 850,00 e R$ 1.350,00. Na área operacional 80% dos empregados trabalham até 9 anos e 50% recebem entre R$ 850,00 e R$ 1.350,00.

6.2.2 Sistema de remuneração da empresa

A atual metodologia de remuneração dos recursos humanos da Cibrafértil foi feita com base na equação de mercado obtida com base nos valores referentes à média da remuneração fixa. Para definição dos salários dos seus funcionários, a empresa faz, sistematicamente, coleta e análise de informações salariais de acordo com o cargo. A forma básica de remuneração é o salário-base, acrescido dos adicionais fixos, a exemplo de periculosidade.

A empresa pratica também o sistema de RV, com base nos resultados (PR) desde 2000. O PPR tem vigência anual, com metas preestabelecidas para todos os funcionários, e a freqüência do pagamento ocorre em duas vezes ao ano, adiantamento no final do primeiro semestre (julho) e saldo pago em janeiro do ano subseqüente. A participação é distribuída de forma proporcional ao salário nominal do funcionário.

A empresa acredita que a metodologia de recursos humanos é capaz de influenciar de alguma forma os resultados empresariais, e, por conta disso, a Cibrafértil permanece competitiva na retenção dos seus talentos ao praticar a remuneração média do mercado local e uma política de RV.

6.2.2.1 PPLR adotado

Com base na entrevista realizada, percebe-se que a Cibrafértil adota o programa de participação nos resultados desde 2000, e que os principais motivos para sua implantação foram: fomentar o aumento do nível de comprometimento dos seus empregados e a melhoria dos índices de produtividade. Ressalta-se que outras razões também foram contingências na decisão de implantar o programa, conforme relato do coordenador de RH.

> Como a empresa é parte de um grupo que visa a gestão estratégica para todas suas empresas, a implantação do programa era uma meta. A Cibrafértil teve como base a experiência de outras empresas, e adotou o programa que inicialmente era conhecido como PPLR, sigla que posteriormente foi mudada para PPR, por acreditar que esta modalidade, com base na Lei n°. 10.101, gera comprometimento e motivação dos funcionários. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

> Houve uma pesquisa que constatou a vontade dos funcionários pela implantação do PPR, além de ser uma solicitação antiga dos funcionários. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

De acordo com o coordenador de RH, os obstáculos identificados pela empresa, durante a implantação do programa, foram a falta de conhecimento dos empregados e as dificuldades de comunicação vivenciadas no início do processo de negociação, conforme assinala a percepção do coordenador de RH.

> No primeiro ano como a coisa é nova, gera muitos questionamentos e dúvidas por falta de conhecimento dos funcionários. Depois os anos vão se passando e aprende-se com as dificuldades, faz-se os ajustes necessários. A empresa está sempre aberta para mudanças que visem a melhoria do programa. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Consoante abordado no capítulo 3, a participação nos resultados (*Gainsharing*), procura criar um incentivo direto ao crescimento da produtividade, redução dos custos e melhoria nas condições de trabalho. Dessa forma, a empresa objeto de estudo optou pela participação nos resultados, considerando que, ao se estabelecer metas, os empregados são parceiros na busca de resultados, e que, com esta modalidade, é possível proceder às medições e às comparações, além de comprometer melhor os funcionários. O depoimento a seguir ilustra essa realidade.

> Se você define metas, e o seu funcionário se compromete, dentro da medida do possível, e a empresa atinge resultados favoráveis, é louvável que este receba pela sua participação. Isso independe de fatores externos, como é o caso do PPL. Nossos produtos são comprados e vendidos em dólar, imagine uma variação cambial desfavorável. Não seria justo que nossos funcionários superassem as metas e não fossem contemplados em função de um resultado financeiro negativo da empresa. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Segundo informações do entrevistado, desde o ano de implantação do programa, a empresa jamais deixou de distribuir o benefício entre os seus empregados. Quanto ao tempo de vigência do Programa, a empresa adota a

modalidade anual, que corresponde de 1º. de janeiro a 31 de dezembro de cada ano.

Para Marinakis (1997), os PPLR não devem ter caráter permanente. A própria empresa passa por ciclos diferentes, alternando crescimento, consolidação e declínio, que exigem políticas de remuneração adequadas a cada uma dessas fases. Há também mudanças nos níveis de produção e tecnologia que exigem revisões nas cláusulas dos acordos. O autor alerta sobre a importância do PPLR prever a renegociação periódica entre as partes.

Quanto aos indicadores, estes são definidos em função dos objetivos estratégicos da empresa. Dessa forma, voltam-se para produção, vendas, custos, qualidade e compromisso individual de desempenho. Segundo o coordenador de RH dessa empresa, as metas fixadas consideram as premissas: a) serem concentradas em poucos itens, de medição simples e de fácil entendimento; b) serem de incidência freqüente e sem risco de manipulação; c) medirem os resultados obtidos de maneira imediata e uniforme para toda a empresa; d) estimularem a cooperação entre as divisões; e) não estarem sujeitas a variações bruscas por fatores externos; e f) serem desafiadoras e possíveis de alcance.

Marinakis (1997) alerta, contudo, para o fato de que, ao se fixar os indicadores, é necessário atentar para que estes não repercutam negativamente em outros aspectos, como, por exemplo, escolher indicadores que privilegiam o aumento da produtividade, mas que, por outro lado, possam comprometer a qualidade ou a segurança no trabalho. Com efeito, a seguir o coordenador de RH define a estratégia de escolha dos indicadores da empresa.

> Os indicadores foram propostos pela direção da empresa e negociados na comissão de negociação. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

O comprometimento entre as partes só se conquista pela negociação e não pela imposição. O sucesso dos programas de participação passa por um exercício permanente de negociação. "A remuneração variável não é um benefício, mas uma relação de negociação entre empregados e empresa." (XAVIER *et al*., 1999, p.40).

Com base na pesquisa documental, a Cibrafértil estabelece uma fórmula própria para o cálculo dos indicadores escolhidos, conforme pode ser visto a seguir:

Indicador de desempenho	Peso (%)
Vendas Produção Programa anual	50
Custo Qualidade	25
Compromisso Individual De Desempenho – CID	25
Total	**100**

Quadro 16- Indicadores com percentuais estabelecidos - Cibrafértil.
Fonte: Quadro disponibilizado pela empresa.

Na Cibrafértil, para cada indicador, é estabelecida uma faixa com percentuais progressivos de desempenho, fixados com base na evolução histórica destes indicadores na empresa. Conforme o percentual atingido, determinado número de pontos é atribuído. No final, os pontos são convertidos em valores reais, que representam a bonificação a que o empregado terá direito no período de vigência determinado no contrato. Quanto às metas estabelecidas no acordo, não se teve acesso a tais informações.

No que tange à fixação dos indicadores, a empresa optou pelas modalidades globais e individuais. Os indicadores globais, são aqueles que se aplicam a todos os empregados da mesma forma. A empresa utiliza indicadores de produção, vendas, qualidade e custos. Vale à pena ressaltar que, no indicador custo, foram criados orçamentos anuais por setor, tendo como base orçamentos anteriores, onde cada setor tem determinado metas de custos. Como argumenta o coordenador de RH, a seguir:

> Cada área tem fatores distintos, por exemplo, na área administrativa é feito um orçamento determinando metas que visem a redução da despesa administrativa. No caso da manutenção, é colocada uma meta de disponibilidade do funcionamento do equipamento. Se uma máquina quebrar ela não pode ficar mais do que 3 horas parada. Isso estimula a manutenção preventiva dos equipamentos. E no caso da área de produção, existe uma meta no volume diário de produção. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Quanto os indicadores individuais, a empresa utiliza o que eles denominam de compromisso individual de desempenho – CID. Esta categoria corresponde à assiduidade, conforme relato a seguir.

> O nosso programa define que cada funcionário só pode ter 5 faltas não justificadas no ano. Existe também um programa de treinamentos institucionais desenvolvidos pela empresa, se o funcionário faltar sem justificativa, ele perde parte da sua premiação de assiduidade. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Outro indicador importante, desenvolvido pela empresa é o de acidente de trabalho. De acordo com coordenador de RH o Programa, impacta na redução de acidentes, consoante se observa:

> O PPR tem reduzido significativamente o número de acidentes de trabalho na empresa. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Quanto à abrangência do Programa, percebe-se a participação de todos os funcionários, conforme expressa o coordenador de RH.

> 100% dos nossos funcionários são beneficiados. O programa abrange todos os níveis hierárquicos, sem distinção. A empresa Cibrafértil tem como principal objetivo atingir resultados, e para isso é importante o trabalho em equipe. Desta forma, a visão da empresa é se não tiver trabalho em equipe não poderá contar com resultados. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

No que tange à freqüência na distribuição dos benefícios, a empresa adota a modalidade semestral, respeitando a sua situação financeira.

Em consonância com Zylberstajn (1995), a periodicidade dos pagamentos deve ser estabelecida de acordo com as características de cada negócio. Assim, empresas com ciclo de produção mais longo devem optar por intervalos maiores e as empresas com ciclo de produção mais curto podem fazer opção por intervalos semestrais. O autor salienta ainda que o acompanhamento dos resultados não tem relação com a periodicidade do pagamento dos benefícios. Nada impede que as partes convencionem aferir os resultados mensalmente e que a premiação seja provisionada para pagamento nas datas estabelecidas no acordo. Neste prisma, a periodicidade adotada pela empresa pode ser observada segundo a informação:

> Seguimos exatamente a Lei n º. 10.101, que não permite premiação com periodicidade inferior a um semestre, de modo que distribuímos os benefícios em julho e janeiro do ano subseqüente. Em julho damos um adiantamento com base nas metas atingidas no primeiro semestre (30% proporcional ao salário base do funcionário) e em janeiro, paga-se o saldo correspondente. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Quanto aos valores distribuídos, a Cibrafértil adotou uma parcela proporcional ao salário nominal do empregado. A empresa libera, até dia 31 de julho de cada ano, um adiantamento proporcional ao realizado no 1º. semestre, e se atingindo 100% de

60% das metas, representará o adiantamento de 30% do salário-base do empregado. O pagamento final do prêmio considera-se os valores obtidos, descontando-se o adiantamento feito; este pagamento final é pago até dia 31 de janeiro do ano seguinte.

O valor do benefício pode chegar até 1,4 salário proporcional do empregado. No intuito de atenuar as diferenças salariais entre as categorias profissionais, a empresa adota uma metodologia simples no cálculo dos valores. Segundo o entrevistado, a distribuição considera a remuneração de cada colaborador, sendo 1,20 folha de pagamento de forma diretamente proporcional à remuneração de cada empregado, e 0,20 folha de pagamento de forma inversamente proporcional à remuneração. O uso desta metodologia pode ser entendida, assim:

> A importância em se adotar este tipo de programa é a utilização de uma metodologia simples, de fácil entendimento do funcionário. A metodologia tem que ser objetiva, pois a complexidade de cálculos e de fórmulas dificulta o entendimento dos empregados. O programa tem que adotar metodologia fácil, objetiva, e que traga benefícios para os funcionários e para a empresa. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Becker (1998, p.18-19) infere que a forma como as empresas fixam a participação dos trabalhadores nos resultados pode ser mediante parcelas fixas, proporcionais ao salário nominal do trabalhador, ou combinando as duas, quando recebe a denominação de forma mista.

Quanto ao processo da divulgação, a empresa admite a importância de informar e comunicar seus empregados a respeito de todas as etapas que envolvem o programa. De acordo com o entrevistado, esta é uma política defendida pela empresa desde o processo de implantação do PPR até os dias atuais. Veja-se a reprodução de relato do coordenador de RH:

> Inicialmente, aconteceu uma reunião interna no auditório com todas as áreas da empresa, e com todos os funcionários, dando informações a respeito do PPR. Informando o que era o programa, seus objetivos, bem como, o que a empresa esperava do mesmo. Sempre nos reunimos para divulgar as metas e os resultados alcançados. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Atualmente a empresa faz divulgações a respeito do programa por meio de murais de aviso, intranet, circulares e reuniões, conforme se pode observar na

pesquisa documental. De acordo com o entrevistado, a empresa divulga de dois em dois meses suas metas e resultados.

> Quando do adiantamento ou pagamento final do benefício, todos os funcionários são convidados para uma reunião, onde lá a empresa expõe os dados estatísticos, o que foi orçado *versus* o que foi realizado, os resultados atingidos, para que eles entendam o porquê daquela premiação. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Quanto à participação dos empregados e do sindicato a empresa garante cumprir o que determina a legislação, promovendo a eleição da comissão dos empregados, a indicação dos representantes da empresa (comissão paritária) e a participação do sindicato na negociação.

Na Cibrafértil, existe um acordo coletivo. Todo ano é feita uma eleição, quando são escolhidos os candidatos, por votação, para representar a comissão de empregados. Por outro lado, é composta a comissão da empresa, indicada pela sua diretoria. Ambas as comissões assumem as negociações do PPR. Vale a pena ressaltar que a comissão é composta por três membros de cada lado.

De acordo com a Lei nº. 10.101, pode ser adotado um dos seguintes procedimentos quanto à negociação entre as partes: a) por meio de uma comissão escolhida pelas partes e integrada também por um representante indicado pelo sindicato da categoria; e b) convenção ou acordo coletivo.

Como pode ser visto, a empresa pesquisada optou pela opção onde as negociações são realizadas em comissões escolhidas pelas partes.

Segundo Rosa (2006), da comissão de negociação fazem parte a empresa, representantes dos trabalhadores e um representante do sindicato da categoria. Os representantes dos trabalhadores devem ser por eles escolhidos de forma democrática. O representante do sindicato poderá ser escolhido de acordo com a categoria preponderante. Em havendo categorias diferenciadas, a empresa poderá determinar quem deverá integrar a comissão dos empregados, abrangendo todas as categorias. Os representantes da empresa são por ela indicados e deverão ser em igual número aos representantes dos empregados.

Para a autora, a opção por negociar via comissão é mais democrática e justa, pois abre canal direto entre o empregado e o empregador, exatamente um dos objetivos que a legislação busca proporcionar. Essa realidade é percebida no contexto da empresa em foco, conforme explicita o relato.

> A comissão dos funcionários é composta por três membros exatamente porque a Cibrafértil é composta por 3 divisões (área industrial, comercial e administrativa). É muito importante e democrático, que cada divisão tenha um representante para fazer a ponte entre os interesses dos colegas e a empresa. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

A princípio, o sindicato não participou da elaboração e implantação do PPR, mas este participa sempre das negociações e discussões do programa na empresa. Desta forma questionamento surgem:

> Existe sempre questionamentos sobre a metodologia dos indicadores e sugestões por parte do sindicato durante o processo de negociação do programa. No final tudo fica bem estabelecido, e os acordos sempre são homologados pelo sindicato. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Quanto à percepção do gestor a respeito da participação dos funcionários e do sindicato dos trabalhadores a respeito do programa, nota-se a sua opinião:

> Os funcionários sempre querem maior participação no programa, mas isso é sempre resolvido nos momentos de negociações. De modo que o PPR é muito bem aceito e compreendido pelos funcionários. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

> O sindicato ver com bons olhos a iniciativa da empresa, inclusive para ele, a implantação de um PPLR numa empresa é uma postura positiva que de alguma forma estimula as outras empresas na implantação do programa. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

O Quadro 17, apresenta uma síntese das práticas adotadas no PPR da Cibrafértil.

Práticas adotadas	Cibrafértil
Razões pra a implantação do PPR	Comprometimento dos empregados e melhoria dos índices de produtividade
Ano de implantação	2000
Houve algum ano em que a empresa não distribuiu o benefício? Motivo?	Não
Tempo de vigência	1 ano
Indicadores utilizados pela empresa	Produtividade Vendas Custos Qualidade Compromisso Individual de Desempenho (CID)
Forma da escolha dos indicadores	Os indicadores são propostos pela direção da empresa e negociados na comissão de negociação
Abrangência dos indicadores	Globais e Individuais
Quem participa do PPR	Todos os funcionários
Freqüência de distribuição do benefício	Semestral (julho e janeiro)
Forma de determinação do valor da participação	Proporcional
Valores distribuídos pela empresa no PPR	Até 1,4 salário nominal
Obstáculos na implantação do PPR	Falta de conhecimento dos funcionários
Participação dos empregados	Através da comissão de empregados
Participação do sindicato	Negociação do Programa
Posição do sindicato	É simpático, mas sempre há questionamentos sobre a metodologia do Programa

Quadro 17- Sobre as práticas adotadas no PPLR da Cibrafértil.
Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Com base na entrevista e na pesquisa documental, percebe-se que a empresa adota o programa anual de participação com base nos resultados, por acreditar que, ao se estabelecer metas, aumenta o nível de comprometimento dos empregados. E que apesar das referências sobre os obstáculos enfrentados durante o processo de implantação e negociações do programa, ele é bem aceito e compreendido pelos funcionários e bem avaliado pelo sindicato.

6.2.3 Percepção dos empregados e gestor sobre o PPLR

Neste tópico serão apresentadas as percepções a respeito do PPLR adotado na empresa, do ponto de vista dos empregados e do gestor. O diagnóstico de tais percepções se propõe a responder o quinto e sexto objetivos específicos da pesquisa.

6.2.3.1 Percepção dos empregados

Se existe a possibilidade de o empregado agir e intervir para a melhoria de um processo, ele passa a sentir-se muito mais valorizado, reconhecido e, naturalmente, poderá dar mais de si em prol de seu trabalho. O estímulo aos funcionários permite que eles se achem mais confiantes e capacitados para realizar suas tarefas, faz com que acreditem em si e tenham prazer em trabalhar, ou seja, com o devido comprometimento os resultados poderão ser melhores.

De acordo com Corrêa (1999), a participação nos lucros e resultados deve representar para o trabalhador uma relação de confiança e transparência, em que ele, trabalhador, passa a ser mais valorizado, ficando mais comprometido com suas responsabilidades e com os objetivos da empresa.

Identificar as percepções dos empregados a respeito do PPLR se propõe responder ao quinto objetivo específico da pesquisa. Para tanto, no bloco IV do questionário (Apêndice B) foram apresentadas de forma objetiva 10 questões com o intuito de identificar os sentimentos e percepções dos empregados relativamente ao programa adotado na empresa. Para tanto, as análises serão feitas com base nos resultados das médias dos itens do questionário (Tabela 8). Os indicadores serão apresentados de modo a comparar as percepções entre as categorias estudadas.

Tabela 8- Percepções dos empregados da Cibrafértil sobre PPLR.

Itens de verificação	Administrativo	Comercial	Operacional	Total
1- Considero o Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados um ótimo e bom Programa	4,70	5,00	4,20	4,63
2- O Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é motivador	4,60	5,00	3,80	4,47
3- O pagamento do prêmio do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados deveria ser semestral	4,20	5,00	4,20	4,47
4- O Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é uma prova que a empresa valoriza seus funcionários	4,60	4,00	3,40	4,00
5- Existe pouca divulgação do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados	2,50	3,50	3,50	3,17
6- A forma de medir os indicadores do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados são inadequados	2,40	4,00	2,90	3,10
7- A forma de pagamento do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é injusta	2,50	3,00	3,20	2,90
8- As metas definidas no Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados são difíceis de alcançar e injustas	2,60	3,00	2,90	2,83
9- O sistema de avaliação do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é inadequado	2,00	3,00	3,10	2,70
TOTAL	**3,34**	**3,94**	**3,47**	**3,59**
10- A estrutura do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados deve ser melhorada	3,70	4,50	4,40	4,20

Fonte: Dados da Pesquisa.
Legenda: Avaliação absolutamente negativa (2 ┤ 2,5); Avaliação média com inclinação negativa (2,5 ┤ 3,5); Avaliação média com inclinação positiva (3,5 ┤ 4,5); Avaliação absolutamente positiva (4,5 ┤ 5,0).

Considerando os dados da pesquisa demonstrados na Tabela 8, verifica-se que os empregados das áreas estudadas avaliam moderadamente o PPLR, com inclinação positiva (média = 3,59). Esse resultado é explicado pelo menor escore atribuído aos itens de verificação referentes à avaliação do programa.

Percebe-se que, para a maioria dos empregados, a medição dos indicadores é inadequada (item 6). Na Cibrafértil, para cada indicador é estabelecida uma faixa com percentuais progressivos de desempenho, fixados com base na evolução histórica destes indicadores na empresa. Conforme o percentual atingido, determinado número de pontos é atribuído. Esses pontos são convertidos em valores reais que representam a bonificação a que o trabalhador terá direito no período de vigência determinado no contrato.

Para as categorias profissionais, o pagamento do programa de participação nos lucros e/ou resultados é injusta (item 7). Nota-se que a empresa distribui o benefício de forma proporcional ao salário nominal do empregado. De acordo com Rosa (2006), algumas empresas tiveram problemas em usar somente o pagamento proporcional ao salário-base do funcionário, pois, como o montante não era muito, os cargos mais baixos receberam valores insignificantes, o que ensejou muito descontentamento.

Os funcionários apontam que as metas definidas no programa de participação nos lucros e/ou resultados são difíceis de alcançar (item 8). Conforme Corrêa (1999), é de grande importância que as metas estipuladas pelas empresas sejam simples e de fácil entendimento do empregado, sobretudo transparentes. Para os funcionários, o sistema de avaliação do programa adotado na empresa é inadequado (item 9).

Verifica-se que, para os empregados da área comercial, o programa é avaliado com inclinação positiva. Destarte, observa-se convergência na percepção dos funcionários das áreas administrativa e operacional, no que concerne à avaliação média do PPLR, com inclinação negativa.

Esse resultado justifica-se para a área operacional, em parte, pela avaliação do programa com menor escore, destacando-se os itens relacionados à forma de pagamento do programa de participação nos lucros e/ou resultados (item 7); as metas definidas no programa de participação nos lucros e/ou resultados (item 8); e o sistema de avaliação do programa (item 9).

Na perspectiva da equipe de profissionais da área administrativa, registra-se discreta depreciação do indicador, cuja explicação baseia-se na avaliação, com menor escore, de alguns itens de verificação como a forma de medição dos indicadores (item 6); o pagamento do programa de participação nos lucros e/ou resultados (item 7); e o sistema de avaliação do programa é inadequado (item 9).

Na óptica dos funcionários das categorias estudadas, a estrutura do PPLR demonstra necessidade de melhorias (item 10). Esse aspecto evidencia que o programa contém fatores que precisam ser reestruturados.

Segundo Marinakis (1997), a aplicação de uma estrutura adequada no PPLR permite às empresas conquistas, no que tange a gestão de recursos humanos e políticas salariais, de modo a possibilitar melhor desempenho das atividades dos funcionários.

Conforme salienta Rosa (2006), o PPLR deve ser avaliado pelos funcionários, ressaltando os aspectos qualitativos do programa, haja vista o impacto em relação ao comprometimento e desempenho no trabalho.

Sob tal aspecto, os dados apontam, com base na escala de medição utilizada, que os funcionários das áreas administrativa e operacional avaliam o PPLR de forma moderada, com inclinação negativa. Enquanto isso, os funcionários da área comercial avaliam o programa de forma moderada, com inclinação positiva.

6.2.3.2 Percepção do gestor

Identificar as percepções dos gestores acerca dos PPLR adotados pelas empresas estudadas se propõe responder o sexto objetivo específico da pesquisa. Para tanto, são apresentadas informações a respeito do programa, segundo entrevista realizada com o gestor do PPLR da Cibrafértil.

De acordo com o respondente, o PPLR adotado na empresa é visto de duas maneiras: do ponto de vista da empresa, que alcança seus objetivos e estratégias organizacionais, e na visão do empregado, que está mais comprometido com o trabalho, colaborando com as metas preestabelecidas e com os resultados da empresa. Conforme assinala o coordenador de RH:

> A percepção que tenho acerca do PPLR, é que todos ganham nesta relação. A aplicação do programa de forma adequada permite à empresa, uma grande conquista no que tange a gestão de recursos humanos e políticas salariais, de modo a possibilitar um melhor desempenho das suas atividades. E bem aceito e compreendido do ponto de vista do empregado. O programa gera maior grau de comprometimento, permitindo que o colaborador, ao atingir metas, receba uma premiação a título de PR. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

O entrevistado da empresa Cibrafértil enfatizou que, após a implantação do programa houve mudanças importantes no relacionamento da empresa com seus empregados e na forma como estes vêem hoje o quanto podem contribuir para o desempenho da organização e, ao mesmo tempo, como este desempenho pode lhes proporcionar ganhos financeiros adicionais. É o que salienta o coordenador:

> Com certeza, está evidenciado que o programa estimula e impacta no comprometimento dos funcionários. E nós podemos constatar isso ao longo dos anos de adoção do PPR. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

No que tange ao nível de comprometimento dos empregados, percebe-se que a literatura aponta uma relação positiva entre o constructo e o PPLR. Com base na informação do entrevistado, o PPLR impacta positivamente no engajamento dos empregados. Segundo ele, e de acordo com pesquisas internas realizadas pela empresa, o nível de comprometimento dos funcionários chega a 70% em função do programa adotado, conforme assinala:

> Os funcionários com mais de 1 ano de empresa e que já participou da premiação, tem alto nível de comprometimento. Os funcionários que foram recentemente admitidos e que já participaram de um programa de PLR em outra empresa, este chega com dúvidas. E aquele funcionário que foi admitido e que nunca participou antes de um PPLR, este chega motivado. Para ele é algo novo que ele vai encontrar lá na frente, o grau de comprometimento dele é expressivo. Percebemos um grau de comprometimento dos funcionários em torno de 70% por conta do programa adotado. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Ainda de acordo com o entrevistado, o programa adotado na empresa é um caso de sucesso, pois promove um bom clima organizacional, união de esforços e resultados positivos para as partes. Para ele, o sucesso do programa depende de alguns aspectos, consoante relata:

> A comunicação e a transparência. A comunicação é fundamental! Nós divulgamos sempre todos os dados do programa, outro aspecto importante e a transparência do programa. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Outro aspecto abordado na entrevista é a questão dos benefícios provocados pelo programa, tais como: a) mudança na atitude das pessoas; b) melhoria no processo interno de negociações; c) administração mais transparente; d) maior liberdade dos empregados; e) melhoria do diálogo entre empresa e empregados; f) ganhos financeiros para os empregados; g) melhoria na qualidade; h) redução dos índices de acidente de trabalho; e i) melhoria no espírito de equipe. Conforme assinala o coordenador de RH da empresa, o programa beneficia os dois lados:

> O programa traz benefícios para empresa e empregados, permite a redução do número de acidentes de trabalho e motiva 100% do quadro funcional. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

> Um dado importante é que o PPR tem permitido com que a empresa alcance seus objetivos, além de promover o comprometimento dos empregados e boa aceitação e compreensão dos mesmos. (COORDENADOR DE RH DA CIBRAFÉRTIL).

Com base na entrevista, percebe-se que, na percepção do gestor, o PPLR adotado na Cibrafértil atinge os objetivos e estratégias organizacionais, é aceito e compreendido pelos colaboradores e impacta positivamente no nível de comprometimento dos funcionários.

6.2.4 O sistema de PPLR e os fatores de comprometimento

Neste tópico, será apresentado, a princípio, o nível de comprometimento dos empregados, para em seguida abordar a relação do sistema de PPLR adotado na empresa e os fatores de comprometimento: afetivos, normativos e calculativos, respectivamente.

6.2.4.1 Nível de comprometimento geral dos empregados

A necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e natureza das funções que se realizam nas organizações modernas. Os imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 1980 e 1990 demandaram mudanças radicais na forma como as empresas são gerenciadas. Estes novos sistemas gerenciais demandam mais do que nunca de empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresa como o próprio negócio.

O diagnóstico do nível de comprometimento geral dos empregados das empresas pesquisadas se propõe responder o primeiro objetivo específico da pesquisa. Para tanto, são apresentadas percepções e sentimentos dos empregados sobre a empresa pesquisada, de acordo com questionário aplicado entre as três

categorias profissionais que compõem a investigação. Ressalta-se que, para atender a este objetivo, o questionário foi dividido em duas partes.

a) Na primeira parte do bloco II do questionário (Apêndice B), foi perguntado de forma subjetiva ao respondente qual foi o principal motivo que o levou a trabalhar na empresa. A análise do conteúdo destas respostas foi realizada por meio de codificação em categorias. Conforme entende Maia (2003), a codificação é um processo pelo qual os dados brutos são sistematicamente transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo. O estudo das respostas levou à identificação e ao agrupamento destas em categorias, como pode ser visto na Tabela 9.

Tabela 9- Principal motivo que levou o empregado a trabalhar na Cibrafértil.

Área pesquisada	Principal motivo	%
Administrativa	Crescimento profissional	42,80
	Desemprego	28,50
	Empresa de grande porte	28,50
Comercial	Desemprego	50,00
	Oportunidade de emprego	50,00
Operacional	Desemprego	23,00
	Crescimento profissional	15,40
	Oportunidade de emprego	15,40
	Melhores salários	11,50
	Estabilidade financeira	7,70
	Trabalhar na indústria	7,70
	Prestação de serviços	7,70
	Comprometimento da empresa	3,90
	Vantagens oferecidas	3,90
	Convite da empresa	3,90

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme dados da Tabela 9, pode-se observar que o principal motivo apontado pelos empregados da área administrativa foi o crescimento profissional (42,8%). Na área comercial, destacam-se uma distribuição homogênea entre o desemprego e a oportunidade de emprego. E, para os empregados da área operacional, o desemprego (23%) foi o principal motivo.

Apesar dos empregados da área operacional perceberem as vantagens oferecidas pela empresa, em nenhum momento foi apontada a remuneração variável, a exemplo do PPLR, como motivo para o seu ingresso. Ressalta-se que 3,9% dos empregados da área operacional foram instigados a trabalhar na Cibrafértil pelo comprometimento da empresa com seus funcionários. Alguns autores

defendem a importância do comprometimento em mão-dupla, ou seja, a empresa deve promover mecanismos de comprometimento com seus funcionários, e estes devem ser comprometidos com a organização a que pertence.

b) Na segunda parte do bloco II do questionário (Apêndice B), foram apresentadas, de forma objetiva, dez questões, com o intuito de identificar o nível de comprometimento geral dos empregados em relação à empresa. Para tanto, as análises serão feitas com respaldo nos resultados das médias (Tabela 10). Os dados serão apresentados de modo a comparar as percepções entre as categorias profissionais estudadas.

Tabela 10- Comprometimento na percepção dos empregados - Cibrafértil

Itens de verificação	Administrativa	Comercial	Operacional	Total
1- Estou sempre pronto para dar um pouco mais de mim para a empresa	4,57	5,00	4,44	4,67
2- O trabalho que realizo me motiva e completa	4,43	5,00	3,83	4,42
3-Trabalhar nesta organização significa muito para mim	4,57	4,00	4,52	4,36
4- Esta organização é merecedora de toda minha lealdade	4,71	3,50	4,38	4,20
5- A empresa me ampara naquilo que ela pode e respeita os meus direitos	4,57	4,00	3,65	4,07
6- Sinto-me recompensado e reconhecido pelo trabalho que realizo	4,43	4,00	3,19	3,87
7- Sinto-me realizado profissionalmente nesta empresa	4,29	4,00	3,24	3,84
8- Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	4,00	3,50	3,96	3,82
9- Na minha situação atual, trabalhar nesta organização é mais um desejo do que uma necessidade	3,71	4,00	3,33	3,68
10- Pretendo trabalhar nesta empresa por toda vida	3,67	3,50	3,35	3,51
Total	**4,29**	**4,05**	**3,78**	**4,04**

Fonte: Dados da Pesquisa.
Legenda: Descomprometido absolutamente (2 ┤ 2,5); Comprometido médio com inclinação negativa (2,5 ┤ 3,5); Comprometido médio com inclinação positiva (3,5 ┤ 4,5); Comprometido absolutamente (4,5 ┤ 5,0).

O comprometimento descreve a relação entre a empresa e a pessoa, dando toda importância às suas expectativas ligadas ao trabalho, ou seja, ao intento de adesão dos empregados, para as empresas, e realização dos projetos pessoais, para os empregados. Da parte da empresa, esta considera comprometido aquele que se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização; entrementes,

da parte do empregado, existe a possibilidade do desenvolvimento de um projeto pessoal que depende da cultura da empresa, ou seja, o que ela oferece à pessoa que possa corresponder às suas expectativas.

Considerando a média das categorias estudadas expostas na Tabela 10, registra-se o fato de que os profissionais demonstram comprometimento médio, com inclinação positiva (média = 4,04). Vários aspectos afluem para esse resultado, como a disponibilidade dos empregados em contribuir para o alcance das metas institucionais (item 1); a realização no trabalho (item 2); o significado de trabalhar na organização (item 3); e o sentimento de lealdade (item 4).

De acordo com Morin (2001), o comprometimento com o trabalho é o principal indicador de uma organização eficaz e o comprometimento só acontece quando o funcionário acha sentido para o trabalho por intermédio dos sentimentos de lealdade e realização na execução das tarefas por meio de seus talentos e competências, ajuntando valor à empresa.

Observa-se que, embora alguns itens de verificação tenham registrado comprometimento absoluto, com base na escala de medição adotada, destacam-se itens, com menor peso, que contribuíram para o comprometimento médio, tais como a identificação com os problemas da organização (item 8); trabalhar na organização é mais um desejo do que necessidade (item 9); e a pretensão de trabalhar na empresa por toda a vida (item 10).

Na perspectiva das categorias profissionais, percebe-se que esse resultado se confirma, registrando-se discreta depreciação do indicador do grupo operacional (média = 3,78). Essa realidade é explicada, em parte, pela manifestação dos aspectos avaliados com menor escore, como a recompensa e reconhecimento pelo trabalho (item 6) e a realização profissional (item 7).

Com arrimo nos dados, denota-se um nível de comprometimento afetivo dos empregados. Conforme Leite (2004), a idéia básica desse enfoque é a identificação dos indivíduos com as metas organizacionais e absorção dos valores assumidos como próprios. Nesse sentido, os funcionários desenvolvem um processo de internalização dos valores da empresa, envolvendo-se com o trabalho, cujo desempenho está focado no alcance dos objetivos e no desejo de permanecer na organização.

Com base nos dados e na escala de medição utilizada, percebe-se que as categorias estudadas são unânimes no que concerne ao nível de comprometimento, no qual se manifesta de maneira média com inclinação positiva.

6.2.4.2 O sistema e os fatores afetivos de comprometimento

O segundo objetivo específico da pesquisa se propõe avaliar a posição relativa do PPLR em relação aos fatores de comprometimento afetivo. Esse enfoque é caracterizado pelo grau em que o empregado se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.

Tabela 11- PPLR e fatores afetivos na percepção dos empregados - Cibrafértil

Fatores de Comprometimento	Adm.	Com.	Oper.	Total
1. Os fatores que influenciam a decisão de continuar trabalhando na empresa				
1.1 As ações sociais desenvolvidas pela empresa	2,00	1,25	7,25	10,50
1.2 A participação na formulação e gerenciamento periódico e sistemático das metas relativas ao trabalho e da empresa	6,25	0,00	18,25	24,50
1.3 A parcela salarial que recebo a cada final de semestre/ano pelo atingimento de metas **(PPLR)**	5,00	4,00	24,50	33,50
2. Os fatores que despertam a vontade de dar mais um pouco para empresa				
2.1 A autonomia na execução do meu trabalho, sem depender excessivamente do superior hierárquico para decisões menos complexas	6,25	1,25	20,75	28,25
2.2 O fato de ser chamado a participar das decisões da empresa, negociando metas e acompanhando no decorrer do ano	8,75	0,00	11,50	20,25
2.3 A possibilidade de receber semestral/anual uma parcela salarial adicional pela superação de metas no trabalho **(PPLR)**	7,50	4,00	27,25	38,75
3. Eu falo bem da empresa onde trabalho para as pessoas de fora, pelos fatores				
3.1 A empresa dá autonomia ao empregado para desenvolver o seu trabalho	5,50	0,00	21,25	26,75
3.2 O sentimento de realização pessoal e profissional com o exercício do trabalho	6,00	2,50	13,25	21,75
3.3 O pagamento de uma parcela semestral/anual quando se atinge as metas da empresa **(PPLR)**	6,50	4,00	24,50	35,00
4. A empresa onde trabalho se destaca positivamente entre os colaboradores				
4.1 Por proporcionar oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional	6,25	1,00	9,50	16,75
4.2 O respeito ao ser humano e ä sociedade são valores da empresa	3,75	1,25	16,00	21,00
4.3 Por oferecer ao funcionário oportunidade de Participar dos Lucros e/ou Resultados da empresa **(PPLR)**	8,75	4,00	37,75	50,50
5. As principais qualidades da empresa onde trabalho são				
5.1 A empresa desenvolve ações sociais e ambientais	1,50	0,00	13,25	14,75
5.2 A busca contínua pelo desenvolvimento sustentado é um valor da empresa	7,50	2,25	18,50	28,25
5.3 O pagamento ao funcionário de uma parcela salarial semestral/anual diante do atingimento de metas **(PPLR)**	8,50	4,00	35,75	48,25
Média total do PPLR	**7,25**	**4,00**	**29,95**	**41,20**
Média total dos fatores afetivos	**5,39**	**0,95**	**14,23**	**21,28**
Relação PPLR / fatores afetivos	**1,35**	**4,20**	**2,10**	**1,94**

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando os resultados da Tabela 11, observa-se que, na percepção dos empregados das áreas pesquisadas, o PPLR reveste-se de importância maior (média = 41,20) em relação aos fatores afetivos (média = 21,28). Ressalta-se que a média total do PPLR em relação aos fatores afetivos atinge 1,94.

Com efeito, constata-se a preferência do PPLR, em face dos fatores afetivos referentes aos aspectos que fomentam o desprendimento dos funcionários (fator 2), como a possibilidade de receber parcela salarial diante da superação metas (2.3). A ênfase nos aspectos positivos da empresa no ambiente externo (fator 3), como o pagamento de parcela semestral/anual diante do alcance de metas (3.3). Os aspectos positivos da empresa enfatizados pelos empregados (fator 4), como a oportunidade de participar do PPLR da empresa (4.3). E as principais qualidades da empresa (fator 5), como o pagamento de parcela salarial diante do alcance de metas (5.3).

Dessa forma, comparando-se a relação entre as categorias estudadas, percebe-se maior adesão ao programa entre os empregados da área comercial (4,20). Esse dado está sustentado pela menor prevalência dos fatores afetivos concernentes aos aspectos que contribuem para a permanência na organização (fator 1), como as ações sociais desenvolvidas pela empresa (1.1). Os aspectos que fomentam o desprendimento dos funcionários (fator 2), como a autonomia na execução do trabalho (2.1). A ênfase nos aspectos positivos da empresa no ambiente externo (fator 3), como a realização pessoal e profissional no exercício do trabalho (3.2). Os aspectos positivos da empresa enfatizados pelos empregados (fator 4), como a oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (4.1) e o respeito ao ser humano e à sociedade (4.2). E as principais qualidades da empresa (fator 5), como o desenvolvimento sustentado (5.2)

Dessa forma, de acordo com os dados, verifica-se que o PPLR teve maior importância quando comparado com os fatores afetivos de comprometimento entre as três categorias profissionais pesquisadas.

6.2.4.3 O sistema e os fatores normativos de comprometimento

O terceiro objetivo específico da pesquisa se propõe a avaliar a posição relativa do PPLR em relação aos fatores de comprometimento normativo. Este tipo

de comprometimento é caracterizado pelo dever moral do funcionário em permanecer na empresa.

Tabela 12- PPLR e fatores normativos na percepção dos empregados - Cibrafértil

Fatores de Comprometimento	Adm.	Com.	Oper.	Total
1. Os fatores que influenciam a decisão de continuar trabalhando nesta empresa				
1.1 O tempo de serviço que tenho na empresa	4,00	1,00	21,50	26,50
1.2 O tipo e a natureza do trabalho que realizo, em termos de atratividade e de realização	6,50	2,25	29,25	38,00
1.3 A parcela salarial que recebo a cada final de semestre/ano pelo atingimento de metas **(PPLR)**	5,00	4,00	24,50	33,50
2. Os fatores que despertam a minha vontade de dar mais um pouco pela empresa				
2.1 A experiência adquirida com o tempo de trabalho dedicado a esta empresa	6,50	1,00	34,50	42,00
2.2 O fato de que mesmo nos momentos de dificuldade a empresa procura preservar os empregos dos seus empregados, buscando outras formas de ajuste	10,00	2,25	23,50	35,75
2.3 A possibilidade de receber semestral/anual uma parcela salarial adicional pela superação de metas no trabalho **(PPLR)**	7,50	4,00	27,25	38,75
3. Eu falo bem da empresa onde trabalho para as pessoas de fora, pelos fatores				
3.1 As condições de segurança associadas ao trabalho que realizo	2,50	1,50	19,75	23,75
3.2 A empresa preserva o seu quadro funcional, evitando demissões	4,00	2,50	27,75	34,25
3.3 O pagamento de uma parcela semestral/anual quando se atinge as metas da empresa **(PPLR)**	6,50	4,00	24,50	35,00
4. A empresa onde trabalho se destaca positivamente entre os colaboradores em razão dos fatores				
4.1 Por oferecer aos seus funcionários boas condições de trabalho	8,00	2,75	20,00	30,75
4.2 Por buscar constantemente ajustar as responsabilidades e atribuições do empregado ao seu potencial e talento	5,50	2,50	25,75	33,75
4.3 Por oferecer ao funcionário oportunidade de Participar dos Lucros e/ou Resultados da empresa **(PPLR)**	8,75	4,00	37,75	50,50
5. As principais qualidades da empresa onde trabalho são				
5.1 A empresa é comprometida com as condições de trabalho dos seus funcionários	7,00	3,00	28,00	38,00
5.2 As condições de segurança do funcionário na realização do seu trabalho	6,25	2,25	21,50	30,00
5.3 O pagamento ao funcionário de uma parcela salarial semestral/anual diante do atingimento de metas **(PPLR)**	8,50	4,00	35,75	48,25
Média total do PPLR	**7,25**	**4,00**	**29,95**	**41,20**
Média total dos fatores normativos	**6,03**	**2,10**	**25,15**	**33,28**
Relação do PPLR / fatores normativos	**1,20**	**1,90**	**1,19**	**1,24**

Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa demonstra que o PPLR obteve prevalência (média = 41,20) em relação aos fatores normativos (média = 33,28), conforme explicitado na Tabela 12. Esses dados evidenciam que, na perspectiva das três categorias, o PPLR reveste-se de uma importância singular. Ressalta-se que a média total do PPLR em relação aos fatores normativos atinge 1,24.

Essa realidade evidencia a preferência do PPLR em relação aos fatores normativos no tocante aos aspectos que fomentam o desprendimento dos funcionários (fator 2), como receber parcela salarial adicional diante superação de metas (2.3). A ênfase nos aspectos positivos da empresa no ambiente externo (fator 3), como o pagamento de parcela semestral/anual diante do alcance de metas (3.3). Os aspectos positivos da empresa enfatizados pelos empregados (fator 4), como a oportunidade de participar do PPLR da empresa (4.3). E as principais qualidades da empresa (fator 5), como o pagamento de parcela salarial diante do alcance metas (5.3).

Comparando-se a relação entre as categorias pesquisadas, verifica-se que a categoria comercial (1,90) apresenta adesão superior ao programa. Esse resultado baseia-se pela menor predominância dos fatores normativos referentes aos aspectos que contribuem para a permanência na organização (fator 1), como tempo de serviço na empresa (1.1) e tipo e natureza do trabalho (1.2). Aspectos que fomentam o desprendimento dos funcionários (fator 2), como a experiência adquirida com o tempo de trabalho (2.1) e a preservação do quadro funcional (2.2). A ênfase nos aspectos positivos da empresa no ambiente externo (fator 3), como as condições de segurança (3.1) e a preservação do quadro funcional (3.2). Aspectos positivos da empresa enfatizados pelos empregados (fator 4), como condições de trabalho (4.1) e alinhamento das responsabilidades e atribuições do empregado (4.2). E as principais qualidades da empresa (fator 5), como comprometimento da empresa com as condições de trabalho (5.1) e as condições de segurança do funcionário (5.2).

Com âncora nos dados, a pesquisa demonstra que, na perspectiva das três categorias profissionais, o PPLR obteve prevalência em relação aos fatores normativos.

6.2.4.4 O sistema e os fatores calculativos de comprometimento

O quarto objetivo específico da pesquisa se propõe avaliar a posição relativa do PPLR em relação aos fatores de comprometimento calculativo. Esse enfoque é caracterizado pela necessidade do funcionário de permanecer na empresa, haja vista o reconhecimento dos custos relacionados à sua saída da organização.

Tabela 13- PPLR e fatores calculativos na percepção dos empregados - Cibrafértil

Fatores de Comprometimento	Adm.	Com.	Oper.	Total
1. Os fatores que influenciam a decisão de continuar trabalhando nesta empresa				
1.1 O conjunto de recompensas representado pelo salário fixo e pelos benefícios que a empresa proporciona	10,50	0,00	29,75	40,25
1.2 Os programas de capacitação e aprendizagem oferecidos pela empresa para qualificar seus empregados	6,00	3,00	18,50	27,50
1.3 A parcela salarial que recebo a cada final de semestre/ano pelo atingimento de metas **(PPLR)**	5,00	4,00	24,50	33,50
2. Os fatores que despertam a vontade de dar mais um pouco de mim pela empresa				
2.1 A importância que a empresa dá à qualificação dos seus empregados	1,00	3,00	13,75	17,75
2.2 O valor da remuneração mensal que a empresa paga	0,00	0,00	18,25	18,25
2.3 A possibilidade de receber semestral/anual uma parcela salarial adicional pela superação de metas no trabalho **(PPLR)**	7,50	4,00	27,25	38,75
3. Eu falo bem da empresa onde trabalho para as pessoas de fora, pelos fatores				
3.1 A remuneração paga mensalmente é compatível ou vantajosa em relação ao mercado de trabalho local	5,00	0,00	18,75	23,75
3.2 A empresa oferece um conjunto de recompensas para o colaborador, a exemplo de benefícios e salários fixos	10,75	1,00	19,00	30,75
3.3 O pagamento de uma parcela semestral/anual quando se atinge as metas da empresa **(PPLR)**	6,5	4,00	24,50	35,00
4. A empresa onde trabalho se destaca positivamente entre os colaboradores em razão dos seguintes fatores:				
4.1 Por possibilitar oportunidade ao funcionário de promoção na sua carreira	4,50	0,00	13,25	17,75
4.2 Por oferecer remuneração mensal compatível com o mercado local de trabalho	3,50	0,00	21,00	24,50
4.3 Por oferecer ao funcionário oportunidade de Participar dos Lucros e/ou Resultados da empresa **(PPLR)**	8,75	4,00	37,75	50,50
5. As principais qualidades da empresa onde trabalho são				
5.1 A remuneração mensal oferecida pela empresa aos seus funcionários	5,50	0,00	15,25	20,75
5.2 A possibilidade do funcionário de promoção na sua carreira	4,00	0,00	17,25	21,25
5.3 O pagamento ao funcionário de uma parcela salarial semestral/anual diante do atingimento de metas **(PPLR)**	8,50	4,00	35,75	48,25
Média total do PPLR	**7,25**	**4,00**	**29,95**	**41,20**
Média total dos fatores calculativos	**5,08**	**0,70**	**18,48**	**24,25**
Relação PPLR / fatores calculativos	**1,43**	**5,71**	**1,62**	**1,70**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme a Tabela 13, os resultados evidenciam que, na perspectiva das três categorias, há prevalência do PPLR (média = 41,20) em relação aos fatores calculativos (média = 24,25). Salienta-se que a média total do PPLR em relação aos fatores calculativos representa 1,70.

Neste contexto, evidencia-se a preferência do PPLR em relação aos fatores calculativos referentes aos aspectos que fomentam o desprendimento dos funcionários (fator 2), como receber parcela salarial adicional diante superação de metas (2.3). A ênfase nos aspectos positivos da empresa no ambiente externo (fator

3), como o pagamento de parcela semestral/anual diante do alcance de metas (3.3). Os aspectos positivos da empresa enfatizados pelos empregados (fator 4), como a oportunidade de participar do PPLR da empresa (4.3). E as principais qualidades da empresa (fator 5), como o pagamento de parcela salarial diante do alcance de metas (5.3).

Comparando-se a relação entre as três categorias, identifica-se maior adesão ao programa pelos empregados da área comercial. Esse dado está sustentado pela menor prevalência dos fatores calculativos, compreendendo os aspectos que contribuem para a permanência na organização (fator 1), como os programas de capacitação e aprendizagem (1.2). E os aspectos que fomentam o desprendimento dos funcionários (fator 2), como a importância dada pela empresa à qualificação dos empregados (2.1).

Dessa forma, verifica-se que o PPLR teve maior importância quando comparado com os demais fatores calculativos de comprometimento entre as três áreas pesquisadas.

6.2.5 Conclusão

A Cibrafértil ocupa o primeiro lugar no mercado baiano de fertilizantes, com a participação de 50% do mercado local. Desde 2000, adota o programa anual de participação com base nos resultados, por acreditar que, ao se estabelecer metas, aumenta o nível de comprometimento dos empregados. Neste contexto, na percepção do gestor, o PPLR atinge os objetivos e estratégias organizacionais, é aceito e compreendido pelos empregados, e impacta positivamente no nível de comprometimento dos funcionários.

Do ponto de vista dos empregados, o PPLR adotado na empresa é avaliado de maneira moderada. Ressalta-se que existe convergência nas áreas administrativa e operacional, tendo a avaliação inclinação negativa, diferentemente do que pode ser observado na área comercial, onde o programa é avaliado com inclinação positiva. Esse dado pode ser justificado em parte pela natureza do setor comercial de ser tradicionalmente contemplado por parcelas variáveis, a exemplo de comissões por desempenho nas vendas.

No tocante ao nível de comprometimento funcional, verifica-se que há convergência entre as categorias estudadas, as quais demonstram comprometimento médio com inclinação positiva. Esse resultado sinaliza que os aspectos relacionados à significância do trabalho, lealdade, realização profissional, respeito aos direitos e disponibilidade dos empregados concorrem para o engajamento organizacional.

Neste contexto, a pesquisa revela que o PPLR prevalece quando comparado aos fatores de comprometimento afetivo, normativo e calculativo, entre as três categorias profissionais estudadas, conforme Tabela 14 .

Tabela 14- PPLR e fatores de comprometimento - Cibrafértil

Fatores	**Administrativa**	**Comercial**	**Operacional**	**Média ∑ PPLR / Fatores**	**Prevalência**
Afetivo	1,35	4,20	2,10	1,94	PPLR
Normativo	1,20	1,90	1,19	1,24	PPLR
Calculativo	1,43	5,71	1,62	1,70	PPLR

Fonte: Dados da pesquisa.
Legenda: < 1 Fator de comprometimento prevalece; = 1 nível de igualdade; > 1 PPLR prevalece.

Verifica-se a predominância do PPLR em face ao conjunto dos fatores de comprometimento, sendo que essa vantagem se revela, sobretudo, diante dos fatores afetivos e calculativos. Observa-se, pois, que o PPLR influencia o comprometimento do funcionário de continuar desenvolvendo atividades na empresa.

Constata-se que a área afetiva evidencia relação forte (1,94), na qual prevalece o programa, indicando uma relação mais objetiva com a empresa, já que os profissionais avaliam o PPLR de forma positiva, remetendo os fatores afetivos ao segundo plano.

O PPLR apresenta forte diante dos demais fatores, revelando que esse programa tem importância significativa nas decisões do comprometimento, sobretudo entre os empregados da área comercial.

Sugere-se, portanto, que o programa enseja expectativas de que as metas, ao serem alcançadas, promovem benefício adicional no orçamento do funcionário. Desta forma, o programa contribui para elevar o grau de comprometimento dos empregados.

Com base nas situações estudadas, percebe-se que, de um modo geral, os empregados consideram de maior importância o fator PPLR, quando comparado com outras dimensões de comprometimento. Essa realidade configura a existência de comprometimento calculativo entre os funcionários. Consoante Meyer e Allen (1997), esse comprometimento é influenciado no momento em que o indivíduo reconhece a existência do benefício/programa. Nesse contexto, com base na percepção do gestor do programa, houve aumento no nível de comprometimento do empregado após a implantação do PPLR na empresa.

Percebe-se que alguns aspectos concorrem para justificar tais resultados. O primeiro relaciona-se à localização da empresa, que fica situada no Pólo Petroquímico de Camaçari, onde as práticas de remuneração variáveis são mais comuns e por isso socialmente requeridas. O segundo vincula-se à estrutura da empresa, onde existem grande demanda por produção e pequeno número de funcionários, o que justificaria maior comprometimento financeiro em detrimento de fatores relacionados a identificação e envolvimento do funcionário na organização; e o dever moral de permanecer na empresa. Outro aspecto a ser considerado é a repercussão ensejada pelo programa entre os funcionários, uma vez que estes se mobilizam em busca do benefício. E, por fim, salienta-se o estilo da gestão do programa, que é atuante na supervisão e controle das metas estabelecidas.

6.3 A Galvani Indústria Comércio e Serviços Ltda.

A Galvani é um grupo familiar brasileiro (três irmãos), que teve origem na década de 1930, com uma indústria de bebidas e uma empresa de transportes, em São João da Boa Vista, interior de São Paulo. Nas décadas de 1960 e 1970, especializou-se no transporte e no manuseio de fertilizantes e impulsionou seu crescimento com a implantação, em 1978, do entreposto de Paulínia/SP, dotado de um desvio ferroviário e armazéns para produtos a granel sólidos. Esse empreendimento viabilizou o transporte, via FEPASA (Ferrovia Paulista S.A.), do fosfato nacional produzido na região do Triângulo Mineiro e Catalão (GO) para as indústrias produtoras da Baixada Santista e também do chamado ABC Paulista (GRUPO GALVANI, 2007).

Em 1983, a Galvani iniciou em Paulínia a implantação de um dos maiores complexos industriais de produção de fertilizantes do Brasil, envolvendo a fabricação de ácido sulfúrico, superfosfatos, granulação, mistura e ensacamento de fertilizantes.

Em 1992, a empresa instalou-se em Luís Eduardo Magalhães, no complexo industrial do oeste baiano, inicialmente com uma fábrica de fertilizantes líquidos. Em seguida, veio a primeira fábrica de superfosfato da Bahia, uma planta de granulação e a segunda unidade de sulfúrico do Estado, sendo, até hoje, a única indústria de fertilizantes da região do oeste da Bahia. A Unidade de Luís Eduardo Magalhães tem 250 funcionários próprios e 150 terceirizados.

A missão da empresa é fabricar produtos competitivos e diferenciados com a melhor qualidade e utilizando os melhores recursos, respeitando o meio ambiente e a comunidade, visando a resultados sempre investidos no crescimento contínuo da empresa e no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores. Justiça, respeito ao meio ambiente, cidadania, profissionalismo, confiança, motivação e segurança são valores da empresa.

Atualmente, a Galvani é o único grupo de capital nacional totalmente verticalizada na produção de fertilizantes fosfatados. Possui unidades distribuídas pelos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia e Mato Grosso atuando em quatro das áreas mais importantes da economia brasileira: mineração, indústria, comércio e serviços (GRUPO GALVANI, 2007).

A política do Grupo Galvani de reinvestir sistematicamente os resultados obtidos em expansão da produção, melhoramentos contínuos e novas tecnologias, possibilitou a consolidação da empresa, que emprega diretamente cerca de 1.100 funcionários próprios e 500 terceirizados, com um faturamento líquido ao redor de R$ 440 milhões.

Quanto às áreas pesquisadas na Unidade de Luís Eduardo Magalhães: a) setor comercial é responsável pela conquista de mais negócios e preservação dos existentes. Tem como principal objetivo conquistar maior número de clientes; b) setor operacional é responsável pela produção de fertilizantes granulados e farelados, bem como outros produtos fosfatados. Tem como principal objetivo preservar a qualidade na fabricação dos produtos; c) setor administrativo é responsável pelo planejamento, organização, execução e controle de resultados. Tem como principal objetivo pôr em prática as decisões da empresa.

O Quadro 18, apresenta as principais características da empresa Galvani.

Galvani	**Características**
Ano de fundação Número de funcionários Tamanho da empresa Unidade Pesquisada Unidades de Fertilizantes no Brasil Lugar no mercado estadual Capital	1992 250 Médio Porte Luís Eduardo Magalhães – BA 4 2º. Lugar (30% do mercado) Nacional
Principal produto	Fertilizantes granulados Fertilizantes farelados Carro-chefe – Produtos Fosfatados
Clientes	Agricultores Grupo Horita
Fornecedores	Fosfértil Petrobrás Vale do Rio Doce Fornecedores do Canadá
Concorrentes	Bungue Cibrafértil Heringer
Exporta	Não

Quadro 18- Principais características da Galvani.
Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Percebe-se que a Galvani é uma empresa de médio porte, fundada na cidade de Luís Eduardo Magalhães/BA há 15 anos, e que ocupa o segundo lugar no ranque estadual baiano de fertilizantes, com 30% de participação do mercado local.

6.3.1 Caracterização dos Respondentes

Na Galvani, a população-alvo da pesquisa qualitativa é composta por um gestor do PPLR. Trata-se de um executivo que exerce funções de liderança com relação à empresa. Portanto, é um profissional com grande conhecimento e vivência nas questões relativas ao tema objeto deste trabalho.

O Quadro 19, apresenta os dados mais relevantes sobre o perfil do entrevistado na Galvani.

Cargo	Gerente de Unidade
Grau de instrução	Engenheiro
Sexo	Masculino
Idade	31 anos
Tempo de empresa	08 anos
Tempo no cargo	04 anos
Atividade anterior	Engenheiro Agrônomo

Quadro 19- Perfil do entrevistado da Galvani.
Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

A população-alvo da pesquisa quantitativa é composta por 44 empregados entre as áreas pesquisadas. Serão apresentadas graficamente as características destes empregados, segundo sexo, faixa etária, grau de instrução, tempo de trabalho na empresa e nível salarial.

Percebe-se nesta empresa um predomínio do sexo feminino nas áreas administrativa (58,3%) e comercial (60%), o mesmo não ocorrendo na área operacional, onde 100% dos empregados são do sexo masculino, o que pode ser explicado, em parte, pela natureza do trabalho.

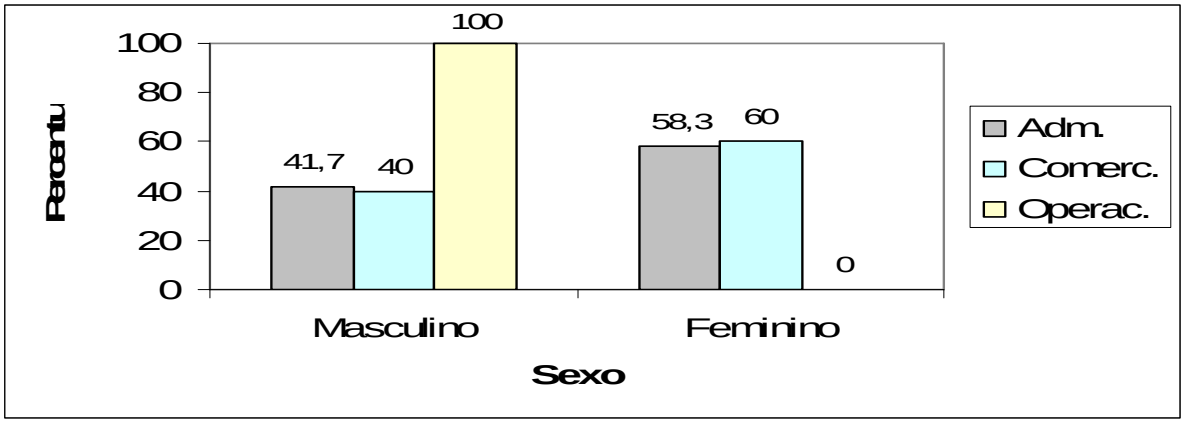

Gráfico 10- Sexo dos empregados da Galvani.
Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à faixa etária dos empregados da Galvani, no setor administrativo, o maior percentual (50%) encontra-se abaixo de 25 anos, o que pode ser explicado, em parte, pela natureza do setor. Já nas áreas comercial e operacional, há um predomínio maior de profissionais de mais de 26 anos, conforme pode ser visto no Gráfico 11, a seguir.

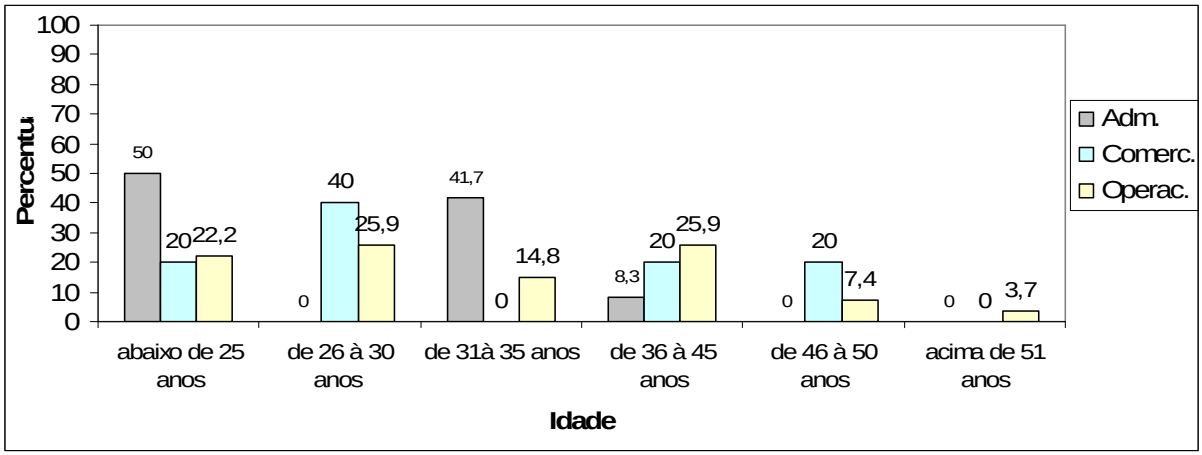

Gráfico 11- Faixa etária dos empregados da Galvani.
Fonte: Dados da pesquisa.

Encontra-se nas áreas administrativa e comercial da empresa um maior número de empregados com curso completo de graduação. O mesmo não pode ser visto na área operacional, onde 66,7% dos empregados têm 2º. grau completo, seguidos de 18,5% de outros (1º. e 2º. graus incompletos, graduação incompleta).

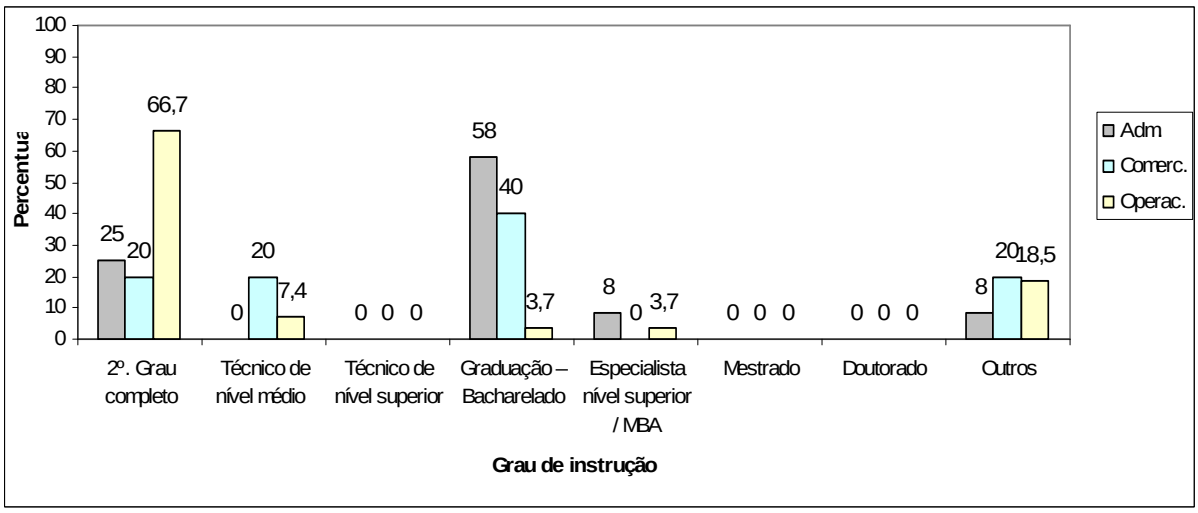

Gráfico 12- Grau de instrução dos empregados da Galvani.
Fonte: Dados da pesquisa.

Neste caso, analisando o tempo de trabalho na Galvani, a maioria dos empregados das áreas pesquisadas trabalha na empresa há até 3 anos, o que torna provável que as pessoas pesquisadas têm razoável conhecimento sobre o programa adotado na empresa.

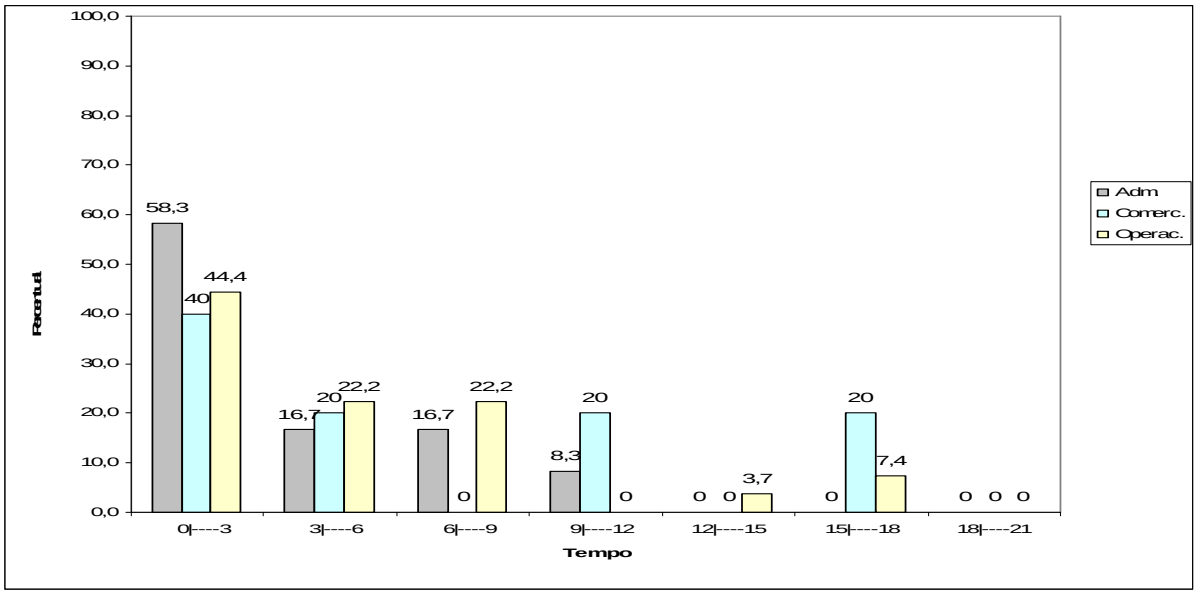

Gráfico 13- Tempo de empresa dos empregados da Galvani.
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível salarial da Galvani, na área administrativa, 50% dos empregados recebem entre R$ 350,00 e R$ 850,00. Na área comercial, 60% recebem até R$ 1.850,00 e 40% recebem acima deste valor. Na área operacional, 51,9% dos empregados recebem entre R$ 350,00 e R$ 850,00.

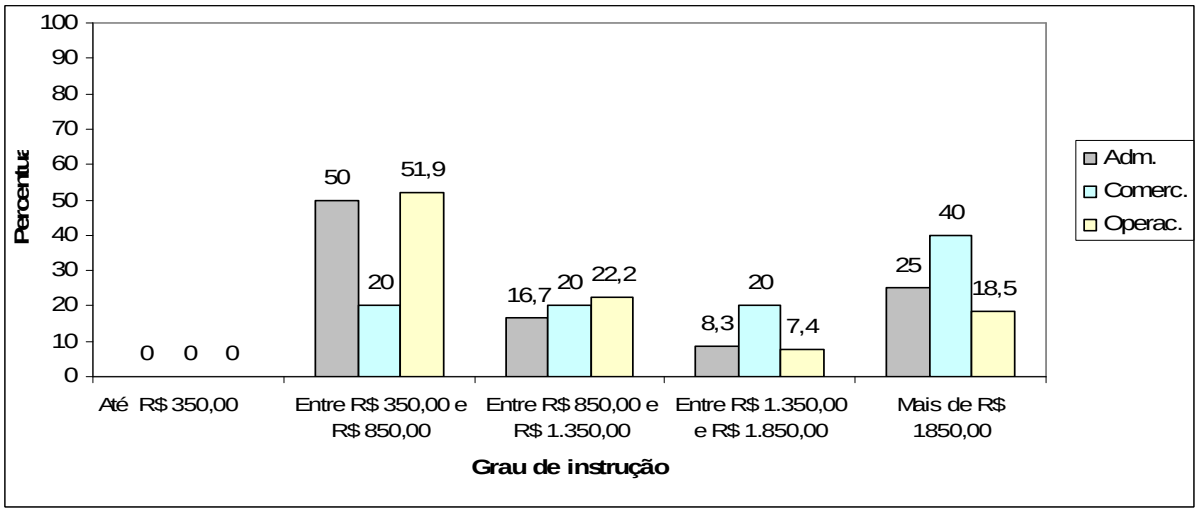

Gráfico 14- Nível salarial dos empregados da Galvani.
Fonte: Dados da pesquisa.

Na Galvani, existe um predomínio dos empregados do sexo feminino nas áreas administrativa e comercial, o mesmo não acontece na área operacional. Nas áreas comercial e operacional, há um predomínio de profissionais de mais de 26 anos, diferentemente da área administrativa, onde a metade dos funcionários tem até 25 anos. Quanto ao grau de instrução, nota-se que a maioria dos empregados das áreas administrativa e comercial tem curso de graduação, enquanto na área operacional a maioria tem 2º. grau completo. A maioria dos empregados trabalha na empresa há até 3 anos e metade dos empregados das áreas administrativa e operacional recebem entre R$ 350,00 e R$ 850,00, enquanto a maioria dos empregados da área comercial recebe até R$ 1.850,00.

6.3.2 Sistema de remuneração da empresa

A atual metodologia de remuneração da Galvani para todos os cargos é composta por uma parte fixa e uma variável. No que tange à parte fixa, a definição do salário dos funcionários ocorre base no grau de responsabilidade, complexidade, escolaridade e experiência. A empresa adota uma tabela salarial com 15 grupos de cargos. Cada grupo é composto de cargo ou cargos que, de acordo com o Comitê de Avaliação de Cargos, apresenta características semelhantes. Todos os cargos pertencentes ao grupo poderão percorrer seis faixas de salários (*Step's*). Visando ao acesso dos funcionários aos salários dos *Step's*, tais como aumentos automáticos, mérito, promoção etc., a Galvani criou a "Política de Remuneração".

Os funcionários recebem adicionais definidos pela legislação trabalhista e/ou acordos com os sindicatos de classe ou predominante da categoria profissional.

Na parte variável, a empresa adota o PPLR há oito anos. Inicialmente por meio de um programa baseado puramente nos lucros. Eram distribuídos 3% do lucro líquido da empresa, sendo 2% proporcionais ao salário e 1% igualmente dividido a todos os funcionários, com pagamento anual realizado no dia 20 de março. Recentemente (há um ano), a empresa, adotou o programa misto de participação, com base nos lucros e resultados, podendo a participação do funcionário variar de 0 a 5 salários nominais.

A empresa acredita que uma política de administração salarial é uma ferramenta confiável da gestão de pessoas, capaz de avaliar e remunerar,

principalmente, os cargos estratégicos para o negócio, de forma transparente e justa. Com efeito, a empresa acredita que uma boa metodologia de remuneração dos recursos humanos é capaz de influenciar positivamente os resultados empresariais.

6.3.2.1 PPLR adotado

Com base na entrevista realizada, percebe-se que a Galvani adota o programa de remuneração variável desde 1999, ou seja, há 8 anos. A princípio com base somente nos lucros, há 1 ano a empresa adotou o programa misto de participação, com base nos lucros e resultados. Os principais motivos para implantação do programa foram: fomentar o comprometimento dos funcionários e atender uma necessidade de mercado. Ressalta-se que outra razão também foi importante na decisão de implantar o programa, conforme relato:

> O fato de a empresa possuir uma matriz que já adotava o PPLR, houve uma necessidade maior de implantação do modelo nas filiais, a princípio em função das transferências de funcionários entre unidades, o que poderia gerar um fator de desmotivação. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Quanto aos obstáculos observados pela empresa, durante a implantação do programa, o gerente da unidade destaca:

> O pouco entendimento dos funcionários em relação aos indicadores de desempenho, a necessidade deles entenderem que realmente interferem nos resultados desses indicadores, e que isto depende do comprometimento deles. A gente nota que ainda tem algumas pessoas, e áreas que não estão tão bem comprometidas e por isso não conseguem atingir as metas propostas. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Conforme abordado no capítulo 3, a participação nos lucros e resultados é um sistema misto de participação com base na lucratividade e em metas de resultados preestabelecidas pela empresa. Desta forma, a empresa Galvani optou por esta modalidade, por acreditar que:

> A forma anterior de participação com base somente nos lucros da Unidade, refletia a saúde financeira da empresa, de todo o grupo, por isso houve a necessidade de atrelar a participação também dos empregados, pois estes poderiam participar da elaboração das metas

> e indicadores, e passariam a se enxergar numa estrutura de uma forma mais participativa. Um programa misto apresenta maiores e melhores resultados, o que é bom para a empresa e para os funcionários. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Segundo informações do entrevistado, desde o ano de implantação do programa, a empresa jamais deixou de distribuir o benefício entre os seus funcionários. Quanto ao tempo de vigência do programa, a empresa adota a modalidade anual, que corresponde a um ano civil (1º. de janeiro a 31 de dezembro).

De acordo com Corrêa (1999), é necessário que a empresa determine o período de vigência do programa, de modo a promover a renegociação periódica do acordo.

Quanto aos indicadores, estes são definidos em função dos objetivos e estratégias da empresa, levando em consideração as experiências anteriores do programa. Desta forma, a organização adota uma série de indicadores definidos por área, como qualidade, custos, vendas, reclamações de clientes, desempenho ambiental, desempenho operacional, programas da gestão implantados, dentre outros, conforme pode ser observado em depoimento do gerente da empresa:

> Existem indicadores na área industrial, referentes a qualidade de produtos expedidos, reclamações de clientes, indicadores de desempenho ambientais e operacionais. Na área administrativa, tem indicadores de desempenho que se referem a gastos (este é um indicador utilizado em todas as áreas, com base em orçamentos), fechamento contábil. Na área comercial, cumprimento de programas de expedição, vendas, percentuais de descontos concedidos, e outros. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

De acordo com Zylberstajn (1995), a empresa deve escolher indicadores relevantes ao seu negócio, definidos com o objetivo de medir os ganhos de produtividade, melhorias da qualidade, redução de custos, cumprimento de prazos, redução do número de acidentes, redução do absenteísmo, entre outros. Sendo assim, a estratégia de escolha dos indicadores da empresa é negociá-los, conforme relato.

> No processo de negociação dos indicadores, nós damos oportunidade dos funcionários do chão de fábrica darem suas sugestões a respeito dos indicadores, depois filtramos estas sugestões, vemos o que é possível ou não, para depois validarmos junto a diretoria. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Segundo Côrrea (1999), a experiência mostra que, na maioria das negociações, principalmente onde houve regras bilaterais, simples, práticas e colocadas de forma bem objetiva, as partes chegaram facilmente ao consenso, facilitando o entendimento e a assimilação das normas e procedimentos adotados.

Consoante pesquisa documental, ficou evidenciado que a Galvani estabelece uma fórmula própria para o cálculo dos indicadores escolhidos, conforme pode ser visto a seguir:

Indicador de desempenho	Peso (%)
Área Industrial	
Gastos industriais de Orçamento	27
Eficiência operacional fertilizantes	14
Eficiência operacional sulfúrico	5
Produtividade mistura e farelado	4
Reclamações de clientes procedentes	5
Redução de taxas de acidentes	5
Programa 5S – Gerência produção	10
Melhorias em segurança – Gerência produção	10
Qualidade produção/expedição	10
Produtividade fertilizantes	10
Total	**100**
Área Administrativa e Financeira	
Fechamento contábil	15
Inadimplência consolidada	15
Turnover	10
Orçamento de gastos	20
Índice de ocorrência multas/infrações	10
Satisfação serviços	20
Programa 5S	10
Total	**100**
Lucratividade (PL)	0 a 3 salários nominal

Quadro 20: Indicadores com percentuais estabelecidos – Galvani.
Fonte: Quadro disponibilizado pela empresa.

De acordo com o gerente de unidade, a empresa adota vários indicadores de desempenho com percentuais progressivos e uma metodologia de apuração dos resultados, segundo diz:

> Na Galvani, são utilizados muitos indicadores. Cada indicador tem um peso, em função do peso, eles são apurados de forma objetiva. São estabelecidas as metas, uma régua de medição, de pontuação, em função do que for apurado é distribuído. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Salienta-se que, quanto às metas estabelecidas no acordo, não se teve acesso a tais informações. Segundo o entrevistado, as metas dos indicadores são

informações reservadas que competem ao conhecimento dos funcionários, sindicato e empresa.

No que tange à fixação dos indicadores, a empresa optou pelas modalidades globais e setoriais. Os indicadores globais são aqueles que se aplicam a todos os empregados da mesma forma. A empresa utiliza o lucro líquido. E os indicadores setoriais são os que se aplicam a cada área da empresa, como na administrativa, financeira e industrial.

A empresa não adota a modalidade individual na fixação de indicador, pois, para o gerente de unidade, esta modalidade não estimula o programa, conforme relata:

> Não existe aqui nenhum indicador individual por funcionário, como por exemplo, o de assiduidade, pois acreditamos que este não é um indicador a ser estimulado no programa, pois para nós esta é mais uma medida administrativa e gerencial. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Quanto à abrangência do programa, percebe-se a participação de todos os funcionários, sem exceção:

> O PPLR tem a participação de todos os funcionários, de qualquer nível hierárquico, pois seria um fator de desmotivação se não envolvesse a todos. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

No que tange à freqüência na distribuição dos benefícios, a empresa adota a modalidade anual, respeitando a sua situação financeira. Para Côrrea (1999), a empresa pode estabelecer periodicidade superior a seis meses, mas muitas preferem utilizar a periodicidade de doze meses, conformando o programa ao exercício fiscal, para permitir um tempo maior de desenvolvimento, realização e alcance das metas previamente pactuadas com seus empregados.

Apesar de a empresa adotar modalidade anual na distribuição do benefício, ficou evidenciado, segundo informação do entrevistado, que, dependendo da situação financeira, existe a possibilidade de um adiantamento do benefício entre os empregados:

> O nosso programa tem uma freqüência de distribuição anual, mas em alguns anos, adiantamos uma parcela em torno de outubro ou novembro. No ano passado (2006) este adiantamento foi de um salário mínimo, e em abril deste ano (2007) foi paga a complementação. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Em relação aos valores distribuídos, a Galvani adotou uma parcela proporcional ao salário nominal do empregado. Como adota o programa misto de participação, a margem de PL pode variar até 3 salários, e PR até 2 salários. O funcionário tem a possibilidade de ganhar até 5 salários nominais, a título de PLR. É o que pode ser visto no Quadro 21:

Tipo de participação	Margem da participação
Participação nos Lucros (A)	De 0 até 3 salários
Participação nos Resultados (B)	De 0 até 2 salários
Participação nos Lucros e Resultados (A + B)	Até 5 salários

Quadro 21: Tipo e margem de participação do Programa - Galvani.
Fonte: Quadro elaborado pela autora com base na entrevista.

Tais informações podem ser afirmadas pelo gerente de unidade da empresa:

> O valor distribuído é proporcional ao salário base dos empregados. Ele pode variar de 0 a 5 salários nominais do funcionário. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

De acordo com Becker (1998), a organização ao adotar o critério da proporcionalidade, busca reforçar o *status* do indivíduo na organização, ou seja, considera que tanto o valor da participação quanto o salário refletem diretamente a sua contribuição nos resultados. Por outro lado, as empresas que utilizam o critério da participação, por meio de parcelas fixas, consideram que o salário já realiza a distinção entre quem contribui mais ou menos para os resultados da organização.

Com base na pesquisa documental, percebeu-se que a Galvani não distribuiu a PL referente ao ano-base de 2006 (parte A do programa), pois não houve lucro no grupo Galvani, apesar de a unidade pesquisada haver fechado o ano com lucro, isso originou descontentamento dos funcionários, malgrado estes terem recebido participação referente a PR (parte B do programa). Pode-se observar que a área industrial recebeu em torno de 1,4 salário, a administrativa perto de 1,2 salário, e a comercial próximo a 0,8 salário.

Quanto ao processo da divulgação, e com base na entrevista documental, pode-se observar que a empresa se utiliza de mecanismos de comunicação, como circulares, revista da empresa, intranet e murais de aviso. Além destas modalidades, adota um programa diário de comunicação, conforme explicitado a seguir.

> Nós temos aqui o DDI (diálogo diário integrado) e através deste, nós temos a oportunidade de fazer todas as divulgações, principalmente dos indicadores de desempenho, metas e resultados. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

De acordo com Corrêa (1999), a empresa deve adotar processos adequados de comunicação, visando a disseminar os pormenores do programa e incentivar a contínua participação. Ainda segundo esse autor, mais do que processos tradicionais, como jornal interno, revista da empresa, quadro de avisos, circulares etc., os programas devem privilegiar o contato pessoal, trabalhos de grupo, reuniões diversas e, principalmente, atuação, “ao vivo” dos principais executivos.

Quanto à participação dos empregados e do sindicato, a empresa afirma cumprir o que determina a legislação, promovendo a eleição da comissão dos empregados, a indicação dos representantes da empresa e a participação do sindicato no processo de negociação, consoante se pode observar na afirmação do gestor a respeito.

> Na Galvani existe uma comissão de PLR composta por seis funcionários, renovada a cada ano através de eleição. A comissão da empresa é formada por membros da diretoria. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Salienta-se o fato de que, nos últimos acordos, o sindicato não participou das negociações. Segundo informação do entrevistado, percebe-se um enfraquecimento dessa entidade junto aos funcionários quando da negociação do programa. Este dado reforça a idéia de Barreto (2002), ao assinalar que o PPLR acentua um distanciamento dos sindicatos e dos trabalhadores.

O papel do sindicato e a sua volta no processo de negociações do programa é bem vista pela empresa, conforme declarações do gerente:

> Nos últimos anos, o sindicato não tem participado do processo de negociação do programa, mas a empresa está aberta para volta do sindicato. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

> O sindicato tem às vezes uma posição de favorecer somente ao empregado. A empresa tem uma política ousada de RV, e por isso tem metas também ousadas. Muitas vezes não se chega num acordo em relação a esta postura do sindicato. Às vezes existem cláusulas no programa que é objeto de questionamentos e resistência do sindicato, mas no final das contas tudo se resolve. Os acordos são homologados. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

> Poucas vezes o sindicato fica satisfeito, ou ver com bons olhos o que vem da empresa, ele sempre acha que o que a empresa está propondo é para sugar, sobrecarregar o funcionário. Uma proposta de PLR que varia de 0 a 5 salários, eu não vejo como ser uma proposta ruim. Esta proposta foi questionada pelo sindicato, mas foi bem aceita no âmbito interno da empresa. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

O Quadro 22, apresenta a síntese das práticas adotadas no PPLR da Galvani

Práticas adotadas	Galvani
Razões pra a implantação do PPLR	Necessidade de mercado e comprometimento dos empregados
Ano de implantação	1999
Houve algum ano que a empresa não distribuiu o benefício? Motivo?	Não
Tempo de vigência	1 ano
Indicadores utilizados pela empresa	Qualidade Custos Vendas Reclamações de clientes Desempenho ambiental Desempenho operacional Programas de gestão implantados
Forma da escolha dos indicadores	Os indicadores são sugeridos pelos funcionários e definidos pela direção
Abrangência dos indicadores	Todos os funcionários
Quem participa do PPLR	Globais e setoriais
Freqüência de distribuição do benefício	Anual
Forma de determinação do valor da participação	Proporcional
Valores distribuídos pela empresa no PPLR	De 0 a 5 salários nominais
Obstáculos na implantação do PPLR	Pouco entendimento dos indicadores por parte dos funcionários e falta de consciência da sua participação para o resultado
Participação dos empregados	Através da comissão de empregados
Participação do sindicato	Negociação do Programa, mas atualmente não tem participado
Posição do sindicato	Não é simpático com a metodologia e cláusulas do Programa

Quadro 22: Sobre as práticas adotadas no PPLR da Galvani.
Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Com suporte na entrevista e na pesquisa documental, percebe-se que a empresa adota o programa anual de PLR, para atender uma necessidade de mercado e promover comprometimento dos funcionários; e que, apesar das referências sobre os obstáculos enfrentados durante a implantação e as negociações do programa, ele é bem aceito no âmbito interno, mas muitas vezes é mal avaliado pelo sindicato.

6.3.3 Percepção dos empregados e gestor sobre o PPLR

Neste tópico, serão apresentadas as percepções a respeito do PPLR adotado na empresa, dos pontos de vista dos empregados e do gestor. O diagnóstico de tais percepções se propõe a responder o quinto e sexto objetivos específicos da pesquisa.

6.3.3.1 Percepção dos empregados

A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa pode trazer mudanças positivas no ambiente de trabalho, tais como maior comprometimento, melhoria na qualidade do trabalho e no relacionamento entre áreas da empresa e maiores perspectivas de crescimento.

Identificar as percepções dos empregados a respeito do PPLR representa resposta ao sexto objetivo específico da pesquisa. Para tanto, no bloco IV do questionário (Apêndice B), foram apresentadas de forma objetiva 10 questões, com o intuito de identificar os sentimentos e percepções dos respondentes sobre os programas adotados na empresa pesquisada.

Os dados a seguir apresentam as percepções dos empregados relativas ao PPLR adotado na empresa. Para tanto, as análises serão feitas a partir dos resultados das médias dos itens do questionário (Tabela 15). Os dados serão apresentados de modo a comparar as percepções entre as categorias estudadas.

Tabela 15- Percepções dos empregados da Galvani sobre PPLR

Itens de verificação	Administrativo	Comercial	Operacional	Total
1- Considero o Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados um ótimo e bom Programa	4,00	3,50	4,00	3,83
2- O pagamento do prêmio do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados deveria ser semestral	3,40	3,50	4,10	3,67
3- O Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é uma prova que a empresa valoriza seus funcionários	3,60	3,60	3,50	3,57
4- O sistema de avaliação do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é inadequado	3,50	3,30	3,60	3,47
5- O Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é motivador	3,40	3,30	3,40	3,37
6- A forma de pagamento do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é injusta	3,50	3,50	3,10	3,37
7- A forma de medir os indicadores do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados são inadequados	3,40	3,50	3,00	3,30
8- Existe pouca divulgação do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados	3,10	3,00	3,40	3,17
9- As metas definidas no Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados são difíceis de alcançar e injustas	3,10	3,00	2,80	2,97
Total	**3,44**	**3,36**	**3,43**	**3,41**
10- A estrutura do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados deve ser melhorada	4,40	5,00	4,70	4,70

Fonte: Dados da Pesquisa.
Legenda: Avaliação absolutamente negativa (2 ┤ 2,5); Avaliação média com inclinação negativa (2,5 ┤ 3,5); Avaliação média com inclinação positiva (3,5 ┤4,5); Avaliação absolutamente positiva (4,5 ┤ 5,0).

Analisando a Tabela 15, constata-se que os empregados das áreas estudadas avaliam o PPLR moderadamente, com inclinação negativa (média = 3,41). Esse resultado é justificado pelo menor peso atribuído aos itens de verificação concernentes a avaliação do programa.

Percebe-se que o pagamento do programa de participação nos lucros e/ou resultados é injusta (item 6). Para Rosa (2006), existem várias formas de efetuar a premiação aos empregados. São vários os critérios utilizados, que podem surtir diferentes efeitos, dependendo de onde e como foram aplicados. No caso da Galvani, o pagamento é proporcional ao salário-base do trabalhador. Desta forma, esse sistema não favorece a distribuição de renda, o que pode justificar em parte um descontentamento por parte dos empregados.

Para as categorias profissionais, a medição dos indicadores do programa de participação nos lucros e/ou resultados é inadequada (item 7). Na Galvani, cada indicador é medido em função de um peso; existe uma régua de medição que apura os resultados de forma objetiva.

Os funcionários apontam para a insuficiência da divulgação do programa de participação nos lucros e/ou resultados (item 8). Segundo Corrêa (1999), a divulgação é fundamental para o bom andamento do programa. Neste prisma, é necessário envolver os funcionários e conscientizá-los sobre todos os processos do PPLR.

Nota-se que, para os empregados, as metas definidas no programa de participação nos lucros e/ou resultados são injustiças (item 9). Conforme Barreto (2002), o PPLR é instrumento de pressão para ampliar a produtividade dos trabalhadores, que às vezes ficam presos ao cumprimento de metas muitas vezes inatingíveis.

Na perspectiva dos trabalhadores das três categorias pesquisadas, a estrutura do programa necessita de melhorias (item 10). Esse aspecto revela que o modelo do PPLR apresenta fatores que não atendem as expectativas dos funcionários.

Procedendo-se à análise entre as categorias administrativa, comercial e operacional, constata-se que as médias convergem, evidenciando avaliação moderada, com inclinação negativa. Esses dados expressam que, embora haja diferenças na especificidade do trabalho e na formação intelectual, os funcionários são uníssonos em sua avaliação quanto ao programa adotado na empresa.

6.3.3.2 Percepção do gestor

Identificar as percepções dos gestores acerca dos PPLR adotados pelas empresas estudadas se propõe responder o sexto objetivo específico da pesquisa. Para tanto, são apresentadas informações a respeito dos resultados alcançados e recomendações do programa, segundo entrevista realizada com o gestor do PPLR da Galvani.

De acordo com o respondente, o PPLR adotado na empresa é visto de duas maneiras: por um lado, a empresa busca atingir seus objetivos e, por outro lado, o empregado que, de forma comprometida, busca atingir as metas preestabelecidas, podendo ganhar, assim, um valor adicional de PLR. Nota-se que o programa é avaliado positivamente pelo gerente da unidade, conforme afirmação a seguir.

> Eu vejo o programa adotado nesta empresa com bons olhos, uma aceitação muito boa por parte dos funcionários. A gente está evoluindo no desenvolvimento dos indicadores de desempenho, cada vez mais, na definição de metas, e nos indicadores que têm se alterado, isto tem contribuído positivamente nas estratégias organizacionais e nos objetivos da organização. Nós temos nos superado, isso com a participação dos funcionários e do próprio sindicato. A gente espera que o nosso programa evolua ainda mais. A aceitação e compreensão momentânea é muito boa. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

O entrevistado salientou que, após a implantação do programa, houve um amadurecimento nas relações entre empresa e empregados, além do aumento da motivação e engajamento profissional. Tais informações foram evidenciadas em pesquisas promovidas pela empresa, segundo relata o gerente da unidade.

> A Galvani percebe claramente que o PPLR impacta na motivação dos nossos funcionários, isso está muito definido nas pesquisas de clima e na apuração de determinados indicadores de desempenho. Os nossos funcionários estão hoje mais motivados do que eram antes da implantação do programa. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

No que tange ao nível de comprometimento dos empregados, o entrevistado afirma que o PPLR impacta no nível de comprometimento dos empregados, e que, com base em pesquisas realizadas pelo setor de recursos humanos da empresa, o nível de comprometimento pode chegar até 65% em função do programa adotado, conforme assinala o gerente da empresa.

> O nível de comprometimento geral dos empregados é médio, em torno de 65%. Acho que isso deve ser melhor trabalhado, e compete a nós do nível gerencial, conscientizar da importância, e do impacto de uma política de RV para evoluirmos cada vez mais. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Ainda de acordo com o entrevistado, o programa adotado na empresa está encaminhando para o sucesso, pois muitas coisas precisam ser ajustadas e melhoradas. Então,

> Estamos encaminhando para o sucesso. Acho que ainda não está sacramentado como tal. O sucesso certamente acontecerá quando estivermos os dois lados satisfeitos, funcionários e empresa. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Para a Galvani, outros aspectos são fundamentais na corrida pelo sucesso do programa. De acordo com o gerente da empresa, destaca-se

> A participação dos funcionários é um item muito importante, para eles poderem entender e se enxergar na estrutura como fator de interferência dos resultados, acho que a participação deles é de fundamental importância. O acompanhamento do desempenho, e até a evolução dos indicadores que são apurados, mensal ou até diariamente, acho bastante importante esta comunicação clara e transparente. E claro, ter um comprometimento por parte da empresa em estipular os indicadores de desempenho com consciência. A não manipulação dos resultados, é algo também de grande importância. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

No tocante aos resultados do programa adotado, percebe-se que a empresa atinge os objetivos, conforme assinala o gerente de unidade:

> O programa tem permitido o alcance de resultados operacionais melhores, de modo que a empresa tem atingido suas estratégias. Os funcionários avaliam e compreendem bem o programa, além de estarem mais comprometidos com a empresa. (GERENTE DE UNIDADE DA GALVANI).

Com esteio na entrevista, percebe-se que, na percepção do gestor, o PPLR adotado na empresa é bem aceito e compreendido pelos empregados, além de impactar seu nível de comprometimento, permitindo que as empresas atinjam seus objetivos e estratégias organizacionais.

6.3.4 O sistema de PPLR e os fatores de comprometimento

Neste tópico, será apresentado a princípio o nível de comprometimento dos empregados, para em seguida se abordar a relação do sistema de PPLR adotado na empresa e os fatores de comprometimento: afetivos, normativos e calculativos, respectivamente.

6.3.4.1 Nível de comprometimento geral dos empregados

Funcionários comprometidos auxiliarão a empresa a competir nos períodos favoráveis e nos adversos e a alcançar níveis de produtividade e qualidade cada vez maiores. De acordo com Oliveira (2002), os funcionários precisam se sentir comprometidos, pois o comprometimento é uma vantagem competitiva para a empresa alcançar seus objetivos.

O diagnóstico do nível de comprometimento geral dos empregados das empresas pesquisadas se propõe responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa. Para tanto, são apresentadas percepções e sentimentos dos empregados sobre a empresa pesquisada, de acordo com o questionário aplicado entre as três categorias profissionais que compõem a investigação. Vale a pena ressaltar a noção de que, para atender a este objetivo, o questionário foi dividido em duas partes.

a) Na primeira parte do bloco II do questionário (Apêndice B), foi perguntado de forma subjetiva ao respondente qual foi o principal motivo que o levou a trabalhar na empresa. O estudo das respostas levou à identificação e agrupamento destas em categorias, como pode ser visto na Tabela 16.

Tabela 16- Principal motivo que levou o empregado a trabalhar na Galvani.

Área pesquisada	Principal motivo	%
Administrativa	Crescimento profissional	33,00
	Oferta de emprego/vaga	25,00
	Benefícios	16,70
	Aprendizagem organizacional	8,30
	Estabilidade na empresa	8,30
	Desemprego	8,30
Comercial	Crescimento profissional	20,00
	Ter trabalhado anteriormente na empresa	20,00
	Oportunidade de trabalhar na área industrial	20,00
		20,00
	Aprendizagem organizacional	20,00
Operacional	Desemprego	29,30
	Crescimento profissional	22,00
	Necessidades pessoais	14,80
	Aprendizagem organizacional	7,40
	Empresa de referência no mercado	7,40
	Gostar da empresa	3,70
	Colaborar com a empresa	3,70
	Assumir novos desafios	3,70
	Oferta de salário	3,70
	Oportunidade de trabalhar na indústria	3,70

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os indicadores, pode-se observar que o principal motivo apontado pelos empregados da área administrativa da Galvani foi o crescimento profissional. Na área comercial, são destaques, cinco motivos, dentre eles o crescimento profissional. Para os empregados da área operacional, o desemprego foi o principal motivo.

Apesar das referências sobre benefícios oferecidos pela empresa, em nenhum momento foi apontada a remuneração variável, a exemplo do PPLR, como motivo para o funcionário ingressar na empresa.

b) Na segunda parte do bloco II do questionário (Apêndice B), foram apresentadas de forma objetiva 10 questões, com intuito de identificar os sentimentos e percepções dos respondentes.

Os dados a seguir apresentam o nível de comprometimento geral dos empregados em relação à empresa Galvani. Para tanto, as análises serão feitas a partir dos resultados das médias do questionário (Tabela 17). Os dados serão apresentados de modo a comparar as percepções entre as categorias profissionais estudadas.

Tabela 17- Comprometimento na percepção dos empregados - Galvani

Itens de verificação	**Administrativo**	**Comercial**	**Operacional**	**Total**
1- Esta organização é merecedora de toda minha lealdade	4,42	4,40	3,83	4,22
2- Estou sempre pronto para dar um pouco mais de mim para a empresa	4,36	4,20	4,04	4,20
3-Trabalhar nesta organização significa muito para mim	4,40	4,00	3,73	4,04
4- O trabalho que realizo me motiva e completa	3,73	4,20	3,96	3,96
5- Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	3,60	3,75	3,86	3,74
6- A empresa me ampara naquilo que ela pode e respeita os meus direitos	3,64	3,80	3,05	3,50
7- Sinto-me realizado profissionalmente nesta empresa	3,50	3,50	3,20	3,40
8- Na minha situação atual, trabalhar nesta organização é mais um desejo do que uma necessidade	3,00	3,60	3,10	3,23
9- Pretendo trabalhar nesta empresa por toda vida	3,89	3,00	2,52	3,14
10- Sinto-me recompensado e reconhecido pelo trabalho que realizo	3,40	2,80	3,04	3,08
Total	**3,79**	**3,72**	**3,43**	**3,65**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: Descomprometido absolutamente (2 ┤2,5); Comprometido médio com inclinação negativa (2,5 ┤ 3,5); Comprometido médio com inclinação positiva (3,5 ┤ 4,5); Comprometido absolutamente (4,5 ┤ 5,0).

O comprometimento organizacional por parte dos indivíduos é uma busca constante nos dias atuais. Todas as organizações procuram ter em seus quadros indivíduos que “vestem a camisa” da empresa, que assumem o seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa. Assim, um grande benefício, no lado prático, é o de se conseguir nas empresas um ambiente de alto comprometimento, identificando ambientes organizacionais que comprometem os indivíduos.

Considerando a média das categorias apresentadas na Tabela 17, percebe-se que os empregados demonstram comprometimento médio, com inclinação positiva (média = 3,65). Convêm ressaltar que vários itens concorrem para esse resultado, como o sentimento de lealdade dos funcionários (item 1); a disponibilidade de exercer esforços em prol da organização (item 2); o significado do trabalho (item 3); e a realização no trabalho (item 4).

Com arrimo na escala de medição, constata-se que os itens de verificação não registram comprometimento absoluto, no entanto, destacam-se os itens avaliados com escore inferior, os quais contribuem, em parte, com o comprometimento médio, tais como a pretensão em trabalhar na empresa ao longo da vida (item 9); e a recompensa e reconhecimento pelo trabalho realizado (item 10).

Na perspectiva das categorias profissionais, constata-se que esse resultado se confirma entre as áreas administrativa e comercial. Para a equipe da área operacional, no entanto, registra-se discreta depreciação do indicador (média = 3,43). Esse dado é explicado, em parte, pela manifestação dos aspectos avaliados com menor escore, como respeito aos direitos dos funcionários (item 6); pretensão em permanecer na empresa ao longo da vida (item 9); e recompensas e reconhecimento pelo trabalho (item 10).

De acordo com Meyer e Allen (1997), uma política de recompensas e reconhecimento fortalece os vínculos entre empresa e empregados.

Além desses fatores, a percepção de justiça e eqüidade nas remunerações dentro da organização revela-se um bom preditor de comprometimento organizacional.

Refletindo a idéia dos autores, nota-se a importância que o sistema de remuneração e reconhecimento representa para o engajamento profissional.

Nesse contexto, na realidade da empresa pesquisada, divisam-se aspectos do comprometimento afetivo dos empregados, que, consoante assinalam Mowday, Steers e Porter (1979 *apud* MEDEIROS, 2003), caracteriza um estado em que um

indivíduo se identifica com a organização, desejando manter-se afiliado a ela, com vistas a facilitar a consecução dos objetivos do sistema.

6.3.4.2 O sistema e os fatores afetivos de comprometimento

O segundo objetivo específico da pesquisa se propõe a avaliar a posição relativa do PPLR em relação aos fatores de comprometimento afetivo. De acordo com Medeiros (2003), este enfoque é caracterizado pelo estado no qual o individuo se identifica com a empresa e com seus valores e objetivos, pretendendo fazer parte dela por toda a vida.

Tabela 18- PPLR e fatores afetivos na percepção dos empregados - Galvani

Fatores de Comprometimento	Adm.	Com.	Oper.	Total
1. Os fatores que influenciam a minha decisão de continuar trabalhando nesta empresa				
1.1 As ações sociais desenvolvidas pela empresa	9,25	1,25	21,00	31,50
1.2 A participação na formulação e gerenciamento periódico e sistemático das metas relativas ao trabalho e da empresa	6,50	4,00	18,00	28,50
1.3 A parcela salarial que recebo a cada final de semestre/ano pelo atingimento de metas **(PPLR)**	4,00	1,00	13,50	18,50
2. Os fatores que despertam a vontade de dar mais um pouco de mim pela empresa				
2.1 A autonomia que tenho na execução do meu trabalho, sem depender excessivamente do superior hierárquico para decisões menos complexas	11,75	5,50	29,50	46,75
2.2 O fato de ser chamado a participar das decisões da empresa, negociando metas e acompanhando as mesmas no decorrer do ano	6,25	4,75	23,00	34,00
2.3 A possibilidade de receber semestral/anual uma parcela salarial adicional pela superação de metas no trabalho **(PPLR)**	2,00	1,25	15,25	18,50
3. Eu falo bem da empresa onde trabalho para as pessoas de fora, pelos fatores				
3.1 A empresa dá autonomia ao empregado para desenvolver o seu trabalho	8,75	8,75	31,50	49,00
3.2 O sentimento de realização pessoal e profissional com o exercício do trabalho	18,00	4,75	32,75	55,50
3.3 O pagamento de uma parcela semestral/anual quando se atinge as metas da empresa **(PPLR)**	2,50	3,50	8,25	14,25
4. A empresa onde trabalho se destaca positivamente entre os colaboradores em razão dos fatores				
4.1 Por proporcionar oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional	7,25	6,00	30,50	43,75
4.2 O respeito ao ser humano e ä sociedade são valores da empresa	10,75	4,25	18,00	33,00
4.3 Por oferecer ao funcionário oportunidade de Participar dos Lucros e/ou Resultados da empresa **(PPLR)**	11,25	4,50	34,00	49,75
5. As principais qualidades da empresa onde trabalho são				
5.1 A empresa desenvolve ações sociais e ambientais	16,75	6,25	34,50	57,50
5.2 A busca contínua pelo desenvolvimento sustentado é um valor da empresa	5,50	6,25	11,50	23,25
5.3 O pagamento ao funcionário de uma parcela salarial semestral/anual diante do atingimento de metas **(PPLR)**	3,50	1,50	13,75	18,75
Média total do PPLR	**4,65**	**2,35**	**16,95**	**23,95**
Média total dos fatores afetivos	**10,08**	**5,18**	**25,03**	**40,29**
Relação PPLR / fatores afetivos	**0,46**	**0,45**	**0,68**	**0,59**

Fonte: Dados da Pesquisa.

A análise dos dados constante na Tabela 18 revela que o modelo do PPLR adotado pela empresa não prevalece (média = 23,95) sobre o conjunto dos fatores afetivos (média= 40,29), haja vista que, para as categorias pesquisadas, a dimensão das relações afetivas no trabalho e a constituição dos vínculos representam a base para o seu comprometimento. Ressalta-se que a média total do PPLR em relação aos fatores afetivos atinge 0,59.

Sendo assim, constata-se a preferência, em face do PPLR, dos fatores afetivos concernentes aos aspectos que fomentam o desprendimento dos funcionários (fator 2), como a autonomia no trabalho, sem dependência excessiva de supervisão (2.1). A ênfase nos aspectos positivos da empresa no ambiente externo (fator 3), como a autonomia do empregado para o desenvolvimento das atividades (3.1) e a realização profissional e pessoal no exercício do trabalho (3.2). Aspectos positivos da empresa enfatizados pelos empregados (fator 4), como oportunidade de crescimento e de desenvolvimento profissional (4.1). E as principais qualidades da empresa (fator 5), como o desenvolvimento de ações sociais e ambientais (5.1).

Dessa forma, comparando-se a relação entre as categorias, percebe-se maior adesão ao programa para os profissionais da área operacional (0,68). Esse resultado está ancorado na menor prevalência dos fatores afetivos concernentes aos aspectos positivos da empresa enfatizados pelos empregados (fator 4), como a oportunidade de crescimento e de desenvolvimento profissional (4.1) e o respeito ao ser humano e à sociedade (4.2). E as principais qualidades da empresa (fator 5), como o desenvolvimento sustentado.

Com arrimo nos resultados, infere-se que as três categorias profissionais são unânimes em sua percepção no que concerne à valorização do comprometimento afetivo, haja vista que as médias foram superiores às do PPLR.

6.3.4.3 O sistema e os fatores normativos de comprometimento

O terceiro objetivo específico da pesquisa se propõe avaliar a posição relativa do PPLR em relação aos fatores de comprometimento normativo. Consoante Moraes *et al.*(1998), esse nível de comprometimento revela a identificação dos funcionários com os objetivos da empresa, caracterizada pelo sentimento de obrigação, ou dever moral de permanecer na organização.

Tabela 19- PPLR e fatores normativos na percepção dos empregados - Galvani

Fatores de Comprometimento	Adm.	Com.	Oper.	Total
1. Os fatores que influenciam a minha decisão de continuar trabalhando nesta empresa				
1.1 O tempo de serviço que tenho na empresa	12,75	2,50	25,50	40,75
1.2 O tipo e a natureza do trabalho que realizo, em termos de atratividade e de realização	14,00	9,00	21,50	44,50
1.3 A parcela salarial que recebo a cada final de semestre/ano pelo atingimento de metas **(PPLR)**	4,00	1,00	13,50	18,50
2. Os fatores que despertam a vontade de dar mais um pouco de mim pela empresa				
2.1 A experiência adquirida com o tempo de trabalho dedicado a esta empresa	21,25	9,00	38,00	68,25
2.2 O fato de que mesmo nos momentos de dificuldade a empresa procura preservar os empregos dos seus empregados, buscando outras formas de ajuste	5,75	2,50	16,25	24,50
2.3 A possibilidade de receber semestral/anual uma parcela salarial adicional pela superação de metas no trabalho **(PPLR)**	2,00	1,25	15,25	18,50
3. Eu falo bem da empresa onde trabalho para as pessoas de fora, pelos fatores				
3.1 As condições de segurança associadas ao trabalho que realizo	15,25	5,00	34,00	54,25
3.2 A empresa preserva o seu quadro funcional, evitando demissões	10,00	1,25	16,75	28,00
3.3 O pagamento de uma parcela semestral/anual quando se atinge as metas da empresa **(PPLR)**	2,50	3,50	8,25	14,25
4. A empresa onde trabalho se destaca positivamente entre os colaboradores em razão dos fatores				
4.1 Por oferecer aos seus funcionários boas condições de trabalho	15,00	6,50	28,50	50,00
4.2 Por buscar constantemente ajustar as responsabilidades e atribuições do empregado ao seu potencial e talento	4,75	4,25	14,00	23,00
4.3 Por oferecer ao funcionário oportunidade de Participar dos Lucros e/ou Resultados da empresa **(PPLR)**	11,25	4,50	34,00	49,75
5. As principais qualidades da empresa onde trabalho são				
5.1 A empresa é comprometida com as condições de trabalho dos seus funcionários	14,00	8,00	31,00	53,00
5.2 As condições de segurança do funcionário na realização do seu trabalho	11,75	4,25	28,50	44,50
5.3 O pagamento ao funcionário de uma parcela salarial semestral/anual diante do atingimento de metas **(PPLR)**	3,50	1,50	13,75	18,75
Média total do PPLR	**4,65**	**2,35**	**16,95**	**23,95**
Média total dos fatores normativos	**12,45**	**5,23**	**21,60**	**43,08**
Relação PPLR / fatores normativos	**0,37**	**0,45**	**0,78**	**0,56**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com esteio nos resultados da Tabela 19, verifica-se que os funcionários das áreas pesquisadas priorizam os fatores normativos (média = 43,08) sobre o PPLR (média = 23,95). Esses dados colaboram para o reconhecimento da relevância de permanecer na empresa, movidos pelo sentimento de cumprir com o dever moral. Observa-se que a média total do PPLR em relação aos fatores normativos obteve valor 0,56.

Essa realidade evidencia a preferência dos fatores normativos, diante do PPLR, concernentes aos aspectos que fomentam o desprendimento dos funcionários (fator 2), como a experiência adquirida com o tempo de trabalho (2.1). A ênfase nos aspectos positivos da empresa no ambiente externo (fator 3), como a segurança na realização trabalho (3.1). Aspectos positivos da empresa enfatizados pelos empregados (fator 4), como as condições no ambiente de trabalho (4.1). E as principais qualidades da empresa (fator 5), como compromisso da empresa com as condições de trabalho (5.1).

Comparando a relação entre as categorias estudadas, constata-se maior aprovação do programa para a categoria operacional. Esse dado tem como base a menor prevalência dos fatores normativos referentes aos aspectos positivos da empresa enfatizados pelos empregados (fator 4), como as condições no ambiente de trabalho (4.1) e alinhamento das responsabilidades e atribuições do empregado (4.2).

Com âncora nos resultados, observa-se que os fatores normativos exercem importância maior para as categorias estudadas no que concerne ao fator PPLR, consolidando a relevância das características da dimensão normativa neste contexto.

6.3.4.4 O sistema e os fatores calculativos de comprometimento

O quarto objetivo específico da pesquisa se propõe a avaliar a posição relativa do PPLR em relação aos fatores de comprometimento calculativo. De acordo com Bastos (1994), este tipo de comprometimento é caracterizado pela ligação do individuo à organização em virtude do reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa.

Tabela 20- PPLR e fatores calculativos na percepção dos empregados - Galvani

Fatores de Comprometimento	Adm.	Com.	Oper.	Total
1. Os fatores que influenciam a minha decisão de continuar trabalhando nesta empresa				
1.1 O conjunto de recompensas representado pelo salário fixo e pelos benefícios que a empresa proporciona	15,25	3,50	20,50	39,25
1.2 Os programas de capacitação e aprendizagem oferecidos pela empresa para qualificar seus empregados	5,00	4,75	29,50	39,25
1.3 A parcela salarial que recebo a cada final de semestre/ano pelo atingimento de metas **(PPLR)**	4,00	1,00	13,50	18,50
2. Os fatores que despertam a minha vontade de dar mais um pouco pela empresa				
2.1 A importância que a empresa dá à qualificação dos seus empregados	9,25	3,50	21,75	34,50
2.2 O valor da remuneração mensal que a empresa paga	6,75	2,25	10,50	19,50
2.3 A possibilidade de receber semestral/anual uma parcela salarial adicional pela superação de metas no trabalho **(PPLR)**	2,00	1,25	15,25	18,50
3. Eu falo bem da empresa onde trabalho para as pessoas de fora, pelos fatores				
3.1 A remuneração paga mensalmente é compatível ou vantajosa em relação ao mercado de trabalho local	1,50	2,50	15,25	19,25
3.2 A empresa oferece um conjunto de recompensas para o colaborador, a exemplo de benefícios e salários fixos	12,00	2,00	15,75	29,75
3.3 O pagamento de uma parcela semestral/anual quando se atinge as metas da empresa **(PPLR)**	2,50	3,50	8,25	14,25
4. A empresa onde trabalho se destaca positivamente entre os colaboradores em razão dos fatores				
4.1 Por possibilitar oportunidade ao funcionário de promoção na sua carreira	3,25	3,25	16,50	23,00
4.2 Por oferecer remuneração mensal compatível com o mercado local de trabalho	4,25	0,00	8,00	12,25
4.3 Por oferecer ao funcionário oportunidade de Participar dos Lucros e/ou Resultados da empresa **(PPLR)**	11,25	4,50	34,00	49,75
5. As principais qualidades da empresa onde trabalho são				
5.1 A remuneração mensal oferecida pela empresa aos seus funcionários	5,00	1,25	13,75	20,00
5.2 A possibilidade do funcionário de promoção na sua carreira	10,50	1,25	20,00	31,75
5.3 O pagamento ao funcionário de uma parcela salarial semestral/anual diante do atingimento de metas **(PPLR)**	3,50	1,50	13,75	18,75
Média total do PPLR	**4,65**	**2,35**	**16,95**	**23,95**
Média total dos fatores calculativos	**7,28**	**2,43**	**17,15**	**26,85**
Relação PPLR / fatores calculativos	**0,64**	**0,97**	**0,99**	**0,89**

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 20 registra que o modelo PPLR operacionalizado pela empresa não prevalece (média = 23,95) sobre o conjunto de fatores calculativos (média 26,85), considerando que, para os funcionários das áreas pesquisadas, há o reconhecimento das perdas provenientes do seu desligamento da organização. Constata-se que a média total do PPLR em relação aos fatores calculativos refere-se a 0,89.

Nessa perspectiva, observa-se preferência, diante do PPLR, dos fatores calculativos referentes ao conjunto de recompensas representado pelos aspectos que contribuem para a permanência na organização (fator 1), como conjunto de

recompensas representado pelo salário fixo e benefícios (1.1) e os programas de capacitação e aprendizagem (1.2). Aspectos que fomentam o desprendimento dos funcionários (fator 2), como a importância atribuída pela empresa à qualificação profissional (2.1). E as principais qualidades da empresa (fator 5), como a possibilidade de promoção na carreira (5.2).

Assim, comparando a relação entre as categorias, vê-se que há maior aderência ao programa para os profissionais da área operacional. Esse dado justifica-se pela menor prevalência dos fatores calculativos concernentes aos aspectos que fomentam o desprendimento dos funcionários (fator 2), como o valor da remuneração mensal paga pela empresa (2.1). Aspectos positivos da empresa enfatizados pelos empregados (fator 4), como a possibilidade de promoção na carreira (4.1) e a remuneração mensal compatível com mercado (4.2).

Com base na pesquisa, conclui-se que os funcionários das categorias estudadas priorizam os fatores calculativos face ao PPLR.

6.3.5 Conclusão

A Galvani ocupa o segundo lugar no mercado baiano de fertilizantes, com 30% da participação. Desde 1999, adota o PPLR para atender uma necessidade de mercado e promover o comprometimento dos funcionários.

Para o gestor, o PPLR atende aos objetivos da empresa, sendo bem aceito pelo quadro funcional, além de impactar no nível de comprometimento dos empregados. Do ponto de vista destes, o programa é avaliado de forma moderada, com inclinação negativa. Esse dado revela que os funcionários são unânimes em sua avaliação quanto ao programa adotado na empresa, o qual é avaliado medianamente, com inclinação negativa, contrariando a percepção do gestor.

No tocante ao nível de comprometimento funcional, verifica-se que há convergência entre as áreas administrativa e comercial, as quais demonstram comprometimento médio, com inclinação positiva, diferentemente do que pode ser observado na área operacional, onde o comprometimento é médio, com inclinação negativa. Esse dado pode ser justificado, em parte, pela natureza do trabalho e a identificação entre as atividades comerciais e administrativas desenvolvidas entre os

funcionários da empresa, o que possibilita, em tese, convergências de opiniões entre esses profissionais, quando comparado com empregados que desenvolvem atividades operacionais.

A pesquisa revela o consenso entre as três categorias profissionais estudadas em sua percepção no que concerne à valorização dos fatores de comprometimento afetivo, normativo e calculativo em face do PPLR. Sugere-se, portanto, que o programa adotado na empresa não contribui para elevar o grau de comprometimento dos empregados, conforme a Tabela 21.

Tabela 21- PPLR e fatores de comprometimento - Galvani

Fatores	**Administrativa**	**Comercial**	**Operacional**	**∑ PPLR / Fatores**	**Prevalência do fator**
Afetivo	0,46	0,45	0,68	0,59	Afetivo
Normativo	0,37	0,45	0,78	0,56	Normativo
Calculativo	0,64	0,97	0,99	0,89	Calculativo

Fonte: Dados da pesquisa.
Legenda: < 1 Fator de comprometimento prevalece; = 1 nível de igualdade; > 1 PPLR prevalece.

Considerando os dados da pesquisa, observa-se que o PPLR não prevalece diante dos fatores afetivos, normativos e calculativos, sendo que essa desvantagem se revela, sobretudo, diante dos fatores afetivos e normativos. Dessa forma, nota-se que o PPLR não influencia o comprometimento do funcionário de permanecer na empresa.

Verifica-se que os fatores afetivos e normativos são mais valorizados, demonstrando importância maior em face do PPLR. A relação intensifica no fator calculativo, no entanto, indicando um equilíbrio na comparação do programa com os demais fatores calculativos, os quais podem representar perdas em relação à oferta de trabalho no mercado. Esse resultado revela uma contribuição positiva do PPLR, porém não prevalece diante dos outros fatores calculativos.

Conclui-se que o PPLR não favorece claramente o comprometimento, pois não constitui fator de engajamento para os funcionários na organização. Isso justifica a percepção negativa dos empregados acerca do programa adotado na empresa. Vários aspectos podem concorrer para esse resultado. O primeiro relaciona-se à localização da empresa, situada numa região em desenvolvimento, onde as oportunidades e ofertas de emprego são menores, e as práticas de remuneração variável são menos comuns.

Outro dado importante tem ligação com o momento da aplicação do questionário. Evidenciou-se um clima de descontentamento por parte dos funcionários no que se refere ao pagamento do benefício. Os empregados tinham recebido recentemente apenas uma parte do acordo referente à participação nos resultados, não havendo distribuição da parcela relacionada ao lucro, decorrente de prejuízo registrado no Grupo Galvani e não na unidade pesquisada.

Ressalta-se, também, que o descontentamento por parte dos funcionários pode ter relação com a mudança recente da modalidade do programa, que deixou de ser com base puramente nos lucros e passou a ser um programa misto de participação, com base nos lucros e resultados.

Outro aspecto tem relação direta com a valorização dos funcionários da dimensão afetiva. Nota-se uma identificação com os valores, os objetivos e, sobretudo, com os problemas da empresa. Fatores relacionados a autonomia no trabalho, realização profissional, participação nas decisões da empresa e responsabilidade social da organização identificam-se como razões prioritárias de comprometimento dos funcionários.

Outros aspectos contingentes na questão do comprometimento dos empregados estão relacionados a fatores normativos, como tempo de serviço, condições de trabalho, cargo/atividade, segurança e estabilidade no trabalho.

Por fim, percebe-se que fatores relacionados à remuneração mensal recebida pelos funcionários, à oportunidade de promoção na carreira, às recompensas representadas pelos salários fixos e benefícios e os programas de capacitação e aprendizagem oferecidos pela empresa, são relevantes no processo de comprometimento funcional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu diagnosticar o nível de comprometimento dos funcionários em relação às empresas pesquisadas e a percepção do PPLR adotado sob a óptica dos gestores e funcionários, além de avaliar a importância do programa em face dos fatores de comprometimento relacionados na pesquisa.

Com arrimo nos resultados, constata-se que os funcionários das áreas pesquisadas da Galvani, à exceção da área operacional, apresentam comprometimento médio, com inclinação positiva. O PPLR é avaliado pelas três categorias profissionais, de forma mediana, com inclinação negativa. Esse dado revela que o sistema de remuneração variável adotado pela empresa não atende totalmente às expectativas dos funcionários. Dessa forma, denota-se que o PPLR não prevalece em relação ao conjunto de fatores de comprometimento.

Com base nos dados da Cibrafértil, percebe-se que os empregados das áreas pesquisadas apresentam comprometimento médio, com inclinação positiva. O PPLR é avaliado de maneira mediana, com inclinação positiva. Esse dado denota a prevalência unânime do programa em face dos fatores de comprometimento considerados na pesquisa.

De modo geral, percebe-se convergência entre as categorias profissionais das empresas estudadas no que diz respeito às questões tratadas na pesquisa.

Essa realidade se distancia da percepção dos gestores das empresas, os quais assinalam que o PPLR é bem avaliado e compreendido pelos empregados, ensejando comprometimento. Observa-se, no entanto, que o gestor percebe o programa de forma dissonante em relação ao resultado da pesquisa quantitativa.

Apesar da representatividade das empresas pesquisadas no setor baiano de fertilizantes (80%), a pesquisa evidencia que não se pode caracterizar uma situação de homogeneidade no setor no que se refere a prevalência do PPLR, haja vista o fato de que as duas empresas evidenciam resultados diferentes. Para a Cibrafértil, existe prevalência do PPLR em face dos demais fatores de comprometimento, enquanto, para a Galvani, fatores relacionados às dimensões afetiva, normativa e calculativa são mais importantes na determinação do comprometimento funcional.

Sugere-se que vários aspectos concorrem para a dissonância entre os estudos de caso pesquisados, destacando-se a localização geográfica, haja vista que a Cibrafértil está em uma região dinâmica, no maior complexo industrial

integrado do hemisfério sul, no qual existem cerca de 60 empresas, onde a disseminação do PPLR é uma realidade. Enquanto isso, a Galvani se localiza em uma região economicamente em desenvolvimento, onde as oportunidades no mercado de trabalho são menores e as práticas de remuneração variável são menos comuns.

Outros aspectos relevantes referem-se a questões demográficas, como sexo, idade e grau de instrução. Na Galvani, existe o predomínio de empregados do sexo feminino, com até 30 anos de idade e com nível superior, enquanto na Cibrafértil a maioria dos funcionários é do sexo masculino, têm mais de 31 anos de idade e segundo grau completo. Outro fator a ser considerado é o tempo de serviço dos empregados, percebendo uma maior estabilidade na Cibrafértil, o que pode justificar maior conhecimento acerca do programa adotado.

Ressalta-se também o tempo de adoção do programa. A Cibrafértil adota há sete anos o mesmo sistema de remuneração variável, o PPR. A Galvani há um ano adota o programa com base nos lucros e resultados (PPLR), depois de praticar por sete anos a modalidade apenas com base nos lucros (PPL), o que pode ter provocado baixa aceitação da mudança por parte dos funcionários.

Por fim, destacam-se o estilo da gestão do programa, bem como a cultura organizacional, cujos elementos não foram possíveis de captar nessa pesquisa.

7.1 Quanto aos objetivos propostos

Este trabalho objetivou avaliar a importância relativa do PPLR – Lei n°. 10.101 para o comprometimento dos empregados em comparação com outros fatores de comprometimento funcional. Para tanto, foram pesquisadas duas empresas de fertilizantes no Estado da Bahia – Cibrafértil Companhia Brasileira de Fertilizantes e Galvani Indústria Comércio e Serviços Ltda.

O primeiro objetivo específico pretendia diagnosticar o nível de comprometimento geral dos empregados pesquisados. Atendeu-se a este objetivo específico por meio de informações apresentadas nos tópicos 6.2.4.1 e 6.3.4.1 do capítulo 6, oriundas da aplicação do questionário entre os empregados – Apêndice B.

Diante das questões levantadas, a respeito do nível de comprometimento dos empregados, nota-se que, apesar da identificação com os objetivos, valores e, sobretudo, com os problemas da organização, verifica-se que o nível de comprometimento dos funcionários das empresas pesquisadas revela comprometimento médio, com inclinação positiva.

Acerca desse objetivo específico, com base na escala de medição utilizada na pesquisa, a análise nega a suposição sugerida na pesquisa de que os empregados são absolutamente comprometidos com as empresas pesquisadas.

O segundo objetivo específico teve o intuito de avaliar a posição relativa do PPLR em relação aos fatores afetivos de comprometimento. Atendeu-se a este objetivo específico por meio de informações apresentadas nos tópicos 6.2.4.2 e 6.3.4.2, oriundas da aplicação do questionário entre os empregados – Apêndice B.

Com âncora nos dados, percebe-se que, para os empregados da Galvani, não houve prevalência do PPLR ante os fatores afetivos. Na Cibrafétil, o PPLR teve maior importância quando comparado com os fatores afetivos de comprometimento.

Acerca desse objetivo específico, chegou-se à conclusão de que não houve consenso entre as empresas no que concerne à prevalência do programa. Desta forma, a análise afirma em parte a suposição sugerida na pesquisa de que o PPLR tem maior importância do que os fatores afetivos de comprometimento.

O terceiro objetivo específico buscou comparar a posição do PPLR em relação aos fatores normativos de comprometimento. Atendeu-se a este objetivo específico por meio de informações apresentadas nos tópicos 6.2.4.3 e 6.3.4.3, oriundas da aplicação do questionário entre os empregados – Apêndice B.

Com base nos dados, percebe-se que, para os empregados da Cibrafértil, houve prevalência do PPLR em face dos fatores normativos. Na Galvani, o PPLR teve menor importância em relação aos fatores normativos de comprometimento.

Acerca desse objetivo específico, chegou-se à conclusão de que não houve consenso entre as empresas no que se refere à prevalência do programa. Desta forma, a análise afirma em parte a suposição sugerida na pesquisa de que o PPLR tem maior importância do que os fatores normativos de comprometimento.

O quarto objetivo específico procurou comparar a posição do PPLR em relação aos demais fatores calculativos de comprometimento. Atendeu-se a este objetivo específico por meio de informações apresentadas nos tópicos 6.2.4.4 e 6.3.4.4, oriundas da aplicação do questionário entre os empregados – Apêndice B.

De acordo com os dados, percebe-se que, para os empregados da Galvani, não houve prevalência do PPLR ante os demais fatores calculativos. Na Cibrafétil, o PPLR prevaleceu quando comparado com outros fatores calculativos de comprometimento.

Acerca desse objetivo específico, chegou-se à conclusão que não houve consenso entre as empresas no que diz respeito à prevalência do programa. Desta forma, a análise acentua em parte a suposição sugerida na pesquisa de que o PPLR tem maior importância do que os demais fatores calculativos de comprometimento.

O quinto objetivo específico pretendia identificar as percepções dos empregados sobre o PPLR. Atendeu-se a este objetivo específico por meio de informações apresentadas nos tópicos 6.2.3.1 e 6.3.3.1, oriundas da aplicação do questionário entre os empregados – Apêndice B.

Os dados revelam que os empregados da Cibrafértil avaliam o PPLR de forma moderada, com inclinação positiva. Na Galvani, o programa é avaliado medianamente, com inclinação negativa.

Acerca desse objetivo específico, com base na escala de medição utilizada na pesquisa, a análise nega a suposição sugerida na pesquisa de que o PPLR é avaliado de forma positiva pelos empregados.

O sexto e último objetivo específico procurou identificar as percepções dos gestores a respeito do PPLR. Atendeu-se a este objetivo específico por meio de informações apresentadas nos tópicos 6.2.3.2 e 6.3.3.2, oriundas do roteiro de entrevista com os gestores dos programas – Apêndice C

Acerca desse objetivo específico, chegou-se à conclusão de que, na percepção dos gestores, o PPLR adotado nas empresas pesquisadas atinge aos objetivos e estratégias organizacionais, é aceito e compreendido pelos empregados e impacta positivamente no nível de comprometimento dos funcionários, permitindo que estes atinjam metas e recebam um valor adicional pela sua participação. Desta forma, a análise confirma totalmente a suposição sugerida na pesquisa.

7.2 Quanto à pergunta orientadora

A pergunta orientadora deste trabalho foi de avaliar a importância relativa dos programas de participação nos lucros e resultados para o comprometimento dos

empregados, em comparação com outros fatores de comprometimento funcional, notadamente nas duas maiores empresas produtoras de fertilizantes do Estado da Bahia.

A pesquisa permitiu constatar que, apesar da importância dos PPLR para as estratégias e objetivos organizacionais, não houve consenso entre as empresas no que concerne à prevalência do programa quando vinculados com fatores de comprometimento afetivos, normativos e demais calculativos relacionados no estudo. Sugere-se que vários aspectos concorrem para a dissonância entre os estudos de caso pesquisados, como a localização geográfica, questões demográficas e o estilo da gestão.

7.3 Quanto ao prosseguimento da pesquisa

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, este trabalho traz sugestões de várias linhas de aprofundamento, que podem ser seguidas, entre as quais se destacam, as delineadas na seqüência.

- A ampliação do estudo para outros segmentos industriais, comerciais e de serviços, também localizados em diferentes regiões geográficas, uma vez que o presente estudo se limitou às observações relacionadas ao setor de fertilizantes, com abrangência restrita às duas grandes empresas no Estado da Bahia.
- A continuidade da pesquisa, levando em consideração o maior número de sujeitos e adoção de outro método de tratamento dos dados.
- Uma pesquisa que contemplasse a terceira empresa do setor baiano de fertilizantes, responsável por 20% de participação do mercado.
- A realização de um estudo que possa contemplar as três modalidades do programa de participação nos lucros e resultados (PL, PR e PPLR), de modo a analisar o grau de comprometimento dos funcionários. A concretização de um estudo longitudinal, com características de quase-experimento, no qual se observaria o nível de comprometimento dos funcionários, antes e depois da implantação do PPLR.
- Outra oportunidade está associada a investigar a posição dos representantes

dos sindicatos de classe com relação aos PPLR, investigação esta não contemplada neste estudo, pelas razões já referidas.

Por fim, o presente trabalho lança sementes e perspectivas novas sobre comprometimento e PPLR, uma vez que o programa é a alternativa para o alcance dos objetivos das empresas e comprometimento dos empregados.

Por se tratar de uma ferramenta de comprometimento no ambiente organizacional, possibilitará oportunidades para amplos estudos de pesquisadores que se dedicarem o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, G.A.S.C. Contribuição à Implantação de um Novo Pólo de Fertilizantes no Nordeste do Brasil. Departamento de Engenharia de Minas. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Tese de Doutorado. 134p., 2000.

ALBUQUERQUE, L. G. de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Org.). **Administração Contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G. de. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. **Revista de Administração** - USP. São Paulo, v.26, n.2, p.74-77, abril/junho, 1991.

ÁLVARES, A. C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 70-77, out./dez. 1999.

ANDA. **Anuário estatístico setor de fertilizantes**, São Paulo, 2001.

BANDEIRA, M.L; MARQUES, A.L.; VEIGA, R. T. **Validando um instrumento de medidas de comprometimento**: Uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. Anais do 23º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set.1999.

BARRETO, R. M. **Participação nos lucros ou resultados nas empresas petroquímicas da Bahia**. Salvador: Bahia Análise & Dados, 2002.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 293f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília-UnB, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E; e CODO, W. Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo, 1995.

BASTOS, A.V.B., BRANDÃO, M.G.A., PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de administração contemporânea**, v.1, n.2, Maio/Ago, 1997.

BASTOS, A. V. B., LIRA, S. B. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. Organizações e Sociedade. Salvador: v.4, n.9, 1997.

BASTOS, A. V. B., MORAIS, J. H. M; MENEZES, I. G. RIOS, M. **Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do consruto**. In: 3º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia: construindo a psicologia brasileira – Desafios da ciência e prática psicológica. João Pessoa, 2003.

BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BECKER, G. V. **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos**. Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

BEER, M.; WALTON, R. E. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração. In: VROOM, Victor H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal:** Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BELCHER JR. J. G. **Gainsharing and variable pay: the state of the the art**, in Compensation & Benefits Review, New York, American Management Association, vol. 26, n.3, may/jun 1994 *apud* BRISOLLA JR. C. A **Remuneração variável mudando os paradigmas na administração salarial.** Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, 1994.

BELCHER JR. J. G. **How to design e implement a results – oriented variable pay system**. New York: American Management Association, 1996.

BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, P. **Sem contar os minutos de atraso**. Disponível em <http://www.rh.com.br> acesso em janeiro 2006.

BRASIL. **Medida Provisória n. 794**, de 29 de dezembro de 1994.

BRASIL. . ***Medida Provisória n. 860***, de 27 de janeiro de 1995.

BRASIL. . ***Medida Provisória n. 1.698-48*****,** de 28 de agosto de 1998.

BRASIL. Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000. In: **Diário Oficial da União**, Brasília*,* 20 dez. 2000.

BRIEF, A.P.;WEISS, H.M. Organizational Behavior: affect in the workplace. **Annual review of psychology**, v. 53, 2002.

BRISOLLA JR. C. **A remuneração variável mudando os paradigmas na administração salarial.** Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, 1994.

BUENO, M. **Programas de qualidade no setor avícola brasileiro**: o caso da Granja Planalto. 196f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2002.

CARVALHO N., A. M. **Participação nos lucros e resultados**: Novas perspectivas para as relações de trabalho no Brasil. Anais da XXI Reunião Anual da ANPAD: Rio de Janeiro, 1997.

CAVALCANTE, A. B. **Gestão de pessoas e comprometimento**: um estudo de caso da Nexcom. 210f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, 2005.

CHACEL, J. M. O Instituto da Arbitragem. **Conjuntura econômica**. v. 54, n. 10, p. 36-37, out. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. . **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994b.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL Promulgada em 20 de Outubro de 1946. São Paulo: Atlas, 1946.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL Promulgada em 24 de janeiro de 1967. São Paulo: Atlas, 1967.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL Promulgada em 17 de outubro de 1988. São Paulo: Atlas, 1988.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL Promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto, notas remissivas e índices por Juarez de Oliveira. São Paulo: Saraiva, 1988.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**; trad. Luciana de Oliveira da Rocha. - 7.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPERS; LYBRAND; PEREIRA F.; LINS, J.; PICARELLI F.; COLPO, O. (coords.). **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CORRÊA, W. E. **Participação nos lucros ou resultados** – uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas. São Paulo: Atlas,1999.

COUTINHO, M.C. **Entre o velho e o novo**: estratégia de participação no trabalho. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Campinas, Campinas, 2002.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS - DIEESE. **Boletim n.205**: Produtividade do trabalho no setor bancário. São Paulo. 1998. 6f. Capturado em 26 de jul. 2003. On-line. Disponível na Internet: <http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpjun98.html>.

DIEESE. **Um balanço na participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas 1996-1999**. São Paulo, 2000.

DREWS, G. A.. **Gestão de recursos humanos orientada ao comprometimento**: a prática em cooperativas do noroeste do RG. 168f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRG, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 1986.

FIERGS, CONTRAB. **Participação nos lucros ou resultados***:* uma abordagem técnico-jurídica visando subsidiar a tomada de uma posição pelas entidades. Abril de 1995.

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **Programa mediar**. São Paulo, 2001.

FIPE / Ministério do Trabalho e Emprego – A PLR e o mercado de capitais: desenhando a poupança participativa, 2002.

FLANNERY, T. P. et al. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, M.T.L. Mudanças e persistências no modelo de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta: o caso brasileiro em contraponto com o chinês. Em H.S. Hirata (Org.), **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GAZETA MERCANTIL. **Análise Setorial**: A indústria de Fertilizantes. Relatório, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, M. **Remuneração**. Disponível em <http://www.adm.ufrgs.br> , acesso em 09.01.07.

GONÇALVES, R. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas**. Rio de Janeiro: BNDES, 1996.

HIBA, J. C. **Cuando la pequeña quiere**. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1997.

IBGE. Empresas de pequeno, médio e grande portes. Disponível em: http://www.ibge.gov.br, a cesso em: 27 jul. 2007.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOHN, A. Por que os planos de incentivo não funcionam. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n. 6, p. 12-19, nov./dez. 1995.

KRAUTER, E. **Estratégias associadas aos planos de participação nos lucros e resultados para geração de valor para as empresas.** Artigo baseado na dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2002.

KULAIF, Y. **A indústria de fertilizantes fosfatados no Brasil**: Perfil empresarial e distribuição regional, Rio de Janeiro: CETEM/CNPq, 1999, 114p.

LANGBECK, M. A. A pesquisa revela como se dá a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas. **Revista tendência do trabalho**, Rio de Janeiro, 1991.

LAWLER, E. E. **Strategic pay: aligning organizational strategics and pay sistems***.* São Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: Um estudo de caso em uma universidade estadual. 214f. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Vitória da Conquista, 2004.

LEOCÁRDIO, N. Treinamento e desenvolvimento de gerência. In: Gustavo Gruneberg Bood (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Associação Brasileira de Treinamento e desenvolvimento. São Paulo: MacGraw Hill do Brasil, 1980.

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

MAIA, P. A. **O impacto dos programas de participação nos lucros ou resultados (PPLRs) sobre o comprometimento e motivação dos trabalhadores no âmbito das cooperativas de eletrificação rural do Rio Grande do Sul:** Estudos de caso da Certaja, Certel e Creluz. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul: UFRGS, 2003.

MARINAKIS, A. A Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.4, p.56-64, out./dez., 1997.

MARINAKIS, A. Programas basados en los lucros y en los Resultados. **Anais do Seminário Participação dos Trabalhadores nos Lucros das Empresas**, Brasília, 1995.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: Do operacional ao estratégico. 3. edição. São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional e características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 166f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. **Comprometimento organizacional**: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. Anais do ENANPAD 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. Anais do ENANPAD 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais**: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. Anais do ENANPAD 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen**: um

estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. Anais do ENANPAD 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F., MONTEIRO, T. C. C. **Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional**. Anais do ENANPAD 1999.

MEGGINSON, L. MOSLEY, D. C.; PIETRI JR. P.H. **Administração:** conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEYER, J. P. ; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research an application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU. J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional**: Um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. Anais do 21º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set.1997.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L; CORREIA, L. F. **Comprometimento organizacional**: Uma contribuição ao construto. Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set.1998.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas,** v. 41, n. 3, jul./set. 2001.

MUSSI, M. **Motivação**: é possível garantir o envolvimento do empregado? Disponível em <http://www.mussi.com.br> , acesso em 09.01.07.

OBINO FILHO; F. **Participação nos lucros ou resultados**. Porto Alegre, 1996.

OLIVEIRA, C. A. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. Dissertação de Mestrado, PPGEP/UFSC. Florianópolis. 2002.

PAIM, I. **Curso de psicopatologia**. São Paulo: EPU, 1993.

PIZUTTI; GALLI. Programa de participação dos empregados nos lucros ou resultados. **Revista contabilidade e informação.** V. 5, n. 14, julho/setembro, 2002.

PONTES, B. R. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTR, 1995.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 2006.

PRAZERES, P. **Minidicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

RAUPP, F. M; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Longaray, A.A. et al.; BEUREN, I. M.(org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

REIS, M. T. Neto. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho**. Dissertação de Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

REIS, R. V. M.. **Utilização do *balanced scorecard* para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
RIBEIRO, I. **Copebrás amplia oferta de matéria-prima para adubos**. Gazeta Mercantil, 09/07/2000, p. B-18.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas:** o caso dos pesquisadores do centro técnico aeroespacial. PPGA/FEA/USP. Tese de mestrado, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA. F. D. **Participação nos lucros ou resultados**: a grande vantagem competitiva. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2006.

ROSENFIELD, C. **Autonomia outorgada e relação com o trabalho**: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo. Scielo Brasil, Sociologia, n. 10, Porto Alegre, 2003.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças.** São Paulo: Best Seller, 1996.

SARASATE, P. **Participação nos lucros e na vida das empresas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1968.

SCHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. 170f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SCHUSTER, J. P. *et al*. **O poder do gerenciamento transparente.** São Paulo: Futura, 1997.

SCOMAZZON, E. **Programas de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do RS:** um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2002.

SEBRAE. **Características das empresas.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/rumo_lei_geral/download/estudo_mpe1.doc>. Acesso em: 15 jan. 2005.

SEMENIK, R.J.; B, G. J. **Princípios do marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHERMERHORN, JR. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, A. M. **Você sabe reconhecer e recompensar sua equipe**. Rio de Janeiro, ADN, ano 10, n. 24, 2006.

SILVA, S. M. O. **As práticas de responsabilidade social corporativa e seus**

impactos no comprometimento do funcionário com a empresa: Uma análise em empresas cearenses de serviços. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará: UFC, 2005.

SILVA, V. C. C. **Comprometimento dos empregados de empresas terceirizadas**. 98f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFCS, Florianópolis, 2005.

SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização**. In: J.C. ZANELLI; J.E. BORGES-ANDRADE; AV.B. BASTOS. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA NETO, J. Participação nos lucros ou resultados no Brasil. Trabalho & Processo, **Revista Jurídica Trimestral**, n. 6, set. 1995.

SLYWITC, M.V. **Desenvolvimento psicossocial da criança - abordagem pediátrica e psicológica**. São Paulo: Sarvier, 1988.

SOARES, A.C.M. **Avaliação e perspectivas do comportamento da demanda de fertilizantes no Brasil**. Relatório técnico do Instituto de Pesquisas Tecnológicas. Centro de Estudos de Fertilizantes, 1981.

SOARES, A. C.. **Comprometimento dos funcionários das empresas atacadistas do ramo de confecções femininas. Um estudo de caso de shopping centers na cidade de Maringá**. 210f. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001.

SOARES, P.; CORDEIRO, H. **Vendas de adubo crescem 45% no semestre**, Gazeta mercantil, 01/08/2000, p.B-20.

STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 218f. Tese (doutorado) – Escola de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2002.

STONER, J. A .F. e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Tradução: Alves Calado. Rio de Janeiro: Prentice Hall/LTC, 1999.

SUSSEKIND, A.; TEIXEIRA, J. L. F. **Instituição do direito do trabalho**. 21 ed. São Paulo: LTR, 2003.

TAGLIALEGNA, G.H.F.; PAES LEME, M.F.; SOUSA, E.L.L. **Concentration of the Brazilian fertilizer industry and company strategies**. IAMA Congress, Sidney, 2001.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M. **Valores organizacional e prazer-sofrimento no trabalho**. Psico-USF, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

TINÉ, R.; OLIVEIRA, L. **Satisfação dos funcionários com o sistema de remuneração variável do Banco do Brasil**: Um estudo no estado do Pernambuco. In: Reunião Anual da ANPAD, Curitiba, Anais XX, 2004.

TOLOVI JR, J. **Se não pode mudar o chefe, mude de chefe**. Entrevista, A Tarde online, em 07/04/2002, disponível em <http://www.atarde.com.br/entrevista> , acesso em março 2004.

VASSALLO, C. Um novo modelo de negócios. **Exame**. Guia de boa cidadania corporativa. São Paulo, edição 728, 2000, Edição especial.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VILLAR, C. O. **Os sistemas de recompensas nas organizações de conhecimento intensivo e seu uso em empresas de software**. 127f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFCS, Florianópolis, 2003.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WILSON, T. P. – **Qualitative *versus* quantitative methods in social research**. Paris. France: Bulletin de Methodologie Sociologique, 1986.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho de ergonomia**: método e técnica. São Paulo: FTD/ Oboré, 1987.

WOOD Jr, T.; PICARELLI F. V. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JÚNIOR, Thomaz, PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. O; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

XIMENES, S. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2 ed. São Paulo: Ediouro, 2000.

ZIMPECK, B.G. **Administração de salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ZYLBERSTAJN, H. Aspectos Econômicos da Participação dos Empregados nos Lucros. **Revista do Direito do Trabalho**. São Paulo, n. 71, jan/fev. 1988.

ZYLBERSTAJN, H. **De olho no olho é melhor**. O Estado de São Paulo. São Paulo, 17.jul.1998b.

ZYLBERSTAJN, H.. Participação nos lucros ou resultados: as possibilidades criadas com a MP 794 e suas sucessoras. **Anais do seminário participação dos trabalhadores nos lucros das empresas**. Brasília, 1995.

ZYLBERSZTAJN, H. *et al*. **Apoio a instalação dos fóruns de competitividade nas cadeias produtivas couro/calçados, têxtil, madeira/móveis e fertilizantes**. PENSA-FIA-FEA-USP, São Paulo, Relatório, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de Apresentação

UFC – FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade – Departamento de Administração
MPA – Mestrado Profissional em Administração

Fortaleza, 10 de março de 2007.

À
XXXXXXXXXXXXXXXX.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.
XXXXXXXXXXXXX

Senhor dirigente,

GRUPO DE ESTUDOS GESTÃO ESTRATÉGICA DE RESULTADOS – A compreensão dos efeitos das práticas de remuneração variável sobre o comprometimento de colaboradores se constitui matéria de grande interesse para dirigentes, pesquisadores e o conjunto de atores interessados no fenômeno organizacional. Esse fato motivou o MPA - Mestrado Profissional em Administração, da UFC – Universidade Federal do Ceará, a patrocinar uma série de estudos que procura aprofundar o conhecimento no referido campo, tanto na dimensão técnica como comportamental, objetivando contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão das empresas brasileiras.

Em vista do exposto, solicitamos receber a pesquisadora **Marta Maria Santos de Jesus Andrade** (e-mail – XXXXXXXX@uol.com.br - fones (XX) XXXXXXX e XXXXXXX, integrante do grupo de estudos supra referido, desta Universidade, a qual, tendo especial interesse no setor de fertilizantes do Estado da Bahia, desenvolve estudo sobre as percepções de grupos profissionais sobre PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS em comparação com outros fatores de comprometimento organizacional.

Ressaltando não ser o foco central dos nossos estudos o detalhamento operacional do modelo de remuneração dessa empresa, torna-se relevante informar que o acesso às sínteses e conclusões do estudo serão prioritariamente repassados para essa empresa, podendo esta, inclusive, decidir pela identificação ou omissão do seu nome dos relatórios finais. A coordenação do MPA e do grupo de estudos e os seus pesquisadores estão à disposição de V.Sa. para eventuais esclarecimentos.

Agradecemos antecipadamente,

Prof. Dr. Serafim Ferraz
Universidade Federal do Ceará – UFC – FEAAC – Departamento de Administração
Vice-coordenador do MPA - Mestrado Profissional em Administração
Coordenador do Grupo de Estudos sobre Intra-empreendedorismo
E-mail XXXX@uol.com.br – fone (XX) XXXXXXX

APÊNDICE B – Esboço do Questionário com Colaboradores

UFC – FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade – Departamento de Administração
MPA – Mestrado Profissional em Administração

Fortaleza-Ce,____ de_____ de 2007.

Caro(a) colaborador(a) da Empresa XXXXXXXXX

A compreensão dos efeitos das práticas de remuneração variável sobre o comprometimento de colaboradores se constitui matéria de grande interesse para dirigentes, pesquisadores e o conjunto de atores interessados no fenômeno organizacional. Esse fato motivou o MPA - Mestrado Profissional em Administração, da UFC – Universidade Federal do Ceará, a patrocinar uma série de estudos que procura aprofundar o conhecimento no referido campo, tanto na dimensão técnica como comportamental, objetivando contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão das empresas brasileiras.

Este questionário é parte do estudo sobre as percepções de grupos profissionais sobre PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS em comparação com outros fatores de comprometimento organizacional.

Esclarecemos que a sua identificação não é necessária porque as análises se basearão no agregado das respostas de todos os questionários aplicados e não em respostas individuais. Adicionalmente, informamos ainda que as informações obtidas por meio deste instrumento de pesquisa terão utilização exclusivamente acadêmica.

Assim sendo, solicitamos o **máximo** de atenção às perguntas e fidedignidade das respostas, que devem estar fundamentadas nas ocorrências e práticas verificadas na empresa. Deste cuidado e atenção depende a qualidade deste estudo, que objetiva contribuir para o aprimoramento das práticas brasileiras de RH, principalmente na área de gestão de estratégica de resultados.

Atenciosamente,

Marta Maria Santos de Jesus Andrade.
Mestranda

QUESTIONÁRIO

Colaboradores

I – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Sexo:

( ) Masculino ( ) Feminino

2. Faixa etária:

( ) abaixo de 25 anos ( ) de 36 ä 45 anos
( ) de 26 ä 30 anos ( ) de 46 ä 50 anos
( ) de 31 ä 35 anos ( ) acima de 51 anos

3. Grau de instrução (assine o nível mais elevado)

( ) 2º. Grau completo ( ) Especialista nível superior / MBA
( ) Técnico de nível médio ( ) Mestrado
( ) Técnico de nível superior ( ) Doutorado
( ) Graduação – Bacharelado ( ) Outro. Qual?_____

4. Setor que trabalha na empresa: _____
5. Cargo/função exercido atualmente na empresa:_____
6. Tempo no Cargo: _____
7. Tempo de empresa: _____

8. Nível Salarial:

( ) Até R$ 350,00 ( ) Entre R$ 1.350,00 e R$ 1.850,00
( ) Entre R$ 350,00 e R$ 850,00 ( ) Mais de R$ 1.850,00
( ) Entre R$ 850,00 e R$ 1.350,00

II – MINHAS PERCEPÇÕES E SENTIMENTOS SOBRE A EMPRESA XXXXX

1. Tente lembrar-se de quando você começou a trabalhar na XXXX. Qual foi o principal motivo que te levou a trabalhar nesta empresa? Utilize o espaço abaixo para resumir esse motivo.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Leia com atenção cada uma das dez (10) questões abaixo. Na coluna da esquerda escreva a NOTA (2,3,4 ou 5) que corresponde de maneira mais fiel aos seus sentimentos e percepções, conforme seja:

2 – DISCORDO TOTALMENTE DA AFIRMAÇÃO
3 – CONCORDO POUCO COM A AFIRMAÇÃO
4 – CONCORDO BASTANTE COM A AFIRMAÇÃO
5 – CONCORDO TOTALMENTE COM A AFIRMAÇÃO

No.	QUESTÕES	NOTA
01	Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	
02	Trabalhar nesta organização significa muito para mim	
03	Esta organização é merecedora de toda a minha lealdade	
04	Na minha situação atual, trabalhar nesta organização é mais um desejo do que uma necessidade	
05	Estou sempre pronto para dar um pouco mais de mim para a empresa	
06	A empresa me ampara naquilo que ela pode e respeita os meus direitos	
07	Sinto-me realizado profissionalmente nesta empresa	
08	Sinto-me recompensado e reconhecido pelo trabalho que realizo	
09	O trabalho que realizo me motiva e completa	
10	Pretendo trabalhar nesta empresa por toda a vida	

III – FATORES QUE MELHOR EXPLICAM AS MINHAS PERCEPÇÕES E SENTIMENTOS SOBRE A EMPRESA

Relacionamos, abaixo, cinco (5) blocos que se compõem, cada um, de sete (7) elementos caracterizadores das relações de trabalho na XXXXXXX.

Dentre os sete (7) elementos indicados, escolha os QUATRO que melhor representam a sua percepção ou sentimento na questão colocada.

Dentre os QUATRO, indique a ORDEM DE IMPORTÂNCIA que você atribui a cada elemento, sendo que o número 1 é o MAIS IMPORTANTE e o número 4 o MENOS IMPORTANTE deles.

01. Os fatores que mais influenciam a minha decisão de continuar trabalhando nesta empresa:

ORDEM	ELEMENTOS
	As ações sociais desenvolvidas pela empresa
	O conjunto de recompensas representado pelo salário fixo e pelos benefícios que a empresa proporciona
	O tempo de serviço que tenho na empresa
	A participação na formulação e no gerenciamento periódico e sistemático das metas relativas ao trabalho e da empresa
	Os programas de capacitação e aprendizagem oferecidos pela empresa para qualificar seus empregados
	O tipo e a natureza do trabalho que realizo, em termos de atratividade e de realização
	A parcela salarial que recebo a cada final de semestre/ano pelo atingimento de metas

02. Os fatores que mais despertam a minha vontade de dar mais um pouco de mim pela a empresa:

ORDEM	ELEMENTOS
	A autonomia que tenho na execução do meu trabalho, sem depender excessivamente do superior hierárquico para decisões menos complexas
	A possibilidade de receber semestral/anual uma parcela salarial adicional pela superação de metas no trabalho
	A experiência adquirida com o tempo de trabalho dedicado a esta empresa
	O fato de ser chamado a participar das decisões da empresa, negociando metas e acompanhando as mesmas no decorrer do ano
	A importância que a empresa dá à qualificação dos seus empregados
	O fato de que mesmo nos momentos de dificuldade a empresa procura preservar os empregos dos seus empregados, buscando outras formas de ajuste
	O valor da remuneração mensal que a empresa paga

03. Eu falo bem da empresa onde trabalho para as pessoas de fora, pelos seguintes fatores:

ORDEM	ELEMENTOS
	A empresa dá autonomia ao empregado para desenvolver o seu trabalho
	O pagamento de uma parcela semestral/anual quando se atinge as metas da empresa
	As condições de segurança associadas ao trabalho que realizo
	O sentimento de realização pessoal e profissional com o exercício do trabalho
	A remuneração paga mensalmente é compatível ou vantajosa em relação ao mercado de trabalho local
	A empresa preserva o seu quadro funcional, evitando demissões
	A empresa oferece um conjunto de recompensas para o colaborador, a exemplo de benefícios e salários fixos

04. Na minha opinião, a empresa onde trabalho se destaca positivamente entre os colaboradores em razão dos seguintes fatores:

ORDEM	ELEMENTOS
	Por proporcionar oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional
	Por oferecer ao funcionário oportunidade de Participar dos Lucros e/ou Resultados da empresa
	Por oferecer aos seus funcionários boas condições de trabalho
	O respeito ao ser humano e ä sociedade são valores da empresa
	Por possibilitar oportunidade ao funcionário de promoção na sua carreira
	Por buscar constantemente ajustar as responsabilidades e atribuições do empregado ao seu potencial e talento
	Por oferecer remuneração mensal compatível com o mercado local de trabalho

05. Na minha opinião, as principais qualidades da empresa onde trabalho são:

ORDEM	ELEMENTOS
	A empresa desenvolve ações sociais e ambientais
	A remuneração mensal oferecida pela empresa aos seus funcionários
	A empresa é comprometida com as condições de trabalho dos seus funcionários
	A busca contínua pelo desenvolvimento sustentado é um valor da empresa
	O pagamento ao funcionário de uma parcela salarial semestral/anual diante do atingimento de metas
	As condições de segurança do funcionário na realização do seu trabalho
	A possibilidade do funcionário de promoção na sua carreira

IV – MINHAS PERCEPÇÕES SOBRE PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS

1. Leia com atenção cada uma das dez (10) questões abaixo. Na coluna da esquerda escreva a NOTA (2,3,4 ou 5) que corresponde de maneira mais fiel a sua percepção sobre o Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados adotado na XXXX, conforme seja:

2 – DISCORDO TOTALMENTE DA AFIRMAÇÃO
3 – CONCORDO POUCO COM A AFIRMAÇÃO
4 – CONCORDO BASTANTE COM A AFIRMAÇÃO
5 – CONCORDO TOTALMENTE COM A AFIRMAÇÃO

No.	QUESTÕES	NOTA
01	O Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é motivador	
02	Considero o Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados um ótimo ou bom Programa	
03	A forma de pagamento do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é injusta	
04	Existe pouca divulgação do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados	
05	A forma de medir os indicadores do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados são inadequados	
06	As metas definidas no Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados são difíceis de alcançar ou injustas	
07	O pagamento do prêmio do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados deveria ser semestral	
08	A estrutura do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados deve ser melhorada	
09	O sistema de avaliação do Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é inadequado	
10	O Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados é uma prova que a empresa valoriza seus funcionários	

APÊNDICE C – Esboço do Roteiro das Entrevistas com Gestor Responsável pelo Programa

UFC – FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade – Departamento de Administração
MPA – Mestrado Profissional em Administração

Fortaleza-Ce, _____ de _____ de 2007.

ROTEIRO DE ENTREVISTA
DIRIGENTE RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA

I- DADOS SOBRE A EMPRESA

1. Razão social: _____
2. Capital: ( ) multinacional ( ) nacional ( ) público
3. Tamanho: ( ) pequena ( ) média ( ) grande
4. Número de funcionários: _____
5. Principais clientes: _____
6. Principais fornecedores:_____
7. Principais concorrentes: _____
8. Linha de produtos: _____
9. Exporta? ( ) sim ( ) não

II- DADOS SOBRE O ENTREVISTADO

1. Nome: _____
2. Idade: _____
3. Cargo: _____
4. Formação: _____
5. Tempo de empresa: _____
6. Tempo no cargo atual: _____
7. Atividade profissional anterior:_____

Bloco 1: SOBRE O PPLR ADOTADO PELA EMPRESA

1. Quais as razões e como surgiu a idéia da implantação do PPLR?
2. Em que ano foi implantado o PPLR?
3. A empresa optou por um plano de participação nos lucros? Ou com base em resultados? Ou um plano sobre lucros e resultados?
4. Quais os principais motivos que levaram a empresa a adotar esta modalidade de plano?
5. Desde a implantação do PPLR, houve algum ano em que a empresa não distribuiu o benefício? Qual foi o motivo?

Bloco 2: SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PPLR NA EMPRESA

1. Qual o tempo de vigência estabelecido para o PPLR da empresa (o programa é anual)?
2. Quais os indicadores ou metas definidos pela empresa no seu PPLR?
3. De que forma foram estabelecidos/escolhidos estes indicadores ou metas?
4. Existe alguma metodologia para o cálculo destes indicadores ou metas?
5. Os indicadores ou metas foram fixados de forma global para toda a empresa? Ou foram determinados por setor/seção? Ou por equipes/times? Ou individualmente, por funcionário?
6. PPLR implantado na empresa abrange todos os níveis hierárquicos? Por que?
7. Qual o percentual de empregados beneficiados pelo PPLR adotado na empresa?
8. Qual a freqüência de distribuição dos benefícios adotada no PPLR (semestral, anual)?
9. O valor distribuído é proporcional ao salário-base dos empregados? Qual é este percentual? Ou o valor é fixo? Neste caso, qual o percentual sobre a média salarial da empresa? Ou a empresa adota outro critério? Qual?
10. Quais os maiores obstáculos/desafios observados pela empresa na implantação do seu PPLR?

Bloco 3: SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS

1. Houve alguma consulta formal junto aos trabalhadores na definição do PPLR?
2.Ocorreram problemas na aceitação do PPLR? Se sim, como foram solucionados?
3. Os funcionários participaram, ativamente, na elaboração do PPLR? Esta participação deu-se através de comissão eleita pelos empregados, ou por Convenção Coletiva?
4. A comissão continua atuante?
5. Atualmente, os funcionários participam nas definições do PPLR? A definição de metas é negociada? Os funcionários gerenciam essas metas?
6. Quando da implantação, de que forma ocorreu a representação da empresa: Teve apoio de algum profissional no assunto? Houve apenas a participação de um representante da área de RH? Foi por intermédio da própria Direção da empresa?
7. De que forma a empresa adotou para a divulgação do PPLR aos seus empregados? Em que momento a empresa iniciou este processo de divulgação?
8. As metas e regras do PPLR ainda são divulgadas? Que instrumentos estão sendo utilizados?

Bloco 4: SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO SINDICATO PROFISSIONAL

1. O sindicato participou de alguma forma na elaboração e implantação do PPLR? Como?
2. O sindicato participa do desenvolvimento do PPLR? Como?
3. Existe alguma cláusula no PPLR da empresa que tenha sido objeto de questionamento/resistência por parte do Sindicato Profissional?
4. Existiu algum impasse entre a empresa e os empregados na negociação do PPLR? Se sim, como foi encaminhada a solução?

5. Uma vez que a legislação induz a uma parceria entre a empresa e seus empregados, na sua avaliação, o Sindicato Profissional regional é simpático ao PPLR?

Bloco 5: SOBRE OS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

1. Qual a sua percepção a respeito do PPLR adotado pela empresa?
2. A empresa percebe algum impacto na motivação dos funcionários em função da utilização do plano? E no desempenho do trabalho?
3. Qual a porcentagem de grupos ou pessoas que tem atingido as metas propostas pelo PPLR?
4. Na sua opinião, qual o nível geral de comprometimento dos empregados?
5. Você considera o PPLR adotado em sua empresa um caso de sucesso?
6. Na sua percepção, quais os aspectos que determinam o sucesso do PLR? (Comunicação, indicadores, desempenho dos funcionários, reconhecimento da empresa, etc.)
7. Na sua avaliação, quais os maiores benefícios que a empresa está experimentando como resultado do PPLR implantado?
8. Existem outras práticas de envolvimento, adotadas pela empresa, em relação aos funcionários? Quais?

COMENTÁRIOS SOBRE O ROTEIRO DE ENTREVISTA:

O presente roteiro foi adaptado de Becker (1998):
BECKER, Grace Vieira. **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul: UFRGS, 1998

APÊNDICE D – Tabelas agregadas da relação do PPLR e os fatores de comprometimento por bloco de pergunta e empresa, segundo as categorias profissionais estudadas.

Tabela 1: Relação do PPLR e os fatores de comprometimento na percepção dos empregados da Cibrafértil

01. Os fatores que mais influenciam a minha decisão de continuar trabalhando nesta empresa:	**FATOR**	**ADM.**	**COM.**	**OPE.**	**TOTAL**
As ações sociais desenvolvidas pela empresa	AFETIVO (AF)	2,00	1,25	7,25	3,50
O conjunto de recompensas representado pelo salário fixo e pelos benefícios que a empresa proporciona	CALCULATIVO (CA)	10,5	0,00	29,75	13,42
O tempo de serviço que tenho na empresa	NORMATIVO (NO)	4,00	1,00	21,5	8,83
A participação na formulação e no gerenciamento periódico e sistemático das metas relativas ao trabalho e da empresa	AFETIVO (AF)	6,25	0,00	18,25	8,17
Os programas de capacitação e aprendizagem oferecidos pela empresa para qualificar seus empregados	CALCULATIVO (CA)	6,00	3,00	18,50	9,17
O tipo e a natureza do trabalho que realizo, em termos de atratividade e de realização	NORMATIVO (NO)	6,5	2,25	29,25	12,67
Média		**5,88**	**1,25**	**20,80**	**9,31**
A parcela salarial que recebo a cada final de semestre/ano pelo atingimento de metas **(PPLR)**	CALCULATIVO (CA)	5,00	4,00	24,50	11,17

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 2: Relação do PPLR e os fatores de comprometimento na percepção dos empregados da Cibrafértil

02. Os fatores que mais despertam a minha vontade de dar mais um pouco de mim pela empresa:	**FATOR**	**ADM.**	**COM.**	**OPE.**	**TOTAL**
A autonomia que tenho na execução do meu trabalho, sem depender excessivamente do superior hierárquico para decisões menos complexas	AFETIVO (AF)	6,25	1,25	20,75	9,42
O valor da remuneração mensal que a empresa paga	CALCULATIVO (CA)	0,00	0,00	18,25	6,08
A experiência adquirida com o tempo de trabalho dedicado a esta empresa	NORMATIVO (NO)	6,50	1,00	34,5	14,00
O fato de ser chamado a participar das decisões da empresa, negociando metas e acompanhando as mesmas no decorrer do ano	AFETIVO (AF)	8,75	0,00	11,50	6,75
A importância que a empresa dá à qualificação dos seus empregados	CALCULATIVO (CA)	1,00	3,00	13,75	4,58
O fato de que mesmo nos momentos de dificuldade a empresa procura preservar os empregos dos seus empregados, buscando outras formas de ajuste	NORMATIVO (NO)	10,00	2,25	23,50	11,92
Média		**5,42**	**1,25**	**20,38**	**9,02**
A possibilidade de receber semestral/anual uma parcela salarial adicional pela superação de metas no trabalho **(PPLR)**	CALCULATIVO (CA)	7,50	4,00	27,25	12,92

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 3: Relação do PPLR e os fatores de comprometimento na percepção dos empregados da Cibrafértil

03. Eu falo bem da empresa onde trabalho para as pessoas de fora, pelos seguintes fatores:	**FATOR**	**ADM.**	**COM.**	**OPE.**	**TOTAL**
A empresa dá autonomia ao empregado para desenvolver o seu trabalho	AFETIVO (AF)	5,50	0,00	21,25	8,92
A empresa oferece um conjunto de recompensas para o colaborador, a exemplo de benefícios e salários fixos	CALCULATIVO (CA)	10,75	1,00	19,00	10,25
As condições de segurança associadas ao trabalho que realizo	NORMATIVO (NO)	2,50	1,50	19,75	7,92
O sentimento de realização pessoal e profissional com o exercício do trabalho	AFETIVO (AF)	6,00	2,50	13,25	7,25
A remuneração paga mensalmente é compatível ou vantajosa em relação ao mercado de trabalho local	CALCULATIVO (CA)	5,00	0,00	18,75	7,92
A empresa preserva o seu quadro funcional, evitando demissões	NORMATIVO (NO)	4,00	2,50	27,75	11,42
Média		**5,63**	**1,08**	**19,96**	**8,89**
O pagamento de uma parcela semestral/anual quando se atinge as metas da empresa **(PPLR)**	CALCULATIVO (CA)	6,50	4,00	24,50	11,67

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 4: Relação do PPLR e os fatores de comprometimento na percepção dos empregados da Cibrafértil

04. Na minha opinião, a empresa onde trabalho se destaca positivamente entre os colaboradores em razão dos seguintes fatores:	**FATOR**	**ADM.**	**COM.**	**OPE.**	**TOTAL**
Por proporcionar oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional	AFETIVO (AF)	6,25	1,00	9,50	5,58
Por oferecer remuneração mensal compatível com o mercado local de trabalho	CALCULATIVO (CA)	3,50	0,00	21,00	8,17
Por oferecer aos seus funcionários boas condições de trabalho	NORMATIVO (NO)	8,00	2,75	20,00	10,25
O respeito ao ser humano e ä sociedade são valores da empresa	AFETIVO (AF)	3,75	1,25	16,00	7,00
Por possibilitar oportunidade ao funcionário de promoção na sua carreira	CALCULATIVO (CA)	4,50	0,00	13,25	4,40
Por buscar constantemente ajustar as responsabilidades e atribuições do empregado ao seu potencial e talento	NORMATIVO (NO)	5,50	2,50	25,75	11,25
Média		**5,25**	**1,25**	**17,58**	**8,03**
Por oferecer ao funcionário oportunidade de Participar dos Resultados da empresa **(PPLR)**	CALCULATIVO (CA)	8,75	4,00	37,75	16,83

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 5: Relação do PPLR e os fatores de comprometimento na percepção dos empregados da Cibrafértil

05. Na minha opinião, as principais qualidades da empresa onde trabalho são:	**FATOR**	**ADM.**	**COM.**	**OPE.**	**TOTAL**
A empresa desenvolve ações sociais e ambientais	AFETIVO (AF)	1,50	0,00	13,25	4,92
A remuneração mensal oferecida pela empresa aos seus funcionários	CALCULATIVO (CA)	5,50	0,00	15,25	6,92
A empresa é comprometida com as condições de trabalho dos seus funcionários	NORMATIVO (NO)	7,00	3,00	28,00	12,67
A busca contínua pelo desenvolvimento sustentado é um valor da empresa	AFETIVO (AF)	7,50	2,25	18,50	9,42
A possibilidade do funcionário de promoção na sua carreira	CALCULATIVO (CA)	4,00	0,00	17,25	7,08
As condições de segurança do funcionário na realização do seu trabalho	NORMATIVO (NO)	6,25	2,25	21,50	10,00
Média		**5,3**	**1,25**	**18,9**	**8,48**
O pagamento ao funcionário de uma parcela salarial semestral/anual diante do atingimento de metas **(PPLR)**	CALCULATIVO (CA)	8,50	4,00	35,75	16,08

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 6: Relação do PPLR e os fatores de comprometimento na percepção dos empregados da Galvani

01. Os fatores que mais influenciam a minha decisão de continuar trabalhando nesta empresa:	**FATOR**	**ADM.**	**COM.**	**OPE.**	**TOTAL**
As ações sociais desenvolvidas pela empresa	AFETIVO (AF)	9,25	1,25	21,00	10,50
O conjunto de recompensas representado pelo salário fixo e pelos benefícios que a empresa proporciona	CALCULATIVO(CA)	15,25	3,50	20,50	13,08
O tempo de serviço que tenho na empresa	NORMATIVO (NO)	12,75	2,50	25,50	13,58
A participação na formulação e no gerenciamento periódico e sistemático das metas relativas ao trabalho e da empresa	AFETIVO (AF)	6,50	4,00	18,00	9,50
Os programas de capacitação e aprendizagem oferecidos pela empresa para qualificar seus empregados	CALCULATIVO(CA)	5,00	4,75	29,50	13,08
O tipo e a natureza do trabalho que realizo, em termos de atratividade e de realização	NORMATIVO (NO)	14,00	9,00	21,50	14,83
Média		**10,46**	**4,17**	**22,67**	**12,43**
A parcela salarial que recebo a cada final de semestre/ano pelo atingimento de metas **(PPLR)**	CALCULATIVO(CA)	4,00	1,00	13,5	6,17

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 7: Relação do PPLR e os fatores de comprometimento na percepção dos empregados da Galvani

02. Os fatores que mais despertam a minha vontade de dar mais um pouco de mim pela empresa:	**FATOR**	**ADM.**	**COM.**	**OPE.**	**TOTAL**
A autonomia que tenho na execução do meu trabalho, sem depender excessivamente do superior hierárquico para decisões menos complexas	AFETIVO (AF)	11,75	5,50	29,50	15,58
O valor da remuneração mensal que a empresa paga	CALCULATIVO(CA)	6,75	2,25	10,50	6,50
A experiência adquirida com o tempo de trabalho dedicado a esta empresa	NORMATIVO (NO)	21,25	9,00	38,00	22,75
O fato de ser chamado a participar das decisões da empresa, negociando metas e acompanhando as mesmas no decorrer do ano	AFETIVO (AF)	6,25	4,75	23,00	11,33
A importância que a empresa dá à qualificação dos seus empregados	CALCULATIVO(CA)	9,25	3,50	21,75	11,50
O fato de que mesmo nos momentos de dificuldade a empresa procura preservar os empregos dos seus empregados, buscando outras formas de ajuste	NORMATIVO (NO)	5,75	2,50	16,25	8,17
Média		**10,17**	**4,58**	**23,17**	**12,64**
A possibilidade de receber semestral/anual uma parcela salarial adicional pela superação de metas no trabalho **(PPLR)**	CALCULATIVO(CA)	2,00	1,25	15,25	6,17

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 8: Relação do PPLR e os fatores de comprometimento na percepção dos empregados da Galvani

03. Eu falo bem da empresa onde trabalho para as pessoas de fora, pelos seguintes fatores:	**FATOR**	**ADM.**	**COM.**	**OPE.**	**TOTAL**
A empresa dá autonomia ao empregado para desenvolver o seu trabalho	AFETIVO (AF)	8,75	8,75	31,50	16,33
A empresa oferece um conjunto de recompensas para o colaborador, a exemplo de benefícios e salários fixos	CALCULATIVO(CA)	12,00	2,00	15,75	9,92
As condições de segurança associadas ao trabalho que realizo	NORMATIVO (NO)	15,25	5,00	34,00	18,08
O sentimento de realização pessoal e profissional com o exercício do trabalho	AFETIVO (AF)	18,00	4,75	32,75	18,50
A remuneração paga mensalmente é compatível ou vantajosa em relação ao mercado de trabalho local	CALCULATIVO(CA)	1,50	2,50	15,25	6,42
A empresa preserva o seu quadro funcional, evitando demissões	NORMATIVO (NO)	10,00	1,25	16,75	5,58
Média		**10,92**	**4,04**	**24,33**	**13,10**
O pagamento de uma parcela semestral/anual quando se atinge as metas da empresa **(PPLR)**	CALCULATIVO(CA)	2,50	3,50	8,25	4,75

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 9: Relação do PPLR e os fatores de comprometimento na percepção dos empregados da Galvani

04. Na minha opinião, a empresa onde trabalho se destaca positivamente entre os colaboradores em razão dos seguintes fatores:	**FATOR**	**ADM.**	**COM.**	**OPE.**	**TOTAL**
Por proporcionar oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional	AFETIVO (AF)	7,25	6,00	30,50	14,58
Por oferecer remuneração mensal compatível com o mercado local de trabalho	CALCULATIVO(CA)	4,25	0,00	8,00	4,08
Por oferecer aos seus funcionários boas condições de trabalho	NORMATIVO (NO)	15,00	6,50	28,50	16,67
O respeito ao ser humano e ä sociedade são valores da empresa	AFETIVO (AF)	10,75	4,25	18,00	11,00
Por possibilitar oportunidade ao funcionário de promoção na sua carreira	CALCULATIVO(CA)	3,25	3,25	16,50	7,67
Por buscar constantemente ajustar as responsabilidades e atribuições do empregado ao seu potencial e talento	NORMATIVO (NO)	4,75	4,25	14,00	7,67
Média		**7,54**	**4,04**	**19,25**	**10,28**
Por oferecer ao funcionário oportunidade de Participar dos Lucros e Resultados da empresa **(PPLR)**	CALCULATIVO(CA)	11,25	4,50	34,00	16,58

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 10: Relação do PPLR e os fatores de comprometimento na percepção dos empregados da Galvani

05. Na minha opinião, as principais qualidades da empresa onde trabalho são:	**FATOR**	**ADM.**	**COM.**	**OPE.**	**TOTAL**
A empresa desenvolve ações sociais e ambientais	AFETIVO (AF)	16,75	6,25	34,50	19,17
A remuneração mensal oferecida pela empresa aos seus funcionários	CALCULATIVO(CA)	5,00	1,25	13,75	6,67
A empresa é comprometida com as condições de trabalho dos seus funcionários	NORMATIVO (NO)	14,00	8,00	31,00	17,67
A busca contínua pelo desenvolvimento sustentado é um valor da empresa	AFETIVO (AF)	5,50	6,25	11,50	7,75
A possibilidade do funcionário de promoção na sua carreira	CALCULATIVO(CA)	10,50	1,25	20,00	10,58
As condições de segurança do funcionário na realização do seu trabalho	NORMATIVO (NO)	11,75	4,25	28,50	14,83
Média		**10,58**	**4,54**	**23,21**	**12,78**
O pagamento ao funcionário de uma parcela salarial semestral/anual diante do atingimento de metas **(PPLR)**	CALCULATIVO(CA)	3,50	1,50	13,75	6,25

Fonte: Dados da Pesquisa

ANEXOS

ANEXO A – Medida Provisória nº 794

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 794, DE 29 DE DEZEMBRO DE 1994

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas e dá outras providências.

O Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição Federal, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º - Esta Medida Provisória 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 dos artigos 7º, inciso XI, da Constituição Federal.

Art. 2º - Toda a empresa deverá convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados.

Parágrafo único - Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto á 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:

índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; e

programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Art. 3º - A participação de que trata o art. 2º são substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

§ 1º - Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesas operacionais as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, 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.

§ 3º - A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1995, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.

§ 4º - 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 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; e

II - arbitragem de ofertas finais,

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

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

§ 3º - Firmando 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 - Esta Medida Provisória entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 29 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

Itamar Franco
Ciro Ferreira Gomes
Marcelo Pimentel
Sérgio Cutolo dos Santos
Elcio Álvares
(D.O.U. 1 - 30.12.94)

ANEXO B – Medida Provisória nº 1698-48

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.698-48, DE 28 DE AGOSTO DE 1998

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

O Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º - Esta Medida Provisória 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 dos artigos 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, dentre os empregados da empresa;

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 Medida Provisória:

I - a pessoa jurídica;

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 Medida Provisória, 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 parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1998, 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; e

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º - Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringirse 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 - Firmando 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 Medida Provisória, 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 09 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 1.698-47, de 30 de julho de 1998.

Art. 8º - Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 28 de agosto de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

Fernando Henrique Cardoso
Edward Amadeo
(D.O.U. 1 - 30.08.98 - Edição Extra)

ANEXO C – Lei nº 10.101 – Texto integral

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000 (DOU 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 nº 1982-77, 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 artigo 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 Medida Provisória:

I - a pessoa jurídica;

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 Medida Provisória, 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 parágrafo 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; e
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 Medida Provisória, 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 09 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

FICHA CATALOGRÁFICA

(Impressa no verso da Folha de Rosto – página 2)

Andrade, Maria Santos de Jesus Andrade.
A553p Programas de participação nos lucros e resultados - Lei Nº. 10.101/2000 e comprometimento funcional em indústrias baianas de fertilizantes /
Marta Maria Santos de Jesus Andrade. Fortaleza, 2007.
231p.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

1. Remuneração Variável 2. Programas de Participação nos Lucros e Resultados 3. Comprometimento Funcional 4. Setor de Fertilizantes. Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade II. Título.

C.D.D.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo