

A IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA POR MEIO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS EM UMA EMPRESA NA CIDADE DE SINOP - MT

TAYNARA TAISE DOS SANTOS¹
MARCOS FERREIRA SOUZA²

RESUMO: Nas últimas décadas, as transformações desencadeadas no que tange à gestão estratégica de pessoas têm incentivado as empresas a implementarem instrumentos que possam corroborar para que o nível de comprometimento de seus colaboradores seja elevado. Assim, o objetivo geral do presente estudo é demonstrar a importância da inclusão dos colaboradores dentro do Programa de Participação nos Lucros e Resultados. Sob este íterim, por meio da aplicação de questionários estruturados, com os colaboradores e gestores, o presente estudo buscará analisar se a implantação do Programa de Participação nos Resultados (PLR), em uma empresa do segmento de agronegócio da cidade de Sinop, denominada de Agro X, pode estar associada ao nível de comprometimento de seus funcionários. Os principais resultados demonstraram que existe uma relação bastante positiva na implantação do programa dentro da referida instituição, pois as respostas em que se investigava sobre motivação, aumento de ganhos, permanência na empresa, entre outros, foram bastante positivas.

PALAVRAS-CHAVE: Comprometimento; Colaboradores; Gestão; Motivação; Remuneração.

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC REMUNERATION THROUGH SHARING IN PROFITS AND RESULTS IN A COMPANY IN THE CITY OF SINOP - MT

ABSTRACT: In recent decades, the changes that have taken place regarding the strategic management of people have encouraged companies to implement instruments that can support the level of commitment of their employees to be high. Thus, the general objective of this study is to demonstrate the importance of including employees in the Profit Sharing Program. Under this interim, through the application of structured questionnaires, with employees and managers, this study will seek to analyze whether the implementation of the Profit Sharing Program (PLR) in a company in the agribusiness segment in the city of Sinop, called Agro X, can be associated with the level of commitment of its employees. The main results showed that there is a very positive relationship in the implementation of the program within that institution, as the answers in which it was investigated about motivation, increased earnings, permanence in the company, among others, were very positive.

KEYWORDS: Commitment; Contributors; Management; Motivation; Remuneration.

INTRODUÇÃO

No Brasil, a Participação nos Lucros e Resultados está prevista em consonância com o art. 7º, XI, da Constituição Federal. Inicialmente foi regulamentada no ano de 1994 pela Medida Provisória n.º 794/94, contudo somente após 77 reedições foi convertida na Lei 10.101/2000 (NASCIMENTO, 2012, p. 92).

Tal Lei constitui um marco, haja vista que, a partir de sua instituição, proporcionou a discussão sobre a Participação nos Lucros e Resultados nas organizações sob várias perspectivas com o intuito principal de servir como incentivo à melhoria da produtividade dos colaboradores da empresa e, em contrapartida, corroborar para a conquista de indicadores de lucratividade da empresa

¹ Acadêmica de Graduação, Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário Fasipe – UNIFASIFE. Endereço eletrônico: taytaiseagro@gmail.com.

² Professor Mestrando em Ciências Ambientais, Centro Universitário Fasipe – UNIFASIFE. Endereço eletrônico: marcosfsengcivil@gmail.com.

cada vez melhores (CORRÊA e LIMA, 2006).

Cabe salientar que a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) é um dos métodos de participação financeira em que os colaboradores têm um ganho adicional variável, se os objetivos determinados pela organização forem atingidos e convencionados por meio de um sindicato da respectiva categoria, convenção ou acordo coletivo. Tal remuneração ajuda a solucionar e melhorar aspectos importantes dentro de uma organização. Não é uma despesa sem retorno, e sim um pagamento atrelado àquilo que a empresa definiu para alcançar como resultado e como lucro, ou seja, se não há lucro, não há PLR (DUTRA, 2012).

Maximiano (2009) destaca que a motivação para o trabalho é um estado psicológico que envolve disposição, interesse ou vontade de executar uma determinada tarefa com entusiasmo e dedicação. Nessa conjectura, surge uma indagação: Como a oferta na participação nos lucros e resultados dentro de uma empresa pode influenciar os trabalhadores para atingirem as metas traçadas e aumentar a produtividade perante à concorrência?

A questão da motivação é crucial, pois como consequência visa melhores resultados para ambos os lados ao passo que deva existir uma relação de parceria e equilíbrio tanto para o aumento da produtividade como para o aumento da renda do colaborador (CHIAVENATO, 2009).

Justifica-se assim, que a remuneração estratégica permite que as empresas façam a distribuição da remuneração e impulse a implementação de mudanças não só em busca por lucratividade, mas também contribua para incentivar o trabalhador em vários aspectos, tornando-se referência, o que torna de suma importância a realização de um estudo acerca da viabilidade para implantação do método PLR nas organizações da cidade de Sinop – MT.

O presente artigo tem como objetivo geral demonstrar a importância da inclusão dos colaboradores dentro do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR), procurando demonstrar como fomentar, através do reconhecimento e da remuneração variável a motivação dos colaboradores e observar se a permissão ao acesso dos colaboradores na participação do planejamento das metas gera o pertencimento e a disposição através do trabalho realizado sendo estes os objetivos específicos da pesquisa.

A coleta e análise dos resultados desta pesquisa será realizada por meio de questionário em uma empresa de porte médio, com segmento no agronegócio, na cidade de Sinop-MT, buscando assim unir opiniões e respostas acerca do conjunto entre tema, objetivo e problemática.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Remuneração e Benefícios

Por ser o principal meio de atração, de retenção e de motivação para os funcionários de uma empresa, a remuneração é a forma pela qual eles esperam ser retribuídos, gratificados e valorizados pelo seu trabalho. É o custo central e mais alto de uma organização e pode ser composta por benefícios, horas extras, comissões, dentre outros (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Milkovich, Boudreau, Marras et al. (2013), o salário não significa apenas a remuneração como único componente de trabalho de um profissional. Através de vários benefícios a empresa alcançará seus objetivos e desta forma, irá alavancar seus resultados com funcionários satisfeitos e motivados.

Quando pensamos em remuneração, levamos em conta, não só o cargo que cada empregado exerce, mas sua adaptabilidade, maturidade, competência e qualificação. Isso faz com o que o salário, assim como a carreira, seja tratado individualmente, de acordo com as características de cada indivíduo (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2009).

A remuneração fixa é estabelecida com base na realidade do comércio local, do mercado de trabalho e está refletida em tabelas salariais que atribuem valor relativo aos cargos, já a remuneração variável é um valor integral creditado trimestralmente, semestralmente ou anualmente em favor do funcionário. Pode ser chamada de remuneração variável, participação nos resultados e salário flexível,

todos tem o mesmo objetivo, vincular a motivação dos funcionários com o alcance das metas traçadas pela empresa (SILVA, 2010).

Conforme Dutra (2012) a remuneração variável pode ser através da participação nas vendas em forma de comissões sobre vendas de produtos ou serviços, participação nos resultados pela negociação através do alcance de metas entre funcionários e empresa, participação nos lucros, através de percentual do lucro obtido pela empresa e participação acionária, onde ocorre a repartição das ações da empresa através dos resultados alcançados. A empresa deve considerar dois fatores importantes para fazer a distribuição: de onde vem o dinheiro e como será a distribuição.

Segundo Chiavenato (2014), benefícios são um conjunto de vantagens como complemento de salário oferecido pelas empresas para uma parte ou total do quadro de funcionários de uma organização, e podem ser nomeados como programas de benefícios legais: como férias, décimo terceiro, aposentadorias, entre outros e espontâneos tais como: vale alimentação, vale transporte, entre outros.

2.2 PLR: conceitos e função

A PLR é uma remuneração variável uma vez que não está incorporada aos salários dos colaboradores e encontra-se diretamente associada ao desempenho da empresa. A PLR é um prêmio pelas conquistas da organização a partir do empenho de todos, sendo possibilitados a partir de acordos previamente instituídos entre o sindicato, empresa e trabalhadores.

Sobre isso, Tuma (1999) corrobora sobre o entendimento da PLR como uma parcela variável da remuneração do colaborador bem como uma forma de premiação pelos resultados econômicos, financeiros ou mesmo operacionais que foram auferidos desde que obedeça a negociações antecedentes entre a organização e os funcionários.

A participação nos lucros ou nos resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho está regulamentada em concordância com o artigo 1º da Lei 10.101/2000. Na Constituição Federal é apresentada nos termos do artigo 7º como uma maneira de incentivar a produtividade.

A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) é uma forma de pagamento pela qual o empregador remunera o empregado pelos serviços prestados à empresa bem como a lucratividade que ela obtém em determinado período através de resultados, ou seja, se não houver lucro, não há pagamentos. É uma remuneração variável, pois depende dos resultados obtidos. Tal remuneração tem a função de gerar um aumento da produtividade através da motivação, da autoestima e do desempenho, visando a lucratividade e a concorrência, pois tudo está atrelado aos resultados à participação administrativa (CORRÊA e LIMA, 2006).

2.3 PLR: diretrizes, requisitos e periodicidade

Por se tratar de uma forma de bonificação concedida pela organização para reter talentos e tornar os colaboradores mais motivados, a PLR está prevista na Constituição Federal através da Lei nº 10.101/2000, conforme o art. 7º, inciso XI que regulamenta a participação dos colaboradores nos lucros e resultados da organização como parte integrante entre o capital e o trabalho bem como incentivo à produtividade. É considerado o diploma legal que regulamenta a PLR e sua finalidade é promover a integração e a livre negociação entre empregadores e empregados desde que atrelada ao sindicato representativo da categoria profissional.

Está disposto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), um dispositivo incluso pela Reforma Trabalhista por meio do art. 611-A, que foi, inclusive, alterado pela MP 808/2017, que determina que a convenção coletiva, assim como o acordo coletivo de trabalho, deve ser realizada conforme determina os incisos III e VI, *caput* do art. 8º da Constituição Federal, prevalecendo o que impõe a legislação quando se sobre participação nos lucros e resultados da empresa.

Os principais requisitos formais em relação ao procedimento de sua celebração e ao período para os pagamentos estão estipulados na Lei nº 10.101/2000. No art. 2º da Lei, autoriza dois procedimentos para a celebração do plano PLR desde que a efetiva negociação seja entre empresa e trabalhadores em ambos os casos, seja por via comissão paritária ou convenção/acordo coletivo

escolhidos pelas partes em comum acordo.

A diferença entre os dois procedimentos na celebração do plano está no art. 611 da CLT, ou seja, nas regras específicas na legislação trabalhista onde deve haver a participação de todos os sindicatos que representam os trabalhadores de cada unidade da empresa e não apenas alguns. Entende-se que o plano PLR deve ser negociado entre as partes com a participação sindical e deve ser arquivado no sindicato da categoria.

A periodicidade relacionada ao plano de PLR está inscrita no parágrafo 2º do art. 3º da Lei nº 10.101/2000, onde dispõe que podem ser realizados apenas dois pagamentos anuais, por no mínimo um trimestre civil para que não haja fraude na base de cálculo das Contribuições Previdenciárias.

As negociações devem ser fundamentadas nas metas ou critérios que ainda estão por vir, ou seja, não se exige que sejam concluídas antes do período estipulado para o pagamento, porém devem ser concluídas antes do fim do período legal.

3. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa tem como finalidade, demonstrar a importância do programa de participação nos lucros e resultados para os colaboradores e administradores de uma empresa de porte médio, denominada “Agro X”, com segmento no agronegócio, localizada no município de Sinop-MT.

Em concordância com Andrade (2010, p. 109), pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, pautado “no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

A metodologia utilizada para elaboração desta pesquisa tem abordagem bibliográfica, descritiva, qualitativa, exploratória e de estudo de caso

Segundo Macedo (1994, p. 13), a pesquisa bibliográfica: “Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”.

O estudo bibliográfico foi desenvolvido procurando explicar um problema e seus conhecimentos e conceitos já publicados e seu principal objetivo é o conhecimento e a análise de já existe e suas contribuições teóricas para que a pesquisa tenha êxito.

Portanto, a população desta pesquisa são todos os colaboradores e gestores contabilizando 13 (treze) pessoas, que integram o quadro de funcionários da empresa “Agro X”, sendo que as 13 (treze) pessoas compostas para realização da pesquisa, são 11 colaboradores, 2 gestores.

Por meio de abordagem qualitativa foi aplicado um questionário estruturado com perguntas fechadas e terá como objetivo a coleta de dados como instrumento indispensável para obter as respostas para o problema proposto, sem a utilização de métodos estatísticos e assim alcançar também o objetivo descrito no início do trabalho.

A abordagem é qualitativa, pois faz uma análise da relação entre a teoria e o problema de forma indutiva. Silva e Menezes (2001) salientam que a pesquisa qualitativa, a *priori* não requer a utilização de métodos e técnicas estatísticas e por esta razão os pesquisadores tendem a avaliar os dados indutivamente, de modo que o processo e seu significado são os focos primordiais de abordagem.

Marconi e Lakatos (1999) argumentam que a observação direta extensiva realizada por meio do questionário, sendo este um instrumento que proporciona a realização da coleta de dados, por meio de perguntas, objetivando obter resposta para as indagações realizadas no instrumento.

Em decorrência do cenário atual do mundo devido a Covid-19, foi proposto aplicação de questionário em concordância com as pessoas que fazem parte do grupo de funcionários da empresa, sendo este um método acessível para obtenção de respostas, opiniões acerca do tema, objetivo e problemática.

O questionário foi formulado com 10 perguntas para identificar o perfil dos colaboradores e gestores e induziu os participantes da pesquisa a demonstrarem, através de suas respostas, o grau de

satisfação, motivação, comprometimento ou não ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR).

Em se tratando dos objetivos, a pesquisa é descritiva e sobre esse tipo de pesquisa Silva e Menezes (2001) definem como aquela que tem como premissa básica descrever características de uma população ou fenômeno específico, bem como estabelecer relações entre as variáveis, nesse sentido, envolve técnicas padronizadas para a coleta de dados, tais como o questionário.

Ainda, considera-se a pesquisa como exploratória, uma vez que tem como incumbência buscar conhecer com maior profundidade o assunto e, nas palavras de Beuren (2008, p.80) “torná-lo mais claro ou construir questões relevantes para a condução do estudo”. Dessa forma, por meio das pesquisas exploratórias analisa-se a possibilidade de se produzir uma pesquisa relevante acerca de determinado assunto.

De acordo com Andrade (2010, p. 28), há dois tipos de fontes para a coleta de dados, a primária e a secundária. A fonte primária é constituída por meio de artigos, relatórios e através de entrevistas e questionários. Já a fonte secundária, foi constituída das leituras originadas das fontes primárias, através da pesquisa bibliográfica, dessa forma, foi realizada análises dos questionários, através dos dados coletados.

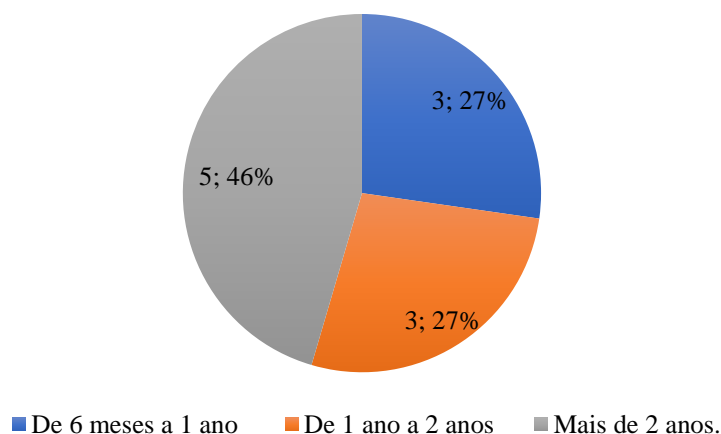
Os questionários foram disponibilizados no mês de agosto de 2021 aos participantes e respondidos por eles conforme disponibilidade de horário dos mesmos, depois foram recolhidos para o prosseguimento da análise dos dados.

4. ANÁLISES DOS RESULTADOS

4.1 Respostas dos colaboradores

Nesse ponto da pesquisa, optou-se por inserir alguns gráficos, nas respostas mais relevantes, para que se pudesse visualizar melhor os resultados obtidos, como é possível observar a seguir:

Gráfico 1: A quanto tempo trabalha em uma empresa que adota o Programa de Participação nos Lucros e Resultados?

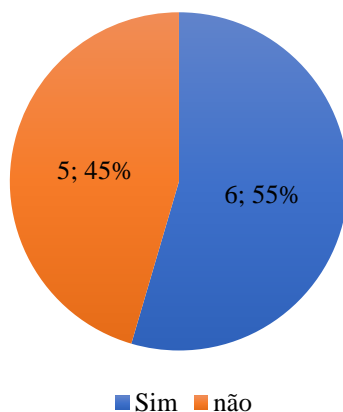


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quando se questionou sobre o tempo em que os colaboradores trabalhavam em uma empresa que adota o Programa de Participação nos Lucros e Resultados, obteve-se as seguintes respostas: 3 (27%) responderam que de 6 meses a 1 ano; 3 (27%) disseram de 1 ano a 2 anos e a maioria, totalizando 5 (46%) colaboradores responderam que mais de 2 anos, como pode ser visto no Gráfico 1.

Assim como pode ser observado a maioria já tem uma experiência bastante significativa em se tratado de trabalhar em empresa que adota o Programa de Participação nos Lucros e Resultados. Sendo assim a amostra é bastante apta para tratar desse determinado assunto.

Gráfico 2: Antes dessa você trabalhou em alguma empresa que não adota esse plano?



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

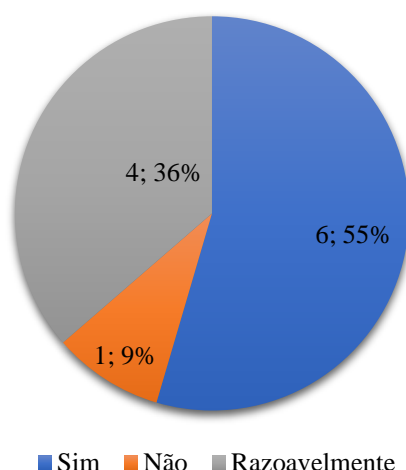
Já, para a questão que perguntava se antes da empresa “Agro X” eles tinham trabalhado em alguma empresa que não adota esse plano, 6 (55%) deles disseram que sim e 5 (45%) negaram, como pode ser observado no Gráfico 2.

Nesse ponto pode-se destacar que, além de os colaboradores da amostra estarem trabalhando em uma empresa que adota o Programa de Participação nos Lucros e Resultados, antes disso uma grande parte, embora que minoria, já conhecia esse programa de outra empresa e isso é bastante significativo para a presente pesquisa, pois pode aumentar a consistência das respostas por causa desse conhecimento agregado nos participantes da pesquisa.

Nesse ponto, é importante frisar que, embora medidas provisórias vem sendo feitas a longo dos tempos, desde que se sancionou a Lei 10.101, no ano de 2000, para que haja um maior incentivo para que as empresas adotem esse sistema e possam assim melhor negociar com seus colaboradores, muitas ainda não adotaram esse sistema e, por isso, muitos colaboradores ainda trabalham na forma tradicional, em que a empresa apenas paga um salário pelas horas trabalhadas (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2015).

O Gráfico 3 trata da percepção do aumento ou não dos ganhos dos colaboradores.

Gráfico 3: Se sim, houve aumento nos seus ganhos trabalhando em uma empresa que adota o Programa de Participação nos Lucros e Resultados?



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

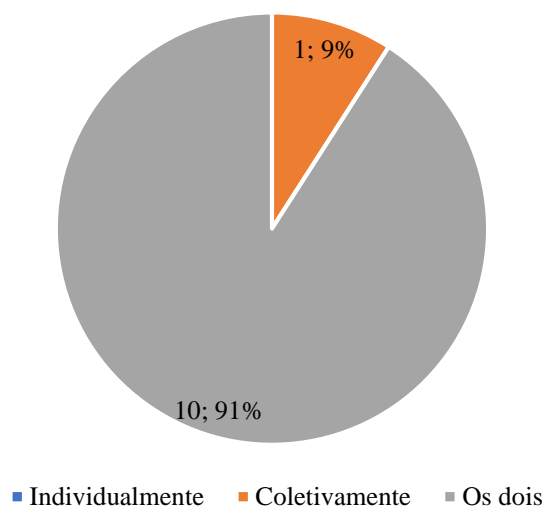
Questionados se houve aumento nos seus ganhos trabalhando em uma empresa que adota o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (Gráfico 3), 6 (55%) disseram que sim, 1 (9%) disse que não e 4 (36%) acreditam que razoavelmente.

Aqui pode-se dizer que apesar de estudos (CORRÊA e SILVA, 2006; NASCIMENTO, 2012; FRIZON e BINSFELD, 2021) apontarem que a participação nos lucros e resultados gera muitos pontos positivos, há controvérsias, especialmente no que diz respeito à satisfação do colaborador, pois, como aponta, Krein e Biavaschi (2015) muitas vezes a pressão por produção e resultados pode trazer cansaço extremo ao trabalhador, competitividade entre os colegas e desentendimentos no ambiente de trabalho, podendo levar esse colaborador a condições negativas no trabalho e até diminuir sua produção. Apesar de as respostas serem em maioria positiva, nota-se uma antítese em algumas respostas dos colaboradores, no Gráfico 3, em relação ao aumento dos ganhos e isso pode estar relacionado com o que mencionam Krein e Biavaschi (2015). Na terceira questão em que se questionou se a empresa em que o colaborador trabalha, todos os colaboradores são contemplados com esse plano, todos os 11 colaboradores concordaram. Para Nascimento (2012) é vantajoso para a empresa adotar o PPLR, pois como não se trata de uma remuneração mensal os valores repassados aos colaboradores não integra na base de cálculos sobre encargos trabalhistas, podendo reduzir o ônus tributário sobre o Imposto de Renda Pessoa Jurídica, já para o colaborador, este pode ser contemplado com o aumento dos ganhos.

Já para a questão “O critério de distribuição é baseado na proporcionalidade de salário?” todos os colaboradores responderam que sim. Embora, para Chiavenato (2010), o PPRL não tem influência com o valor salarial do colaborador, pois depende de seu desempenho, para o montante de distribuição pode ser realizado um cálculo de acordo com o valor recebido pelo salário fixo de cada um ou ainda pode ser determinado um valor pré-estabelecido e isso pode ser decidido de acordo com os critérios da instituição, no desenvolvimento do plano.

Questionados se a empresa utiliza avaliação de desempenho como critério para a Participação nos Lucros e Resultados, todos eles disseram que sim. Sobre isso Silva (2010) defende que por ser o Programa de Participação nos Lucros e Resultados um sistema que adota a remuneração variável por meio da análise do comprometimento do colaborador e dos lucros gerados, é por meio da avaliação do desempenho desse colaborador que se pode medir seus esforços e recompensá-lo. Nesse ponto percebe-se, por meio das respostas, que a empresa “Agro X” entende que, desta forma, o colaborador irá desempenhar seu papel de forma a atingir as metas estabelecidas.

Gráfico 4: Como os indicadores de desempenho são medidos na empresa, para a distribuição da Participação nos Lucros e Resultados?

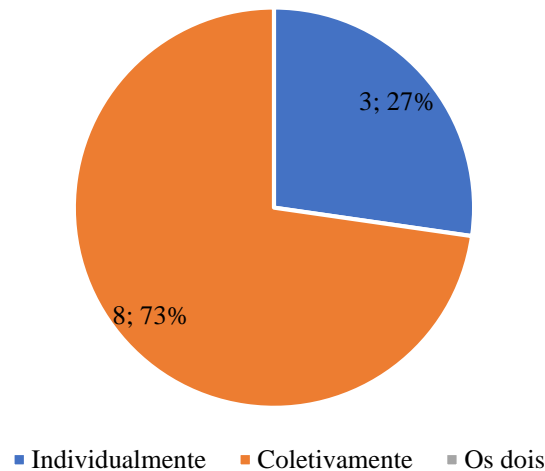


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Foi perguntado se os indicadores de desempenho são medidos na empresa, para a distribuição da Participação nos Lucros e Resultados, 1 (9%) deles disse que isso é feito coletivamente e 10 (91%) responderam os dois, tanto individualmente quanto coletivamente. Segundo Corrêa e Silva (2006), nesse sentido, é importante que dentro da empresa os indicadores de desempenho sejam medidos tanto individualmente quanto coletivamente, pois isso faz com que haja uma maior

cooperação entre os colaboradores e todos acabam trabalhando para cumprir suas próprias metas, também as metas coletivas, fazendo com que um cobre do outro e também um ajude o outro. Isso é positivo, tanto para os colaboradores quanto para a empresa.

Gráfico 5: Na sua opinião, como gostaria que os indicadores de desempenho fossem medidos?



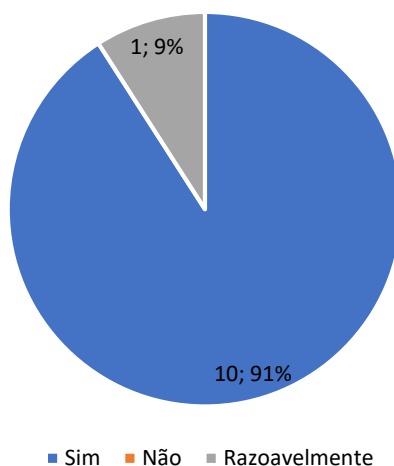
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na sequência o complemento da questão perguntou: Na sua opinião, como gostaria que os indicadores de desempenho fossem medidos? As respostas foram as seguintes: 3 (27%) disseram que gostaria que esse desempenho fosse medido individualmente, enquanto 8 (73%) disseram que coletivamente. Nesse sentido, Frizon e Binsfeld (2021) defendem que é importante que as empresas adotem o sistema de avaliação, tanto individual, quanto coletivo, como no caso a maioria dos participantes disseram ser na empresa “Agro X”, pois assim, os valores estarão voltados, tanto para os pessoais quanto para os organizacionais, fazendo com que haja comprometimento, tanto da organização, quanto do colaborador.

Quando se tratava da questão em que investigava como os colaboradores se sentiam trabalhando em uma empresa que adota o plano de Participação nos Lucros e Resultados, todos os 11 responderam que se sentiam mais motivados. Segundo Rodrigues, Neto e Filho (2014), o Programa de Participação nos Lucros e Resultados é, sem dúvida, uma ferramenta que pode ser considerada como vetor de motivação aos colaboradores, fazendo com que haja mais engajamento e comprometimento destes com suas funções, elevando os índices de desempenho e consequentemente de ganhos e lucros, tanto para as organizações, quanto para os colaboradores. Já em relação à distribuição ocorre semestralmente ou anualmente, os colaboradores disseram que acontece anualmente.

Como já visto no decorrer deste artigo e segundo Chiavenato (2010) quem determina como os ganhos e lucros devem ser distribuídos é a empresa, desde que seja semestralmente ou anualmente. Assim, percebe-se que a empresa “Agro X” está dentro do que a lei determina.

Gráfico 6: Você se sente mais motivado a continuar na empresa que utiliza o Programa de Participação nos Lucros e Resultados?

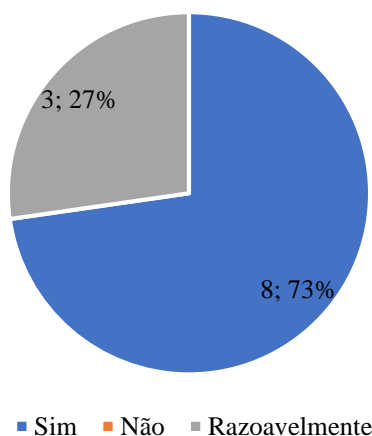


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

E para a questão que investigou se os colaboradores se sentiam mais motivados a continuar na empresa que utiliza o Programa de Participação nos Lucros e Resultados, 10 (91%) deles responderam que sim e 1 (9%) disse que razoavelmente. Sobre esse assunto Oliveira (2014) diz que a cada dia cresce o interesse pelos colaboradores em procurar empresas que utilizam o PPLR, sendo que ano de pesquisa que o autor investigou, cerca de 64% das pessoas são atraídas por esse tipo de remuneração, e acabam procurando empresas que atuam dessa forma.

Questionados se os colaboradores participaram da elaboração do Programa de Participação nos Lucros e Resultados, todos disseram que sim, porém afirmaram que somente os gestores. Para Barros, Teodoro e Espejo (2015) é importante considerar a inclusão de todos os colaboradores na elaboração do PPLR da empresa, pois, desta forma, os gestores podem ouvi-los e assim as métricas do programa pode ser mais personalizado e adequando para a organização, de acordo com a capacidade de desempenho dos colaboradores, além disso reuniões podem ser realizadas para que haja o mantimento ou o aumento dos esforços na busca das metas estabelecidas e se os colaboradores participaram da elaboração também se sentirão mais comprometidos em fazer acontecer.

Gráfico 7: Em relação ao seu futuro na empresa, como você se sente motivado a permanecer na empresa e a vestir a camisa?



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Por fim foi perguntado, em relação ao futuro na empresa, se eles se sentiam motivado a permanecer na empresa e a vestir a camisa, 8 (73%) deles disseram que sim, mas 3 (27%) responderam que razoavelmente. Por meio dessa última resposta, alguns pontos podem ser trazidos

para a discussão, que talvez faz com que 3 dos colaboradores não estejam totalmente motivados a continuar e vestir a camisa da empresa, um dos pontos pode estar relacionado à falta de participação da elaboração do PPLR, pois assim são obrigados a seguir metas as quais não ajudaram a definir e isso pode causar cansaço e frustração como já discutido anteriormente.

4.2 Respostas dos gestores

Em se tratando dos gestores da empresa “Agro X” foram feitas basicamente as mesmas perguntas, sendo que houve a participação de dois deles. Na primeira questão na qual se investigou se a empresa adota o Programa de Participação nos Lucros e Resultados, ambos responderam que sim. Essa resposta corrobora com o que foi respondido pelos colaboradores, reforçando a síntese de escolha da empresa “Agro X” para esse estudo.

Quanto ao tempo de serviço, os dois gestores afirmaram que havia mais de dois anos que estavam naquela empresa e isso é bastante positivo para a referida pesquisa, pois como já faz um bom período que eles trabalham como o PPLR também podem melhor responder aos questionamentos, colaborando, assim, para um estudo mais conciso.

Questionados se todos os colaboradores são contemplados com esse plano, eles responderam que sim, todos. A resposta dos gestores vai ao encontro com o que afirma Genari e Macke (2018), em se tratando de estender o programa a todos os colaboradores, pois assim, além de manter um ambiente de trabalho mais justo, sem distinção, tem-se uma melhor oportunidade de analisar o comprometimento e o perfil de cada colaborador e a partir daí estender a gestão do clima organizacional para o reconhecimento, treinamento, avaliação de desempenho, gestão de carreira, retendo aqueles que são mais compatíveis com o sistema adotado na empresa. Assim aumenta-se as chances de obter mais sucesso na parceria entre colaboradores e organização.

Em se tratando do critério de distribuição se este é baseado na proporcionalidade de salário, os dois gestores responderam que sim, confirmando com que os colaboradores haviam respondido. Esse ponto já foi discutido anteriormente em que Chiavenato (2010) ressalta que cada empresa pode adotar seus critérios na elaboração o PPLR. No entanto, como discutido anteriormente e colaborando com o pensamento de Barros, Teodoro e Espejo (2015) seria bom que os colaboradores pudessem também participar da elaboração do programa e que esse assunto fosse levado para discussão, pois os critérios de distribuição são considerados como um dos vetores mais importantes quando se trata de motivação do trabalhador.

Os gestores marcaram a alternativa sim para a questão em que avaliava se empresa utiliza avaliação de desempenho como critério para a Participação nos Lucros e Resultados e afirmaram que isso é feito de maneira individual e coletiva. Esses resultados também corroboram com o que foi respondido pelos colaboradores e reforça que a empresa “Agro X” busca seguir o que objetiva o Programa Participação nos Lucros e Resultados, que é proporcionar aos colaboradores a oportunidade de aumentar seus ganhos por meio de seus esforços, sejam coletivos ou individuais (OLIVEIRA, 2018).

Na questão que verificava se perceberam alguma evidência que demonstre mudança de comportamento do funcionário após a Participação nos Lucros e Resultados, ambos afirmaram que sim e foram unânimes também em afirmar que os funcionários se mostravam mais motivados após a implantação do programa.

É indiscutível que o Programa de Participação nos Lucros e Resultados traz resultados positivos em se tratando de aumento dos lucros e ganhos, tanto para as empresas, quanto para os colaboradores. Sobre esses fatores, no estudo desenvolvido por Frizon e Binsfeld (2021), os autores constataram por meio das respostas dos gestores pesquisados que os colaboradores apresentaram mudanças de comportamento após a implantação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados, se apresentaram mais empenhados e dedicados em cumprir as metas e objetivos propostos pela empresa e isso corrobora com as respostas, do presente estudo, tanto em se tratando dos colaboradores da empresa “Agro X”, quanto dos gestores.

Ainda, em se tratando da distribuição, se ela ocorre semestralmente ou anualmente, os colaboradores responderam que isso ocorre anualmente, e isso também combina com as respostas dadas pelos colaboradores da empresa “Agro X”.

Questionados se haviam percebido aumento significativo de lucros após a implantação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados, os dois marcaram a alternativa sim.

Por meio dos estudos até aqui pesquisados e também das respostas dos colaboradores e gestores, seria improvável que aumentando a satisfação dos colaboradores, por meio da distribuição de lucros e resultados, os lucros da empresa também não apresentassem resultados positivos.

De acordo com Marras (2011) hoje as organizações estão cada vez mais adotando esse sistema, onde mesclam a remuneração fixa com a variável por meio do Programa de Participação nos Lucros e Resultados, pois isso tem trazido muitos resultados positivos, não só na geração de lucros, mas também na qualidade dos serviços, aumento de competitividade, fidelização dos clientes e colaboradores.

Já, em se tratando de como tem sido a rotatividade dos colaboradores na empresa após a implantação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados, um dos colaboradores afirmou que houve diminuição, enquanto o outro marcou que não houve mudança. Nesse sentido não é possível saber ao certo se o Programa de Participação nos Lucros e Resultados tem gerado efeito positivo na empresa “Agro X”, pois houve contradição nas respostas dos gestores, por outro lado, quando foi perguntado se os colaboradores se sentiam mais motivados em permanecer na empresa (Gráfico 6) a maioria disse que sim e isso corrobora com o que confirma os colaboradores.

Dutra (2016) que diz que o Programa de Participação nos Lucros e Resultados tende a reduzir o *turnover*, ou seja a rotatividade de funcionários, já que colaboradores motivados tendem a permanecer por mais tempo em uma organização e isso é muito positivo para ambos os lados, pois para o colaborador aumenta a estabilidade no trabalho e para a empresa, rediz-se os custos em treinamentos e rescisões contratuais, entre outros.

Se os colaboradores participaram da elaboração do programa, ambos os colaboradores afirmaram, mas marcaram a alternativa que somente os gestores, sendo que os colaboradores também afirmaram que isso ocorre na empresa “Agro X”. Esse ponto já foi discutido anteriormente e, embora cada instituição possa fazer esses passos de acordo com o que achar melhor, autores como Chiavenato (2010) e Marras (2011) defendem que seria importante a participação de todos os segmentos da empresa nessa elaboração, para que o comprometimento seja ainda mais alcançado por ambas as partes, empresa e funcionários.

Por fim, quanto às faltas no trabalho, se eles haviam percebido alguma diferença, eles disseram que não houve mudança. Nesse sentido, o que se pode presumir é que os colaboradores, antes da implantação, já não apresentavam um grande contingente de faltas ou que, de todo, ainda não estão comprometidos com o sucesso da empresa e dos ganhos que possam estar recebendo na participação dos lucros e resultados, no entanto o que se percebe é que a implantação foi bastante positiva para a empresa “Agro X” e para seus colaboradores.

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral do presente estudo consistia em demonstrar a importância da inclusão dos colaboradores dentro do Programa de Participação nos Lucros e Resultados na empresa “Agro X”. Assim, por meio da aplicação de questionários estruturados, com os colaboradores e gestores foi possível perceber que existe um relação bastante positiva na implantação do programa dentro da referida instituição, pois as respostas em que se investigava sobre motivação, aumento de ganhos, permanência na empresa, entre outros, foram bastante positivas e isso também corroborou com a revisão de literatura elencada nesse artigo, possibilitando fazer um comparativo com as referências teóricas e as práticas organizacionais.

Entende-se que esse trabalho possa contribuir para as instituições em se tratando de entender como se apresenta, os resultados quando a empresa faz uso de um Programa de Participação nos

Lucros e Resultados, sendo assim importante para a sociedade em geral, para o aumento de produção empírica com esse determinado assunto e também para o meio acadêmico, além de que foi de grande importância na contribuição do conhecimento da pesquisadora.

Por fim, as limitações do estudo se dão pelo fato de que por ser um trabalho que envolveu apenas uma empresa não se pode generalizar que os resultados sejam unanimidade, tendo que se levar em conta o tipo de instituição, o tamanho, a quantidade de funcionários, entre outros fatores, mas para que a veracidade fosse aumentada a revisão de literatura foi bastante importante, e, embora não se pretendia esgotar os assuntos a serem discutidos, acredita-se que o estudo alcançou o seu objetivo proposto.

REFERÊNCIAS

ACCORSSI, A. **Materializações do pensamento social sobre a pobreza**. Orientador: Helena Beatriz Kochenborger Scarparo. 2011. 184 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, PUCRS, Porto Alegre, 2011. Versões impressa e eletrônica.

ACÓRDÃO nº 2402-00.125, de 19 de junho de 2009; e nº 2301-003.422, de 14 de março de 2013. 1º.9.2015, p. 39)

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10ª. Ed. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

BARROS, Claudio Marcelo Edwards; TEODORO, Jocelino Donizetti; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. **Participação nos Lucros ou Resultados (PLR): Perspectivas do estado da arte**. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 3, p. 115-135, 2012. Disponível em: <http://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5425/4122>. Acesso em: 15.11.2021.

BAVARESCO, A.; BARBOSA, E.; ETCHEVERRY, K. (org.). **Projetos de filosofia**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011. Disponível em: <http://pucrs.br/edipucrs/projetosdefilosofia.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2011.

BEUREN Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos de Contabilidade**. 3ª Ed. – 3. Reimp. – Editora Atlas, São Paulo, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Disponível em: http://planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 15/05/2021.

BRASIL. **Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000: dispõe sobre a participação dos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/11101.htm. Acesso em: 15/05/2021.

CORRÊA, D.; SILVA, G. T. Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas: lições da experiência internacional. **Rev. econ. contemp.** v.10, n. 2, 2006.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL - **Lei nº 10.101/2000**, art. 7º, inciso XI.

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

CLT - Consolidação das Leis de Trabalho: art. 611-A, alterado pela MP 808/2017.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preço**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

LIMA, T. C. S de; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: pesquisa bibliográfica**. Revista Katálisis, Florianópolis, n. esp., p. 37-45, 2007.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

MADALOZZO, A. (org.). **Da inteligência ao coração e à ação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1997. 144p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 4.ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2ª ed. São Paulo SP: Ed. Atlas S.A, 2009.

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

NASCIMENTO, Marcelo Macaro. **Participação dos Empregados nos Lucros e Resultados da Empresa**. São Paulo: Livraria Saraiva, 2012.

NORTON, P.; AITKEN, P; WILTON, R. **Peter Norton: a bíblia do programador**. Tradução: Geraldo Costa Filho. Rio de Janeiro: Campos, 1994. 640 p.

OLIVEIRA, A. C. **Benefício mais desejado é participação nos lucros**. 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/para-todos-os-bolsos/>. Acesso em: 15.11.2021.

ROCHA, A; MELLO, R. C. (org.) **Marketing de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, [2004?].

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.

SETUBAL, M. A. (coord.). **Projeto transe: transformando a educação no 1. grau**. Brasília: INEPE, 1997. 85p.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada a Contabilidade**. 3ª Ed. – Editora Atlas, São Paulo, 2010.

SILVA, Jose Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SÓDERSTEN, B; GEOFFREY, R. **International economics**. 3. ed. London: MacMillan, 1994. 714 p.

TUMA, Fábila. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999.