

Participação nos Lucros e/ou Resultados: Uma Forma de Remuneração Variável? Um Estudo no Setor Metalúrgico da Região Metropolitana de Belo Horizonte

Autoria: Sérgio Silveira Martins e Allan Claudius Queiroz Barbosa

Resumo

A intensidade das mudanças nos padrões de qualidade e produtividade exige das organizações maior flexibilidade. É nesse quadro que se insere a discussão sobre a participação nos lucros e/ou nos resultados como uma forma de remuneração variável. Os sistemas de remuneração variável devem ser vistos fundamentalmente como um instrumento útil sob a perspectiva *microeconômica*, mas com feitos marginais na dimensão *macroeconômica*. Não se pode esperar que esses sistemas resolvam problemas de emprego e controle da inflação. Dentro dessa perspectiva o presente trabalho analisa os programas de Participação nos Lucros e/ou nos Resultados (PLR), definidos pelos acordos e convenções coletivas arquivados nas entidades sindicais dos trabalhadores metalúrgicos da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). O trabalho está estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento, uma rápida discussão teórica situa o assunto tendo como base a idéia de flexibilização tão presente no discurso contemporâneo. Na sequência é feita uma apresentação dos aspectos metodológicos para a realização da pesquisa de campo, enfatizando a escolha da amostra, bem como os instrumentos e técnicas empregadas. Por fim, são discutidos os resultados encontrados e uma análise conclusiva encerra a discussão.

1. Apresentação

Em um contexto onde é exigida maior flexibilidade organizacional para fazer frente à competitividade, a discussão sobre participação nos lucros e/ou nos resultados como uma forma de remuneração variável ganha relevância. Dentro desta perspectiva, o presente trabalho procura analisar os programas de Participação nos Lucros e/ou nos Resultados (PLR), definidos pelos acordos e convenções coletivas dos trabalhadores metalúrgicos da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH).

O trabalho está estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento, uma rápida discussão teórica procura situar o assunto tendo como base a idéia de flexibilização tão presente no discurso contemporâneo. Na sequência, é feita uma apresentação dos aspectos metodológicos para a realização da pesquisa de campo, enfatizando a escolha da amostra, bem como os instrumentos e técnicas empregadas. Por fim, são discutidos os resultados encontrados e uma análise conclusiva encerra a discussão.

2. Aspectos Conceituais: A Flexibilização como pano de fundo

A PLR pode ser entendida inicialmente à luz da flexibilização das relações trabalhistas e por essa via assume grande significado, estando relacionada à adaptabilidade dos trabalhadores para realizar tarefas distintas, complexas ou não; à possibilidade de variar o volume do emprego e duração do trabalho em função da conjuntura local ou global; à sensibilidade dos salários com relação à situação das empresas e do mercado de trabalho; e à supressão dos dispositivos legais desfavoráveis ao emprego em matéria de políticas fiscais e sociais. Ela está fundamentada nas próprias estratégias empresariais que, segundo DEDECCA (1996), apresentam dois pontos básicos, relacionados ao aproveitamento das oportunidades de valorização do capital nos mercados financeiros nacionais e internacionais, e a racionalização produtiva.

Paralelamente ao amplo processo que tem na flexibilização o mote principal, pode-se identificar mudanças sensíveis nas relações industriais e de trabalho referentes à gestão dos recursos humanos. Há uma tendência em direção a técnicas e práticas de gestão mais participativas, gerando um tipo de envolvimento “negociado” entre indivíduo e organização. Para alcance e manutenção de suas vantagens competitivas, as empresas têm procurado conciliares programas de racionalização (tais como reengenharia, *downsizing* ou terceirização) com a busca de maior participação dos trabalhadores nos programas organizacionais de modernização. Diante desse quadro, torna-se fundamental a análise da gestão de recursos humanos e, mais especificamente, a análise do comportamento da gestão de salários frente à flexibilização das relações de trabalho.

Os sistemas tradicionais de remuneração tornam-se anacrônicos ao serem aplicados exclusivamente com o enfoque *tecnicista*. A adoção de regras rigidamente padronizadas tem feito com que tais modelos não sejam flexíveis às peculiaridades de empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos. Esses sistemas tradicionais podem, portanto, constituir entraves à evolução do processo de mudança, não possuindo orientação estratégica e dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns, na medida em que têm também as características de serem trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis, tendo ainda seu foco nos níveis hierárquicos e, não nos processos críticos e no cliente (WOOD JR. e FILHO, 1996).

Como alternativa ao modelo tradicional, novas estratégias de remuneração têm sido adotadas pelas empresas, no sentido de impulsionar e apoiar a ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. Entre estas novas estratégias de remuneração pode-se destacar a remuneração por habilidade, por competências e a variável. (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN 1997).

Sob o ponto de vista da estratégia empresarial, a remuneração variável procura adotar critérios tais como criatividade, iniciativa, resultados e o espírito empreendedor. A concentração nos resultados obriga o profissional a ter iniciativa ou mesmo a ser criativo e conseqüentemente tornar-se um *empreendedor*. Por estar em consonância com objetivos globais da organização, esse sistema procura ser o mais objetivo dentre aqueles existentes. Consegue-se, então, um sistema de pagamentos integrado com os objetivos dos negócios, garantindo o devido reconhecimento na remuneração àqueles que contribuem de forma mais efetiva para o resultado dos negócios (WESTIN, 1986).

A adoção de um sistema de remuneração variável pode tornar uma empresa mais competitiva, pois se consegue um maior empenho na busca pela qualidade, produtividade e satisfação dos clientes. Os tipos existentes de remuneração variável não devem ser considerados medidas *socializantes*. Ao se observar os exemplos das empresas pioneiras no assunto, pode-se dizer que a remuneração variável, no caso brasileiro, tem conseguido não só garantir uma estrutura de custo flexível, mas principalmente propiciar mais justiça e profissionalismo em relação à contribuição das pessoas, bem como incentivar o maior envolvimento delas com os resultados da empresa.

No Brasil, a questão da PLR ganhou destaque tanto na classe empresarial, como no meio sindical. A regulamentação desses programas, enquanto uma das modalidades de remuneração variável, contribuiu significativamente para esta situação. Esses programas foram regulamentados recentemente pelo governo em 29 de dezembro de 1994, através da Medida Provisória (MP) 794 e suas posteriores reedições. Foi a partir desta perspectiva que se desenvolveu o trabalho, conforme descrição metodológica na sequência.

3. Procedimentos Metodológicos: A Pesquisa

Esse trabalho foi realizado junto às organizações que adotaram a PLR no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), mais especificamente Belo Horizonte, Contagem e Betim, segundo a MP que regulamentou esses programas em dezembro de 1994.

O objetivo central foi "mapear" as práticas de PLR, observando se os mesmos se constituem efetivamente em um mecanismo de remuneração variável.

A escolha da região de amostra deve-se ao fato de que a RMBH representa cerca de 32% do Produto Interno Bruto (PIB) de Minas Gerais (EIXOS..., 1999). Concentrando cerca de 23,2% (3,9 milhões de habitantes em 1997) da população do Estado, a RMBH é uma área de população urbana (96%), com um total de 3.499.428 habitantes distribuídos pelos mais de 20 municípios. Para o Instituto de Desenvolvimento Industrial (INDI), a indústria é o grande fator de desenvolvimento da região, pela elevada concentração espacial de empresas de médio porte e alto nível tecnológico. Esta região abriga um complexo industrial em que se destacam os setores de mineração, siderurgia, automobilístico, mecânica, têxtil, elétrico, autopeças e cimento.

A pesquisa foi feita através da análise de convenções e acordos coletivos ou programas por empresa que abrangem a categoria profissional das indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de metalúrgicos concentrados em Belo Horizonte e Contagem e Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas. O período escolhido para o estudo foi de 1995 a 1998, ou seja, considerou-se os três primeiros anos de regulamentação desse assunto.

Nesta etapa da pesquisa os acordos foram classificados segundo seus aspectos particulares, tais como critérios de distribuição (lucros, resultados ou misto), periodicidade, proporcionalidade ao salário ou valor fixo (abono), e a utilização e tipos de metas¹.

Em um segundo momento foram realizadas entrevistas semi-estruturadas junto aos dirigentes sindicais e empresariais que participaram da negociação, implementação e coordenação dos programas. Nesta fase foram entrevistados 12 dirigentes sindicais e 3 representantes da entidade patronal – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG).

Os dirigentes sindicais escolhidos foram definidos com base na sua atuação junto às negociações de acordos e convenções coletivas, sendo entrevistados 09 dirigentes sindicais do Sindicato dos Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem e 03 de Betim.

Pelo lado empresarial, a entidade escolhida, a FIEMG, centraliza todo o processo de negociação das empresas do setor metalúrgico, e as negociações junto aos sindicatos dos trabalhadores acontecem no "Centro de Negociação Coletiva" da entidade.

4. Resultados Encontrados

O Quadro 1 a seguir sintetiza o conjunto de convenções e os acordos coletivos analisados no período.

QUADRO 1 – Convenções e acordos coletivos no período estudado

Descrição		Belo Horizonte e Contagem		Betim
Convenções Coletivas - Anos		1995	1996	1997
Acordos Coletivos (Quantidade por Ano)	1996	13		56
	1997	41		36
	1998	24		27
Total		78		119

Fonte: a partir de levantamentos feitos pelos autores

Um primeiro levantamento serve para classificar o tipo de negociação em *centralizada* ou *descentralizada*. CARVALHO NETO (1999) afirma que a negociação *centralizada* leva à convenção coletiva entre um ou mais sindicatos ou confederações tanto de trabalhadores quanto empresariais, este último representando sempre mais de uma empresa, enquanto a *descentralizada* resulta o acordo coletivo "bilateral", entre sindicato e empresa.

No primeiro grupo (*centralizada*), formado pela maioria das empresas, adotou-se a PLR

dentro de uma discussão mais ampla de relações de trabalho e de remuneração. A discussão destas questões foi realizada através dos representantes sindicais e das empresas, através da FIEMG.

No segundo grupo (*descentralizada*), constituído por um grupo de empresas, optou-se por uma discussão mais específica da PLR através de acordo coletivo ou programas individuais por empresa, bem como dentro da realidade específica de cada empresa. Na área de atuação do sindicato de Belo Horizonte e Contagem, o percentual de empresas que optou pelo acordo coletivo não é significativo, chegando ao patamar máximo de 1% no ano de 1997. Já na área de atuação do sindicato de Betim, um percentual maior de empresas fez esta opção, atingindo 26,66% das empresas em 1996. Embora nas áreas de atuação dos dois sindicatos os acordos coletivos ou programas por empresa tenham sido pouco utilizados, é importante ressaltar que ambos os sindicatos definiram como prioridade a atuação junto às grandes empresas.

Os dois sindicatos pesquisados negociaram acordos separadamente entre si, mas em conjunto com outros sindicatos da categoria. O Sindicato de Betim e mais os sindicatos de metalúrgicos de Nova Lima, Raposos e Rio Acima assinaram convenção coletiva com diversas entidades empresariais.² Algo semelhante aconteceu com o Sindicato de Belo Horizonte e Contagem, que em conjunto com os sindicatos dos metalúrgicos de Lavras, Santa Luzia, São Julião, Ouro Preto e Araguari, assinaram a convenção coletiva.

Em 1995, primeiro ano de vigência da medida provisória de PLR, esse tema não teve grande relevância na atuação sindical, já que não havia garantia da participação de um representante sindical nas negociações. Mesmo da parte empresarial, havia muitas dúvidas com relação à implantação da PLR. Esse ano ficou marcado pela assinatura de uma convenção coletiva de trabalho junto à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), que previa na sua nonagésima cláusula a PLR.

Esse acordo não obrigava as empresas que já possuíam programas de PLR a cumpri-lo e ainda previa que as empresas que não desejassem cumprir o disposto na presente cláusula poderiam negociar a PLR, conforme previsto na legislação vigente na data da negociação, desde que comunicassem sua intenção ao Sindicato dos trabalhadores até 3 (três) dias antes da data prevista para o pagamento.

A cláusula de PLR previa ainda que os valores pagos pela empresa em cumprimento do disposto seriam compensados, caso as empresas fossem obrigadas ao pagamento de qualquer parcela a esse título, em decorrência da legislação ou medida provisória superveniente ou por decisão judiciária. Como as condições colocadas acima eram exclusivas para o ano de 1995, nos anos seguintes esperava-se que as negociações passassem a ser realizadas diretamente entre empresa, funcionários e sindicato.

Na convenção coletiva de trabalho (junto a FIEMG) no ano de 1996, o tema voltou a aparecer, pois a sua segunda cláusula previa a PLR. Nesse ano, as empresas, foram divididas em dois grandes grupos, seguindo o critério de número de empregados, como demonstra a TABELA 1 a seguir.

TABELA 1 - Critérios e valores da convenção coletiva de 1996 - Sindicatos de Belo Horizonte e Sindicato de Betim

Número de Empregados	Proporcionalidade do salário nominal mensal	Limite mínimo – máximo (em R\$)
Até 400	20 %	Máximo de R\$ 100,00
Acima de 400	35%	Máximo de R\$ 200,00

Fonte: a partir de levantamento realizado pelos autores

Os demais parâmetros foram os mesmos, exceto dois: parcela de pagamento e exclusão da obrigatoriedade. Esse acordo de 1996 difere do acordo do ano anterior quanto às parcelas de pagamento, pois em 1995 ocorreu duas vezes. Em 1996 a parcela foi única. Esse fato pode ser explicado pelo decréscimo do valor a ser pago, pois o percentual sobre salário nominal

mensal reduziu e no último ano considerado não houve o estabelecimento de valores mínimos, como demonstrado na TABELA 2.

TABELA 2 - Critérios e valores da convenção coletiva: Comparação 1995 e 1996 – Sindicatos de Belo Horizonte e Sindicato de Betim

Número de Empregados	Proporcionalidade do salário nominal mês		Limite mínimo – máximo (em R\$)	
	1995	1996	1995	1996
Até 400	De 50 % a 60%	20%	De R\$ 85,00 à R\$ 260,00	Máximo de R\$ 100,00
Acima de 400	De 65% a 70%	35%	De R\$ 150,00 à R\$ 500,00	Máximo de R\$ 200,00

Fonte: a partir de levantamento realizado pelos autores

Observou-se ainda que o acordo realizado em 1996, excluiu (assim como a convenção coletiva de 1995) da obrigatoriedade de PLR empresas que já possuíam programas semelhantes. Excluiu também aquelas empresas que concederam nos meses de outubro ou novembro de 1996, abono, gratificação ou qualquer outro prêmio em valores iguais ou superiores ao previsto nesse acordo. As empresas que pagaram valores inferiores ficariam obrigadas somente à complementação dos valores pagos.

O tema voltou a aparecer na convenção coletiva assinada em 1997, mas desta vez não houve uma cláusula com denominação específica para PLR. Tal convenção, em sua segunda cláusula, denominada “abono único e especial”, diferenciava as empresas que não possuíam programas de PLR ou não haviam concedido abono, gratificação ou qualquer outro prêmio, três meses antes da assinatura da convenção coletiva realizada no mês de dezembro do referido ano. Estas empresas foram divididas em três grandes grupos, seguindo mais uma vez o critério de número de empregados, como demonstra a TABELA 3 a seguir.

TABELA 3 - Critérios e valores da convenção coletiva de 1997: Empresas que não possuíam programas de PLR ou não haviam concedido abono, gratificação ou qualquer outro prêmio - Sindicatos de Belo Horizonte e Sindicato de Betim

Número de Empregados	Proporcionalidade do salário nominal mensal	Limite mínimo - máximo (em R\$)
Até 150	20 %	R\$ 40,00 - R\$ 100,00
De 151 a 400	25%	R\$ 60,00 - R\$ 150,00
Acima de 400	30%	R\$ 70,00 - R\$ 200,00

Fonte: a partir de levantamento realizado pelos autores na convenção coletiva

Os demais parâmetros foram mantidos. A exceção ficou por conta das empresas que já possuíam programas de PLR ou haviam concedido abono, gratificação ou qualquer outro prêmio, três meses antes da assinatura da convenção coletiva realizada no mês de dezembro do referido ano. Para estas empresas houve também o pagamento do denominado abono único e especial, e os valores foram semelhantes à situação anterior. Como demonstra a TABELA 4, estas empresas foram divididas em dois grandes grupos, seguindo mais uma vez o critério de número de empregados.

TABELA 4 -Critérios e valores da convenção coletiva de 1997: Empresas que possuíam programas de PLR ou haviam concedido abono, gratificação ou qualquer outro prêmio - Sindicatos de Belo Horizonte e Sindicato de Betim

Número de Empregados	Proporcionalidade do salário nominal	Limite mínimo - máximo
----------------------	--------------------------------------	------------------------

	mensal	(em R\$)
Até 400	20 %	R\$ 30,00 - R\$ 100,00
Acima de 400	20%	R\$40,00 - R\$ 200,00

Fonte: a partir de levantamento realizado pelos autores

Esta última convenção também previa que as empresas que pagaram valores inferiores, ficariam obrigadas somente à complementação dos valores pagos. A ligação entre os acordos ou programas de PLR e esse abono único e especial é explicitado no segundo artigo, mais especificamente nos incisos quarto e quinto que estabelecem, assim como nos acordos anteriores, que os valores pagos pela empresa em cumprimento do disposto presente nesta cláusula seriam compensados, caso as empresas fossem obrigadas ao pagamento de qualquer parcela a título de PLR, em decorrência da legislação ou medida provisória superveniente ou por decisão judiciária. Estabelecia ainda que a empresa poderia negociar com a representação profissional dos seus trabalhadores a PLR em substituição a esse abono.

Embora tenha sido denominado “abono único e especial”, é importante ressaltar que tal abono tinha a previsão de ser pago em duas parcelas iguais de 50% (cinquenta por cento) dos valores previstos, devendo a primeira ser paga até o dia 20 de dezembro de 1997 e a segunda juntamente com o pagamento dos salários de janeiro de 1998. No acordo há uma recomendação às empresas para que envidem esforços no sentido de, se possível, efetuar o pagamento da segunda parcela, antecipadamente, juntamente com a primeira.

Finalmente, esse abono não perdia as atratividades da Medida Provisória de PLR com relação aos tributos previdenciários, pois previa que esse não se incorporaria ao salário para quaisquer efeitos. No ano de 1998, não houve acordo entre os Sindicatos (Belo Horizonte e Contagem e Betim) e a FIEMG e demais entidades sobre a convenção coletiva.

A polêmica que inviabilizou a assinatura desse acordo ficou por conta de aspectos remunerativos e da implantação do Banco de Horas, reivindicação da classe empresarial. A não aceitação da implantação do mesmo paralisou o processo de negociação de outras questões.

Ao se fazer uma análise evolutiva desta convenção coletiva de 1997 em relação aos anos anteriores, observou-se uma diferenciação de denominação de PLR para “abono único e especial”, mas as características básicas permaneceram as mesmas, tais como forma de pagamento, ausência de metas preestabelecidas ou mesmo negociações através de convenção coletiva. Com relação ao ano anterior, a convenção coletiva de 1997, mantém os mesmos patamares financeiros, muito embora um patamar mínimo já tenha sido estabelecido na convenção de 1996, como demonstra a TABELA 5 a seguir.

TABELA 5 - Critérios e valores da convenção coletiva: Quadro Evolutivo 1995 X 1996 X 1997 - Sindicatos de Belo Horizonte e Sindicato de Betim

Número de funcionários	Proporcionalidade do salário nominal mensal			Limite mínimo - máximo (em R\$)		
	1995	1996	1997	1995	1996	1997
Até 400	De 50 % a 60%	20%	De 20% a 25%	De R\$ 85,00 à R\$ 260,00	Máximo de R\$ 100,00	De R\$ 40,00 à R\$ 150,00
Acima de 400	De 65% a 70%	35%	30%	De R\$ 150,00 à R\$ 500,00	Máximo de R\$ 200,00	De R\$ 70,00 à R\$ 200,00

Fonte: a partir de levantamento realizado pelos autores

Observou-se que, em termos financeiros, no ano de 1995 os trabalhadores conseguiram um abono a título de PLR maior que os anos que se seguiram, independentemente do valor do dinheiro no tempo. A diminuição dos valores foi justificada pelos dirigentes sindicais como reflexo da recessão dos anos seguintes considerados. É importante observar ainda que a existência de metas preestabelecidas está prevista no artigo segundo, mais especificamente no

inciso primeiro da Medida Provisória. No entanto, tais convenções não têm estabelecido metas, fato esse que pode ser explicado pela data de fechamento das negociações destas convenções que normalmente são efetuadas ao final de cada ano, ou seja, o final do acordo está bem próximo do pagamento previsto.

5. Análise dos Resultados

Ao se analisar a PLR no setor metalúrgico estudado, observa-se um número pequeno de empresas que optaram pelas negociações de acordo coletivo de trabalho. No sindicato de Belo Horizonte e Contagem os acordos disponibilizados em 1996 foram 13, em 1997 41 e em 1998 24. Já o sindicato de Betim os números foram: 56 em 1996, 36 em 1997 e 27 em 1998. Tais acordos tiveram sempre a participação dos sindicatos dos trabalhadores, mesmo antes se ter garantido em lei tal participação. Segundo os sindicalistas, a partir de sua regulamentação, a PLR sempre esteve na pauta de negociação, principalmente nas grandes empresas.

Ao se observar os critérios de distribuição utilizados pelos programas, bem como o valor de pagamento, notou-se grande predominância de programas de participação nos resultados. Ou seja, poucas empresas têm utilizado como referência para pagamento o lucro da empresa.

Os critérios mais utilizados nos acordos do sindicato de Belo Horizonte e Contagem foram o abono ou prêmio com 52,56%, seguido pela proporcionalidade ao salário nominal fixo que pode ser dividido em dois grupos: as que utilizam a proporcionalidade simples que representaram 17,94% e aquelas que atrelaram à proporcionalidade, limites máximo e mínimo que representaram 19,23%, totalizando 27,17%. conforme TABELA 6.

TABELA 6 - Características do valor da participação – Sindicato de Belo Horizonte e Contagem

Tipo	1996	1997	1998	TOTAL	%
Abono / Prêmio	2	20	19	41	52,56%
Proporcional ao salário	5	6	3	14	17,94%
Proporcional ao salário com limites (máximo/mínimo)	3	10	2	15	19,23%
Lucro / proporcional ao salário	1			1	1,28%
Lucro / proporcional ao salário / metas	1	2		3	3,85%
Arbitrado pela diretoria		1		1	1,28%
Faturamento / tempo de serviço		1		1	1,28%
Não declarado no acordo	1	1		2	2,56%
TOTAL	13	41	24	78	69,23%

Fonte - A partir de levantamento realizado pelos autores nos acordos coletivos ou programas por empresa

Nos acordos do sindicato de Betim o resultado foi semelhante ao resultado apresentado anteriormente, de acordo com a TABELA 7. Observa-se também que o critério principal de distribuição foi o abono ou prêmio, que representou 51,26% dos acordos assinados. Embora também se notasse grande concentração na proporcionalidade totalizando 45,37%, a diferença desta vez, ficou por conta da proporcionalidade ao salário nominal fixo que se concentrou dentro da modalidade atrelada a um limite máximo e mínimo que representou 40,33% do total dos acordos.

TABELA 7 - Características do valor da participação – Sindicato de Betim

Tipo	1996	1997	1998	TOTAL	%
Abono / Prêmio	27	20	14	61	51,26%

Proporcional ao salário	3	1	2	6	5,04%
% da média do salário da empresa	2	0	0	2	1,68%
Proporcional ao salário com limites (max-min)	24	15	9	48	40,33%
Distribuição de lucro líquido c/ valor mínimo	0	0	1	1	0,84%
Salário individual médio	0	0	1	1	0,84%
TOTAL	56	36	27	119	100,00%

Fonte - A partir de levantamento realizado pelos autores nos acordos coletivos ou programas por empresa

Os programas de PLR têm a pretensão de se apresentar como uma alternativa mais adequada ao sistema de planos de cargos e salários proporcionando mais justiça, pois há o pagamento para aqueles que alcançaram os seus indicadores de resultados. Entretanto, nos acordos pesquisados, um percentual significativo, aproximadamente 42% dos acordos, utilizam como critério de distribuição à proporcionalidade ao salário simples ou com limites máximo e mínimo. Ou seja, se há desequilíbrios e/ou distorções no plano de cargos e salários, dificilmente os programas de PLR efetuarão esta desejável correção, devido à frequência de seu pagamento, que não é realizada mensalmente e sim, no mínimo, semestralmente de acordo com a Medida Provisória de PLR.

Portanto, a ligação entre os dois tipos de remuneração é direta, pois o valor a ser recebido a título de PLR depende, nesses programas, tanto dos indicadores de resultados, bem como dos valores estabelecidos no plano de cargos e salários. Isto é, qualquer distorção no plano de cargos e salários reflete no valor de pagamento da PLR. Assim, esses programas são utilizados como complementares aos planos de cargos e salários tradicionais e não uma alternativa que veio substituí-los.

Os acordos coletivos ou programas por empresa, tanto em Belo Horizonte e Contagem como em Betim, mostram que a periodicidade de vigência utilizada tem sido exclusivamente 1 (um) ano, muito embora na maioria dos casos o pagamento foi realizado duas vezes. Observou-se que tais acordos não utilizam a periodicidade mínima de seis meses. A discussão anual dos critérios de pagamento de PLR procura evitar desgastes de negociação, bem como consolidar os critérios de pagamento, diminuindo os possíveis problemas de comunicação.

Entretanto, o pagamento em duas parcelas, além de melhorar o fluxo de caixa das empresas, procura manter sua atratividade como prêmio para os funcionários semestralmente, ou seja, assim como o dinheiro, as datas também são importantes para quem recebe.

Com relação à forma de pagamento, em 1997 em Belo Horizonte e Contagem, 1 (um) acordo previa o pagamento mensal, contrariando a própria medida provisória de PLR que estipula como tempo mínimo de pagamento o período de 06 (seis) meses para a não incidência de encargos sociais. O estabelecimento de metas ou indicadores de resultados é utilizado como ferramenta de explicitação dos objetivos a serem alcançados pela empresa em determinado período, mas também serve para ajudar na difícil tarefa de mensuração dos resultados dos trabalhos.

Nesse sentido, observou-se a predominância da existência de metas nos acordos do sindicato de Belo Horizonte e Contagem, segundo TABELA 8. Isso não foi observado nos acordos coletivos ou programas por empresa do sindicato de Betim, pois ao final dos três anos analisados, apresenta aproximadamente 51% de acordos com inexistência de metas.

Entretanto, observou-se na evolução anual dos acordos desse sindicato inexistência de metas no primeiro ano, ou seja, em 1996, quando o percentual chegou a 66% dos acordos assinados. Nos anos seguintes, o percentual de acordos em que se observava a existência de metas sempre superou ao percentual de acordos em que elas não existiam.

TABELA 8 – Existência de Metas

Sindicato de Belo Horizonte e Contagem	1996	1997	1998	TOTAL
Existência de Metas	10	25	18	53

Inexistência de Metas	03	16	06	25
TOTAL	13	41	24	78
Sindicato de Betim				
Existência de Metas	19	23	16	58
Inexistência de Metas	37	13	11	61
TOTAL	56	36	27	119

Fonte - A partir de levantamento realizado pelos autores nos acordos coletivos ou programas por empresa

A existência de metas não descaracteriza a chamada “troca oportunista” de abonos salariais de final de ano por PLR, já que o critério principal de pagamento em 1997 está relacionado com a questão da proporcionalidade do salário nominal com valor máximo ou do abono/prêmio, além do fato de todos os acordos terem prazo de vigência anual.

Portanto, o abono antes garantido em negociações, atualmente depende também atingimento das metas acordadas. A real participação nos lucros ainda não faz parte da grande maioria dos acordos. O estabelecimento de metas parece ser uma tendência dos programas de PLR. Embora a própria medida provisória sugira a existência da mesma, observou-se que na elaboração dos programas, as metas ou indicadores são, muitas vezes, apontados como uma das questões problemáticas a serem resolvidas. A falta de uma estrutura de controle sobre os indicadores, inclusive, pode gerar dúvidas quanto à implantação dos programas PLR, fazendo com que a empresa negocie apenas metas consideradas simples, de controle menos complexo, tais como o absenteísmo ou acidentes no trabalho.

A existência de metas na maioria dos programas mostra a importância destas para a alavancagem do resultado pela empresa. Objetivos financeiros são estendidos aos empregados, avaliados em função do potencial financeiro que representam e são incentivados da mesma maneira. Os objetivos financeiros são estabelecidos e desmembrados em metas que aparentemente não teriam relação direta com os resultados econômicos da empresa, tais como índice de qualidade, eficiência, desperdício, *retrabalho*, etc. Portanto, percebe-se novamente que as empresas procuram evitar qualquer referência à importância dos resultados econômicos, conforme TABELA 9.

TABELA 9 -Tipos de Metas – Sindicato de Belo Horizonte e Contagem

Classificação	1996	1997	1998	TOTAL
Assiduidade / Absenteísmo	4	21	15	40
Refugo / Retrabalho	4	19	9	32
Produção	2	12	4	18
Acidente do trabalho / Segurança	4	6	2	12
Produtividade	3	6	3	12
Prazos de entrega	2	6	3	11
Projetos de melhoria	4	5	1	10
Reclamação / devolução	2	4	5	11
Vendas / Faturamento	4	4	2	10
Redução de Custos (água, luz, manutenção, equipamentos)		2	1	3
Limpeza / Organização / Disciplina		2	1	3
Despesa operacional	1	2		3
Advertência / Suspensão	1	1		2
Lucratividade sobre produção		1		1
Despesas com Vendas	1	1		2
Lucro operacional / líquido	5	1	1	7
Multiplicador condicionado à fatores externos	1	1		2
Horas produtivas		1	1	2
Clientes internos	1			1

Falta de dados no acordo	2			2
Fluxo de caixa	1			1
Avaliação de desempenho			1	1
Resultado de contratos			1	1

Fonte - A partir de levantamento realizado pelos autores

Observou-se, através dos indicadores de resultados das empresas pesquisadas, que cada empresa tem adotado critérios específicos. Nesse sentido, as metas predominantes estão relacionadas principalmente com o absenteísmo/assiduidade, índice de qualidade, produção, produtividade e segurança no trabalho, dentre outros, conforme descrito na TABELA 10.

TABELA 10 - Tipos de Metas – Sindicato de Betim

Classificação	1996	1997	1998	TOTAL
Assiduidade / Absenteísmo	18	22	24	64
Refugo / Retrabalho	10	10	7	27
Produção	6	8	6	20
Atrasos (pessoal)	5	8	4	17
Advertência / Suspensão	5	6	3	14
Reclamação / devolução	4	7	8	19
Vendas / Faturamento	2	2	2	6
Redução de Custos (água, luz, manutenção, equipamentos)	2	3	1	6
Acidente do trabalho / Segurança	2	3	3	8
Demérito de qualidade	2	1	1	4
Orçamento	1		1	2
Produtividade	1	5	2	8
Relação faturamento por salários	1	1		2
Produção vendida	1			1
Lucro antes dos impostos	0		1	1
Certificação			1	1
Participação em PDCA		1	1	2
Projetos de melhoria		3	2	5
Prazos de entrega			1	1
Avaliação de pessoal (qualidade e produtividade)			1	1
Horas-extras		1		1

Fonte: a partir de levantamento realizado pelos autores

A utilização de metas consideradas disciplinadoras, tais como assiduidade, pontualidade e acidentes no trabalho ou segurança, é hegemônica. A partir destas metas, não se pode considerar esses programas como sendo uma ferramenta moderna que visa simplesmente melhorar a relação capital/trabalho, permitindo o aperfeiçoamento pessoal e melhoria do ambiente, e conseqüentemente aumentando a produtividade. O aparecimento desse tipo de indicador disciplinar pode mostrar que não há por parte destas empresas a crença na capacidade de seus funcionários agregarem valor ao negócio, através da participação, criatividade e iniciativa.

Portanto, tais programas sinalizam que ainda há preocupação com o controle. Mas ele evidencia também que há uma coerência com a evolução do tipo de controle em favor da adesão e interiorização de regras, ao invés da imposição concreta de ordens e proibições. As recompensas têm um papel essencial de sustentar positivamente o comportamento desejado e estabelecido nas metas. A existência de metas tem sido objeto de muitas discussões por parte dos dirigentes sindicais e trabalhadores, que muitas vezes não estão preparados tecnicamente para discuti-las, já que não há o conhecimento da realidade de cada empresa com relação ao

desempenho histórico, levado em consideração no estabelecimento das bases de cálculo das metas.

Embora tenham respectivamente 4.100 e 210 empresas em sua base, a evolução dos acordos de PLR no setor dos sindicatos dos metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem e Betim, ainda é uma realidade para poucas empresas. Para os sindicalistas desse setor as experiências são muito recentes, e os sindicatos demonstram uma postura reativa à estratégia empresarial apresentada, não podendo ser caracterizada a PLR como uma conquista por parte dos trabalhadores, já que esta tem favorecido sobretudo às empresas.

Muitos acordos foram considerados como prejudiciais aos trabalhadores devido à aceitação de metas e critérios considerados duvidosos. Nesse sentido, a inexistência de metas é defendida pelos dirigentes sindicais como ideal, sendo que a existência das metas é considerada como um dos principais desafios no estabelecimento dos acordos, pois ocorreram sérios problemas no momento de pagamento da PLR.

A grande preocupação sindical é melhorar os acordos para os trabalhadores. Para os dirigentes sindicais, a preparação de comissões para negociações é considerada um ponto fundamental. Através da PLR, estas comissões, inclusive, são vistas como uma oportunidade de se reforçar a representação no local de trabalho, bem como um espaço natural para se discutir assuntos relacionados à democratização e organização. Entretanto, é importante ressaltar que tais comissões não têm estabilidade nas empresas, fato esse que pode inibir as discussões e reivindicações de seus integrantes.

A garantia da participação do sindicato é vista como bastante oportuna na medida em que esse pode assessorar as comissões nas negociações, acumular as diversas experiências, bem como pressionar outras empresas a negociarem a PLR. Entretanto, para os sindicalistas o tamanho da participação do sindicato está diretamente relacionado com a sua força política de representação, mobilização e capacidade técnica para discutir o assunto, haja vista que muitas empresas ainda resistem em negociar, embora a própria FIEMG tenha estimulado as empresas a aceitarem esta negociação devido aos benefícios potenciais dos programas.

Para os dirigentes sindicais a PLR não poder ser encarada com uma conquista. A tendência de troca de abonos salariais fica evidente nas negociações, fechando inclusive o espaço para discussões de aumentos salariais reais, ou seja, a lógica do discurso empresarial mostra que o aumento salarial em épocas de estabilização econômica deve ser acompanhado de uma reciprocidade por parte do trabalhador em aumento da qualidade e produtividade.

Existem ainda outras questões colocadas nas negociações que se apresentam como desafios atuais a serem superados pelo movimento sindical. A atual conjuntura econômica de desemprego e a perda de sindicalizados estabelecem um contexto desfavorável na correlação de forças políticas nas negociações de PLR. Nesse assunto, um grande desafio é sobretudo garantir acordos desta natureza em todas as empresas independentemente do tamanho, já que não há punição prevista na medida provisória que regulamenta esse assunto, embora seja um direito do trabalhador de qualquer empresa. Entretanto, esse esperado aumento traz consigo um desafio ainda maior que é a capacidade de assessoramento do sindicato.

Tal situação pode ser evidenciada no Sindicato de Belo Horizonte e Contagem, que possui 38 diretores, sendo que uma parte encontra-se dentro das fábricas e uma parte não se considera capacitada ainda para discutir o assunto. Os sindicalistas acham que a PLR veio para ficar, muito embora os números de acordos coletivos ou programas por empresa tenham diminuído nesses anos analisados. A conjuntura econômica é apontada como o principal fator de desmobilização por parte dos trabalhadores. Por essa via, o caminho leva à negociação centralizada em convenções coletivas, o que, segundo alguns sindicalistas pode ser vantajoso principalmente para empresas de maior porte.

Quanto a FIEMG, no que diz respeito às orientações específicas para acordos coletivos ou programas individuais, ela não se mostrou estruturada ainda para prestar tal serviço. Segundo

responsáveis da área de consultoria de programa de cargos e salários e remuneração variável falta à entidade recursos financeiros e humanos para atender tal demanda de participação nos lucros ou resultados.

A prioridade tem sido dada à grande demanda de pesquisa salarial e principalmente de programas de cargos e salários que a maioria das empresas ainda não tem bem estruturado. É importante ressaltar que ela não apresenta um programa de participação nos lucros e/ou nos resultados. Atualmente, estão sendo realizados estudos para uma futura implantação pela superintendência de recursos humanos.

Embora a demanda seja considerada muito pequena, um programa de remuneração variável é difundido por esse setor como sendo um programa de reconhecimento e recompensa da dedicação profissional traduzida pelos resultados positivos da empresa. Nesse sentido, esses programas poderiam ter como benefícios para a empresa a flexibilização da remuneração, incentivo à obtenção dos melhores resultados, atendimento aos dispositivos legais além dos incentivos fiscais e ainda atende satisfatoriamente as partes envolvidas no processo (empregador, sindicato e empregado).

6. Considerações Finais

Temas que se caracterizam por um debate ainda incipiente, como a questão acerca da participação nos lucros e/ou nos resultados, exigem um tratamento muito cuidadoso, especialmente quando se pretende construir algumas considerações finais de uma pesquisa empírica. Mesmo assim, os resultados desta investigação permitem identificar alguns aspectos mais sistemáticos e pontos convergentes que merecem destaque particular.

Em primeiro lugar, nota-se que, ao contrário do que se esperava com a regulamentação da PLR no Brasil, não houve uma “explosão” de acordos coletivos assinados. Os argumentos da flexibilidade e os benefícios da isenção do pagamento de encargos sociais sobre o valor da PLR não têm sido suficientes para a ocorrência de tal fato. Como foi identificado no estudo, a PLR é majoritariamente tema de negociação centralizada através de convenções coletivas. Embora a negociação descentralizada, ainda não tenha “decolado”, pode-se identificar alguns pontos, conforme sistematizado no QUADRO 2.

QUADRO 2 – O Formato dos programas de PLR nos Sindicatos de Belo Horizonte e Contagem e Betim :

Fatores	Características
Tipo de Participação (Lucro, resultado e Misto)	Participação nos resultados
Prazo de Vigência (mínimo de 6 meses)	1 ano
Número de parcelas de pagamento	2 parcelas
Critério de pagamento	Abono fixo ou prêmio Proporcional ao salário simples ou com limites (mínimo – máximo).
Metas	Existência de metas
Principais metas	Estratégicas: refugo / retrabalho, produção, produtividade e reclamação / devolução Disciplinadoras: Assiduidade / absenteísmo, atrasos / pontualidade, advertência / suspensão e acidentes no trabalho

Fonte: a partir de análise realizada pelos autores

No que concerne à decisão da referência como base da participação, se lucros e/ou resultados, observa-se que um percentual insignificante de acordos tem como referência o lucro como critério de distribuição. A real participação nos lucros não faz parte da maioria dos acordos assinados, sendo assim o pagamento não está atrelado ao resultado econômico-financeiro da empresa.

Desta forma, nota-se que o lucro ainda está sendo deixado de lado nas negociações de PLR. Portanto, as empresas estão preferindo correr o risco de pagar por resultados em situação em que ela tem ocorrido em prejuízo do que discutir o lucro, bem como esse foi alcançado. Nesse sentido, a participação nos lucros requer que as empresas ponham seus livros contábeis à disposição dos trabalhadores, representados pelo sindicato e comissões de fábrica, que podem verificar e pressionar sobre alguma informação e decisão relevante. Outro fato que pode influenciar a opção pela participação nos resultados, e não no lucro, é que, no Brasil, existe na sociedade uma falta de confiança nos balanços contábeis das empresas, que se baseia na suposição de altos níveis de evasão fiscal.

Quanto à definição dos montantes das parcelas de participação, observou-se basicamente duas grandes tendências: abono/prêmio de valor fixo e a proporcionalidade ao salário nominal fixo simples ou com limites (mínimo – máximo).

Observou-se se que a utilização do abono/prêmio e principalmente do critério da proporcionalidade ao salário nominal mostra que a PLR não pode ser considerada como uma opção ao modelo tradicional de remuneração, e sim complementar a ele. A proporcionalidade ao salário nominal mostra que, a base da PLR é o tradicional sistema de plano de cargos e salários. É importante salientar que o sistema de plano de cargos e salários tradicional ainda gera grau de demanda pelas empresas nos serviços prestados pela entidade patronal.

Outra tendência identificada nos acordos coletivos assinados é a existência de metas. Esta tendência não descaracteriza a chamada “troca oportunista” de abonos salariais de final de ano por PLR, já que o critério principal de pagamento está relacionado com a questão da proporcionalidade do salário nominal com valor máximo ou do abono/prêmio, além do fato de todos os acordos terem prazo de vigência anual. Portanto, o abono antes garantido em negociações, atualmente depende também do atingimento das metas acordadas.

Quanto aos tipos de metas adotados, pode-se identificar dois grandes grupos de metas: estratégicas e disciplinadoras. Foram consideradas estratégicas, as metas voltadas diretamente para a atividade-fim da empresa, ou seja, os indicadores relacionados, principalmente, com a área de produção e marketing. Desse modo, as metas que tiveram maior ocorrência foram: refugo/retrabalho, produção, produtividade e reclamação/devolução. Já as metas disciplinadoras, foram aquelas que estavam voltadas diretamente para o controle dos recursos humanos da empresa. Nesse sentido, as metas que tiveram maior ocorrência foram: Assiduidade/absenteísmo, atrasos/pontualidade, advertência/suspensão e acidentes no trabalho.

A PLR tem chegado à maioria das empresas brasileiras através de convenção coletiva de trabalho, ou seja, através de negociações centralizadas. Entretanto, a análise bibliográfica sobre o assunto mostrou a existência de 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.

Os sindicatos de trabalhadores entrevistados mostram que a PLR não só faz parte como tem prioridade na agenda dos próximos anos e que diante da estabilização econômica, veio para ficar. Entretanto, esse fato traz consigo alguns desafios, que devem ser levados em conta principalmente pelas lideranças sindicais no momento das negociações.

Embora a FIEMG recomende aos empresários a PLR por proporcionar aumento de produtividade, da lucratividade, do envolvimento, do senso de identidade e responsabilidade para com os resultados, melhoria da qualidade de vida no trabalho e do clima organizacional, e o estabelecimento de uma cultura de melhoria contínua, muitos empresários têm resistido à implantação desses tipos de programas nesse setor.

O estreitamento da comunicação, e ainda o preparo das comissões de fábrica se constituem num desafio para os dirigentes sindicais. Os principais temas trazidos pelo ajuste produtivo – como a polivalência, a PLR, dentre outros – exigem dos sindicatos uma inserção mais efetiva.

A incapacidade dos sindicatos penetrarem no interior das fábricas pode ser explicada pela pouca importância atribuída à representação no local de trabalho pelos dirigentes sindicais, haja vista que a grande estratégia sindical estava centrada no reajuste salarial nos anos 80 e início da década de 90, e ainda à cultura autoritária dos empresários quanto à gestão do trabalho.

Muitas oportunidades podem se apresentar nesse tipo de negociação, além da questão salarial, ou seja, como as questões do reforço da representação no local de trabalho, participação mais ativa na reestruturação produtiva com forte influência na organização do trabalho quanto ao volume de produção, qualidade e produtividade, e ainda um maior aprofundamento da consciência de classe e uma diferenciação da ação sindical. Entretanto, contra a estratégia empresarial parece não haver, por parte dos sindicatos, ações de atuação para reversão desse quadro. A grande preocupação dos trabalhadores e dirigentes sindicais ainda gira em torno apenas da questão financeira envolvida na PLR, ou seja, ela veio substituir as campanhas salariais por aumento.

Pode-se concluir que a PLR no setor estudado, não tem assumido, através do formato dos acordos e convenções coletivas negociadas, as características enunciadas para a implantação da remuneração variável, tais como a flexibilidade, a relação direta com os resultados das pessoas e da empresa, a valorização de habilidades e resultados. Em que pese o vínculo teórico com a remuneração variável, na prática os agentes restritivos acabam distorcendo a estratégia empresarial. Por outro lado, para os trabalhadores e dirigentes sindicais a discussão central permanece ligada apenas à questão financeira de aumento salarial ou abono.

7. Bibliografia

CARVALHO NETO, A. M. *A negociação coletiva como expressão das relações de trabalho: estudo do caso brasileiro de 1992 a 1998*. Belo Horizonte: CEPEAD/Universidade Federal de Minas Gerais, Tese de Doutorado em Administração, 1999.

DEDECCA, C. S. *Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados de trabalho capitalismo avançado*. IN: OLIVEIRA, C. E. B., MATTOSO, J. E. L.(org). *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?* São Paulo: Scritta, 1996.

EIXOS DE DESENVOLVIMENTO: Região metropolitana de Belo Horizonte. INDI. Belo Horizonte: INDI, 1999. [on line] disponível em <http://www.mg.gov.br>[1999]

FLANNERY, T.P., HOFRICHTER, D., PLATTEN, P. E. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

WESTIN, Felipe Vasquez. *Administração de Salários por Desempenho*. São Paulo: Max Limonad Ltda, 1986.

WOOD JR., T., PEREIRA FILHO, V.P. *Remuneração estratégica : a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas , 1996.

¹ Esses critérios de classificação foram definidos a partir do artigo 1, inciso primeiro da Medida Provisória de PLR, que diz : "*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. programa de metas, resultados e prazos, pactuados previamente”.

² FIEMG, Sindicato da Indústria: do Ferro e Fundição do Estado de Minas Gerais, Sindicato da Indústria: Mecânica de Reparação de Veículos do Estado de Minas Gerais, Sindicato da Indústria: de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Estado de Minas Gerais, SINFAVEA - Sindicato Nacional da Indústria de Tratores, Caminhões, Automóveis e Veículos similares, Sindicato Nacional da Indústria de Trefilação e Laminação de Metais Ferrosos, SINDIMAQ - Sindicato Nacional da Indústria de Máquinas, SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes de Veículos.