

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

ALINE XAVIER DOS SANTOS

A eficácia da participação nos lucros e resultados: construção de um modelo e sua aplicação no estudo dos planos de indústrias químicas da Região Metropolitana de São Paulo

Ribeirão Preto

2011

ALINE XAVIER DOS SANTOS

A eficácia da participação nos lucros e resultados: construção de um modelo e sua aplicação no estudo dos planos de indústrias químicas da Região Metropolitana de São Paulo

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Rosana C. M. Grillo
Gonçalves

Ribeirão Preto

2011

ALINE XAVIER DOS SANTOS

A eficácia da participação nos lucros e resultados: construção de um modelo e sua aplicação no estudo dos planos de indústrias químicas da Região Metropolitana de São Paulo

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em _____,

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora

Componente da Banca Examinadora

Aos meus queridos pais, Amarino e Janeide.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e aos meus irmãos, Alane, Anna Julia e João Manuel, pelo carinho e palavras de incentivo nos momentos difíceis.

À Profa. Dra. Rosana C. M. Grillo Gonçalves, pela paciência e dedicação durante a realização deste trabalho.

Ao Sindicato dos Químicos do ABC e ao Sindicato dos Químicos de Suzano por aceitarem disponibilizar documentos necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo elaborar um modelo voltado à avaliação do uso eficaz do Plano de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR) como sistema de incentivo. Os sistemas de incentivo são considerados ferramentas importantes na busca pela congruência de objetivos. Considerou-se que a eficácia do PPLR, definida como o seu potencial de gerar incentivos aos empregados, depende do valor máximo que a empresa se dispõe a distribuir a título de participação nos lucros ou resultados, do uso de indicadores de desempenho sem ruídos, da percepção de justiça gerada e da forma de participação dos empregados no processo de negociação. A pesquisa é exploratória e baseou-se em análise documental. O modelo elaborado foi utilizado na análise de acordos de PLR de indústrias do setor químico paulista para a verificação de sua validade.

Palavras-chave: participação nos lucros e resultados; sistema de incentivo.

ABSTRACT

The purpose of this study is to develop a model to evaluate the effectiveness of Brazilian legally established profit and gainsharing plans (PPLRs) used as incentive systems. These systems are considered important tools in pursuing goals that are congruent. The PPLR effectiveness was defined as the potential of bringing incentives to the workers, depending upon the maximum values to be distributed, of noiseless indicators, of justice perception and of workers' participation in negotiations. An exploratory and documental research was conducted. To verify the model validity it was applied to analyze the profit and gainsharing plans (PPLRs) of chemical companies of the State of São Paulo.

Keywords: profit and gainsharing plans, incentive systems.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problemas de pesquisa e objetivo	8
1.2 Justificativa	9
1.3 Organização do trabalho	10
2 CONCEITOS E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1 Sistemas de incentivo	11
2.2 Planos de Participação nos Lucros e Resultados	13
2.2.1 Participação nos lucros	13
2.2.2 Participação nos resultados	14
2.2.3 Planos de participação nos lucros e planos de participação nos resultados no Brasil	15
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	16
3.1 Estratégia de Pesquisa	16
3.2 Coleta de dados	16
3.2.1 Definição das Empresas cujos PPLRs serão analisados	16
3.2.2 Obtenção dos acordos de PLR	17
3.2.3 Obtenção de dados complementares relativos às empresas	18
3.3 Análise dos dados	18
4 RESULTADOS: construção do modelo, dados obtidos e sua análise	19
4.1 Descrição do modelo voltado à avaliação do uso eficiente do PPLR	19
4.1.1 Fatores usados na mensuração do potencial de geração de incentivos aos empregados	19
4.2 Análise dos acordos de indústrias químicas da região da Grande São Paulo	26
4.2.1 Caracterização das Unidades de Negócio ou Empresas cujos PPLRs foram analisados	26
4.2.2 Desempenho dos PPLRs nos diferentes fatores	29
4.2.3 Indicador Eficácia do Plano e descrição de grupos com o uso de medianas	32
4.2.4 Análise dos planos no contexto das empresas a eles relacionadas	33
5 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Entre os desafios enfrentados pelas empresas está a necessidade de encontrar formas eficazes de coordenar as ações de grupos de pessoas, motivando-as a exercer as atividades necessárias para alcançar os objetivos da organização e maximizar os lucros. Nesse cenário, a adoção de bons sistemas de incentivo apresenta-se como fator importante para promover a congruência de objetivos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002, p. 35).

As maneiras de conceder incentivos sob a forma de recompensa extrínseca podem assumir diferentes formas, tais como bônus, comissões etc. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 113) destacam que, entre as formas de recompensa que podem compor a política de remuneração das empresas, as alternativas de remuneração variável são as que melhor vinculam a busca de resultados com a recompensa. Como formas de praticar a esse tipo de remuneração tem-se a participação nos lucros, que tem como base os resultados globais da empresa, e a participação nos resultados, que parte de metas e objetivos negociados entre empresa e funcionários. O plano de participação nos lucros ou resultados (PPLR) define a distribuição aos empregados de parte dos lucros e/ou resultados obtidos pela empresa, sendo um direito do trabalhador previsto na Constituição Federal (inciso XI do artigo 7), regulamentado pela Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000. Silva (2003, p.1) menciona que o PPLR é considerado por estudiosos e até mesmo por empresários

[...] como uma forma de mobilização interna, compartilhamento de responsabilidades e de comunicação da filosofia de gestão e das estratégias das empresas, pois permite alinhar os objetivos das diversas áreas e dos funcionários com aqueles definidos pela alta administração das empresas em seus planejamentos estratégicos.

Nesse contexto e tendo por base a definição legal de que é destinado a servir como instrumento de incentivo à produtividade (Lei 10.101/2000, artigo 1º), o PPLR poderia ser visto como uma ferramenta eficaz, ou seja, com potencial de gerar incentivos aos empregados, constituindo-se dessa forma em um sistema de incentivo.

1.1 Problemas de pesquisa e objetivo

Esta pesquisa foi orientada por dois questionamentos básicos: – quais são os principais conceitos associados ao uso eficaz de PPLRs e como mensurá-los e – como descrever a eficácia dos PPLRs de indústrias químicas da Grande São Paulo no período de 2008 a 2010?

O objetivo principal desta pesquisa é a definição dos principais conceitos associados ao uso eficaz de PPLRs, associados a uma mensuração passível de aplicação nos PPLRs de indústrias químicas da Grande São Paulo. Sua realização implicou a elaboração de um modelo voltado à avaliação do uso eficaz do PPLR, usado na análise da eficácia dos PPLRs dos Sindicatos dos Químicos do ABC e de Suzano, na Grande São Paulo, efetuados no período de 2008 a 2010.

1.2 Justificativa

A revisão da literatura permitiu a localização de vários trabalhos que buscaram caracterizar os PPLRs (BARRETO E PÁDUA NETO, 2002; BASSO E KRAUTER, 2003; MOREIRA, 2007). Entretanto, não foram encontrados trabalhos que buscassem identificar o nível de eficácia dos planos na tarefa de fornecer incentivo aos empregados. Acredita-se na relevância do estudo de tal aspecto por considerar-se o potencial de geração de incentivo como fator determinante para o uso do PPLR como previsto pela legislação, ou seja, como instrumento de incentivo à produtividade.

Pesquisa realizada pelo DIEESE (2006) identificou a difusão dos programas de PLR nos diversos setores da economia brasileira a partir da aprovação da lei que regulamentou sua adoção. No entanto, é a indústria o setor que apresenta os maiores índices de acordos e convenções referentes à PLR, o que talvez possa ser explicado pelo porte econômico das empresas e pela maior tradição da ação sindical. Considerando-se esse cenário, optou-se por identificar o potencial de geração de incentivos dos PPLRs adotados no setor industrial.

Dentre os vários ramos industriais optou-se por analisar acordos de PLR da indústria química, pois, no Brasil, poucas atividades industriais possuem sua dimensão e seu dinamismo, participando de quase todas as cadeias e complexos industriais. A importância do setor para a economia brasileira pode ser observada em números. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM) (ABIQUIM, 2011), em 2009, a participação do setor no Produto Interno Bruto (PIB) foi da ordem de 2,6%. Além disso, é o quarto maior setor industrial brasileiro, respondendo por cerca de 10,08% do PIB da indústria de transformação.

A indústria química brasileira também possui relevância internacional, pois é a sétima maior do mundo, em termos de faturamento líquido, de acordo com o *ranking* da indústria química mundial. Em 2010, ano de referência dessa classificação, o setor obteve um faturamento total estimado em US\$ 130,2 bilhões (ABIQUIM, 2011).

Outra característica do setor químico que merece destaque é o fato de apresentar-se como um grande empregador de mão de obra altamente qualificada, com salários médios acima dos pagos pela indústria de transformação. No Brasil, 394 mil pessoas são empregadas no setor (ABIQUIM, 2009 *apud* BNDES, 2010, p. 148).

Quanto à distribuição das indústrias do setor pelo território nacional, das 1.056 fábricas de produtos químicos de uso industrial registradas pela ABIQUIM em seu Guia da Indústria Química Brasileira, 71% estão localizadas na região Sudeste, principalmente em São Paulo (57%), 16% na região Sul, 11% na Nordeste e as demais nas regiões Norte e Centro-Oeste (BNDES, 2010, p. 149).

Assim, a decisão de analisar os PPLRs pertencentes a indústrias do setor químico paulista levou em consideração três fatores. Primeiramente, a importância e dimensões da indústria química brasileira no contexto nacional e global. Também foi considerada a forte presença da indústria química no estado de São Paulo. O terceiro fator diz respeito à existência de trabalho anterior (BASSO; KRAUTER, 2003) que analisou o conteúdo das cláusulas dos PPLRs, tentando identificar a presença de medidas de valor adicionado em sessenta e seis acordos de PLR arquivados no Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Farmacêuticas, Plásticas e Similares de São Paulo e Região.

1.3 Organização do trabalho

O estudo foi estruturado em cinco tópicos, incluindo esta introdução. Conceitos e revisão bibliográfica serão apresentados no Item 2, no qual serão apresentadas as definições relacionados a sistemas de incentivo e a PPLRs.

A exposição da metodologia da pesquisa ocorrerá no Item 3, que tratará da estratégia de pesquisa e dos procedimentos de coleta de dados e de análise destes. No Item 4, serão apresentados os resultados do estudo, que incluem a descrição do modelo elaborado e a análise dos resultados de sua aplicação na avaliação dos PPLRs. Por fim, o Item 5 trará as considerações finais da pesquisa.

2 CONCEITOS E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a melhor apresentação do conteúdo, a exposição do referencial teórico será realizada em dois subitens: – sistemas de incentivo (Subitem 2.1), e – planos de participação nos lucros e resultados (Subitem 2.2).

2.1 Sistemas de incentivo

Atkinson *et al.* (2000, p. 581) conceituam o controle como “o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos.” Anthony e Govindarajan (2002, p. 35) mencionam que o problema central do controle de gestão está em induzir a congruência de objetivos, ou seja, levar os membros da organização a agirem de forma que, ao buscarem alcançar seus objetivos pessoais, auxiliem o alcance dos objetivos da organização. Nesse contexto, os sistemas de incentivo apresentam-se como um instrumento fundamental de controle gerencial, uma vez que podem auxiliar na promoção da congruência de objetivos.

Os sistemas que buscam incentivar por meio de pagamento por desempenho são sistemas que fornecem recompensas monetárias baseadas nos resultados mensurados (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 742). Para assegurar que tais sistemas forneçam o incentivo pretendido, ou seja, sejam eficazes, alguns fatores devem ser considerados.

O primeiro fator considerado, mencionado em Atkinson *et al.* (2000, p. 742), refere-se aos atributos que devem ser considerados pelo sistema de mensuração que medirá o desempenho associado à recompensa. As medidas adotadas para essa mensuração devem ser congruentes. Para Atkinson *et al.* (2000, p. 744) e Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 196), as medidas adotadas devem refletir os fatores críticos de sucesso da empresa, ou seja, devem ser congruentes, para assegurar que o sistema de desempenho seja pertinente e motive o desempenho necessário para o alcance dos objetivos da organização. Em Gonçalves e Moreira (2011, p. 4), são mencionadas dificuldades na obtenção de medidas congruentes:

À medida que se distancia de um processo de produção inflexível, é exigido da organização um maior número de pessoas exercendo múltiplas tarefas. Em tais organizações é frequente o uso de sistemas de controle com indicadores de desempenho e metas vinculados às tarefas cujos *outputs* são de mais fácil mensuração. Isto pode causar um viés no empregado que passará a dedicar seus esforços de forma mais intensa à tarefa cujos resultados estão sendo mensurados,

prejudicando a organização ao desempenhar mediocrementemente outras tarefas relevantes, porém, de difícil mensuração.

Outro aspecto a ser considerado na definição dessas medidas refere-se à necessidade de que os empregados entendam o que está sendo medido e como suas ações podem melhorar o desempenho mensurado, ou seja, o sistema deve valorizar o desempenho controlável pelos empregados para obter deles o comportamento esperado (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 743). Prendergast (2002) e Besanko *et al.* (2006 *apud* GONÇALVES E MOREIRA, 2011, p. 6), caracterizam os indicadores de desempenho afetados por fatores que estão fora do controle do empregado, como ruidosos (do inglês, *noisy*). Desta forma, independentemente do que o empregado faça, suas ações não serão as únicas determinantes do desempenho mensurado por tais indicadores. Segundo Besanko *et al.* (2006), o uso de medidas ruidosas pode levar os empregados a concluir que o desempenho mensurado é independente de seus esforços fazendo com que deixem de dar importância às atividades associadas a ela. Roberts (2005, p. 104) destaca que, apesar das desvantagens que trazem ao sistema de incentivo, medidas ruidosas podem ser usadas para a mensuração do desempenho, desde que não sejam as únicas associadas à recompensa.

Ainda considerando a necessidade de que os funcionários entendam o que está sendo medido e como suas ações podem melhorar o desempenho mensurado para a eficácia do sistema de incentivo, acredita-se que a participação dos empregados nos processos de definição do mecanismo de mensuração e de acompanhamento dos resultados obtidos deve ser estimulada. A respeito dos benefícios do envolvimento dos funcionários nas decisões que lhes dizem respeito, Robbins (2005, p. 164) menciona a contribuição do processo para que eles se tornem mais motivados, mais comprometidos com a organização e mais produtivos.

Outro fator que contribui para a eficácia de sistemas de incentivo diz respeito ao sentimento de justiça imbuído no método adotado. O incentivo extrínseco deve ser percebido como justo, isso porque, como conceituado pela teoria da equidade, os empregados fazem comparações entre o seu trabalho – suas entradas (esforço, experiência, educação, competência) e seus resultados (remuneração, aumentos, reconhecimento) – e o dos outros. Percebem seus resultados em relação a suas entradas e comparam a sua relação resultados-entradas com a relação resultados-entradas de outros funcionários. Quando essa comparação traz a percepção de que as relações são desiguais faz com que o empregado perceba sua situação como injusta.

Essa percepção pode levá-lo a reduzir suas contribuições e/ou seus resultados (ROBBINS, 2005, p. 145). Portanto, o uso de um incentivo considerado injusto gerará comportamentos opostos àqueles pretendidos com a sua aplicação, tornando-o ineficaz.

2.2 Planos de Participação nos Lucros e Resultados

Obter um maior comprometimento dos empregados na execução das atividades necessárias para o alcance dos objetivos da organização está entre os desafios das empresas. Uma das formas de obter-se esse maior comprometimento por parte dos empregados é motivando-os e uma das maneiras de motivar é oferecendo incentivos sob a forma de recompensas.

Atkinson *et al.* (2000, p. 719) mencionam que as recompensas utilizadas pelas empresas para motivar os funcionários podem ser classificadas em intrínsecas e extrínsecas. As primeiras referem-se à percepção interior do indivíduo, refletem a satisfação que este experimenta ao executar a tarefa e a oportunidade de crescimento que ela propicia. Já as recompensas extrínsecas compreendem qualquer recompensa que uma pessoa fornece a outra por reconhecimento de uma tarefa bem feita, como, por exemplo, gratificação em dinheiro.

No referente às formas de remuneração que buscam vincular resultados com a recompensa extrínseca, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 113) consideram as alternativas de remuneração variável como as que melhor desempenham esse papel. Os autores (1999, p. 46) mencionam que esse tipo de remuneração “é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização.”

Entre as alternativas de remuneração variável estão a participação nos lucros e a participação nos resultados, cujas características, vantagens e desvantagens da adoção serão discutidos nos tópicos 2.1.1 – participação nos lucros – e 2.1.2 – participação nos resultados. O tópico 2.1.3 – planos de participação nos lucros e planos de participação nos resultados no Brasil – apresentará a fundamentação legal de tais planos na legislação brasileira.

2.2.1 Participação nos lucros

A participação nos lucros tem como base os resultados globais da empresa, ou seja, o valor distribuído é proporcional ao volume do lucro auferido pela empresa num determinado período de tempo. Nessa forma de remuneração variável, a fórmula para a definição da soma a ser distribuída não faz a ligação entre indicadores e resultados e o valor do prêmio, sendo

este determinado por meio de (i) percentagem fixa dos lucros auferidos, sejam estes totais, após a dedução de impostos ou acima determinado limite; (ii) percentagens variáveis de acordo com o nível de lucros ou taxa de retorno sobre os investimentos alcançados no período; ou ainda (iii) a partir da definição aleatória de um montante fixo. (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999, p. 116; GONÇALVES, 1996, p. 7).

As vantagens dessa modalidade, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 116) Rosa (2000 *apud* BASSO; KRAUTER, 2003, p. 4), compreendem (i) a possibilidade de que as empresas alinhem seus custos de mão-de-obra com sua habilidade de pagar, pois se houver prejuízo não haverá pagamento da participação; (ii) o aumento da compreensão da natureza do negócio pelos funcionários; (iii) o reforço da importância da convergência de esforços; (iv) o aumento da pressão dos empregados por sistemas de gestão mais eficazes.

O principal problema com esse tipo de plano no papel de motivador de desempenho reside no fato de os resultados globais da empresa, aos quais está atrelado, sofrerem interferências de fatores não controláveis pelos membros da organização, tais como a situação econômica do país. Assim, o sucesso de um plano de participação nos lucros está condicionada à existência de fatores como (i) percentual da participação em relação a remuneração total suficiente para motivar esforços e para representar risco de perda; (ii) transparência na divulgação dos resultados; e (iii) visão clara do vínculo entre ações individuais, grupais, resultados setoriais e globais e influências externas (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999, P. 116).

2.2.2 Participação nos resultados

A participação nos resultados busca vincular o recebimento de bônus ao atendimento de metas preestabelecidas e pactuadas, distribuindo os ganhos financeiros decorrentes de aumento de produtividade, redução de custos, ou melhoria de outras metas predeterminadas (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999 *apud* BASSO; KRAUTER, 2003). Nesse tipo de remuneração variável, segundo Rosa (2004, p. 97 *apud* MOREIRA, 2007, p. 29), a distribuição do montante conquistado com o alcance das metas pode dar-se por várias formas, dentre as quais (i) o pagamento homogêneo a todos os empregados; e (ii) o pagamento proporcional a alguma variável como, por exemplo, referência salarial.

A participação nos resultados é vista por Gonçalves (1996, p. 6) como um mecanismo de aumento de motivação dos empregados no contexto da estratégia competitiva da empresa.

Segundo o autor, a relação entre desempenho do trabalhador e participação nos resultados justifica-se pela maior facilidade com que o empregado percebe o vínculo entre o seu esforço, na busca pelo alcance de metas, e as recompensas. Rosa (2000 *apud* BASSO; KRAUTER, 2003, p. 4) destaca ainda como vantagens dessa modalidade os fatos de o programa (i) ser estabelecido com base em metas e objetivos específicos, facilitando o alcance dos mesmos; (ii) estimular o trabalho em equipe; (iii) enfatizar a melhoria da qualidade, incentivando a busca de inovações de produtos e processos.

As desvantagens da adoção desse tipo de plano compreendem principalmente a necessidade de a empresa realizar o pagamento da participação se as metas forem alcançadas mesmo se tiver incorrido em prejuízo no período considerado e a demanda por conhecimento específico para avaliar os resultados (ROSA, 2000 *apud* BASSO; KRAUTER, 2003, p. 4).

Quanto aos fatores condicionantes necessários para o sucesso dos planos de participação nos resultados, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 115) destacam a existência de (i) estruturas organizacionais pequenas para favorecer a identificação do vínculo entre ação e resultado; (ii) sistemas de medição simples; (iii) cultura e sistemas que favoreçam o trabalho em grupo e a participação dos empregados; e (iv) objetivos factíveis.

2.2.3 Planos de participação nos lucros e planos de participação nos resultados no Brasil

Silva (2003, p.10) menciona que os primeiros programas de PLR chegaram ao Brasil por meio das empresas multinacionais como parte de suas políticas de Recursos Humanos. No País, o plano de participação nos lucros e resultados (PPLR) é um direito do trabalhador previsto na Constituição Federal desde 1946, sendo estabelecido novamente na de 1988 (inciso XI do artigo 7). Entretanto, a regulamentação específica do assunto só ocorreu em dezembro de 1994, por meio da Medida Provisória nº 794, que, durante os seis anos seguintes, foi sucessivamente reeditada até ser convertida na Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000. A referida lei regulamenta os planos de participação nos lucros e os planos de participação nos resultados sem fazer distinção entre eles e os define como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e de incentivo à produtividade.

Pontes (2008, p. 377) destaca que o PPLR tornou-se a modalidade de remuneração variável mais comumente aplicada pelas organizações brasileiras, devido ao amparo legal, que o isenta

de encargos trabalhistas e do risco da habitualidade, ou seja, de incorporação ao salário, e à possibilidade de alteração de critérios anualmente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Estratégia de Pesquisa

Esta pesquisa é definida como exploratória. De acordo com Köche (2000, p. 126), a pesquisa exploratória

[...] é um processo de investigação que se caracteriza por identificar a natureza do fenômeno e apontar as características essenciais das variáveis em estudo. [Nesse tipo de pesquisa] não se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa.

Para realizar o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização qualitativa, este estudo utilizou a análise documental, que segundo Bardin (1997, p. 45), é um conjunto de operações que visam representar o conteúdo de um documento de forma diferente.

Richardson (1985, p. 17) destaca que quando os pesquisadores estudam um problema cujos pressupostos teóricos não estão claros ou são difíceis de serem mensurados, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas, sobretudo, para determinar a existência de relação. Assim, a partir da análise documental, esta pesquisa buscou desenvolver um modelo capaz de determinar a existência de relação entre as cláusulas dos acordos de PLR e sua eficácia.

3.2 Coleta de dados

3.2.1 Definição das Empresas cujos PPLRs serão analisados

As empresas com acordos de PLR analisados foram selecionadas entre as associadas da ABIQUIM com planos válidos para o período de 2008 a 2010.

Em um primeiro momento, buscou-se identificar as indústrias associadas à ABIQUIM atuantes no estado de São Paulo. Do total de 128 associadas, constatou-se que 113 possuem unidade de negócio no estado.

Em um segundo momento, em decorrência das dimensões dessa unidade da federação, viu-se a necessidade de restringir o estudo a empresas localizadas em uma região específica do estado. Pela representatividade da região – é responsável por 57,05% do PIB paulista e a sexta maior região metropolitana do mundo (FUNDAÇÃO SEADE, 2011; SÃO PAULO, 2011) – escolheu-se a Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). Constatou-se a presença de indústrias químicas em 18 dos 39 municípios que compõem a região.

Na etapa seguinte, para possibilitar a operacionalização da pesquisa, tornou-se necessário restringir a área de localização das empresas cujos PPLRs seriam analisados dentro da RMSP. Como elemento restritivo, considerou-se a base territorial de atuação de dois sindicatos da região, Sindicato dos Químicos do ABC – estabelecido em Santo André – e Sindicato dos Químicos de Suzano – localizado no município de Suzano. Assim, as empresas consideradas para o estudo possuem endereço em algum dos municípios abrangidos pelos referidos sindicatos. A escolha desses sindicatos deveu-se à sua disponibilidade no atendimento à pesquisadora.

De acordo com o Sistema de Informações Sindicais (SIS) (DIEESE, 2011), a base territorial do Sindicato dos Químicos do ABC abrange os municípios de Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul; enquanto o Sindicato dos Químicos de Suzano atua em Arujá, Ferraz de Vasconcelos, Guararema, Itaquaquecetuba, Mogi das Cruzes, Suzano. Assim, considerou-se indústrias atuantes em 15 municípios da Grande São Paulo, chegando-se a um grupo composto por 29 indústrias, sendo vinte da base territorial do Sindicato dos Químicos do ABC e nove localizadas na área de atuação do Sindicato dos Químicos de Suzano.

3.2.2 Obtenção dos acordos de PLR

Antes de iniciar a busca pelos acordos, optou-se por contatar as empresas por telefone buscando informações sobre qual das opções era utilizada para pagamento de PLR: – programa de PLR específico para a empresa; ou – acordo ou convenção coletiva. Das 29 empresas que compõem o grupo pesquisado, houve a confirmação do uso de PPLR próprio por dezessete delas (doze vinculadas ao Sindicato do ABC e cinco ao Sindicato de Suzano). Duas empresas declararam adotar a convenção coletiva de trabalho para realizar o pagamento da PLR e das dez restantes não se obteve a informação.

Contudo somente oito acordos foram localizados. Dois mediante visitas aos sindicatos, sendo um proveniente de empresa vinculada ao Sindicato dos Químicos do ABC e um de empresa vinculada ao Sindicato dos Químicos de Suzano. Os seis restantes foram obtidos no sistema Mediador do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2011). Foi utilizado o CNPJ de cada uma das empresas do grupo pesquisado para busca no sistema Mediador. Para a obtenção do CNPJ das empresas foi feita uma busca à Junta Comercial de São Paulo – JUCESP (2011), baseada no nome da empresa.

Dos oito PPLRs encontrados, sete pertencem à base de atuação do Sindicato dos Químicos do ABC e um a do Sindicato dos Químicos de Suzano, sendo três do ano de 2008 e cinco do ano de 2010.

3.2.3 Obtenção de dados complementares relativos às empresas

Para avaliar a eficácia dos PPLRs foram necessárias informações complementares às presentes nos acordos. Esses dados foram obtidos por meio de consultas ao site da revista Exame (2011), seções ‘Melhores e maiores’ e ‘Melhores empresas para trabalhar’, aos sites das empresas e aos estudos divulgados pelo Instituto Observatório Social (IOS, 2011). Mediante tais procedimentos foram obtidas informações, ainda que não relativas a todas as oito empresas, sobre: – origem da empresa; – data de fundação no Brasil; – faturamento anual; – número de empregados e – avaliações feitas pelos empregados.

3.3 Análise dos dados

Os oito acordos foram examinados numa fase de leitura superficial. Nessa fase alguns problemas foram detectados, tais como – ausência de partes importantes para o entendimento do plano como anexos com os indicadores utilizados; – falta de uniformidade na definição das cláusulas; e – disparidades no nível de detalhamento, havendo acordos detalhados, com onze páginas, e acordos sucintos, com apenas quatro páginas.

Após este estudo preliminar e recorrendo-se ao referencial teórico foi construído o modelo voltado à avaliação do uso eficaz do PPLR. Sua descrição é feita no Subitem 4.1, dentro do Item 4 que apresenta os resultados obtidos. Já no Subitem 4.2 (Item 4), serão expostos os resultados obtidos com a utilização do modelo na análise da eficácia dos PPLRs, visando a verificar a validade do modelo.

As escalas utilizadas para a avaliação foram testadas a fim de verificar-se sua objetividade. O procedimento de teste adotado foi o mesmo utilizado em Delone e Mclean (1992) e em Canhette (2004), que consiste em solicitar que mais de uma pessoa avalie a métrica no mesmo objeto de pesquisa com a escala proposta, comparando-se os resultados obtidos. Tais avaliadores foram denominados de provadores de escala.

4 RESULTADOS: construção do modelo, dados obtidos e sua análise

Para a melhor apresentação dos resultados obtidos pelo estudo, a exposição será realizada em dois subitens: – descrição do modelo voltado à avaliação do uso eficaz do PPLR (Subitem 4.1), e – apresentação dos dados e análise dos acordos segundo o modelo proposto (Subitem 4.2).

4.1 Descrição do modelo voltado à avaliação do uso eficiente do PPLR

Foi desenvolvido um modelo voltado à identificação da eficácia de um PPLR, definida como o potencial de geração de incentivos aos empregados. Em consonância com os conceitos apresentados no Item 2, foram considerados quatro fatores na definição do construto eficácia de um PPLR: (i) efetividade quanto à distribuição de lucro; (ii) uso de indicadores de desempenho sem ruídos e voltados à congruência de objetivos; (iii) percepção de justiça gerada; e (iv) participação dos envolvidos.

Tais fatores agregados dão origem ao indicador do potencial de geração de incentivos aos empregados, denominado EP (Eficácia do Plano), utilizado para permitir a comparação e ordenação dos planos.

4.1.1 Fatores usados na mensuração do potencial de geração de incentivos aos empregados

Os quatro fatores usados na mensuração do potencial de geração de incentivos aos empregados foram obtidos a partir de métricas específicas que serão descritas nos próximos tópicos.

4.1.1.1 Fator Efetividade e suas métricas

O objetivo do fator ‘Efetividade’ (Fef) foi identificar como efetivo o PPLR que realmente distribui lucro, ou seja, aquele cujo valor máximo distribuído seja representativo quando

considerado como percentual do lucro auferido pela empresa no período de vigência do acordo.

A métrica que melhor captaria a efetividade, ou seja, o percentual do lucro líquido distribuído, não pode de ser calculada devido à falta de informações nos acordos. Assim, utilizou-se a medida do valor máximo a ser distribuído por empregado calculado em função do seu salário; tomando-se como premissa que quanto maior for este valor, maior será a relação da quantia distribuída com o lucro líquido.

Cálculo da métrica

Identificado o valor máximo que a empresa se propõe a distribuir para cada empregado, atribui-se uma nota (Fef_M1), que corresponde ao percentual do salário a ser distribuído.

O cálculo do Fator Efetividade é mostrado a seguir:

$$\begin{aligned} \text{Se } (2 \times \text{Fef_M1}) &\leq 10 \\ \text{Então } \text{Fef} &= 2 \times \text{Fef_M1} \\ \text{Senão } \text{Fef} &= 10 \end{aligned}$$

Optou-se por usar o número de salários como parâmetro para a definição da nota devido à possibilidade de converter para essa base valores apresentados em bases diferentes. Isso porque a análise das cláusulas dos contratos identificou que os valores teto para a distribuição a título de PLR previstos eram apresentados em bases diferentes, sendo que a maioria, ou seja, metade dos acordos apresentava o valor máximo em função do salário. Os acordos que determinavam um valor fixo em reais (dois acordos) tiveram tal valor convertido para o equivalente em ‘número de salários’ da seguinte forma:

$$\text{Número de salários} = \text{Valor em reais} / \text{Valor salário referencial.}$$

Dentre os acordos restantes, dois não foram avaliados quanto à Efetividade. Um porque não apresentou qualquer informação e outro porque apresentava o valor em função do lucro líquido, não sendo possível fazer a conversão para uma quantia em reais devido à indisponibilidade do lucro.

4.1.1.2 Fator Ruídos e Congruência e suas métricas

O fator ‘Ruídos e Congruência’ (Frc) pretende avaliar como gerador de motivação, o acordo em que: (i) ruídos sejam mitigados, ou seja, exista proximidade entre os indicadores e as tarefas desenvolvidas pelo empregado; e (ii) existam indicadores que apontem para a congruência de objetivos.

Assim, informações como a existência de indicadores globais e locais, a possibilidade de o empregado controlar o resultado dos indicadores utilizados e a inclusão de índices que penalizam o empregado sem que este tenha controle sobre o fato medido foram consideradas necessárias à definição do fator. Ressalta-se, porém, que na maioria dos acordos não é possível a mensuração da existência de indicadores controláveis, sendo descartada tal métrica, que poderia ser medida pelo índice ‘indicadores mais facilmente controlados pelos empregados/total de indicadores’. Sendo as métricas associadas ao cálculo do fator apenas: – a existência de indicadores globais e locais, (Frc_M1), avaliada positivamente; e – a inclusão de índices referentes a acidentes de trabalho (Frc_M2), avaliada negativamente.

Cálculo da métrica

O fator Frc foi obtido por meio da expressão que se segue:

$$\text{Frc} = (0,9 \times \text{Frc_M1}) + \text{Frc_M2}$$

Sendo Frc_M1 calculada de forma que quanto mais as empresas mesclaram os níveis de metas, melhor foram avaliadas (Figura 1). Deve ser enfatizado que os textos dos acordos analisados agrupam as metas em globais, setoriais/departamentais e individuais, ou seja, em três níveis. A análise considerou que a avaliação do empregado por um conjunto diversificado de metas tende a ser mais equilibrada, pois enquanto as metas de caráter global estão mais próximas de serem congruentes com os objetivos do negócio, as metas mais próximas aos empregados tendem a ser mais controláveis por estes.

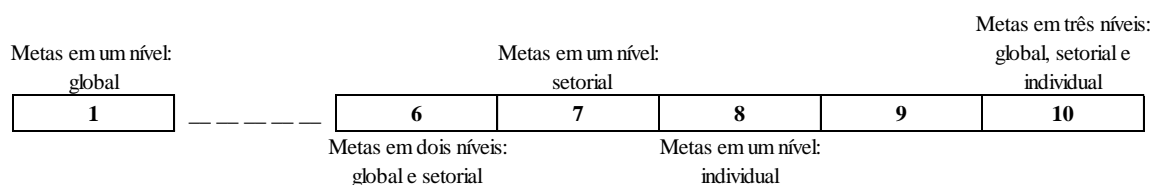


Figura 1 – Cálculo de Frc_M1

Já a métrica Frc_M2 recebe valor zero nos acordos que incluem índices referentes a acidentes de trabalho, e recebe valor um nos casos em que não foi identificada a presença de índices com essa característica. Essa métrica foi incluída com o objetivo claro de penalizar as empresas que incluem em seus indicadores índices relativos a acidentes de trabalho. Entende-se que tais indicadores são viesados por penalizarem duplamente os empregados, que além de sofrerem danos físicos com os acidentes, deixam de receber o PPLR.

4.1.1.3 Fator Percepção de Justiça e suas métricas

A percepção de justiça diz respeito à visão dos empregados quanto à equidade imbuída no PPLR. Sabe-se que sua mensuração é complexa. Uma das opções de mensuração seria a aplicação de um questionário aos empregados de cada uma das empresas. No entanto, este trabalho restringe-se a uma análise documental. Portanto, considerou-se quatro possíveis proxies: (i) os critérios de exclusão previstos nos planos, (ii) os critérios de pagamento proporcional, em geral, aplicado a empregados temporariamente afastados ou demissionários, (iii) a avaliação dos empregados sobre quão boa é a empresa para se trabalhar, e (iv) o nível de evidenciação de informações relacionadas à empresa e aos indicadores usados no plano em revistas especializadas e/ou nos próprios *sites* das empresas. Sendo consenso que as proxies (iii) e (iv) deveriam ter menor impacto na mensuração da percepção de justiça.

Entretanto, dado à diversidade dos acordos e das informações obtidas em revistas e sites, somente foi possível mensurar com maior confiabilidade ‘os critérios de exclusão previstos nos planos’ (Fpj_M1) e o ‘nível de evidenciação’ (Fpj_M2), avaliada positivamente, que são as métricas associada ao fator de ‘Percepção de Justiça’ (Fpj).

Cálculo das métricas

O fator Fpj foi obtido por meio da expressão que se segue:

$$Fpj = (0,9 \times Fpj_M1) + Fpj_M2$$

Sendo Fpj_M1 calculada de forma que quanto menos critérios de exclusão o plano apresentar, melhor a avaliação obtida. Após o consenso entre os provadores de escala, foram determinadas penalidades para os seis piores critérios de exclusão (Tabela 1). Assim, o plano, que inicia a avaliação com nota dez, perde pontos à medida que tais formas de exclusão são identificadas em suas cláusulas.

Tabela 1 – Penalidades e seus impactos no cálculo de Fpj_M1

Penalidades	Critérios de exclusão
-5	Demissionários
-5	Demitidos sem justa causa
-3	Empregados com tempo trabalhado no período inferior a n meses
-3	Afastados por todo o período
-2	Estagiários, aprendizes, temporários
-1	Demitidos por justa causa

Destaca-se que a perda de pontos é de caráter cumulativo, portanto, por exemplo, um plano que exclui ‘estagiários e/ou aprendizes e/ou temporários’ e ‘demitidos por justa causa’, perde três pontos, recebendo, portanto, nota sete (10 – 3). Após descontar da pontuação inicial o valor total das penalidades, a definição da nota se deu da seguinte forma:

Se Fpj_M1 < 0

Então Fpj_M1 = 0

Senão Fpj_M1 = 10 - Soma Penalidades

A outra métrica, Fpj_M2, tem peso pequeno na composição do fator, recebendo valor zero, caso não tenham sido localizadas as informações da empresa relacionadas aos indicadores e ao número de empregados, ou valor um caso se tenha identificado a divulgação dessas informações.

4.1.1.4 Fator Participação e suas métricas

O fator ‘Participação’ (Fp) tem por objetivo avaliar a participação dos empregados no processo de negociação e no acompanhamento dos resultados do PPLR. A escolha das informações a serem avaliadas pelo fator levou em consideração alguns parâmetros que, segundo o Dieese (2006), contribuem para a determinação de um bom acordo de PLR: (i) comissão de trabalhadores representativa e autônoma; (ii) comissão de negociação com

profundo conhecimento do processo produtivo e da realidade econômico-financeira da empresa; e (iii) divulgação ampla e periódica, por parte da empresa, das metas acordadas e regras claras de acompanhamento para que os trabalhadores possam, inclusive, negociar alterações de procedimentos ao longo do exercício.

Assim, as métricas utilizadas para definir o fator foram: — composição da comissão de negociação (Fp_M1); — treinamento e preparo da comissão (Fp_M2); e — comunicação (Fp_M3).

Cálculo das métricas

O fator Fp foi definido por meio da expressão a seguir:

$$Fp = (Fp_M1 + Fp_M2 + Fp_M3) / 3$$

Sendo que para receber nota dez em Fp_M1 a comissão deveria possuir (i) apenas membros eleitos pelos empregados; (ii) número de membros superior a seis; e (iii) mais de um representante sindical. Assim, a comissão, que inicia a avaliação com nota dez, perde pontos à medida que não atende a essas especificações. Destaca-se que a perda de pontos é cumulativa. As penalidades atenderam aos critérios expostos na Tabela 2.

Tabela 2 – Penalidades de Fp_M1

Penalidades	Características da comissão
-3	Com membros indicados pela empresa
-2	Com número de membros inferior a seis
-1	Com apenas um representante sindical

Já para o cálculo de Fp_M2, considerou-se a presença de evidências do tratamento dado pela empresa à comissão, tais como: (i) o oferecimento de treinamento sobre definição e estabelecimento de metas, para evitar dupla interpretação; (ii) a disponibilização de tempo, durante o expediente, para que os membros da comissão prepararem-se para a reunião de negociação do PPLR; e (iii) a atribuição ao grupo da responsabilidade de acompanhar o cumprimento das metas e indicadores estipulados e divulgar os resultados aos demais empregados. Assim, a nota atribuída varia conforme a quantidade de evidências encontradas, recebendo nota dez acordos que apresentem as três características expostas (Figura 2).

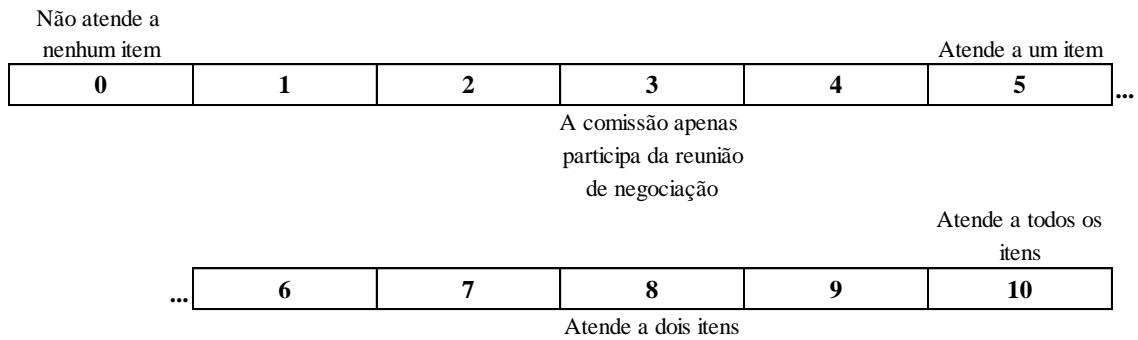


Figura 2 – Cálculo de Fp_M2

O cálculo de Fp_M3 (Figura 3) considerou que quanto menor o período de divulgação dos resultados dos indicadores utilizados para definir a PLR, melhor a avaliação obtida pelo plano. Assim, a nota, que variou de zero a dez, é menor à medida que esse período aumenta, ou seja, acordos com divulgações trimestrais receberam nota inferior aos com divulgação mensal e aqueles com divulgação semestral, nota inferior aqueles que realizam a divulgação trimestralmente. Também houve variação de nota entre empresas com o mesmo período de divulgação quando este era válido apenas para um dos indicadores utilizados pelo PPLR ou quando havia alguma ressalva sobre a ocorrência da divulgação, como em casos em que a empresa predispõe-se a divulgar os resultados com certa periodicidade ‘sempre que possível’.

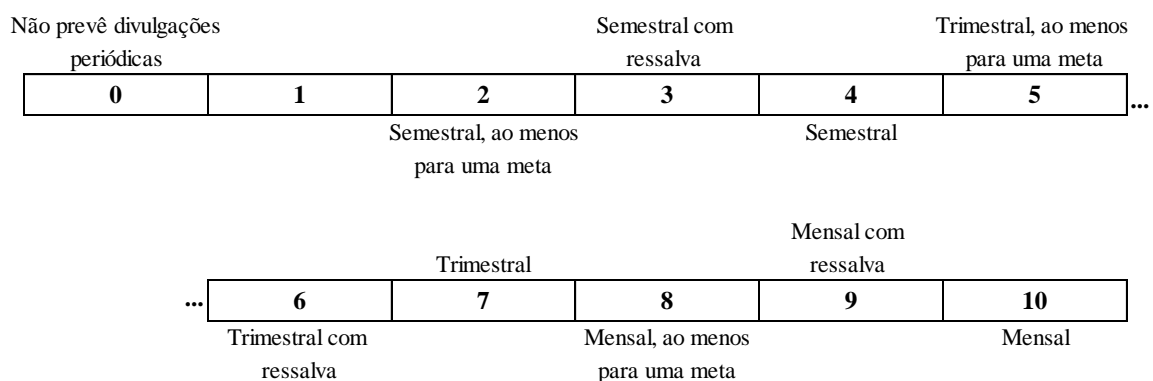


Figura 3 – Cálculo de Fp_M3

4.2 Análise dos acordos de indústrias químicas da região da Grande São Paulo

Esta análise visa contribuir para a validação do modelo desenvolvido. A seguir serão expostos os elementos explicativos do nível de eficácia identificado nos PPLRs em cada fator analisado.

A Tabela 3 apresenta o desempenho em cada fator analisado, sendo que a associação dos planos com as empresas ou com as divisões a que se referem encontra-se na Tabela 4. A disposição dos PPLRs na Tabela 3 obedece à classificação decrescente do EP, ou seja, do mais eficaz para o menos eficaz, sendo posicionados nas duas últimas posições, os PPLRs que impossibilitaram cálculos pela ausência de dados.

Tabela 3 – Notas obtidas pelos acordos nos fatores analisados

PPLR	Efetividade (Fef)	Ruídos (Frc)	Percepção (Fpj)	Participação (Fp)
A	7,6	6,4	10,0	8,7
B	10,0	6,4	7,3	2,3
C	6,9	10,0	0,9	7,7
D	4,2	5,4	7,3	5,3
E	4,4	7,3	7,3	1,7
F	5,2	0,9	1,0	0,0
G	Não há dados	6,4	4,6	–
H	Não há dados	5,4	6,3	–

Os subitens que se seguem tratarão: – da caracterização das unidades de negócio ou empresas cujos PPLRs foram analisados (Subitem 4.2.1); – do desempenho dos PPLRs nos diferentes fatores; – do indicador ‘Eficácia do Plano’; – da descrição de grupos com o uso de medianas (Subitem 4.2.3); e – da análise dos planos no contexto das empresas a eles relacionadas (Subitem 4.2.4).

4.2.1 Caracterização das Unidades de Negócio ou Empresas cujos PPLRs foram analisados

O PPLR A está vinculado a um grupo multinacional de capital fechado¹, que se estabeleceu no Brasil há cem anos com a abertura de um escritório de vendas, passando a produzir no país em 1955. O acordo analisado é de âmbito nacional, em que as metas para se obter o

¹ Sociedade Anônima sem ações negociadas em bolsa de valores.

recebimento da PLR são definidas por unidade de negócio. Em documento divulgado pelo Instituto Observatório Social (2011), constatou-se que: (i) a companhia possui uma postura rígida em relação ao cumprimento das leis e normas do trabalho, o que se aplica também aos compromissos assumidos por meio dos acordos coletivos com as entidades sindicais; (ii) as Comissões de Fábrica gozam de espaço apropriado para sua atuação e legitimidade junto aos trabalhadores e chefias; e (iii) os índices de sindicalização nas fábricas do grupo são elevados, havendo liberdade para o trabalho de sindicalização dentro das instalações, sem restrições ou discriminação. Ela emprega no Brasil 3.450 trabalhadores e possui faturamento anual da ordem de 3.836,5 milhões de dólares.

O PPLR B está vinculado a uma unidade de negócio de um grupo multinacional de capital limitado no Brasil. Atualmente, no país, o grupo emprega 780 trabalhadores e possui faturamento anual de 607,0 milhões de dólares.

O plano C está vinculado a uma unidade de negócio de um grupo multinacional, que atua no Brasil como empresa limitada.

O acordo de PLR D pertence a uma unidade de negócio de uma organização multinacional de capital fechado no Brasil. O grupo emprega 1.667 trabalhadores e possui faturamento anual da ordem de 813,7 milhões de dólares no país.

O plano E vincula-se a uma unidade de negócio de um grupo empresarial brasileiro de capital limitado, fundado em 1948, que se tornou um dos mais internacionalizados da América Latina. Atualmente o grupo emprega 1.680 trabalhadores.

O PPLR F está vinculado a uma divisão (unidade de negócio) de um grupo multinacional, de capital fechado no Brasil. A referida divisão teve o controle acionário adquirido pelo grupo em 1974; sendo totalmente adquirida em 1987. Considerando os possíveis impactos da transformação de uma empresa, outrora familiar, em uma unidade de negócio de um grupo multinacional líder mundial em diversos segmentos, este trabalho considera que se passaram 37 anos de adaptações organizacionais até a introdução do PPLR analisado. Em documento do Observatório referente a esta divisão foi mencionado que: “As informações têm credibilidade e as dúvidas podem ser esclarecidas na reunião de PLR. Mas, de modo geral, os dirigentes afirmam que a empresa não fornece ao sindicato em tempo hábil informações

necessárias às negociações”. Também foi destacado que: “A unidade divulga o desempenho econômico e de investimentos da unidade para o sindicato.” A divisão emprega 380 trabalhadores. Seu faturamento anual médio é estimado em cerca de 160 milhões de dólares.

O PPLR G está vinculado a um grupo empresarial brasileiro de capital fechado, fundado em 1970. O acordo analisado é de esfera nacional. A unidade de negócio considerada no estudo possui 672 empregados e faturamento na ordem de US\$ 533,8 milhões. Segundo informativos do Sindipolo (2011), nos últimos anos os valores pagos a título de PLR foram de 7,4 salários em 2005, 1,84 salários em 2006; um salário em 2007, 4,1 salários em 2008 e 1,14 salários em 2009. No acordo analisado, contudo, não foi informada o percentual de salário pago como PPL. A variabilidade do valor pago tem sido motivo de contestações por parte dos sindicatos dos trabalhadores que acusam a organização de utilizar-se de maneiras não transparentes para reduzir seus custos com a mão-de-obra.

O PPLR H está vinculado a uma unidade de negócio de um grupo multinacional de capital limitado no Brasil.

A Tabela 4 apresenta o resumo das características das empresas ou unidades de negócio às quais pertencem os PPLRs analisados.

Tabela 4 – Resumo das características das empresas ou divisões às quais se relacionam os PPLR estudados

Plano	Abrangência	Tipo de empresa	Grupo controlador
A	Toda a empresa (Faturamento em milhões de dólares = 3.836,5; número de empregados = 3.450)	S/A de capital fechado	Europeu
B	Unidade de Negócio/Divisão	LTDA	Europeu
C	Unidade de Negócio/Divisão	LTDA	Americano
D	Unidade de Negócio/Divisão	S/A de capital fechado	Europeu
E	Unidade de Negócio/Divisão	LTDA	Brasileiro
F	Unidade de Negócio/Divisão (Faturamento em milhões de dólares = 160; número de empregados = 380)	LTDA	Europeu
G	Toda a empresa (Faturamento em milhões de dólares = 605,2; número de empregados = 654)	S/A de capital fechado	Brasileiro
H	Unidade de Negócio/Divisão e outras Unidades da Empresa	LTDA	Americano

4.2.2 Desempenho dos PPLRs nos diferentes fatores

4.2.2.1 Fator Efetividade

Nota-se que no fator ‘Efetividade’ o plano B obteve a melhor nota (10,0) (Tabela 3), isso porque apresentou a maior quantidade de salários como teto de distribuição para a PLR. O plano A, segunda melhor avaliação (7,6), foi avaliado com base em informações externas ao acordo. Conforme documento obtido junto ao Instituto Observatório Social (2011), o plano A aumentou significativamente a quantidade máxima de salários a ser distribuída para o ano de 2011, alterando-se de 1,66 salários previstos para 2010, para 3,8 salários. Excetuando-se o plano C, que obteve nota 6,9, os demais tiveram nota entre 4,2 e 5,2. Os planos G e H não apresentaram dados, portanto, a análise deste fator ficou restrita a seis planos.

4.2.2.2 Fator Ruídos e Congruência

No fator ‘Ruídos e Congruência’ há dados para avaliação dos oito planos. O melhor desempenho foi o apresentado pelo PPLR C (10,0) e o pior pelo PPLR F (0,9) (Tabela 5). O plano C apresenta metas nos três níveis e não utiliza indicadores referentes a acidente de

trabalho. O pior avaliado, plano F, apresentou metas apenas em nível global e indicador que considera o número de acidentes de trabalho com afastamento.

Destaca-se que no fator a nota 6,4 foi moda, sendo atribuída a três dos oito acordos analisados, isso se deveu à similaridade entre as características dos PPLRs nesse fator. Os três contratos (A, B e G) apresentam metas definidas em dois níveis sem inclusão de metas individuais e não inclusão de indicadores referentes a acidente de trabalho.

Tabela 5 – Avaliação das métricas do fator Ruídos e Congruência

PPLR	Níveis de metas	Indicadores de acidente	Fator Ruídos e Congruência
A	6,0	1,0	6,4
B	6,0	1,0	6,4
C	10,0	1,0	10,0
D	6,0	0,0	5,4
E	7,0	1,0	7,3
F	1,0	0,0	0,9
G	6,0	1,0	6,4
H	6,0	0,0	5,4

4.2.2.3 Fator Percepção de Justiça

Na Tabela 6, verifica-se que o acordo A obteve a melhor avaliação (10,0) no fator ‘Percepção’, pois não apresentou os critérios de exclusão penalizados e a empresa a que pertence evidenciou as informações referentes ao desempenho do negócio e aos indicadores usados no plano. O plano C, em função de apresentar vários dos critérios de exclusão penalizáveis e de a empresa a que pertence não evidenciar informações, apresentou o pior desempenho (0,8). O PPLR F, também apresentou desempenho ruim nesse fator (1,0), pois apresentou quatro dos critérios de exclusão penalizados na avaliação. A Tabela 6 apresenta as notas de cada acordo em cada uma das métricas utilizadas.

Tabela 6 – Avaliação das métricas do fator Percepção de Justiça

PPLR	Critérios de exclusão	Nível de evidenciação	Fator Percepção
A	10,0	1,0	10,0
B	7,0	1,0	7,3
C	1,0	0,0	0,9
D	7,0	1,0	7,3
E	7,0	1,0	7,3
F	0,0	1,0	1,0
G	4,0	1,0	4,6
H	7,0	0,0	6,3

4.2.2.4 Fator Participação

A melhor avaliação do fator ‘Participação’ foi obtida pelo PPLR A (8,7), que recebeu nota máxima nas métricas ‘Formação da Comissão’ e ‘Treinamento e Preparo da Comissão’ (Tabela 7). Já a pior nota (0,0) foi atribuída ao plano F que não apresentou as evidências avaliadas em nenhuma das três métricas utilizadas. O plano E também obteve desempenho ruim (1,7) por não apresentar as evidências avaliadas nas métricas ‘Comunicação’ e ‘Treinamento e Preparo da Comissão’ e por apresentar comissão de negociação com membros indicados pela empresa, composta por menos de seis membros e com apenas um representante sindical.

Tabela 7 – Avaliação das métricas do fator Participação

PPLR	Composição da comissão	Treinamento e preparo	Comunicação	Fator Participação
A	10,0	10,0	6,0	8,7
B	0,0	0,0	7,0	2,3
C	7,0	8,0	8,0	7,7
D	10,0	0,0	6,0	5,3
E	5,0	0,0	0,0	1,7
F	0,0	0,0	0,0	0,0
G	10,0	3,0	10,0	7,7
H	9,0	3,0	1,0	4,3

4.2.3 Indicador Eficácia do Plano e descrição de grupos com o uso de medianas

As métricas definem variáveis ordinais e intervalares. A variável Fef_M1, que corresponde ao percentual do salário a ser distribuído é uma variável intervalar, ou seja, os percentuais de salário medidos não apenas podem ser ordenados, mas também pode ser quantificada e comparada o tamanho das diferenças entre eles. Já várias outras métricas são variáveis ordinais: Frc_M1 (Existência de indicadores globais e locais), Fpj_M1 (Critérios de exclusão previstos nos planos), Fp_M1 (Composição da comissão de negociação), Fp_M2 (Treinamento e preparo da comissão) e Fp_m3 (Comunicação). Variáveis ordinais permitem ordenar os itens medidos em termos de qual tem menos e qual tem mais da qualidade representada pela variável, mas ainda não permitem que se diga "o quanto mais". Por exemplo, sabe-se que um PPLR de maior valor de Fp_M1, representa um plano com uma composição da comissão de negociação melhor do que a de outro plano com nota inferior, mas não se pode dizer quanto melhor. Não se pode dizer que é 18% melhor, por exemplo. Admite-se, portanto, que houve um relaxamento conceitual ao serem efetuadas operações aritméticas com variáveis ordinais.

A descrição que se segue é feita com o uso de medidas de posição, que caracterizam o que é típico no grupo. Serão usadas medianas. Mediana é o *valor da variável* que divide o grupo em dois subgrupos de igual tamanho (é o valor da variável correspondente ao elemento central da distribuição). Portanto, mediana é uma medida de tendência central que indica exatamente o valor central de uma amostra de dados. Trata-se de uma medida típica de tendência central para variáveis ordinais, que pode ser aplicada a variáveis intervalares.

A Tabela 8 mostra os resultados do indicador 'Eficácia do plano' (EP) para cada um dos acordos analisados. Dado que a mediana do EP é 6,0 são destacados dois grupos. No primeiro, grupo 1, encontram-se as empresas cujos planos são mais eficazes (planos A, B e C), e no grupo 2 (D, E e F) os planos menos eficazes. Destaca-se que faltaram dados para atribuir um EP aos planos G e H.

Tabela 8 – Eficácia do Plano

PPLR	Eficácia do plano (EP)
A	7,1
B	6,5
C	6,4
D	5,6
E	5,2
F	1,8

Pode-se advogar pela confiabilidade do modelo, considerando-se que todos os PPLRs pertencentes ao grupo 1 também estiveram acima da mediana nos fatores: ‘Efetividade’ (mediana = 6,0) e ‘Ruídos e Congruência’ (mediana = 6,4). Adicionalmente, considerando-se os fatores ‘Percepção’ (mediana = 7,3) e ‘Participação’ (mediana = 3,8), pelo menos dois PPLRs do grupo 1, ou seja, 66,66% estiveram acima da mediana. Portanto, houve coerência entre a medida agregada e os fatores, sendo o indicador ‘Eficácia do Plano’ útil para a ordenação dos planos.

4.2.4 Análise dos planos no contexto das empresas a eles relacionadas

Este item tratará da discussão da análise dos planos, mediante seu indicador ‘Eficácia do Plano’ no contexto das empresas a eles relacionadas.

A empresa A com maior faturamento e maior número de empregados teve seu PPLR melhor classificado. Seu indicador ‘Eficácia do Plano’ (EP) está coerente com a percepção dos empregados expressa em sua indicação como empresa boa para se trabalhar. Tal empresa foi a única que esteve entre as melhores empresas para se trabalhar de acordo com a Revista Exame nos últimos cinco anos.

A empresa F, cujo PPLR recebeu a pior avaliação, não cumpre a lei quanto ao percentual de deficientes empregados. O descumprimento à legislação pode contribuir para uma percepção negativa dos empregados a respeito da empresa. Também deve ser ressaltado que tal empresa foi vítima de um processo de incorporação, fato que normalmente impacta na relação da empresa com seus empregados. Essas situações podem apoiar, de certa forma, o resultado ruim obtido por seu plano de PLR na avaliação de sua eficácia, uma vez que a percepção que

os empregados têm em relação às práticas adotadas pela empresa podem impactar na eficácia de um sistema de incentivo.

Como exposto no subitem 2.2.2, os primeiros PPLRs chegaram ao Brasil por meio de empresas multinacionais sendo posteriormente adotados por indústrias brasileiras. Considerando a maior experiência de empresas estrangeiras com a adoção desses planos, seria compreensível que empresas com controle estrangeiro possuíssem acordos de PLR mais eficazes em comparação àqueles pertencentes a empresas de origem nacional. Nesse sentido, os resultados obtidos com a avaliação dos planos podem evidenciar alguma associação entre a origem da empresa e o desempenho do plano na avaliação, uma vez que das duas empresas de controle brasileiro, uma encontra-se no grupo 2 e a outra não apresentou dados para o cálculo do seu indicador EP.

As empresas, com exceção da melhor avaliada (A) que já é centenária, possuem idades que variam entre 35 e 63 anos. Talvez o fato de a empresa melhor avaliada também ser a mais velha possa ser explicado pela existência de uma relação entre idade e uma cultura organizacional melhor consolidada.

5 CONCLUSÃO

Considera-se que os objetivos do estudo foram alcançados, pois, a partir da identificação dos conceitos associados ao uso eficaz de PPLRs e da definição de como mensurá-los, elaborou-se um modelo voltado à avaliação do nível de eficácia de acordos de PLR. Além disso, a aplicação do modelo na avaliação dos programas de participação nos lucros e resultados de indústrias químicas possibilitou a identificação do potencial de geração de incentivo presente em seis dos oito acordos analisados.

O modelo desenvolvido definiu a eficácia do PPLR como um sistema de incentivo baseando-se na – efetividade da remuneração máxima oferecida pelo plano ao empregado; – existência de medidas que mitiguem ruídos e contribuam para o alinhamento dos interesses pessoais aos objetivos da organização; – percepção de justiça imbuída no plano; e – participação permitida aos empregados durante o processo de negociação do plano e durante sua aplicação.

Entre os planos analisados com o uso desse modelo, observou-se que aquele considerado mais eficaz (plano A) apresentou avaliações satisfatórias, superiores a seis, em todos os fatores considerados, enquanto os demais acordos de PLR apresentaram nota insatisfatória, inferior a cinco, em ao menos um dos critérios. Percebe-se com isso que o equilíbrio entre os fatores de eficácia do PPLR é determinante para a obtenção de um plano com disfuncionalidades reduzidas.

No referente à validade do modelo, apesar de a associação da eficácia mensurada a algumas características das empresas ter sido prejudicada pelo número pequeno de empresas com PPLRs analisados, pode-se inferi-la com base em dois aspectos: (i) o teste das escalas utilizadas realizado pelos provedores de escala; e (ii) a pequena variabilidade das notas dos três melhores planos (A, B e C). No referente ao primeiro aspecto, destaca-se que os resultados obtidos pelos diferentes avaliadores foram semelhantes, chegando-se a uma mesma ordenação do indicador EP. Quanto à pequena variabilidade das notas, observa-se que os três acordos com maior EP obtiveram notas consistentes em ao menos três dos fatores avaliados.

Este estudo possui como limitação a análise de um número pequeno de acordos de PLR. No entanto, ressalta-se que esse problema se deveu a não localização de outros acordos de interesse a partir das buscas realizadas nos sindicatos e no sistema Mediador. Como mencionado, foi prejudicada a associação da eficácia mensurada pelo modelo a algumas características das empresas. Assim, sugere-se que novos estudos sejam realizados a partir da análise de um número maior de planos para verificar-se de forma mais consistente a existência de associação entre as características das empresas e a eficácia identificada nos acordos de PLR.

Para finalizar, acredita-se que essa pesquisa contribuiu para o avanço do estudo da mensuração da eficácia do PPLR. Acredita-se ainda que a identificação do potencial de geração de incentivo de um programa de participação nos lucros e resultados pode contribuir para que medidas sejam adotadas com o objetivo de mitigar suas disfuncionalidades como instrumento de motivação para os empregados.

REFERÊNCIAS

ABIQUIM. **O desempenho da indústria química brasileira em 2009**. Abiquim, São Paulo, dez. 2009 *apud* BNDES. **Perspectivas do investimento 2010-2013**. Brasil, 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/05_Perspectivas_do_Investimento_2010_13_INDUSTRIA_QUIMICA.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2011.

_____. **A Indústria Química**. Disponível em: <<http://www.abiquim.org.br/conteudo.asp?princ=ain>>. Acesso em: 20 out. 2011.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, R. M.; PÁDUA NETO, A. Participação **nos lucros e resultados (PLR) nas empresas petroquímicas da Bahia**. *Bahia análise e dados*, Salvador, v. 12, n. 3, p. 167-177, 2002.

BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. **Participação nos lucros/resultados e criação de valor: um estudo exploratório**. *Organização e Sociedade*, v. 10, n. 26, 2003.

BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BNDES. **Perspectivas do investimento 2010-2013**. Brasil, 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/05_Perspectivas_do_Investimento_2010_13_INDUSTRIA_QUIMICA.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Sistema Mediador**. Disponível em: <<http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

CANHETTE, C. C. **Análise das menções à qualidade da informação em teses e dissertações que relatam impactos do uso de sistemas ERP**. Ribeirão Preto, 2004.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

DELONE, W. D.; MCLEAN, E. R. **Information systems success**: the quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, Linthicum (EUA), v. 3, n. 1, p. 60-95, Mar. 1992.

DIEESE. **Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas 2005**. Brasil: DIEESE, ano 3, n. 22, ago. 2006, p. 25. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/pesquisasindical/pesquisasindical.xml>>. Acesso em: 29 set. 2011.

_____. **Sistema de informações sindicais**. Disponível em: <http://sis.dieese.org.br/consulta_simples.php?base>. Acesso em: 16 jun. 2011.

EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1001/>>. Acesso em: 1 out. 2011.

FUNDAÇÃO SEADE. **Informações dos Municípios Paulistas – IMP**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/imp/index.php?page=tabela>>. Acesso em: 30 mai. 2011.

GONÇALVES, R. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas**. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, v. 3, n. 5, p. 171-196, jun. 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Typo/Revista_do_BNDES/199606_8.html>. Acesso em: 20 de out. 2011.

GONÇALVES, R. C. M. G.; MOREIRA, V. S. B. **O plano de participação nos lucros e resultado pode ser usado como sistema de controle de gestão?** Texto aguardando publicação, 2011.

IOS. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/>>. Acesso em: 6 de out. 2011.

JUCESP. **Pesquisa de nome empresarial**. Disponível em: <<http://www.jucesponline.sp.gov.br/pesquisa.aspx?IDProduto=7>>. Acesso em: 7 out. 2011.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

MOREIRA, V. S. B. **Critérios e condições dos planos de participação nos lucros ou nos resultados e sua inserção no controle de gestão**: estudo de casos em indústrias do interior paulista. Ribeirão Preto, 2007. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

PRENDERGAST, C. **Uncertainty and incentives**. *Journal of Labor Economics*, v. 20, n. 2, p. s115-s137, 2002 *apud* GONÇALVES, R. C. M. G.; MOREIRA, V. S. B. **O plano de participação nos lucros e resultado pode ser usado como sistema de controle de gestão?** Texto aguardando publicação, 2011.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. 13. ed. São Paulo: LTR, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social** – métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTS, J. **Teoria das organizações**: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados**: a grande vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2000 *apud* BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. **Participação nos lucros/resultados e criação de valor**: um estudo exploratório. *Organização e Sociedade*, v. 10, n. 26, 2003.

SÃO PAULO (estado). Secretaria dos transportes metropolitanos. **As 100 maiores aglomerações urbanas mundiais**. Disponível em: <<http://www.stm.sp.gov.br/index.php/aglomeracoes-mundiais>>. Acesso em: 20 out. 2011.

SILVA, J. A. **Programas de participação nos lucros e resultados**. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003. Disponível em: <seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/11637/6839>. Acesso em: 09 jun. 2011.

SINDIPOLO. Disponível em: <<http://www.sindipolo.org.br/>>. Acesso em: 8 out. 2011.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e Estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999 *apud* BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. **Participação nos lucros/resultados e criação de valor**: um estudo exploratório. *Organização e Sociedade*, v. 10, n. 26, 2003.