

**LUÍS CARLOS JUSTINO**

**PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS E SEU IMPACTO NOS  
INDICADORES DA UNIDADE REGIONAL DO LITORAL - SANEPAR**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças - 2008.

**Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco**

**CURITIBA**

**2009**

Meus sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, em especial a minha mãe Dolarice Z. Justino, minha esposa Juliane S. U. Justino, e meus colegas de percurso Karynne Pires Santos e Vanderli Nunes e meu Professor Orientador Vicente Pacheco.

**De Formião, filosofo elegante.  
Vereis como Aníbal escarnecia,  
Quando das artes bélicas, diante  
Dele, com larga voz tratava e lia.  
A disciplina militar prestante  
Não se aprende, Senhor, na  
fantasia,  
Sonhando, imaginando ou  
estudando,  
Senão Vendo, tratando e pelejando.**

*Os Lusíadas( Canto X, 153 Camões)*

## RESUMO

**JUSTINO, Luís Carlos Programa de Participação nos Resultados e seu impacto nos indicadores da Unidade Regional do Litoral – SANEPAR** Desde 1994, a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas (PLR) está regulamentada no país. Atualmente os desafios impostos as empresas por aumento de produtividade e melhoria no desempenho fazem com que os programas de PLR, forma de remuneração variável, se tornem uma importante ferramenta na gestão de pessoas. Com o aumento da concorrência nos anos 80, as empresas passaram a medir desempenho em termos de criação de valor para os acionistas. A participação nos lucros e resultados é a modalidade de remuneração variável mais utilizada no Brasil. Tem um papel importante no cenário econômico atual, que exige produtos/serviços de maior qualidade e menor custo. Além disso, trata-se de um importante instrumento de incentivo, levando o trabalhador a melhorar seu desempenho, pois vincula parte de sua remuneração ao alcance de metas de produtividade e qualidade. Esta pesquisa teve por objetivo analisar o PPR praticado pela SANEPAR, atrelado ao histórico do PLR no Brasil e no mundo, tendo como finalidade demonstrar se a empresa tem informado a formas e objetivos do programa de participação relacionados a produtividade versus meta. Sendo indispensável o conhecimento e a determinação de todos para a obtenção de resultados.

**Palavras-Chave:** PPR; PLR; Remuneração Variável, SANEPAR, Produtividade

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

URLI	Unidade Regional do Litoral
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PPR	Programa de Participação nos Resultados
CCT	Convenção Coletiva de Trabalho
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	8
<b>3 BREVE RELATO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL</b> .....	9
3.1 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS.....	11
3.1.1 Participação Nos Lucros E Resultados No Mundo.....	11
3.2 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS NO BRASIL.....	13
3.2.1 Evolução Histórica.....	13
3.2.2 As Vantagens Competitivas Da PLR.....	16
3.2.2.1 Novo Perfil Legislativo.....	16
3.2.2.2 Redução De Custos.....	20
3.2.2.3 Flexibilização Do Sistema Remuneratório.....	26
3.2.2.4 A PLR Como Instrumento De Gestão.....	29
<b>4 COMPANHIA DE SANAMENTO DO PARANÁ – SANEPAR</b> .....	33
4.1 BREVE HISTÓRICO.....	33
4.1.1 Perfil Da Companhia.....	34
4.1.2 Visão Da Empresa.....	34
4.1.3 Missão Da Empresa.....	34
4.2 UNIDADES REGIONAIS.....	35
4.2.1 Unidade Regional Do Litoral.....	36
<b>5 BREVE HISTÓRICO SOBRE O PPR NA SANEPAR</b> .....	37
5.1 DESCRIÇÃO DOS INDICADORES QUE REFLETEM NO PAGAMENTO DO PPR.....	39
5.2 PESQUISA DE CAMPO.....	42
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	47
<b>7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	48
<b>ANEXOS</b> .....	49

## 1 INTRODUÇÃO

As manifestações de especialistas em sistemas de remuneração, declarações de dirigentes de empresas, depoimentos de trabalhadores e indicativos na literatura, ainda que discretos das propriedades motivadoras do sistema de participação nos resultados fornecem pistas de que os sistemas de compensação afetam diferencialmente a motivação de seus funcionários aumentando a produção da empresa. Sendo assim, visamos analisar e demonstrar se o PPR é uma estratégia de gestão que proporciona um aumento na produtividade, pois está atrelado tecnicamente a indicadores de performance com metas e objetivos que a empresa estabelece.

A presente pesquisa também tem por objetivo estabelecer um histórico sobre o PPR, com embasamento teórico e legal, para que a sua aplicabilidade seja realizada dentro das postulações juridicamente aceitas.

Realizando a análise, com demonstrações de resultados de indicadores, objetivos e metas da URLI, que alinhado com o PPR, estabelecem a forma da distribuição dos lucros com base nos índice de desempenho atingidos em indicadores globais e setoriais.

O estudo de textos sobre o assunto é essencial para a elaboração de conteúdo teórico para a montagem do trabalho. Entretanto, os resultados obtidos pela SANEPAR, através da implantação do PPR, em relação à produtividade, qualidade e eficácia em seus processos, certamente gera um resultado mais expressivo em seus objetivos e metas, fazendo com que a empresa cumpra com um percentual mais elevado o caráter social que possui na relação empregador/empregado.

Verificando assim a evolução destes indicadores de desempenho, aplicados ao PPR e os reflexos gerados nos balanços da URLI.

## 2 METODOLOGIA

A abordagem metodológica iniciou o processo com a pesquisa bibliográfica relacionada à Constituição Federal e regulamentação da participação com dados históricos e estatísticos relacionados aos lucros das empresas em distintos locais, tendo abordagens segundo Xavier (1999) e Andersen (1999) .

Baseando-se em dados e cálculos matemáticos , tabelas e gráficos fora estabelecida a análise de viabilidade do programa, com análise bibliográfica e contábil proporcionando posicionamentos de análise.

Estudos relacionados a SANEPAR delinearão o foco do trabalho de pesquisa ligado a fontes referências em materiais de pesquisa diferenciados , todavia em forma de pesquisa bibliográfica.

O segundo momento da organização do trabalho fora estabelecida a pesquisa de campo, consistindo na verificação dos conhecimentos básicos dos funcionários da Unidade Regional do Litoral em relação a PPR, em específico o aumento da produção através da compensação financeira.

Assim , o aspecto metodológico priorizou a abordagem de pesquisa bibliográfica com estudos diferenciados relacionados a temática em questão e a pesquisa de campo para verificação e confirmação dos estudos anteriores.

### 3 BREVE RELATO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável é uma tendência moderna nas relações capital/trabalho facilitando a parceria: empregado/empresa . O objetivo é melhorar o desempenho dos negócios e tornar a empresa mais competitiva, colocando parcela do pagamento dos empregados dependente do alcance de metas e objetivos .

A possibilidade de vincular a remuneração e o resultado efetivamente realizado é uma das principais razões que levam as empresas a adotar a remuneração variável.(XAVIER, 1999 pg 18)

O programa de remuneração variável precisa levar em consideração as estratégias, a estrutura, os valores, os processos e as pessoas. O programa precisa ser flexível, ter mobilidade para se ajustar às circunstâncias dinâmicas do ambiente.(XAVIER, 1999 pg 18).

Muitas empresas adotam planos que foram implantados com sucesso e outras empresas, sem levar em consideração as estratégias e as características próprias de cada empresa. Indicadores válidos para uma empresa podem não o ser para outra.

Existem varias alternativas de remuneração variável. Os modelos mais utilizados no Brasil são:

- Bônus / gratificação

Utilizando principalmente por grandes empresas multinacionais para remunerar os altos escalões. Os valores são pagos periodicamente, em razão do resultado obtido, geralmente lucro líquido.

- Comissão

É a forma mais antiga e tradicional de remuneração. Utilizada principalmente para remunerar os funcionários da área comercial, consiste em um percentual sobre o volume de vendas.

### Incentivos / campanhas

Utilizando principalmente para o alcance de metas preestabelecidas, tem um tempo de duração determinado. O pagamento é feito por meio de bens, serviços ou viagens.

- Participação nos resultados (gainsharing)

É a distribuição de ganhos financeiros decorrentes de aumento de produtividade, redução de custos, ou melhoria de outras metas predeterminadas.

- Participação nos lucros (profitsharing)

É a distribuição de parte do lucro da empresa segundo critérios preestabelecidos.

- Participação acionaria

É a forma de incentivo de longo prazo, geralmente destinada aos cargos de direção de empresas de capital aberto. Caracteriza-se pela distribuição ou venda facilitada de ações, que podem ser negociadas, após um período de carência.

Segundo Andersen (1999), os indicadores de desempenho mais utilizados são a lucratividade e a produtividade. Outros indicadores utilizados pelas empresas são apresentados na Tabela 1 abaixo:

<b>Geral</b>	<b>Produção</b>
Lucratividade	produtividade
retorno sobre o capital investido	rentabilidade de matérias-primas
margem de contribuição	nível de refugo
<b>Comercial</b>	nível de reprocesso
volume de vendas	nível de inventário em processo
participação de mercado	nível de qualidade
mix de produtos	<b>Finanças</b>
precisão da previsão de vendas	índice de clientes inadimplentes
nível de atendimento de pedidos	índice de ganho financeiro
<b>Logística</b>	<b>Compras</b>
satisfação dos clientes	custos de matérias-primas
pontualidade na entrega	qualidade de matérias-primas
custos de distribuição	<b>Outras</b>
giro do inventário	índice de acidentes de trabalho
precisão de informação de estoque	resultado de auditorias de segurança
<b>Desenvolvimentos</b>	resultado de auditorias de qualidade
introdução de novos produtos	Redução de custos fixos
introdução de novos serviços	Redução de custos variáveis

Fonte: Arthur Andersen (1999, p.198)

### 3.1 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

#### 3.1.1 Participação nos lucros e resultados no mundo

##### Estados Unidos

A participação dos trabalhadores nos lucros das empresas nos Estados Unidos surgiu em 1.797, em uma fábrica de vidro na Pensilvânia. Foi conduzida por integrantes do clero protestante, que viam nessa sistemática uma maneira de contrabalançar os problemas sociais surgidos com o processo de industrialização.

Em 1.887, tem-se a implantação bem-sucedida de um sistema de distribuição de lucros na Procter & Gamble. Segundo esse sistema, os lucros da empresa eram divididos na proporção do custo total de produção e do total de salários. Cada empregado recebia um dividendo semestral em dinheiro, proporcional ao seu salário.

Em 1.912, surge o plano de participação nos lucros da Eastman Kodak; e em 1916, o da Sears Roebuck.

##### Japão

Em razão dos baixos salários fixos, dividir os ganhos gerados pelo aumento de produtividade tornou-se uma prática comum. Em algumas empresas é feita a distribuição de ações. A participação pode chegar a 50% da renda.

##### Alemanha

Desde 1.954, a participação dos trabalhadores nos lucros é obrigatória, para empresas com mais de 1.200 funcionários. Muitas empresas alemãs, incentivadas pela legislação, adotam a participação acionária.

##### Inglaterra

O pagamento é facultativo; o funcionário recebe um valor proporcional ao seu salário. Apesar do incentivo dado pela legislação, é pequeno o número de empresas que adotam esse sistema.

### França

Uma lei promulgada em 1.959 introduziu a participação dos trabalhadores nos lucros, que se tornou compulsória, em 1967, para todas as empresas com mais de 100 funcionários. A quantia a ser distribuída é calculada por meio de uma fórmula, a partir do lucro depois dos impostos (XAVIER et al., 1999; BASSI, 1995). A parcela paga não está vinculada ao salário, e o empregado não paga impostos ou contribuições sociais sobre esses ganhos. A empresa tem isenção tributária.

### Holanda

O sistema prevê a distribuição de bônus sobre um percentual dos lucros da empresa.

### Dinamarca

Os planos de participações são incentivados desde 1957, por legislação específica. Existe uma junta, formada por um delegado do governo e por representantes dos trabalhadores e do empresariado, que assessoram as empresas na implantação dos planos.

### Países latino-americanos

Na maioria dos países latino-americanos, a participação é determinada por legislação específica.

### Chile

Dez por cento dos lucros anuais das empresas são divididos com os funcionários.

### Peru

Dez por cento dos lucros anuais das empresas são divididos com os funcionários. A base de incidência é o imposto de renda. (BASSI, 1995).

## Venezuela

Desde 1975, as empresas devem distribuir 10% de seus lucros líquidos anuais.

## México

Desde 1917 existe um dispositivo constitucional sobre participação nos lucros. A porcentagem a ser distribuída é de no mínimo 10% no lucro. A base de apuração é o imposto de renda.

## República Dominicana

As empresas devem distribuir 10% do lucro líquido (ROSA, 2000).

## 3.2 PARTICIPAÇÕES NOS LUCROS E RESULTADOS NO BRASIL

### 3.2.1 Evolução histórica

A participação nos lucros no Brasil surgiu na Constituição Federal de 1946, que estabelecia em seu artigo 157, inciso IV:

A legislação do trabalho e da previdência social obedecerão aos seguintes preceitos, além de outros que visem à melhoria da condição dos trabalhadores:

[...]

IV – participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar.

Após as frustradas tentativas de regulamentação, a Constituição Federal de 1967, em seu artigo 158, inciso V, assegurou a participação e ampliou o princípio para a gestão na empresa:

A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social:

[...]

V – integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos.

O artigo 165, inciso V, da Emenda Constitucional nº 1 de 1969, manteve a redação anterior, acrescentando apenas que as condições serão aquelas que forem estabelecidas em lei (JOÃO, 1998). A principal modificação com relação à Constituição de 1946 foi a não inclusão da expressão “participação obrigatória e direta”.

Embora os textos constitucionais de 1946 e 1969 tenham feito referência à participação dos trabalhadores nos lucros das empresas, não foram regulamentados por lei. Em 1970, tem-se a criação do PIS/PASEP, através de leis complementares, programa transformado numa espécie de 14º salário para os empregados de baixos salários.

A Constituição de 1988, em seu artigo 7º, inciso IX, assegura:

São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

[...]

IX – Participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação da empresa, conforme definido em lei.

O texto diz ainda que os valores pagos a título de participação nos lucros não serão considerados para efeito de incidência de ônus sociais, trabalhistas, previdenciários ou fiscais.

A regulamentação foi feita através da Medida Provisória (MP) nº 794 de 29/12/1994, que dispunha que “toda empresa devera convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados”.

A primeira reedição da MP, em Janeiro de 1995, sob o nº 860 transformou a negociação coletiva em negociação por empresa, por meio de comissão escolhida pelos empregados, sendo o instrumento de acordo arquivado no sindicato dos trabalhadores. Outra alteração foi a não aplicação do privilegio da habitualidade.

Em sua reedição de janeiro de 1996, o texto excluiu o conceito de empresa, para os fins específicos da MP, a pessoa física e as entidades sem fins lucrativos.

Em agosto de 1997, a MP incluiu a obrigatoriedade de um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria na comissão dos empregados:

A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão por estes escolhida, integrada ainda por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria.

A MP de junho de 1998 reforma as edições anteriores, ao acréscimo ao artigo 3º o parágrafo 3º:

Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

A MP alterou, também, o disposto no artigo 2º ao acrescentar a escolha dos procedimentos a ser utilizados pelas partes de comum acordo:

- I – comissão escolhida pelas partes, integrada também por um representante indicado pela comissão da respectiva categoria, dentre os empregados da sede da empresa;
- II – convenção ou acordo coletivo.

Após a edição sucessiva de varias MPs, a Lei nº 10.101, de 19/12/2000, regulamentou os programas de participação nos lucros e resultados. As diretrizes básicas fixadas foram:

- A participação nos lucros e resultados será objeto de negociação entre a empresa e uma comissão composta de empregados e um representante do sindicato;
- O instrumento de acordo deverá ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores;
- Poderão ser utilizados índices de produtividade, qualidade e lucratividade;
- As regras deverão ser claras e objetivas;

- Os valores distribuídos ficarão isentos de encargos trabalhistas e previdenciários;
- Não se aplicará ao programa o princípio de habitualidade;
- As empresas poderão deduzir como despesa operacional as participações distribuídas;
- A periodicidade do pagamento não poderá ser inferior a um semestre;
- A participação recebida pelos empregados será tributada na fonte, e será responsabilidade da empresa sua retenção e recolhimento;
- Para resolver os impasses surgidos nas negociações, as partes poderão utilizar a medição ou a arbitragem de ofertas finais.

A arbitragem de ofertas finais é aquela em que um mediador ou árbitro é escolhido de comum acordo entre as partes, e sua função se restringe a optar pela proposta apresentada por uma das partes.

### 3.2.2 AS VANTAGENS COMPETITIVAS DA PLR

#### 3.2.2.1 Novo perfil legislativo

Após apontar para o contexto em que se deu a inserção da PLR no direito brasileiro, deve-se analisar os aspectos concretos que dizem respeito à regulação do tema, bem como os interesses correlatos. Em primeiro lugar é preciso que se trace um quadro geral sobre as características da Lei nº 10/101/2000, que dispõe sobre a PLR.

Das dezenas de projetos de lei que desde 1919 buscavam regular a Participação nos Lucros, a maioria absoluta deles possuía um aspecto comum. Definiam a participação como obrigatória e fixavam critérios sobre o percentual dos lucros que deveria ser distribuído. Geralmente, o conceito de lucro decorria do seu valor estipulado para fins de imposto sobre a renda. Definiam-se escalas variáveis de participação de acordo com a dimensão da empresa. Estipulavam-se os setores e atividades que estariam abrangidos e os que estariam excluídos.

A regulação atual é claramente diferente. Ela é minimalista. Aponta somente aspectos genéricos e imprescindíveis, incentivando a autocomposição dos atores envolvidos. São estes que fixarão os contornos da PLR (a modalidade de participação, o percentual do lucro a ser distribuído, o conceito de lucro utilizado, as metas a serem pactuadas, da obrigatoriedade da participação, mas na realidade torna-se claro que a implantação de um programa de PLR é facultativa, já que não há qualquer previsão de sanção no caso de recusa de uma das partes em negociar o tema.

Além disso, a legislação propugna o afastamento do meio tradicional de resolução de conflitos coletivos trabalhistas: o dissídio coletivo. Há previsão de que em caso de impasse nas negociações, as partes poderão utiliza-se da mediação ou da arbitragem de ofertas finais (art. 4º, I e II). Alguns autores, como Sérgio Pinto Martins consideram que a mediação ou a arbitragem por ofertas finais são opcionais. Tal conclusão se depreenderia da palavra “poderão”. Desta forma seria cabível pleitear o pagamento de PLR nos dissídios coletivos. Porém, tal não é a posição que vem adotando a jurisprudência dos tribunais. Em diversas situações o TST posicionou-se pela impossibilidade de discussão do tema em sede de dissídio coletivo.

Tem-se um modelo legislativo aberto, facultativo, baseado na autocomposição e que procura deliberadamente afastar qualquer intervenção estatal. Prevaleceu a visão de que só “o conhecimento da realidade concreta, peculiar a cada empresa e variável no tempo, permite a adoção de critérios aptos a reger o instituto. Portanto, embora seja fixados parâmetros que devem constar nas negociações (art. 2º, 1 – índice de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; II – programas de metas, resultados e prazos pactuados previamente), tais critérios, conforme a própria lei prevê, são meramente exemplificativos. A partir de cada negociação podem ser livremente criados novos parâmetros aptos a incluir, entre outras coisas, metas ambientais, de sugestões inovadoras, de redução de acidentes de trabalho, de limpeza no local de trabalho, etc. Tudo isso, conforme a disposição e a criatividade das partes negociadas.

A regulamentação da PLR contribuiu para uma significativa mudança nas estratégias de atuação sindical, com um progressivo aumento dos acordos coletivos

por empresa em detrimento das convenções e dos acordos envolvendo duas ou mais empresas. Há portanto, uma verdadeira fragmentação das lutas sindicais, com a descentralização das negociações e o foco de atuação voltando-se para o interior da empresa, pois a própria natureza dos temas negociados (qualidade, metas, resultados, etc.) acaba por dificultar uma pauta homogênea que envolva toda a categoria.

Tal situação, se por um lado oferece a introdução na agenda das organizações sindicais de temas relativos à gestão da empresa e a organização do trabalho, por outro, pode impulsionar uma fragilização do sindicalismo. Isto porque, ao se deslocar o centro de debate para empresa, limitam-se possibilidades de generalização das condições pactuadas e, portanto, de a negociação influir nas relações de trabalho de forma mais ampla. Além disso, a “empresa encontra menos resistência em um espaço em que há menos variáveis a controlar”.

O intuito de restringir a pactuação da PLR às fronteiras da empresa era ainda mais perceptível nas primeiras versões das MPs que tratavam do tema. Na MP 794/1994 não se fazia qualquer referencia à participação sindical nas negociações. Falava-se que “toda empresa devera convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros e resultados” (art. 2º). Na reedição seguinte (MP nº 860 de 17/01/1995) o “lapso” anterior ficava claro. A legitimidade para negociar era de uma comissão de trabalhadores escolhida dentre os próprios empregados. O sindicato estava, portanto, alijado de participação e a negociação só poderia se dar nos limites da empresa.

A nova redação, que vigorou durante sucessivas reedições, deu ensejo à interposição de uma ADIN, de autoria da CONTAG (Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura), CNM (Confederação Nacional dos Metalúrgicos), entre outros, alegando contrariedade ao art. 8º, I, da CF, que considera “obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho” (art. 8º, VI). O Superior Tribunal Federal concedeu medida liminar suspendendo a expressão “por meio de comissão por eles escolhida” da então vigente MP nº 1.239 de 14/12/1995.

Lentamente o governo vai cedendo às pressões sindicais. Primeiro acrescenta que a comissão será “integrada ainda, por um representante do

sindicato" (MP nº 1.539-34 de 07/08/1997). Após (MP nº 1.619 de 10/06/1998), prevê que o representante do sindicato deverá ser empregado da empresa, mas acrescenta a possibilidade de a PLR ser negociada diretamente pelo sindicato através dos instrumentos da negociação coletiva. Por fim, a redação vigente na Lei nº 10.101/2000 prevê que a PLR seja pactuada através de "comissão escolhida pelas partes, integrada também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria" (art. 2º, I) ou convenção ou acordo coletivo.

Não há qualquer referencia sobre como se solucionam as situações em que mais de um legitimado se propõe a negociar. No caso de se pactuarem convenções e acordos coletivos simultaneamente, não haverá qualquer problema. Mantém-se a hierarquia típica que prevê que "as condições estabelecidas em Convenção, quando mais favoráveis, prevalecerão sobre as estipuladas em acordo" (CLT, art. 620). Na prática, o que ocorre é que as CCT estabelecem valores mínimos e os ACT procuram suplantá-los. Os bancários servem de exemplo para tal situação. Eles negociam em sua data-base, desde 1995, a Participação nos lucros de forma centralizada, através de CCT. Após, quando são firmados os diversos ACT, deduz-se dos valores pagos a título de PLR aqueles que já foram quitados conforme a estipulação da convenção. Isto ocorre também quando se instituiu um programa de PLR unilateral, em que é a empresa que o elabora e executa sem qualquer participação sindical ou de comissão dos trabalhadores. Neste caso, a Lei da PLR autoriza que os valores pagos unilateralmente possam ser deduzidos daqueles estipulados por CCT ou ACT (art. 3º, inciso 3º).

Porém resta dúvida sobre o caso de haver conflito entre o sindicato e a comissão formada por trabalhadores integrada por um representante sindical. A Lei nº 10.101/2000 não aventa tal possibilidade. No entanto, uma interpretação constitucional para tal conflito aponta para uma supremacia do sindicato, já que este é o órgão legitimado pela Carta Magna para a realização de negociações coletivas de trabalho (CF, art. 8º, VI).

Apesar da evolução, que finalmente reconhece o sindicato como interlocutor legítimo para negociar PLR, não deixa de ser necessário frisar o aspecto antissindical presente nas primeiras medidas provisórias. Aliás, esta era uma opção que se coadunava perfeitamente com a penetração da doutrina neoliberal no poder

público brasileiro. “ Manter um estado forte, sim, em sua capacidade romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas intervenções econômicas.

Deve-se dirigir um olhar crítico diante desse novo perfil legislativo. Por um lado, ele se ancora em anseios de autonomia e liberdade sindical reivindicados desde a década de 1980 pelo novo sindicalismo. Seu discurso propugna a superação do modo “tutelar” com que as relações de trabalho foram reguladas no Brasil desde o período getulista. O próprio presidente Fernando Henrique Cardoso argumentava à época que seu governo instaurava uma nova era: enfim estariam superados o populismo e o nacional-desenvolvimentismo. Por outro lado, apesar do discurso que valoriza a livre pactuação, vê-se claramente, tanto no que se refere à MP nº 1.053/1995, que estipulou medidas complementares ao Plano Real, como no que diz respeito às sucessivas MPs, regulando a PLR, que o governo possuía clara intenção de coibir a atuação de um dos pólos das negociações: o da representação sindical dos trabalhadores. A autonomia encobre o aspecto repressivo e antidemocrático que vê com maus olhos a possibilidade de as organizações sindicais virem a intervir no “livre” jogo do mercado.

### 3.2.2.2 Redução de custos

Dentre os aspectos que tornam a difusão da PLR especialmente atraente para o capital, representando verdadeira vantagem competitiva para as empresas que a implementam, está à redução dos custos do trabalho. Este é o fato que impulsionou a implantação de grande parte dos programas nos primeiros anos de vigência das sucessivas MPs sobre o tema. Para tal conclusão, basta verificar o número de empresas que pagavam participação como se fosse um “abono”, sem qualquer vinculação ao lucro da empresa ou a resultados previamente estipulados. Em 1996, esta modalidade de “participação” representava, segundo estudo do DIEESE, 45,7% dos acordos coletivos sobre o tema. O que torna claro que antes de a PLR tornar-se um instrumento de gestão e de incentivo à produtividade, ela era, sobretudo, um mecanismo de redução de custos. Não havia qualquer preocupação com a integração do trabalhador na vida da empresa, com sua motivação, etc. utilizava-se da nova possibilidade instituída pelas MPs simplesmente como forma de substituição da salários. Ainda assim, não se pode olvidar que os acordos realmente

condicionados a lucros, mas principalmente a resultados, vem crescendo a cada ano. Em 1999 eles representavam 84,1% dos acordos, e tudo indica que essa proporção continuou a expandir-se durante dos primeiros anos deste século.

A PLR pode ser um instrumento efetivo de redução de custos. A desvinculação da remuneração prevista constitucionalmente (CF, art. 7º, XI) e a garantia legal de que a parcela não está sujeita ao princípio da habitualidade nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista (Lei nº 10.101/2000, art. 3º, caput) ou previdenciário (Lei nº 9.711/98, art. 20 – Lei da Reforma da Previdência Social) expressam muito bem essa realidade. Além disso, apesar de haver previsão de que não se pode pagar a PLR em período inferior a um semestre civil, sendo possível, portanto, apenas duas parcelas anuais (Lei nº 10.101/2000, art. 3º, inciso 2º), não há estipulação de um valor Máximo passível de ser pago este título. Isso permite que, ainda que com a limitação temporal das parcelas, a proporção da PLR em relação aos salários seja cada vez maior, podendo chegar, em alguns casos, a 3 (três) ou mais salários. Nestes casos, a PLR torna-se claramente um mecanismo de substituição da remuneração.

Na disciplina brasileira, ao contrário do que ocorre em outras legislações do direito comparado (por exemplo, França e Reino Unido), não há isenção tributária sobre o imposto de renda. A Lei prevê que as participações sejam tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto (art. 3º, inciso 5º). Além disso, permite-se à empresa que a quantia distribuída a título de PLR seja deduzida do lucro real como despesa operacional, dentro do mesmo exercício financeiro (art. 3º, inciso 1º).

Tudo isso faz com que a implantação da PLR seja um instrumento de redução dos custos fixos das empresas. É o que apontou, por exemplo, um estudo realizado pela de consultoria KPMG, publicado parcialmente no jornal O Estado de São Paulo. Tal estudo simula a situação de uma empresa que tem um lucro de R\$ 1.000,00 e pode distribuí-lo através de aumento salarial de R\$ 100,00 ou de Participação nos Lucros com mesmo valor. Comparam-se as duas hipóteses. Na

primeira o aumento é concedido na forma de salário e, na segunda, por meio de PLR.

**TABELA 2– DIFERENÇA ENTRE AUMENTAR SALARIOS E PAGAR PLR (EM R\$)**

Item	Aumento Salarial	PLR
Lucro	1.000	1.000
Despesa adicional c/empregados	-100	-100
Encargos sociais sobre a despesa social	-35	-
Subtotal	885	900
Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro	-285	-297
Lucro Líquido	580	603

Fonte: KPMG, *apud O Estado de S. Paulo*, de 20.7.97.

O lucro líquido, no caso do pagamento em PLR, é 4% maior. Não se sabe exatamente o grau de fidedignidade de tais dados. Até porque o acesso à pesquisa foi parcial (breve divulgação em artigo de jornal). Não se sabe qual a metodologia utilizada. Apesar disso, o importante é realçar o fato de a PLR estar sendo vista pelas consultorias especializadas em administração e recursos humanos como um mecanismo concreto de redução de custos.

Além disso, há uma outra questão que não pode ser descurada. A regulação da PLR acabou por provocar um sério refluxo em um importante item da agenda sindical até meados da década de 1990. Trata-se das cláusulas de produtividade, que buscavam transferir parte do valor adicionado pelo aumento da produtividade do trabalho para os empregados. Tuma (op.cit., p.232) atenta para o fato de que após a expansão da PLR o item produtividade foi varrido das negociações salariais. Transferiu-se o tema, quase por completo, para a discussão da Participação dos Resultados. O DIEESE aponta para os perigos dessa mutação e indica como os efeitos distributivos da PLR são perdidos se paralelamente não houver uma incorporação salarial dos acréscimos de produtividade.

O conceito de produtividade não é simplesmente matemático. É também um conceito histórico que está relacionado ao modo como o homem interpreta e simboliza o trabalho e a produção. Por isso, atualmente discute-se a inclusão, dentre

os aspectos computáveis na produtividade questões relacionadas ao meio ambiente, à qualidade do que é produzido, etc. Porém, o uso de alguns conceitos simples, ainda eu se corra o risco de reduzir a complexidade do problema, pode ajudar a elucidar alguns impactos da transformação da produtividade em item não salarial.

Serão utilizadas duas definições de produtividade. A primeira é denominar produtividade física, e a segunda, produtividade por valor adicionado. Aquela mede a quantidade produzida em um determinado tempo por certo número de trabalhadores; esta quantifica a “capacidade que o trabalhador tem de aumentar o valor do conjunto de mercadorias e serviços que compõem um determinado produto. Assim, a produtividade se expressa através da relação entre o valor adicionado e a quantidade de trabalhadores em um determinado tempo.

Cada uma das metodologias tem vantagens e desvantagens próprias. A produtividade física dificilmente pode ser computada de forma satisfatória em empresas que realizam atividades diversificadas, que vão desde a produção direta até a prestação de serviços. Ela exige uma padronização do trabalho para que possa ter efeito elucidativo. Além disso, seu aumento não representa necessariamente uma elevação da lucratividade da empresa, já que não leva em conta aspectos como a demanda e o preço de mercado dos bens produzidos. Ela enfoca o durante a produção, mas ignora os aspectos posteriores.

Já a produtividade por valor adicionado abarca o preço de venda da mercadoria. Atenta, portanto, para os aspectos posteriores à produção. Não apresenta a transparência e a facilidade de visualização da produtividade individual que a outra possui, mas introduz uma dimensão econômica na análise. Ela é computada pela “soma dos gastos com pessoal + lucros + juros + alugueis + impostos (...) quando da venda de um produto /serviço pelo preço de mercado, o valor adicionado é o que resta, descontadas os preços dos insumos e matérias primas.

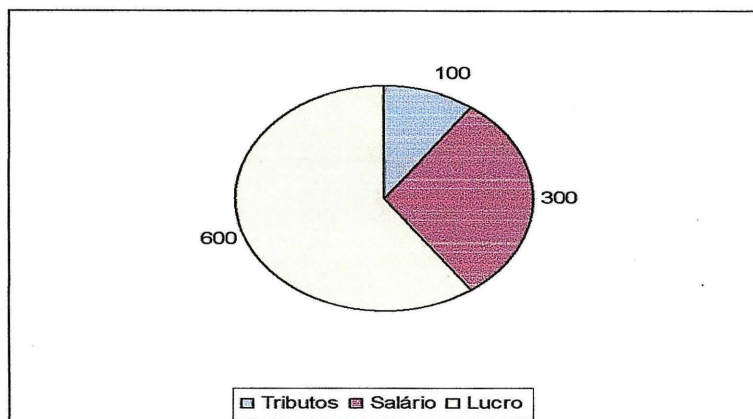
Qualquer que seja a opção dentre as duas formas de aferição da produtividade citas acima, seu aumento, para que tenha um efeito realmente distributivo, deve reverter-se em acréscimo salarial.

A elevação da produtividade física deve ser incorporada à remuneração. Ainda que não haja garantia alguma de que este incremento será efetivamente convertido em lucro pela empresa (já que diversos fatores externos podem corroborar para que, ainda que com ganhos de produtividade, a empresa dê prejuízos; redução de demanda, taxa cambial desfavorável, etc), tal incerteza não pode ser repassada ao trabalhador.

O aumento de produtividade só pode se dar através do trabalho. Este é um dado inafastável, ainda que o fetichismo do capital insista em atribuir tal prerrogativa às máquinas. A maquinaria nada mais é do que trabalho objetivado. Além disso, no modo de produção capitalista são os próprios detentores dos meios de produção que devem assumir os riscos do empreendimento, este é o ônus mínimo cabível aquele que admite, assalaria e dirige trabalho alheio. Neste sentido, é legítimo que se reivindique o repasse dos ganhos de produtividade aos salários. O alcance de um determinado patamar de produtividade se incorpora definitivamente à atividade da empresa. Isto não é algo que se possa perder no ano subsequente e, portanto, é incompatível com as incertezas que marcam a pactuação da PLR.

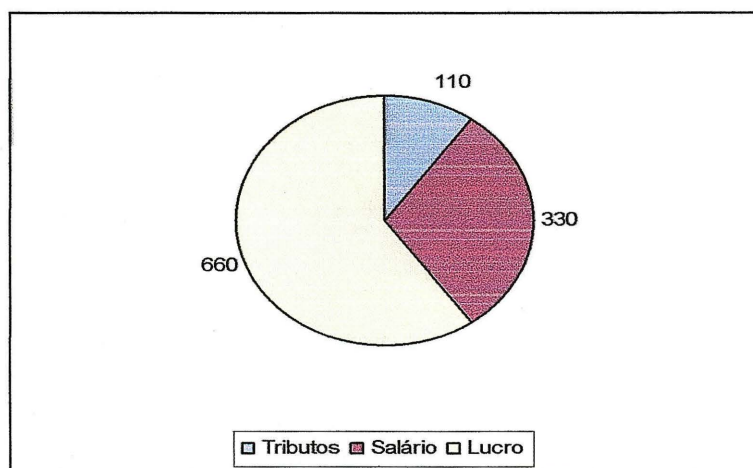
No caso de se utilizar o critério da produtividade por valor adicionado, a conclusão também não pode ser diferente. Propõe-se uma situação hipotética em que se tem um valor adicionado de R\$ 1.000,00, distribuído da seguinte forma: salário (R\$ 300,00), tributos (R\$ 100,00), lucros (R\$ 600,00). Para fins de simplificação, considera-se sua composição como sendo integrada apenas por estes três itens.

Gráfico 1 – Distribuição pelo valor adicionado



No caso de haver um acréscimo de produtividade por valor adicionado de R\$ 100,00 (10%), há diversas possibilidades acerca de como esta elevação irá se refletir na composição do gráfico. Na primeira hipótese vislumbra-se uma distribuição proporcional dos ganhos.

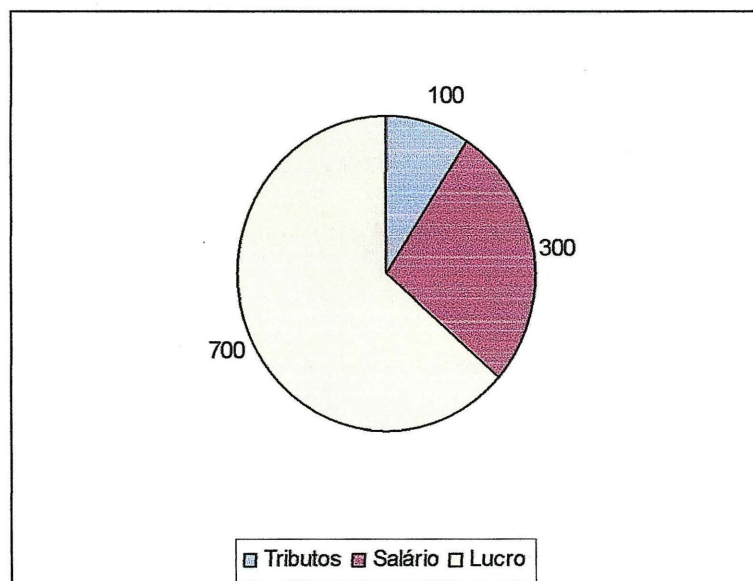
Gráfico 2 – Distribuição pelo valor adicionado



Fonte DIEESE

Há também uma possibilidade de que o ganho de produtividade seja direcionado apenas para o lucro. Neste caso, ocorrerá o seguinte:

Gráfico 3 – Distribuição pelo valor adicionado



Fonte DIEESE

Tem-se, portanto, uma situação em que o aumento da produtividade é aliado à concentração de renda. O salário e os tributos perdem participação e caem para 27% e 9%, respectivamente, do total, enquanto o lucro aumenta. Nada mais propício ao capital. Pactuar, neste caso, um programa de PLR, com todas as vantagens de redução dos custos do trabalho a ele inerentes, pouco contribuiria para reverter à situação descrita no gráfico acima. Na melhor das hipóteses apenas abrandaria os efeitos concentradores da distribuição desigual da produtividade por valor adicionado. Portanto, a única possibilidade de se obter efeito redistributivo através da PLR seria conciliá-la com a inclusão nas negociações salariais de cláusulas de produtividade ao contrário disso, o que vem ocorrendo na prática é a inclusão da produtividade como mais uma dentre as diversas metas estipuladas nos acordos de PLR. Portanto, ela acaba por situar-se no mesmo patamar das metas de qualidade, de absenteísmo, de limpeza no local de trabalho, etc.

### 3.2.2.3 Flexibilização do sistema remuneratório

Weitzman, com sua obra "A economia participativa: superando a estagflação", publicada em sua versão original em 1984, inaugurou uma nova visão sobre a participação nos lucros. Ela passa a ser vista, a partir de então, sobretudo como mecanismo de flexibilização dos custos do trabalho. Com a difusão da participação poderiam ser resolvidos os principais males da época: o desemprego, a estagnação econômica e as altas taxas inflacionárias. Para isso, o principal instrumento seria tornar flexível as remunerações.

O argumento de Weitzman (1984, pg 45) é que:

A teoria de que as empresas que usam contratos de salários fixo oferecem seguro a seu conjunto homogêneo de trabalhadores com aversão a risco contra a variabilidade da renda é uma generalização falaciosa da experiência do trabalhador com estabilidade num contexto de equilíbrio parcial.

Portanto, num contexto de extrema competitividade e instabilidade, os sistemas de salários fixos seriam impulsionadores do desemprego. Isto porque a consequência natural, em uma economia de salários fixos, da retração da demanda é a redução no nível de emprego. Para esse autor, as respostas aos choques serão mais satisfatórias quanto maior for a possibilidade de variação dos salários. Assim, o nível de emprego estaria preservado, ainda que com a queda dos rendimentos do

trabalho. O raciocínio é o seguinte: Se o salário é variável e relaciona-se com a lucratividade da empresa, o aumento do número de trabalhadores não representará um custo adicional, pois o mesmo montante do lucro será dividido por um número maior de trabalhadores. O custo marginal de um acréscimo de mão de obra será, portanto, inferior ao custo médio desta, o que impulsiona novas contratações. As consequências da opção por um determinado sistema de remuneração são claramente expressas no trecho em que Weitzman (1984, pág. 52) cita:

Em termos gerais, resposta de uma economia com esquema de participação, a curto prazo, é manter a quantidade de mão de obra empregada (bem como a quantidade produzida) ao nível de pleno emprego, enquanto o desequilíbrio se manifesta no lado do preço (ou valor), com os trabalhadores deixando de receber seu valor marginal, pelo menos temporariamente. Por outro lado, as economias com esquemas de salário fixo tendem a responder a choques recessivos com a manutenção dos preços (ou valores) e equilíbrio (os trabalhadores continuam recebendo o seu valor marginal), enquanto as quantidades de emprego (e produção) caem.

Ter-se-ia, portanto, uma receita para o pleno emprego sem que isso viesse a impulsionar a inflação. Isto, em primeiro lugar, porque o pleno emprego torna possível que o governo implemente uma política de estabilização da moeda sem que tenha que se preocupar em estar fomentando o desemprego. Além disso, Weitzman (1984, pág. 53) cita:

Qualquer empresa cujos custos unitários da mão de obra variam inversamente com seus níveis de emprego e produção é também uma empresa cujos custos da mão de obra variam diretamente com os preços do produto (já que produção e preços estão inversamente relacionados).

As posições e conclusões do autor são duvidosas. Para ele, a opção pela rigidez dos salários não deixa de ser mistério, insolúvel para a economia. Trata-se de um sistema que alimenta o corporativismo, pois beneficia os trabalhadores que estão empregados e possibilita que esses auferam salários artificialmente acima dos patamares naturais do mercado, o que, segundo o autor, impulsiona o desemprego.

Ignora-se, portanto, que a irredutibilidade salarial é uma conquista civilizatória, que permite que se atenua a vulnerabilidade do trabalho em relação ao capital e possibilita certa previsibilidade no cotidiano do trabalhador. Viabiliza, com isso, trajetórias e narrativas de vida, com projetos de consumo, de lazer, de uniões afetivas, de participação política, etc. liberação, ainda que relativa, de outras esferas

que não a da simples reprodução física. Isso não pode deixar de ser considerado um progresso. O trabalho deve se recusar a vivenciar todos os riscos do capital. Se não desfruta dos valores produzidos, não devera ter sobre seus ombros o peso da instabilidade capitalista, que, alias, é intrínseca ao sistema.

Na argumentação de Weitzman (1984, pg 58) cita:

A manutenção das taxas de lucro do capital é o dado natural e, portanto, inquestionável. O problema do desemprego é responsabilidade do trabalho. São as organizações sindicais corporativas que o impulsionam com suas exigências absurdas. Se elas aceitassem abrir mão de seus privilégios todos sairiam ganhando, sobretudo o capital.

Salários variáveis significam flexibilidade, maleabilidade, capacidade de adaptação à instabilidade e à competitividade. Fatores essenciais em contextos recessivos. Não se trata de optar por diferentes modelos e possibilidades, mas sim aceitar a realidade dos fatos e submeter a regulação do trabalho às imposições colocadas pela nova realidade econômica. Enfim, tornar a vida de homens e mulheres ainda mais alienadas. Vida à deriva, flutuante como o capital.

Afora as suposições mais otimistas feitas por Weitzman (pleno emprego, crescimento econômico, fim da alienação do trabalho, etc.), parece que seu livro realmente inaugurou uma nova atribuição para a Participação nos Lucros: quebrar o sistema dos salários fixos e adaptar os sistemas de remuneração aos imperativos flexibilizadores do capitalismo contemporâneo. Nisso o autor teve grande sucesso, colaborando teoricamente para a ascensão recente dos mecanismos de participação por diversos países ocidentais.

A regulação da PLR é o direcionamento de uma temática ampla (flexibilização) para um aspecto específico (remuneração). Sua virtude é poder adaptar os gastos com o pagamento dos trabalhadores ao desempenho da empresa. Nos tempos virtuosos todos poderão repartir as benesses, porém, no momento de crise a empresa pode simplesmente suprimir a negociação de PLR. Neste caso, quanto maior for a parcela paga em forma de participação, maior será o percentual do risco repassado ao trabalhador e, portanto, maiores serão os efeitos danosos decorrentes de uma não renovação do programa.

#### 3.2.2.4 A PLR como instrumento de gestão

O último aspecto é mais controverso relacionado à implantação do PLR refere-se à possibilidade de ela constituir-se realmente como incentivo à maior produtividade (Lei nº 10.101/2000), art. 1º dos trabalhadores, tal como prevê o escopo legal. A passagem do objetivo previsto legalmente para o real engajamento dos trabalhadores no sentido de uma maior disposição ao trabalho não é automática. Da mesma forma, nem todos os modelos de participação terão o mesmo sucesso neste objetivo. As possíveis opções poderão ter efeitos diversos.

O modelo que preponderou nos primeiros anos após a MP nº 794/1994 era certamente infrutífero neste aspecto. As conceder a participação sob a forma de um abono desvinculado de qualquer meta não produz qualquer motivação adicional. Trata-se apenas de uma mudança de rubrica. A parcela que anteriormente era considerada salarial passa a não ser mais. Fato que em nada contribui para a integração do trabalhador na vida da empresa (Lei nº 10.101/2000, art. 1º). Em verdade, é perfeitamente admissível que nestes casos o judiciário trabalhista considere o valor pago como parte integrante do complexo salarial. Afinal, a incerteza é intrínseca à PLR. Sem a fixação prévia de um percentual sobre os lucros ou de metas a serem atingidos não pode haver participação. Pelo menos não segundo os ditames fixados pela Lei nº 10.101/2000. Este fator imponderável que faz com que o lucro a ser atingido no final do exercício contábil não seja previsível a não por estimativas (que não deixam de ser aproximações), que faz com que as metas possam ou não ser alcançadas, é o que torna o programa condizente com os dispositivos legais. Portanto, parcela fixa, sem qualquer condicionante, não pode ser PLR. É juridicamente salário.

Além disso, deve ser cumprido um dos mecanismos previstos em lei para a negociação da PLR (comissão escolhida pelas partes com a participação de um representante sindical, acordo ou convenção coletiva de trabalho). A previsão de dedução dos valores pagos unilateralmente pelo empregador do montante pactuado em convenção ou acordo (art. 3º inciso 3º) não legitima em absoluto a forma unilateral da PLR. Neste sentido, o art. 3º inciso 3º, não deve servir como autorização indeterminada para que se burle a autonomia coletiva e a obrigatoriedade de participação sindical. Portanto, é necessária a fixação de metas

ou de percentual sobre o lucro em conjunto com os mecanismos legais de negociação. Fora disso, não se tem autentica PLR.

Passa-se adiante às efetivas modalidades de PLR, indagando-se sobre seus possíveis reflexos na integração do trabalhador à vida da empresa. A pergunta que cabe é a seguinte? Qual o modelo capaz de impulsionar maior envolvimento por parte do trabalhador? Que pode crescer de forma mais significativa a produtividade do trabalho?

Parece que as consultorias de recursos humanos e também os trabalhadores vêm apostando com maior frequência na Participação nos Resultados do que na Participação nos Lucros, e isso pode ser facilmente identificado pelo crescimento daquela modalidade de participação em detrimento desta. A tabela do DIEESE, ainda referente à década de 1990, dá uma idéia da preferência pelos resultados, ainda que haja um número significativo do que se denomina participação mista (lucros + resultados).

**TABELA 3 - ACORDOS POR MODALIDADE DE PLR NEGOCIADA**

Modalidade de PLR	1996		1997		1998		1999		Total	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Participação nos lucros	21	4,5	18	3,3	16	3,9	8	3,3	63	3,8
Participação nos resultados	206	44,2	321	58,8	240	58,8	134	56,1	901	54,3
Participação mista	26	5,6	68	12,5	63	15,4	59	24,7	216	13,0
Participação independente (*)	213	45,7	139	25,5	88	21,6	38	15,9	478	28,8
Total	266	100	546	100	408	100	239	100	1659	100

Fonte e elaboração: DIEESE (Um balanço da participação nos lucros e resultados das empresas (1996 – 1999) pesquisa DIEESE, nº 16, janeiro de 2000)

(\*) Esta é uma participação fixada em valor fixo independente de quaisquer metas. Juridicamente ela não pode ser considerada como PLR, ainda que seja paga sob este título.

As razões dessa preferência são múltiplas. A Constituição Federal, ao disciplinar a PLR, não deixa dúvidas de que esta é coisa diversa da cogestão. São instituições distintas, ou ainda, estabelecem-se metas que, se cumpridas, dão direito ao pagamento de certa quantia. No segundo caso (excepcional na ordem jurídica brasileira), estabelecem-se diferentes formas de intervenção dos trabalhadores na gestão da empresa. Pode-se dar “com a experiência de um consentimento prévio entre os órgãos de representação dos trabalhadores e a empresa, (...) o direito de

veto dos mecanismos de representação em determinadas matérias, (...) a gestão de direta e autônoma de algumas atividades específicas (como obras sociais), (...) pela representação dos trabalhadores ou sindicatos nos órgãos diretivos das empresas". (SIQUEIRA NETO, 1999 pg 175-176).

Ocorre que as fronteiras entre as duas situações (PLR e cogestão) podem não ser tão nítidas quanto a análise teórica procura transparecer. Alguns autores reconheceram tal fato, entendendo que a Participação na Gestão é pressuposto para que haja a Participação no Lucros. Sem aquela, esta seria simplesmente letra morta e não poderia se diferenciar de uma gratificação ou abono, já que estariam tolhidos os meios de se averiguar se os dados constantes dos balanços são ou não verídicos. Esta é a posição de George Scelle, para quem " a participação nos lucros exige também a participação no elemento trabalhador não só no controle dos resultados financeiros da empresa, mas também na gestão de sua política comercial e financeira (...) enquanto este controle não se organizar, a participação nos lucros há de afigurar-se como uma simples esmola e provocará uma serie de desconfianças de uma classe social afeita a considerar-se ludibriadas. Também Bassari considera que "o trabalhador está muito longe da gestão da azienda para que não tenda a considerar a participação nos lucros como uma gratificação não obrigatória.

Embora tais posições possam ser questionáveis sob o ponto da distinção doutrinaria, elas certamente apontam par uma questão real: a possibilidade de a instituição da participação nos lucros vir a propulsionar a reivindicação da instauração de mecanismos de co-gestão, ou ainda, mesmo que não sejam implantados tais mecanismos, a negativa por parte da empresa pode acabar se tornando uma fonte de desconfiança para os trabalhadores, o que redundaria na perda de todo o potencial conciliatório visado pelo empresariado ao instituir a participação.

Com relação ao estímulo ao desempenho e à maior produtividade dos trabalhadores, a participação nos lucros possui outros inconvenientes. É que a relação entre envolvimento com o trabalho e obtenção de lucro pela empresa não é automática. O coeficiente de lucro envolve variáveis que estão muitas vezes distantes do cotidiano do trabalhador: situação do mercado, preço dos insumos,

variações cambiais, valor dos tributos, etc., portanto, se o trabalhador não consegue fazer uma conexão direta entre o aumento de seu esforço e o benefício a ser auferido ao final do exercício, dificilmente se conseguiria um ganho no engajamento. Sem o controle sobre as variáveis envolvidas é possível que o efeito em termos de produtividade seja ínfimo.

Já a participação nos resultados pode ser um instrumento muito mais efetivo como forma de gestão, sem alguns dos infortúnios relacionados a participação nos lucros, mais que isso, ela pode ser perfeitamente acoplável as diversas inovações organizacionais implantadas a partir da década de 1990 nos setores mais dinâmicos da economia brasileira. A valorização do trabalho em equipe, da polivalência, da criatividade dos trabalhadores, a diminuição dos cargos intermediários (com certa horizontalização das organizações), assunção de atividades administrativas pelo chão de fábrica, a substituição de parte da vigilância pelo auto controle, introdução de programas de qualidade total, etc., são todos aspectos não só compatíveis, mas que podem ser impulsionados pela implantação da participação nos resultados.

Isso porque podem ser incluídas metas ligadas à qualidade do processo de trabalho e dos produtos ou que introduzam certo número de sugestões relativas ao trabalho a serem dadas por cada empregado. Pode-se também estipular metas por equipe, estimulando ainda essa forma de trabalho e impulsionando a emulação entre as diversas equipes, ou, ao resultado. Tudo isso contribui para facilitar o objetivo de redução dos níveis hierárquicos, já que a persecução do objetivo passa a ser algo interno ao sujeito, diminuindo-se a necessidade da figura do feitor ou inspetor.

Do contrário do que ocorre com a participação nos lucros, o engajamento dos trabalhadores, individualmente, por equipe, ou mesmo de toda a empresa, é mais facilmente visualizado como o fator que desencadeia ou não o recebimento da parcela. A interpelação do sujeito é mais direta e por isso a recente atenção que se dá à Participação nos Resultados como abrindo novas possibilidades de gestão do trabalho.

## 4 COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ – SANEPAR

### 4.1 BREVE HISTÓRICO

A Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR, foi criada no dia 23 de janeiro de 1963 para cuidar das ações de saneamento básico em todo o Estado do Paraná. Ela é uma empresa estatal, de economia mista, cujo maior acionista é o governo do Estado, com 60% das ações.

A SANEPAR tem como parceiro estratégico o Grupo Dominó, formado pelas empresas Vivendi, Andrade Gutierrez, Opportunity e Copel, que juntas, detém 39,7% das ações. Encontra-se presente em 621 localidades, beneficiando mais de 8,1 milhões de habitantes.

O Paraná, quando a SANEPAR foi criada, tinha um baixo índice de atendimento da população com água tratada e esgoto. Apenas 8,3% da população recebia água tratada e 4,1% tinha rede de esgoto. Das 221 sedes municipais existentes na época, 19 possuíam os serviços de água e esgoto e 37 recebiam somente água tratada.

Trinta e quatro anos depois, em setembro de 1997, a SANEPAR foi a primeira empresa de saneamento da América Latina a obter o certificado ISO 9002 para um sistema produtor de água: o Sistema Itaquí – Campo Largo, em função da política de qualidade adotada.

A SANEPAR foi também a primeira empresa de saneamento das Américas a receber a certificação pelas normas da ISO 14001 para um sistema completo de água e esgoto, em novembro de 1999. O certificado é considerado um dos mais importantes e de maior reconhecimento em todo o mundo na área do meio ambiente e atesta que o sistema de Foz do Iguaçu é operado de forma ambientalmente responsável, desde a captação da água para tratamento até a destinação final do esgoto. A auditoria para indicação para a ISO 14001 foi feita pela empresa americana ABS Quality Evaluations.

É por isso que a companhia paranaense é hoje referência na América Latina e presta serviços de consultoria e promove intercâmbios e parcerias com outras companhias de saneamento. A SANEPAR tem uma estreita relação com Universidades e instituições científicas, desenvolve trabalhos que projetam seu domínio tecnológico e gerencial no Brasil e no exterior.

A SANEPAR tem atualmente um foco social, que vai além da mera prestação de serviços públicos concentrando esforços na transmissão de informações, na educação e na conservação.

#### 4.1.1 Perfil da Companhia

Há 45 anos, a SANEPAR é uma empresa de saneamento do Estado do Paraná, prestando serviços de fornecimento de água tratada em 344 sedes municipais e em 275 distritos ou localidades de menor porte. Ao todo, atende 8,5 milhões de pessoas com água tratada, o que representa, na prática, 100,0% da população urbana em sua área de concessão.

Em esgotamento sanitário, a Companhia atende 153 localidades, totalizando 4,4 milhões de pessoas com acesso a rede coletora de esgoto mantida pela Companhia. O atendimento com serviços de esgotamento alcança 51,5% da população urbana na área de concessão. Do volume de esgotos coletados, 95,7% recebe tratamento, um dos melhores índices nacionais do setor.

#### 4.1.2 Visão da Empresa

Consolidar a SANEPAR como empresa pública, comprometida com a universalização do acesso aos serviços de saneamento básico.

#### 4.1.3 Missão da Empresa

Levar água tratada e serviços de coleta, tratamento e disposição de esgotos e resíduos sólidos a todo o paranaense.

## 4.2 UNIDADES REGIONAIS

A SANEPAR é subdividida em grupos de cidades formando as Unidades Regionais (U.R.). Em Curitiba, existe a Unidade Regional Metropolitana Curitiba, subdivida em três U.R., a Unidade Regional Metropolitana Curitiba – Norte, Unidade Regional Metropolitana Curitiba – Sul e a Unidade Regional Metropolitana Curitiba – Leste.

São atualmente 20 Unidades espalhadas pelo Estado. Cada UR tem um Gerente Regional e seus Coordenadores, ou seja, Coordenador de Planejamento e Administração, responsável pela Administração da Unidade, Coordenador Industrial, responsável pela Adução e Distribuição de Água e Tratamento de Esgoto, Coordenação Comercial ou Clientes, responsável pelo atendimento ao público, faturamento, leitura. Por ultimo, a Coordenação de Redes que tem como responsabilidade a manutenção das redes de água e esgoto, assim como consertos de ramais e cavaletes.

A figura abaixo mostra o mapa do Estado do Paraná, dividido por Unidades Regionais:

Figura 1 – Mapa do Estado do Paraná dividido por Unidades Regionais



#### 4.2.1 Unidade Regional do Litoral

Com a reestruturação da SANEPAR em 2003, foram criadas novas Unidades Regionais, entre as quais a Unidade Regional do Litoral – URLI, voltada ao Saneamento Básico e Qualidade de Vida da População do Litoral do Paraná.

A URLI tem definida como área de atuação as cidades litorâneas de Matinhos, Guaratuba, Pontal do Paraná, Morretes e Guaraqueçaba, com sua Sede Administrativa Localizada na cidade de Matinhos, tendo num total 112 funcionários trabalhando em prol do bem estar da sociedade.

Devido sua sazonalidade, na Temporada de Verão, que corresponde o período de Dezembro a Março, a URLI atende uma população de aproximadamente 1.500.000 de pessoas, entre turistas e veranistas, exigindo uma estrutura operacional complexa e uma equipe profissional experiente. Neste período a URLI torna-se ponto de referência da SANEPAR para uma grande parte de clientes do Estado.

## 5 BREVE HISTÓRICO SOBRE O PPR NA SANEPAR

O Programa de Participação nos Resultados teve como marco inicial a data de 10 de novembro de 1995, onde foi assinada a instituição do pagamento do mesmo, para o período de novembro de 1996, se a empresa atingisse todas as metas estabelecidas, ao qual seria o número de ligação de água e esgoto.

Em 2.001 houve a implementação de metas setoriais e globais, tendo grande importância o trabalho das Unidades Regionais em atingir suas metas. No ano de 2002, não houve pagamento do PPR. A partir de 2003, o PPR começou a ser pago proporcional ao salário.

No ano de 2007, o atual Governador do Estado do Paraná, Roberto Requião, no uso de suas atribuições legais, através do decreto nº 1.978, decreta:

Art. 1º. A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas estatais, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição Federal, e conforme as disposições do art. 5º da Lei Federal nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, deverá observar as diretrizes fixadas nesse Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que o Estado do Paraná, direta ou indiretamente, detenha a condição de controlador.

Art. 2º. A empresa estatal, anteriormente à apuração da parcela dos lucros ou resultados a ser distribuída aos seus empregados, deverá deduzir desses mesmos lucros ou resultados os recursos necessários para atender no que couber:

I - ao pagamento das suas obrigações fiscais e parafiscais;

II - as suas reservas legais;

III - às outras reservas necessárias à manutenção do seu nível de investimentos e à preservação de seu nível de capitalização;

IV - ao pagamento dos dividendos aos acionistas.

Parágrafo único. A parcela de que trata o caput deste artigo não poderá ser superior a 25% (vinte e cinco por cento) dos dividendos a serem pagos aos acionistas.

Art. 3º. Fica a empresa estatal impedida de distribuir aos seus empregados qualquer parcela dos lucros ou resultados apurados nas demonstrações contábeis e financeiras que servirem de suporte para o cálculo, se:

I - houver registro de recebimento, a título de pagamento de despesas correntes ou de capital, de quaisquer transferências, diretas ou indiretas, de recursos públicos;

II - possuir dívida vencida, de qualquer natureza ou valor, com órgãos e entidades da Administração Pública direta ou indireta, com fundos criados por lei ou com empresas estatais, mesmo que em fase de negociação administrativa ou cobrança judicial;

- III - tiver registrado prejuízos de períodos anteriores, ainda não totalmente amortizados por resultados posteriores;
- IV - os resultados positivos apurados decorrerem de medidas de excepcionalidade autorizadas pelo Governo;
- V - houver pago aos seus empregados, a qualquer título, valores por conta de lucros ou resultados.

Art. 4º. A empresa estatal, para firmar acordo com vistas à participação dos seus empregados nos lucros ou resultados, deverá submeter previamente à Procuradoria-Geral do Estado a respectiva proposta, indicando claramente:

- I - a origem dos resultados ou lucros que dão margem à proposta de participação;
- II - o valor total que pretende distribuir;
- III - os ganhos nos índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa no período, que ensejaram a participação;
- IV - a avaliação das metas, resultados e prazos pactuados previamente para o período;
- V - a evolução dos índices de segurança no trabalho;
- VI - a evolução dos índices de assiduidade;
- VII - outros critérios e precondições definidos de acordo com as características e atividades da empresa estatal.

§ 1º. A Procuradoria-Geral do Estado apresentará parecer no sentido da aprovação ou não, no todo ou em parte, da proposta de que trata este artigo, indicado inclusive alterações em suas condições, tendo em vista a execução da política econômica e social do Governo e da política para as empresas estatais.

§ 2º. O acordo deverá ser, previamente, submetido à aprovação do Governador do Estado.

Art. 5º. A participação dar-se-á mediante o pagamento, de uma só vez, em moeda corrente nacional ou em ações representativas do capital social da empresa estatal, ou um misto destas.

§ 1º. O pagamento dar-se-á no mês imediatamente posterior à realização da Assembléia Geral Ordinária, condicionado ao efetivo pagamento dos dividendos aos acionistas.

§ 2º. No caso das empresas públicas a distribuição de resultados dar-se-á após a aprovação das contas pelo Conselho de Administração ou órgão equivalente.

Art. 6º. O empregado somente fará jus à participação convencionada com a empresa à qual está vinculado por meio de contrato de trabalho, independentemente da sua lotação, vedada qualquer participação nos lucros ou resultados de mais de uma empresa estatal, pertencente ou não ao mesmo grupo ou conglomerado.

Art. 7º. Os membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal, da Auditoria Interna das empresas estatais, os demais órgãos correlatos e os órgãos de controle e fiscalização da Administração Estadual deverão incluir no escopo dos seus trabalhos, no que couber, a verificação quanto à observância pelas empresas das presentes normas.

Art. 8º. Este Decreto entrará em vigor na data da sua publicação.

No mesmo ano também foi estipulado os indicadores que fariam parte do cálculo do PPR para o ano de 2008, conforme tabela 3 abaixo:

**TABELA 4 – INDICADORES QUE COMPÕEM O PPR**

Indicador	Unidade Regional	Demais Unidades e Assessorias	Peso
Acréscimo de Ligações de Água	Empresa	Empresa	15%
Acréscimo de Ligações de Esgoto	Empresa	Empresa	15%
ICP - Índice de Conformidade com a Portaria	Empresa	Empresa	10%
IPL - Índice de Perdas por Ligação	Unidade	Empresa	15%
Pendência de Clientes ativos e inativos	Unidade	Empresa	15%
EBITDA	Unidade	Unidade	15%
Horas Extras	Unidade	Unidade	15%

Observação: As demais unidades e assessorias citadas no quadro acima referem-se as Unidades de serviços específicas de cada setor interno da empresa.

A tabela acima nos mostra que três indicadores serão calculados no global, ou seja, por toda a empresa, e os outros quatro indicadores são calculados pelo desempenho das Unidades Regionais.

## 5.1 DESCRIÇÃO DOS INDICADORES QUE REFLETEM NO PAGAMENTO DO PPR

Os indicadores são alguns pontos que a empresa considera essenciais para o alcance de seus resultados. Os mesmos são formados através de estudo histórico pelas Unidades onde suas metas terão que ser cumpridas mensalmente, tendo como margem de distorção + ou - 5%. Os indicadores que refletem no cálculo do pagamento do PPR são:

- Acréscimo de ligação de água ou esgoto – ALA ou ALE

O objetivo do indicador é identificar o acréscimo de ligação de água e esgoto a cada mês. Tendo como objetivo estratégico promover a Universalização da Água e Esgoto. Quanto maior o indicador, melhor para a Unidade, sendo que sua unidade de medida são as Unidades Regionais. Sua formula de cálculo está na subtração do

número total de ligações de água ou esgoto do mês com o total de ligações de água ou esgoto do mês anterior.

Os itens que compõem o Total de ligações de água ou esgoto são a soma das ligações do tipo SAR (solicitação de ampliação de rede de água e/ou esgoto a pedido do cliente) + Ampliação de Rede (venda de ligação que ocorre quando a ampliação de rede de água e/ou esgoto é feita por iniciativa da SANEPAR) + Crescimento Vegetativo (ligações de água e/ou esgoto comercializadas por iniciativa do cliente decorrente do crescimento normal da cidade. Incluem-se neste motivo também as comercializações de ligações de água e/ou esgoto para loteamentos ou condomínios originados por empreendimentos imobiliários particulares ou lotes urbanizados pela Prefeitura Municipal) + Novas Concessões (são as ligações de água e/ou esgoto implantadas em função da assunção (ação de assumir) de novos sistemas advindos de negociações de contratos de concessão com Poder Concedente) + Factíveis (ligações de consumidores ou não, que possuam serviços de água e/ou esgoto em frente ao seu imóvel e a ele nunca foram ligadas, são ligações comercializadas por iniciativa da empresa, através de programas específicos, não se aplicando a ligações inativas ou canceladas) + Núcleos ou Conjuntos Habitacionais (ligações de água e/ou esgoto comercializadas em função da implantação de núcleos ou conjuntos habitacionais desenvolvidos a partir de programas do Poder Público Municipal ou Estadual) + Obras (ligações comercializadas em função dos programas de investimentos negociados com as Unidades de Projetos e Obras) + Outras Origens (ligações temporárias, utilizadas como exemplo por Circos ou Parques) + Religações (reconectar o usuário após a regularização dos débitos ou da solução da irregularidade constatada, que gerou a interrupção da prestação do serviço) – Ligações Suprimidas (interrupção da prestação do serviço com a retirada, no todo ou em parte, da ligação predial).

- Índice de Conformidade ao Padrão da Potabilidade – ICP

O Objetivo do indicador é avaliar a conformidade ao Padrão de Potabilidade de água distribuída. Tendo como objetivo estratégico aprimorar a gestão dos processos de água e esgoto. O índice demonstra percentualmente o quanto os parâmetros analisados atendem aos limites estipulados pela legislação em vigor. Os parâmetros avaliados consideram os limites estipulados pela Portaria 518/2004 do

Ministério da Saúde, que estabelece as normas e padrões de potabilidade de água destinada ao consumo humano. Quanto maior o indicador, melhor para a Unidade, sendo que sua unidade de medida são as Unidades Regionais. São considerados para análise do indicador os parâmetros Microbiológicos, Químicos e Aceitação para consumo humano.

- Índice de Perdas por Ligação - IPL

O objetivo do indicador é relacionar o Volume Produzido disponibilizado aos clientes ao Volume efetivamente utilizado. A água que é disponibilizada e não utilizada, constitui uma parcela não contabilizada do produto, que incorpora o conjunto de perdas, reais e aparentes, nos sistemas de distribuição de água. Tem como objetivo estratégico aprimorar a gestão dos processos de água e esgoto. Quanto menor o indicador, melhor para a Unidade. Sua formula de calculo consiste em subtrair o Volume Produzido pelo Volume Medido, com esse resultado divide-se pela subtração do numero de ligações e o numero de dias do mês, ao final multiplicado por 1.000, pois o índice de perdas é demonstrado em litros.

- Pendência

O objetivo do indicador é identificar o percentual de acréscimo do valor faturado e não recebido, por tipo de cliente: Federal (Poder Publico Federal), Estadual (Poder Publico Estadual), Municipal (Poder Publico Municipal), Particular Ativos (Clientes particulares com ligações ativas) e Inativos (Clientes particulares com ligações inativas ou cortadas). Tem como objetivo estratégico buscar o equilíbrio Econômico-Financeiro. Quanto menor o indicador, melhor para a Unidade.

- EBITDA

O objetivo do indicador é identificar o resultado da Unidade antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. Tem como objetivo estratégico buscar o equilíbrio Econômico-Financeiro. Quanto maior, melhor.

- Horas-Extras

O objetivo do indicador é identificar o montante de Horas Extras pagas na Unidade, executadas pelos empregados efetivos. Tem como objetivo estratégico buscar o equilíbrio Econômico-Financeiro. Quanto menor o indicador, melhor para a Unidade. As horas extras são realizadas pelos empregados além da jornada normal, de acordo com o estabelecido na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e normas internas, e correspondem as horas pagas.

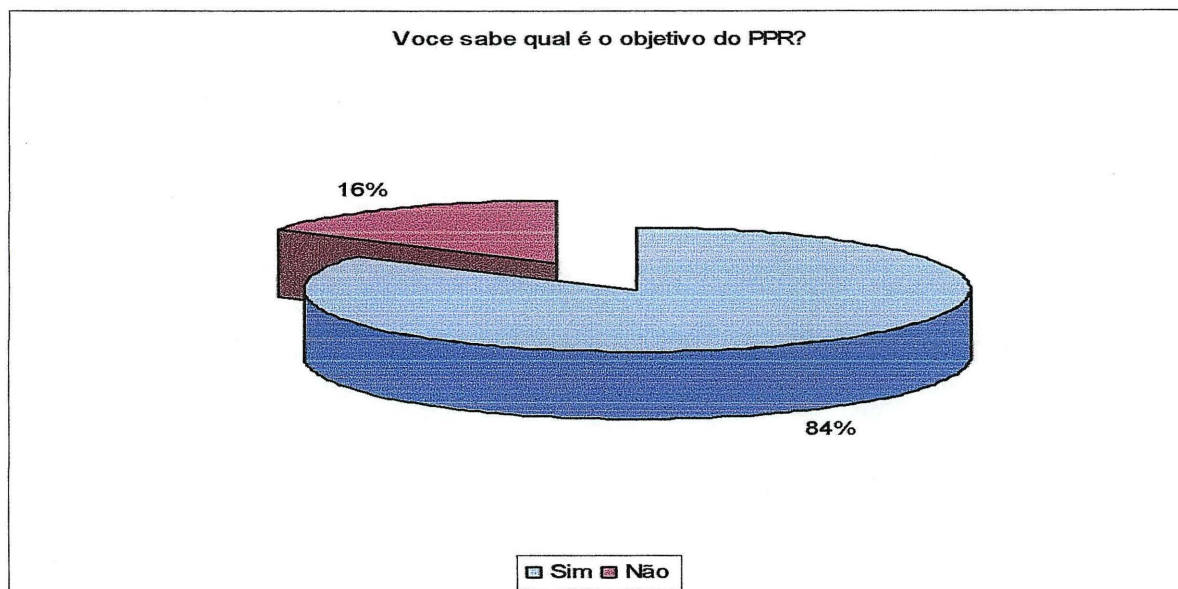
## 5.2 PESQUISA DE CAMPO

O intuito da pesquisa foi avaliar se o funcionário tem conhecimento que o PPR tem como objetivo recompensar o funcionário pelo trabalho que faz e pelos resultados que obteve ao longo do tempo determinado, estimulando o desenvolvimento do mesmo, fazendo-o buscar seu aperfeiçoamento profissional, agregando a visão estratégica da empresa com a do funcionário, tornando-se uma relação onde todos ganham, onde o funcionário sente-se estimulado a alcançar suas metas.

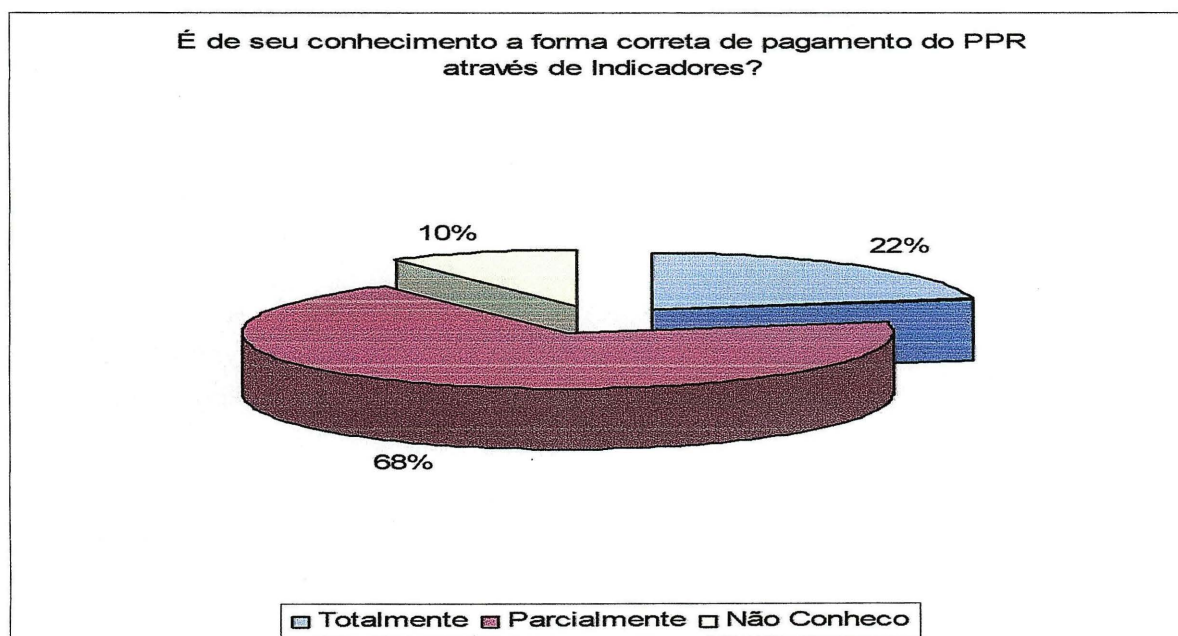
A pesquisa foi realizada com os funcionários da Unidade Regional do Litoral. Dos 112 funcionários que compõem a unidade, foram entrevistados 63 funcionários, por motivos de férias, afastamentos ou folgas, não obteve-se 100% da unidade pesquisada.

Foram elaboradas oito questões objetivas, com o propósito de medir o grau de conhecimento do funcionário por parte dos indicadores.

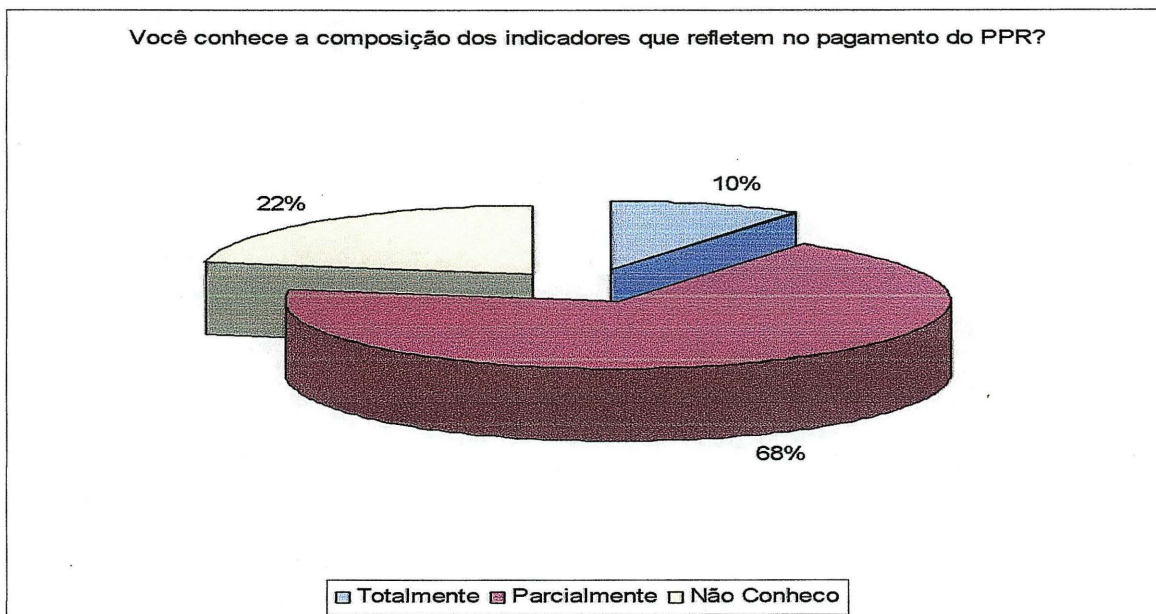
1) Este gráfico abaixo, nos mostra que 84% dos entrevistados tem conhecimento que o PPR tem por objetivo o aumento da produção através de compensação financeira.



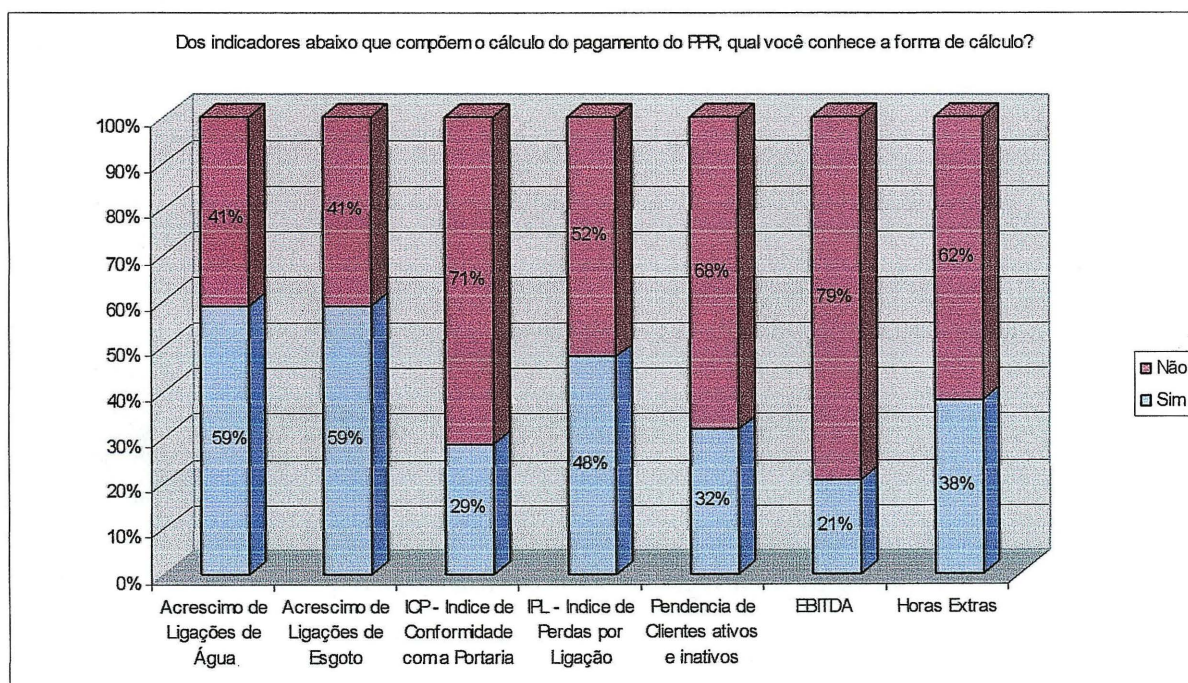
2) O gráfico abaixo nos mostra que 10% dos entrevistados não tem conhecimento de que o PPR é calculado através de indicadores, 22% sabem totalmente a forma correta, mas a grande maioria, ou seja, 68% conhecem parcialmente a forma de pagamento.



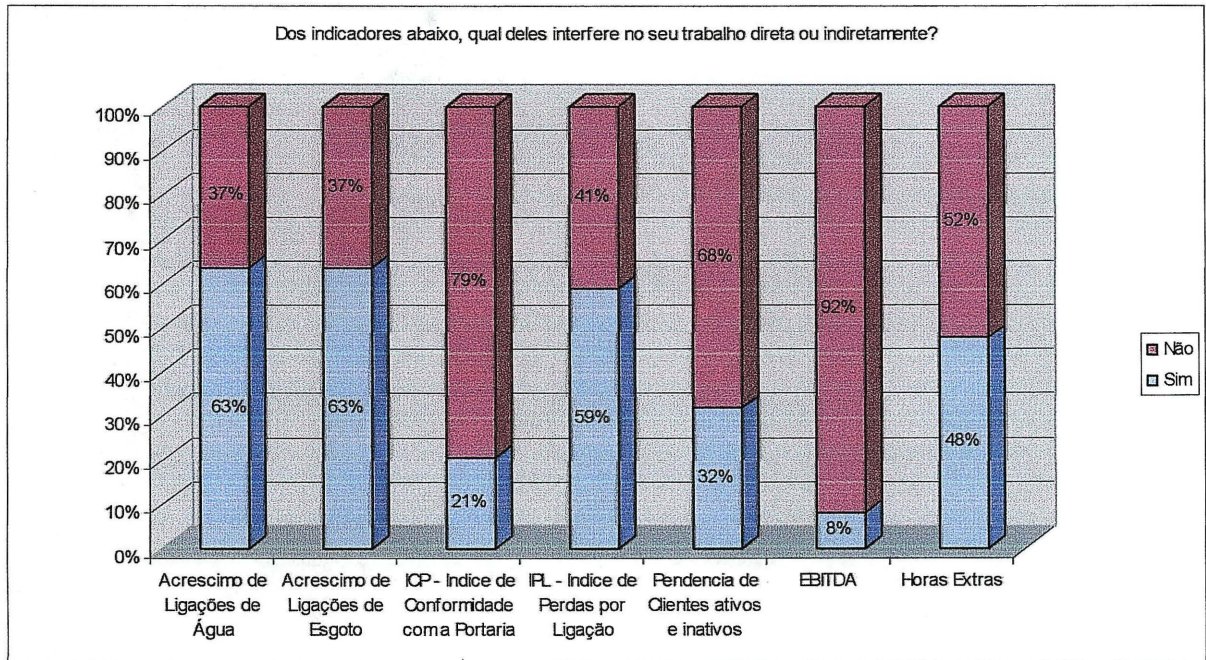
3) Atrelado ao gráfico anterior, 90% dos entrevistados não conhecem ou conhecem parcialmente a composição dos indicadores que refletem no pagamento do PPR,



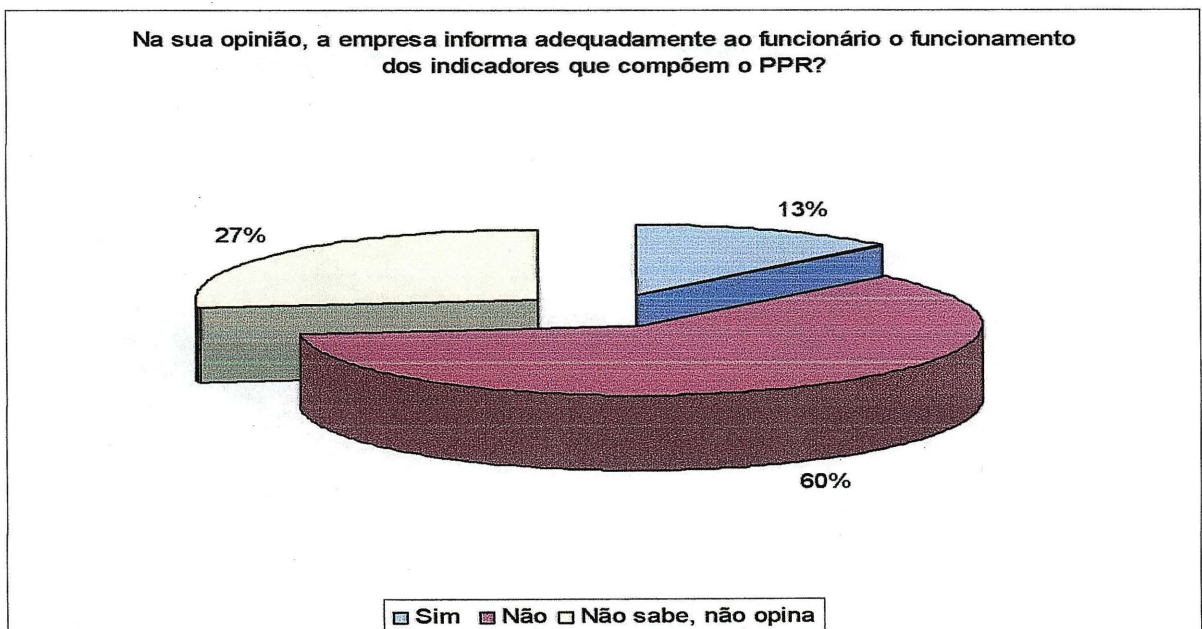
4) O gráfico abaixo nos demonstra que há um certo conhecimento sobre a forma de cálculo dos indicadores apresentados como responsáveis pelo cálculo do PPR, onde fazendo uma média teríamos que 38,43% dos entrevistados conhecem o cálculo dos indicadores e 59,14% desconhecem sua forma de cálculo.



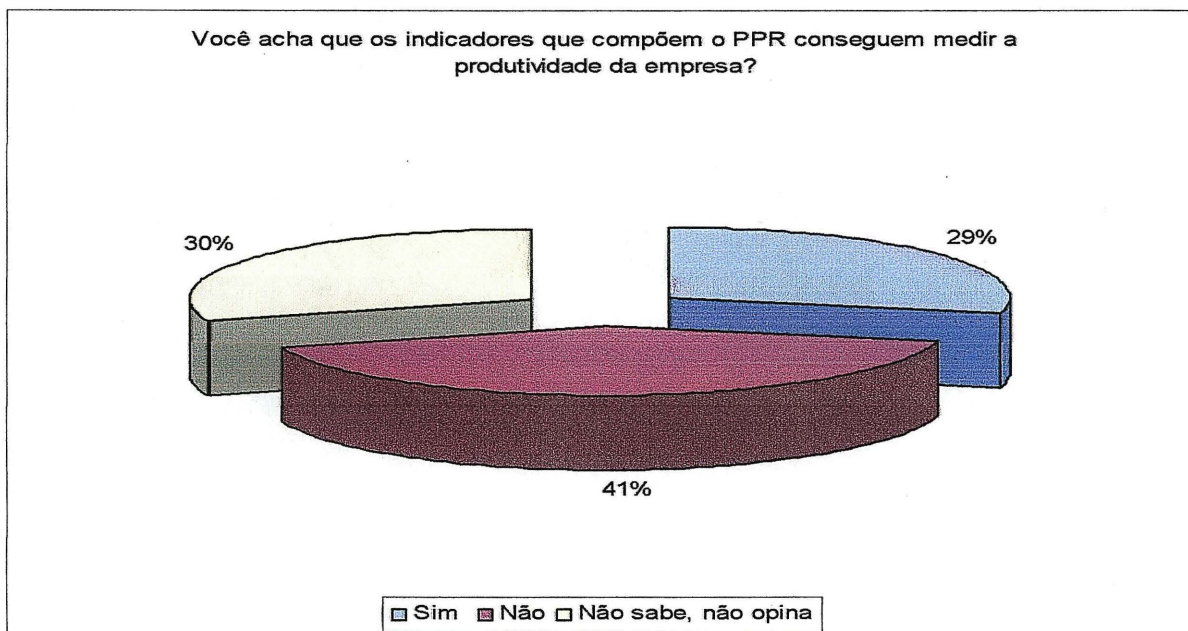
5) O gráfico abaixo demonstra que há uma correlação com o gráfico anterior, onde utilizando uma media, 41,95% dos entrevistados acreditam que os indicadores interferem direta ou indiretamente no seu trabalho e 58,05% acreditam que não interfere,



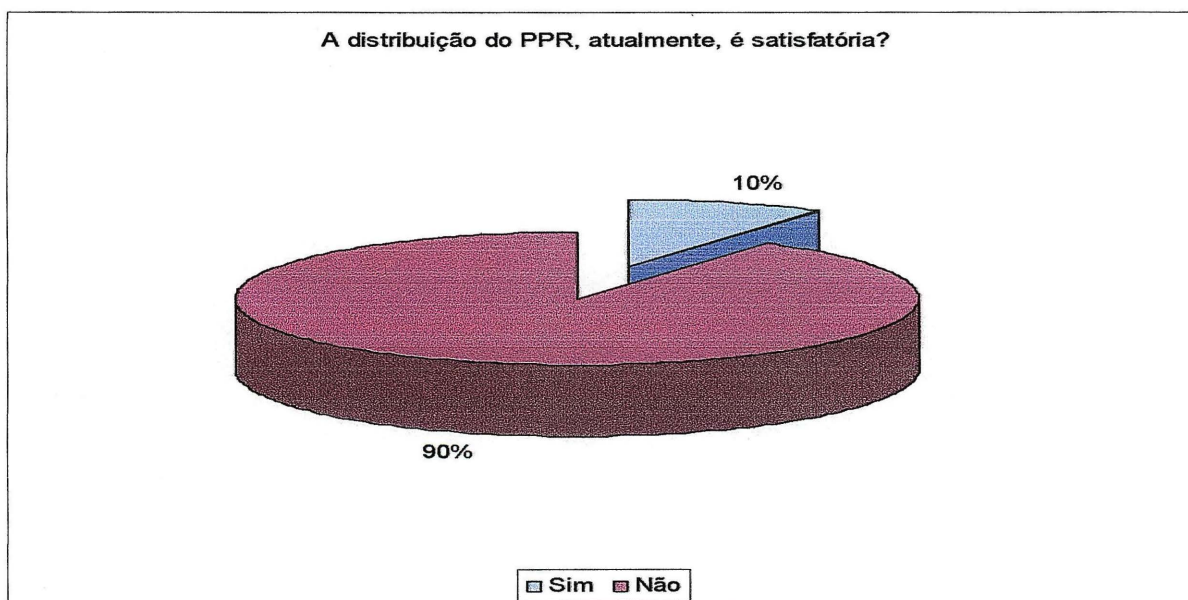
6) O gráfico abaixo expressa a opinião dos entrevistados sobre as informações sobre o funcionamento dos indicadores do PPR, onde 60% dos entrevistados acreditam que a empresa não informa adequadamente, 27% não sabe, e apenas 13% dos funcionários tem a informação em seu conhecimento.



7) Dos entrevistados, 29% acreditam que os indicadores que compõem o PPR conseguem medir a produtividade da empresa, sendo que 30% não sabia ou não opinou sobre a situação, mas 41% acreditam que tais indicadores não medem com precisão a produtividade.



8) Dos entrevistados, 90% consideram não satisfatória a forma de distribuição do PPR, ou seja, proporcional ao salário.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças no sistema econômico nas últimas décadas, determina a necessidade de verificação e proposição de diferencial nas estruturas organizacionais das empresas, em especial na área produtiva , proporcionando discussões sobre o PPR.

Distintos motivos levam a implantação de um PPR, no entanto percebe-se que a vantagem essencial é a satisfação do empregado e do empregador, visto que ambos têm ganhos com a implantação do programa.

A verificação relacionada a especialistas em sistemas remuneratórios, literaturas distintas, verificações em pesquisa de campo estabeleceram uma relação real na análise de viabilidade relacionada a programas de participação dos resultados em empresas, demonstrando que o sistema de participação desencadeia o aumento da produção.

O Programa de Participação nos Resultados da SANEPAR vem sendo atrelado como um décimo quarto salário pelos empregados. A maioria dos empregados somente sabe que tal incentivo será depositado em suas contas, mas sem saber que para tal pagamento ocorrer, a empresa tem que atingir algumas metas, pelos quais o não cumprimento, acarreta no não pagamento do PPR.

A presente pesquisa de campo demonstrou que alguns funcionários têm conhecimento superficial do objetivo do PPR, isso se dá devido a forma de cálculo que não vem sendo demonstrado claramente ao longo dos anos, dificultando assim sua melhor absorção no que tange o melhor desempenho do funcionário para juntos, atingirem metas setoriais e globais.

A verificação, análise e pesquisa estabeleceram uma relação de estudos e considerações respectivas e diferenciadas sobre a viabilidade na aplicação e no impacto do Programa de Participação nos Resultados .

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, Arthur. **Indicadores de Desempenho nas empresas**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1999.

CAMPINHO, Fábio de Almeida Rego. **Participação nos lucros e resultados – Subordinação e gestão da Subjetividade**. São Paulo: LTR, 2009.

CORREA, Abel Oliveira. **Sistema de Gestão SANEPAR** . Revista Técnica da SANEPAR: 18 : 9 – 24, 2002.

COSTA, Sergio Amad. **A Prática das Novas Relações Trabalhistas, por uma Empresa**. Moderna. São Paulo: Atlas, 1997.

KRAUTER, Elizabeth. **Participação nos lucros e resultados**. São Paulo 1ª Edição 2007.

MARTINS, Sergio Pinto. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: Malheiros Editores, 1996

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados : a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custo das empresas** . São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **O PPP e os Empregos**. São Paulo: Moderna , 1999.

WEITZMAN, M. (1984) **The Share Economy**. Cambridge: Harvard University Press.

## ANEXOS

Para confirmação do resultado da pesquisa realizada com os colaboradores da Unidade de Receita do Litoral (URLI), segue em anexo, neste trabalho acadêmico, o questionário respondido pelos mesmos.

O resultado da pesquisa foi tabulado e esta representada em forma de gráfico no contexto desta monografia.

1) Você sabe qual é o objetivo do PPR?

Sim       Não

2) É de seu conhecimento a forma correta de pagamento do PPR através de indicadores?

Totalmente       Parcialmente       Não conheço

3) Você conhece a composição dos indicadores que refletem no pagamento do PPR?

Totalmente       Parcialmente       Não conheço

4) Dos indicadores abaixo, que compõe o cálculo do pagamento do PPR, qual você conhece a forma de cálculo?

Acréscimo de ligação de água - ALA

Acréscimo de ligação de esgoto - ALE

Índice de conformidade ao padrão de potabilidade - ICP

Índice de perdas por ligação - IPL

Pendência

EBITDA

Hora extra

5) Dos indicadores abaixo, qual deles interfere no seu trabalho direta ou indiretamente?

- Acréscimo de ligação de água - ALA
- Acréscimo de ligação de esgoto - ALE
- Índice de conformidade ao padrão de potabilidade - ICP
- Índice de perdas por ligação - IPL
- Pendência
- EBITDA
- Hora extra

6) Na sua opinião, a empresa informa adequadamente ao funcionário o funcionamento dos indicadores que compõe o PPR?

- Sim       Não       Não sabe, não opina

7) Você acha que os indicadores que compõe o PPR conseguem medir a produtividade da empresa?

- Sim       Não       Não sabe, não opina

8) A distribuição do PPR, atualmente, é satisfatória?

- Sim       Não