

METODOLOGIAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS (PLR), COMO ESTRATÉGIA DE MOTIVAÇÃO NA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.

Helly Wila Da Silva Pereira*

RESUMO

O Recursos Humanos dentro das empresas vem contribuindo com sucesso para o alcance de metas nas empresas, com a ajuda de um fator de motivação que é a PLR - Participação nos Lucros e Resultados. Este trabalho tem como objetivo abordar e evidenciar as principais características da PLR nas empresas, e mostrar que exerce nos colaboradores das empresas, uma forma de incentivo, participação e melhor qualidade no trabalho exercido, alavancando assim as estratégias das empresas, e mostrando como a PLR atinge positivamente no bom desempenho profissional dos funcionários. A metodologia utilizada foi revisão bibliográfica para o entendimento dos múltiplos aspectos que envolvem o tema. A realização do trabalho permitiu compreender que a PLR é uma forma de remuneração estratégica que mostra o impacto que tem para o desempenho funcional de uma empresa.

Palavras – chaves: Recursos Humanos. PLR. Motivação. Organizações. Colaborador.

*Helly Wila da Silva Pereira – 8º Semestre do Curso de Ciências Contábeis da FASB - Faculdade São Francisco de Barreiras. E-mail: h_wila@alunos.fasb.edu.br

*Orientadora Iraci da Silva Melo Barreto – Esp. em Administração com Habilitação em Comércio Exterior, Esp. em Gerência de Negócios, Esp. em Direito e Gestão Educacional, professora da FASB - Faculdade São Francisco de Barreiras no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

* Co-orientadora Luciana Silva Moraes – Bacharel em Ciências Contábeis, Mestre em Gestão Ambiental, professora e pesquisadora da FASB - Faculdade São Francisco de Barreiras no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

1. INTRODUÇÃO

Na gestão de R.H. dentro de uma empresa, percebem-se fatores que vem a contribuir para o desenvolvimento e controle dos funcionários para um resultado específico, que é gerar lucros. Ao aplicar estes projetos dentro de uma empresa, que são o estímulo ao aumento da produção, com conseqüente crescimento das vendas, o comprometimento da assiduidade ao trabalho, e uma melhor qualidade nos produtos e serviços oferecidos por eles, em contrapartida à melhor remuneração, repartindo assim os lucros, ou resultados, no projeto da P.L.R. para os colaboradores da organização, percebendo-se a ascendência que esta empresa virá a ter. Pois quando se implanta mudanças na organização, junto a um rigoroso controle, e faz um levantamento do crescimento dentro da empresa, obtém-se assim a mensuração dos índices crescentes, que afeta a produção da empresa.

Para a aplicação da P.L.R. junto às organizações, há o apoio do sindicato da classe dos trabalhadores, para firmar o contrato entre ambas as partes, com respaldo na Lei da PLR de nº 10.101, de 19 de Dezembro de 2000, que garante a execução das obrigações e deveres das empresas e dos funcionários, cada um executando sua parte para um total aproveitamento da ideia que se originou junto ao Recursos Humanos da organização.

Este trabalho de conclusão de curso tem como tema metodologias de participação nos lucros e/ou resultados (PLR), como estratégia de motivação na política de recursos humanos.

Foi apresentado uma problemática onde se questionou como a Participação nos Lucros e Resultados é um fator importante no processo de motivação, e se as empresas estão realmente se conscientizando da importância da motivação das pessoas, na administração das empresas para melhores lucros e resultados, teve como objetivo geral: abordar, analisar e evidenciar as principais características da PLR nas empresas, e mostrar que exerce nos colaboradores das empresas, uma forma de incentivo, participação e melhor qualidade no trabalho exercido; e como objetivos específicos: Analisar como as práticas de Participação nos Lucros ou Resultados contribuíram para a política de motivação de Recursos Humanos, e alavancar as estratégias das empresas; Perceber como a gestão de RH pôde ser utilizada para o controle de redução dos gastos e prejuízos em uma empresa;

Relacionar a atuação da PLR como fator predominante no bom desempenho profissional dos funcionários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO

A Administração nas empresas sofreu um grande avanço, pois as empresas e fábricas não tinham métodos estabelecidos para os gestores planejar, organizar, dirigir e controlar seus estabelecimentos.

Os Recursos Humanos consiste na gestão das pessoas, o elemento humano da organização, permitindo às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos.

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. (CHIAVENATO, 2000, p.162)

2.2 PLR - PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS E MOTIVAÇÃO

O setor de RH como forma de buscar mais comprometimento dos funcionários, atua com os programas de Participação nos Lucros ou Resultados, como forma de remuneração variável.

Para Paschoal (2001, p.124);

Como a luta dos funcionários por maiores ganhos é uma energia permanente, ela pode constituir-se numa importante forma de alavancar resultados para as organizações. Sob essa perspectiva, oferecer, no lugar de aumentos salariais, uma parte dos lucros como recompensa por cumprimento e/ou superação de metas torna-se um grande negócio.

Esta forma de remuneração ao ser escolhida tem que ser de comum acordo entre as partes, ou convenção coletiva, ou comissão junto ao sindicato para que a empresa e o trabalhador alcance suas metas no fim do período. Esta parcela a ser

paga é uma gratificação por ter alcançado uma meta no final de certo período estipulado entre as partes.

Apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da empresa. Não deve, portanto, ser confundida com aumentos reais de salários que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tão pouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação com o resultado do empreendimento. A PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos – financeiros ou físicos – operacionais alcançados. Porém, não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pelas empresas *a posteriori*, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévios. Ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser conhecidas de antemão para que se configure a PLR. (TUMA, *apud*. OLIVEIRA & SUPERTI, 2005, p.6)

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é o dedutivo, que partiu de estudos das relações do RH com o fator motivacional, para chegar a conclusões gerais, através das generalizações, sobre o tema do projeto, se configurando como uma pesquisa descritiva, visando mostrar o fato de a PLR atuar como uma fonte edificadora nas empresas.

4. O R.H. E SEU CONCEITO NA ADMINISTRAÇÃO

4.1 A ADMINISTRAÇÃO E SEU ASPECTO HUMANO

A administração é a relação do conhecimento humano que aborda o resultado histórico da contribuição ao longo dos tempos, de filósofos, economistas, empresários, e tantos outros que foram trazendo suas contribuições com estudos, e divulgando suas obras e teorias sobre o tema.

Para Montana e Charnov (1998, p.156), organizar é:

Quando organizar, fique atento para o impacto da mudança nas pessoas e na estrutura; mantenha a estrutura enxuta e simples; encaixe as pessoas da melhor maneira possível na estrutura ideal; faça com que as pessoas se dirijam a um único chefe; e escreva a definição do trabalho a ser feito.

Para Bateman e Snell (1998, pag.49), houve problemas que os

administradores enfrentaram durante o século XIX, respectivos a seus funcionários. Os trabalhadores eram obrigados a trabalhar conforme imposições que já vinham descritas nos contratos de trabalho especificando os termos de seus empregos.

4.2 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A Administração Científica teve esse nome devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar maior eficiência industrial. Esta escola, dar ênfase nas tarefas, nas atividades cotidianas dos operários, e a observação e a mensuração são os principais métodos científicos.

O criador e participante mais destacado do movimento da administração científica foi Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Taylor desenvolveu suas observações e experiências do seu sistema de administração de tarefas, mais tarde conhecido como sistema Taylor, taylorismo e, finalmente, administração científica.

Conforme Bateman e Snell (1998, P. 50):

Outro elemento da abordagem de Taylor era o uso do sistema de gratificação diferenciada. Taylor assumiu que os trabalhadores eram motivados pelo recebimento de dinheiro. Assim, implantou um sistema de pagamento em que se pagava aos trabalhadores quantias adicionais quando eles excedessem um nível-padrão de resultado em cada trabalho. Taylor concluiu que tanto os trabalhadores quanto a administração poderiam beneficiar-se de uma abordagem desse tipo.

No início do movimento da Administração Científica houve um desenvolvimento na área de Recursos Humanos. Já na época falava-se na possibilidade da PL - Participação nos Lucros da empresa, pelo empregado, sistema que desde 1842 vinha sendo praticado na Europa.

A Administração Científica refere-se à pessoa como um empregado considerado individualmente, ignorando que ela é um ser humano e social.

4.3 TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

O fundador da Teoria Clássica, Henry Fayol (1841-1925), viveu as consequências da Revolução Industrial e, mais tarde, da Primeira Guerra Mundial. Formou-se em engenharia de minas e entrou para uma empresa metalúrgica e

carbonífera onde fez sua carreira.

Maximiano enfatiza que (2000, p.147);

A Revolução Industrial revolucionou também a produção e aplicação de conhecimentos administrativos. Na maior parte do tempo que a antecedeu, a história da administração foi predominantemente a história de países, cidades, governantes, exércitos e organizações religiosas. A partir do século XVIII, o desenvolvimento da administração foi influenciado pelo surgimento de uma nova personagem social: a empresa industrial.

Conforme Maximiano (2009, p.38), para esclarecer a função administrativa, Fayol define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, mas na atualidade há outras interpretações para comando e coordenação, que foram mudados para liderança e outras funções da gestão de pessoas, e a execução foram acrescentadas.

As funções administrativas envolvem estes cinco elementos da administração, assim, norteando a função do administrador de Recursos Humanos.

A Teoria Clássica permite uma visão sistemática e ordenada. Ela é indispensável na compreensão de como surgiu a moderna administração.

4.4 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Abordagem Humanística ocorre com a Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930, graças ao desenvolvimento das Ciências Sociais, da Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho.

Segundo Bateman e Snell (1998, p.53), Relações Humanas foi a primeira grande abordagem a enfatizar os relacionamentos de trabalho informal e a satisfação do trabalhador.

Maximiano (2000) destaca que, em uma organização, o importante para quem adota a perspectiva comportamental, é seu sistema social. Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, emoções e ações, bem como seu comportamento como participantes de grupos.

A escola das relações humanas prioriza o indivíduo como ser social e o comportamento coletivo nas empresas, levando em consideração seu entendimento e administração dos indivíduos como integrantes de grupos de trabalho de

funcionários que convivem entre si.

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. (CHIAVENATO, 2000, p.162)

A Administração de Recursos Humanos tem como função administrar pessoas através de suas respectivas gerências, e tem objetivos voltados para as pessoas que trabalham nas empresas, em todos os níveis hierárquicos, de tal modo que se sintam bem e motivadas a permanecer e a trabalhar com dedicação.

Um foco interessante que se torna perceptível é o capital humano, o seu Capital Intelectual, que se conceitua como um dos fatores relacionados com todas as capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências individuais dos colaboradores de uma organização, para realizarem as atividades dos mesmos. As empresas visionárias que se preocupam com seu desenvolvimento a longo prazo, são as que têm como prioridade estratégica sua própria construção e fortalecimento interno e a otimização do seu capital intelectual.

A criação do capital intelectual é um corolário do capital social, pois aquele não se trata apenas de um conjunto de conhecimentos de um grupo de indivíduos, mas da capacidade de uma coletividade de conhecer. Assim, o capital intelectual é desenvolvido pela interação social capaz de gerar combinação de conhecimentos e experiências. (NAHAPIET E GHOSHAL, *Apud* DEMO, GISELA, 2008 p.36)

Para cada pessoa o capital humano atribui um valor, e este valor é atribuído para o crescimento das empresas conforme visto em cada meta da gestão empresarial.

4.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SOCIOAMBIENTAL E A SUSTENTABILIDADE NO RH

A responsabilidade social dentro da empresa ganhou força há tempos atrás quando as empresas perceberam que deveriam informar aos consumidores sobre

suas atividades no campo social. O setor de RH diante disso mobilizou-se para desenvolver programas sociais.

As empresas colocaram em prática canais de aproximação com o público, pois percebeu a resposta hostil que a sociedade e o público estavam criando contra as grandes corporações.

Ultimamente tem sido comentado o equilíbrio em que vivem animais e vegetais nos mangues á beira-mar, e a sua destruição pelos vazamentos do petróleo de navios e oleodutos, causa dos chamados desastres ecológicos. Com isso, apareceram defensores da “ecologia” – quando deveriam protestar com a destruição de ecossistemas -, pois esses termos designa apenas um ramo das ciências biológicas, com leis e teorias estabelecidas muito antes das prescrições administrativas de Taylor e Fayol.(BERNARDES, 1993, P.210)

Com a disseminação destas ideias percorreu em volta do mundo, os manifestos e a aceitação das empresas de tornarem público seus dados referentes à gestão do pessoal, às condições sociais, juntamente com as demonstrações financeiras, havendo até leis que obrigam as empresas com mais de 300 funcionários a elaborarem, anualmente, o balanço social. Este balanço Social tem como concepção a demonstração da interação da empresa com os elementos que a cercam ou que contribuem para sua existência, incluindo o meio ambiente, a comunidade, a economia local e os recursos humanos. O balanço social consegue auxiliar todos os setores que interagem com a empresa.

Segundo Montana e Charnov (1998, p.38):

A abordagem da responsabilidade social reconhece que a empresa tem responsabilidades econômicas e sociais. As responsabilidades econômicas são a otimização dos lucros e o aumento do patrimônio líquido dos acionistas. As responsabilidades sociais consistem em lidar com os problemas sociais atuais, mas somente até o ponto em que o bem-estar econômico da empresa não é afetado de forma negativa. Os grupos de ação social são reconhecidos e pode-se até contribuir com eles, encorajando gerentes e funcionários a fazerem o mesmo. Esse método utiliza adaptação reativa, um processo de reação aos problemas.

É divulgado em diversas empresas que responsabilidade social é incorporar valores éticos ao processo de decisões nos negócios, assim como cumprir a legislação e respeitar as pessoas, as comunidades e o meio ambiente. Estes princípios adotados e suas práticas socialmente responsáveis são divulgados de forma eficiente, para a empresa conseguir atingir o aumento da competitividade e

contribuir para a construção de uma sociedade melhor.

Áreas atuais de preocupação social incluem a poluição da água, do ar, visual e sonora, assim como a poluição por lixo sólido e perigoso. As áreas humanas de preocupação social incluem os assuntos das minorias, o assédio sexual e a segurança do funcionário. Essas áreas são importantes para a empresa porque a legislação lhe impõe obrigações e influi decisivamente na maneira como os negócios podem ser realizados. (MONTANA E CHARNOV, 1998, p.50)

A Sustentabilidade é o desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de atendimento das necessidades das gerações futuras (Maximiano, 2009, pag.98).

Uma forma criada para avaliar o desempenho de uma organização na administração de suas relações com o meio ambiente é a auditoria ambiental, que é um processo periódico, servindo esta vistoria para medir até que ponto a organização protege o meio ambiente atuando conforme o que propaga a lei, e também serve para melhorar a imagem da organização perante a comunidade.

5. PLANOS DE INCETIVO E A P.L.R. – PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

5.1 SISTEMAS DE PLANOS DE INCENTIVO

Nas organizações há objetivos da ordem financeira que os administradores querem atingir. Para o alcance destes objetivos eles criaram os Programas ou Planos de Incentivo. Estes planos servem como estímulo ao trabalho de cada funcionário, para alcançar um desempenho máximo exigido no serviço, e assim qualificar-se para o pagamento variável. Estes Planos de Incentivo são classificados em três categorias: Planos de Incentivo Individuais, Planos de Incentivo para Grupos ou Equipes e Planos de Incentivo para toda a empresa.

Tipos de Planos de Incentivo:

INDIVIDUAL	GRUPO	EMPREENHIMENTO
Trabalho por Produção	Participação nos Resultados	Participação nos Lucros
Plano-Padrão horas	Remuneração da Equipe	Opções de Ações
Bonificações	Plano Scanlon	
Pagamento por Mérito	Plano Rucker	
	Improshare	

Quadro 1. Fonte: Bohlander; Snell; Sherman; 2003, P.279.

De acordo com Bohlander et. al, as características destes planos são:

Planos de Incentivo Individual,

- Trabalho por Produção os funcionários recebem certa quantia por unidade produzida, e sua remuneração depende das quantidades produzidas durante um período.
- Plano de Tempo-Padrão, que estabelece taxas de incentivo com base em um “tempo padrão” predeterminado para concluir um trabalho.
- Bônus é o pagamento de incentivo a um funcionário creditado normalmente no final do ano, que não se incorpora ao salário do funcionário.
- Pagamento por Mérito ou Aumento por Mérito estabelece uma ligação entre o aumento no pagamento-base e a maneira como o funcionário desempenha seu trabalho.

Planos de Incentivo de Grupo,

- Participação nos Resultados são programas nos quais a empresa divide parte determinada dos resultados financeiros com os funcionários, de acordo com uma predeterminação que reflete a melhoria da produtividade e da lucratividade, compartilhando lucros com os funcionários.
- Remuneração de Equipe é o plano de remuneração em que todos os integrantes da equipe recebem uma bonificação de incentivo quando os padrões de produção ou de serviço são atingidos ou superados.
- Plano Scanlon é um plano de bonificação de incentivo que usa comissões de funcionários e da administração para reduzir mais os custos, assim os funcionários devem oferecer idéias e sugestões para aprimorar a produtividade mostrando uma participação efetiva dos funcionários.
- Plano Rucker, ou Plano de Participação da Produção é baseado no relacionamento histórico entre os lucros totais de funcionários por hora e o valor de produção criado pelos funcionários, normalmente inclui apenas funcionários da produção.
- Improshare é um programa sob o qual as bonificações baseiam-se na

produtividade geral da equipe de trabalho. A produção é medida pelo número de bens acabados que uma equipe de trabalho produz em dado período.

Planos de Incentivo para a Empresa,

- Participação nos Lucros é qualquer procedimento pelo qual um empregador paga, ou torna disponível a todos os funcionários regulares, além de um pagamento base, somas especiais correntes ou deferidas baseadas nos lucros do empreendimento. Esta divisão de lucros pode estimular os funcionários a se sentirem parceiros da empresa, se preocupando com o bem estar da empresa como um todo. Seu objetivo é motivar comprometimento total dos funcionários, em vez de simplesmente levá-los a contribuir em áreas específicas.
- Opções de Compra de Ações é quando uma organização contribui com frações de suas ações para um consórcio, estabelecido com a finalidade de possibilitar a compra de ações por seus funcionários.

Focalizando no objeto de estudo, que é a Participação nos Lucros e Participação nos Resultados destacamos que é um dos planos que se sobressai na escolha das empresas, tanto as empresas de bens de produção, como prestadoras de serviços, organizações sem fins lucrativos, agências governamentais, são exemplos que este tipo de plano de incentivo tem êxito na escolha.

5.2 A P.L.R. SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE PESSOAS

Os programas ou planos de incentivos servem para mostrar aos funcionários o reconhecimento de seu trabalho junto a seus colegas e diretores da empresa. Eles servem para alavancar e fidelizar estes colaboradores em seus serviços.

O setor de RH como forma de buscar mais comprometimento dos funcionários, atua com os programas de P.L.R. - Participação nos Lucros ou Resultados, como forma de remuneração variável.

A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa é assegurada pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. A legislação em vigor determina que a PLR seja negociada entre a empresa e seus empregados, por meio de comissão formada por representantes da empresa, dos empregados e do sindicato ou com a representação direta do sindicato.(MAXIMIANO, 2009, P.212)

A P.L.R. é um acordo que a empresa pode vir a fazer, regulamentado em Lei na Constituição de 1946.

Esta forma de pagamento ao ser escolhido tem que ser de comum acordo entre as partes, em convenção coletiva, ou comissão junto ao sindicato da categoria para que a empresa e o trabalhador de alguma forma beneficiem de seus termos alcançando suas metas no fim do período. Esta parcela a ser paga é uma gratificação, uma remuneração variável anual, por ter alcançado uma meta participando assim dos lucros e resultados da empresa em um período estipulado entre as partes.

Apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da empresa. Não deve, portanto, ser confundida com aumentos reais de salários que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tão pouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação com o resultado do empreendimento. A PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos – financeiros ou físicos – operacionais alcançados. Porém, não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pelas empresas *a posteriori*, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévios. Ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser conhecidas de antemão para que se configure a PLR. (TUMA, *apud*. OLIVEIRA & SUPERTI, 2005, p.6)

Esta boa comunicação entre a empresa e seus colaboradores, é um incentivo que prega a Gestão de Pessoal. Esta corrente que surgiu na área de Recursos Humanos, veio a somar a este setor o intuito de contribuir com qualidade de vida, em assistência e Serviço Social prestado aos funcionários, políticas e procedimentos para boa contratação, com planos de compromisso do funcionário com a empresa, uma trajetória com bons cargos e salários, para que o funcionário se comprometa cada vez mais a longo prazo, trabalhando por todos os objetivos.

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz a instabilidade e a incerteza. (ARAUJO E GARCIA, 2010, P.5)

Nota-se que a Gestão de Pessoas trabalha orientando os gestores da empresa, conduzindo ao acerto de tomada de decisões, com os dados que

consegue levantar após trabalhar o aspecto da assistência aos funcionários, tornando o ambiente de trabalho propício para o trabalhador, em seu aspecto físico, desenvolvendo suas atividades com bem-estar, e produzindo a contento dos diretores. Esta forma de Participação nos Lucros e Resultados vem para fidelizar, e cobrar mais comprometimento dos colaboradores nas empresas.

5.3 MOTIVAÇÃO E SEU ASPECTO NA P.L.R.

No setor de Recursos Humanos é trabalhado um fator que é intrínseco ao comportamento do ser humano, a Motivação. Dependem da necessidade, esforço e vontade de cada um, para desenvolver esta postura. É um efeito no comportamento das pessoas, advindo de uma causa, de um fato, de um estímulo. Assim, o RH estimula o comportamento de motivação nos funcionários, com o programa de participação da PLR, como fonte de lucro e a causa.

Maximiano (2009, p.201), afirma que motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta, apresentando disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

A teoria das necessidades humanas, de acordo com Abraham Maslow, é que a visão a respeito da motivação é bastante positiva. De acordo com essa teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientando-se para a auto realização. (MAXIMIANO, 2000, p.312)

O psicólogo americano Abraham Maslow, é o defensor da teoria das necessidades humanas, e a satisfação destas são em regra necessariamente satisfeitas de cima para baixo, numa hierarquia de cinco categorias, desde as necessidades fisiológicas na base da pirâmide, ascendendo às necessidades de segurança, após vem as necessidades sociais, a outra é a necessidade do ego com sua independência e status, para enfim vir a necessidade da auto realização com sua conscientização do próprio potencial total. Ao satisfazer uma, ela deixa de ter importância fazendo o ser humano almejar uma mais elevada.

Segundo Maximiano (2009, p.201), a palavra Motivação deriva do latim *motivos*, *movere*, significando mover. No sentido original, a palavra indica o processo do qual o comportamento humano é incentivado, por algum motivo ou razão.

Estes são fatores que vem a contribuir para a melhoria do trabalho do

empregado, e melhores resultados do empregador.

5.4 A CONSTITUIÇÃO FEDERAL E A LEI DA P.L.R. Nº 10.101, EM 19 DE DEZEMBRO DE 2000

No Brasil a Participação nos Lucros e Resultados começou a aparecer em discussões para impor em Lei na legislação Brasileira.

Segundo Filho; Neto, *apud* Becker, (1998, p.64) a Legislação Brasileira incluiu este sistema de Participação nos Lucros e Resultados na Constituição Federal a partir de 18 de Setembro de 1946, através do Art. 157, IV, que estabelecia que a participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar. A partir disto a Constituição vem sempre atualizando e reformulando esta lei, como a Constituição de 1967, de 1969, de 1988, e a de 19 de Dezembro de 2000, sendo a mais recente, sempre havendo uma nova configuração do texto constitucional.

Para as empresas, como incentivo proposto na Lei que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, a Lei da PLR de nº 10.101, de 19 de Dezembro de 2000, determina que:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

Segundo Della Rosa (2001);

Considerando-se as vantagens fiscais que a Lei proporciona entre elas a isenção de encargos sociais e dedução com despesas no Imposto de Renda e ainda a não integralização ao salário, poderíamos afirmar que é muito melhor pagar a PLR do que conceder aumentos salariais.

Esta Lei incentiva os diretores das empresas para usarem esta forma de programa de incentivo aos seus funcionários, pois abre concessões fiscais para a empresa, e não incide encargos trabalhistas aos funcionários. Mostrando que é uma forma de ascensão da empresa e dos colaboradores para a economia.

5.5 PRÁTICAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

1º CASO PRÁTICO:

Um Pioneiro das Relações Humanas

Em 1837, William Procter, um varejista inglês falido, e James Gamble, filho de um ministro metodista, formaram uma sociedade em Cincinnati para fazer sabão e velas. Ambos eram conhecidos por serem íntegros e logo o negócio estava prosperando.

Em 1883, o negócio havia crescido substancialmente. Quando William Cooper Procter, neto do fundador, deixou a Princeton University para trabalhar na empresa, ele quis conhecer o negócio a partir do mais baixo escalão. Começou a trabalhar no chão da fábrica manipulando resina e sabão até despejar misturas de gordura nos recipientes. “Ele trazia seu almoço num saco de papel (...) e sentava no chão (com os outros trabalhadores) e almoçava com eles, conhecendo assim seus sentimentos a respeito do trabalho.”

Em 1884, Cooper Procter acreditava, com base na própria experiência, que aumentar o comprometimento psicológico com a empresa conduziria a maior produtividade. Sua paixão por aumentar o comprometimento dos empregados com a empresa levou-o a propor um plano escandaloso: dividir lucros com os trabalhadores para aumentar seu senso de responsabilidade e sua satisfação no trabalho. A surpresa foi enorme no “Dia dos dividendos”, quando os trabalhadores receberam cheques equivalentes ao pagamento de sete semanas.

Finalmente, Cooper Procter resolveu algumas questões chaves de trabalho cujo retorno foi em forma de lealdade dos trabalhadores, produtividade aumentada e uma reputação corporativa crescente de cuidado e integridade. Ele foi adiante, até tornar-se CEO da empresa e a P&G hoje permanece uma das corporações mais admiradas dos EUA. (FERGUSON; WELCH; *apud* BATEMAN E SNELL, 1998, P.54)

2º CASO PRÁTICO:

Um plano de participação nos lucros com muito êxito é aquele usado em Lincoln Electric Company, um fabricante de equipamentos e suprimentos de solda de arcos elétricos. Esse plano foi iniciado em 1934 por J. F. Lincoln, presidente da empresa. A cada ano, a empresa distribui grande percentagem de seus lucros aos funcionários, de acordo com seu nível de salário e classificações de mérito. Nos anos recentes, a bonificação anual tem variado de 55% à elevada parcela de 115% dos salários anuais. Além disso, o programa da Lincoln inclui um plano de peça produzida com garantia, recompensas em dinheiro às sugestões feitas pelos funcionários, garantia de trabalho por trinta horas de uma jornada semanal de quarenta horas e um plano de compra de ações pelos funcionários.

O sucesso do sistema de incentivo de Lincoln Electric depende do alto nível de contribuições dadas por funcionários. As avaliações de desempenho dos funcionários feitas duas vezes por ano baseiam-se em quatro fatores – confiança, qualidade, resultado e ideias e colaboração. Há um alto grau de respeito entre os funcionários e a gerência pelas metas organizacionais da empresa e pelo programa de participação nos lucros. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, P.300)

CONCLUSÃO

O presente trabalho acadêmico abordou a PLR como relevante na política de motivação no setor de Recursos Humanos, sendo um prêmio pelos resultados econômicos, financeiros e físicos alcançados na empresa. Esta gestão de Recursos Humanos visa o controle e constante aprimoramento dos funcionários, contribuindo com a implantação de métodos e metas formulados pelos diretores das empresas, com a chance de atingir um bom desempenho entre seus funcionários.

A administração ao longo dos tempos vem aprimorando o conceito de gestão nas empresas, e aperfeiçoando a gestão de Recursos Humanos mostrando os benefícios que a organização pode conseguir, atuando com políticas de motivação como forma de aprimoramento e alcance de metas dentro das empresas. Os Planos de Incentivo existentes, como o da PLR, para incentivar e aprimorar os esforços dos colaboradores junto às empresas.

As empresas estão engajadas e cada vez mais conscientes da necessidade da aplicação de responsabilidade social e a sustentabilidade nos dias atuais e o meio ambiente.

O trajeto da Legislação Brasileira e a Lei da Participação nos Lucros e Resultados, que está em vigor para garantir o acordo firmado entre o empregado e a empresa, garantindo seu cumprimento na forma da Lei da PLR Nº 10.101, que vem assegurar aos trabalhadores uma forma justa, e recíproca de arrecadação dos lucros.

Demonstrou em forma de casos práticos, exemplos de empresas que incorporaram a PLR - Participação nos Lucros e Resultados, como forma de alavancar as estratégias da empresa.

Concluimos diante de todos os fatos expostos que a aplicação de políticas e fatores para um excelente desempenho entre os empregados dentro de uma empresa só vem contribuir para o seu crescimento. O aumento dos lucros, como consequência da aplicação da PLR como fator motivacional, prova o comprometimento, a assiduidade, o crescimento profissional, e uma melhor qualidade nos produtos/serviços oferecidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.; **Administração: construindo vantagem competitiva**; Ed. Atlas S.A.; São Paulo-SP; Ano 1998.
- BECKER, Grace, V.; **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos.** Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2204/000270553.pdf?sequence=1>>. Acesso em 14 de Novembro de 2012.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur; **Administração de Recursos Humanos**; Pioneira Thomson Learning; São Paulo-SP; Ano 2003.
- BRASIL. **Lei nº 10.101**, Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em <www.senado.gov.br>. Acesso em 20 de março de 2012.

- CHIAVENATO, Idalberto; **Recursos Humanos**; 6ª Edição; Ed. Atlas S.A.; São Paulo – SP; Ano 2000.
- **Consulta ao Manual de orientação para trabalhos de conclusão de curso TCC-Monografia**, da FASB – Faculdade São Francisco de Barreiras, site< www.fasb.edu.br>. Acesso em 24 de Março de 2012.
- DELLA ROSA, Fernanda; **Participação nos Lucros ou Resultados: um diferencial para o mercado competitivo**. Disponível em, <http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Materia/2993/participacao-nos-lucros-ou-resultados-um-diferencial-para-o-mercado-com> Acesso em 01 de Abril de 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru; **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**; 2ª Edição; Ed. Atlas S.A.; São Paulo-SP; Ano 2009.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.; **Administração**; Ed. Saraiva; São Paulo-SP; Ano 1998.
- OLIVEIRA, André Jefferson; SUPERTI, Eliane; **Participação nos Lucros e Resultados - PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa**. Disponível em <<http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/Artigo07.pdf>> Acesso em 31 de março de 2012.
- SOARES, Ricardo L. G.; **Participação nos lucros e resultados: um estudo de caso na Centrais Elétricas de Santa Catarina**. Disponível em < <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis292207>>. Acesso em 14 de Novembro de 2012.