

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO

AUTORA: MARLICE DILKIN¹

GILBERTO BRONDANI²

Resumo

Existem inúmeras razões para uma empresa implementar um programa de participação nos resultados. Dentre elas, destaca-se a busca de uma relação mais harmônica entre empresa e trabalhadores. Esta pesquisa foi desenvolvida no sentido de determinar se o programa de participação nos resultados está influenciando na motivação dos colaboradores da empresa.

Inicialmente desenvolveu-se uma revisão da literatura acerca dos temas motivação e remuneração variável. Como metodologia o trabalho caracteriza-se por um estudo de caso, através de uma pesquisa descritiva. Para o levantamento de dados foi utilizado um questionário sobre motivação e programa de participação além de uma entrevista com a gerência.

Concluiu-se basicamente que programa de participação é visto como um fator de motivação pelos funcionários e gerentes da empresa Alfa, podendo trazer melhorias nas organizações e conseqüentemente na remuneração dos empregados, motivando assim os funcionários através da recompensa econômica com a gratificação emocional.

Palavras chave: motivação, participação e remuneração.

Abstract

There are innumerable reasons for which a company implements a program of participation in the results. Among them is emphasized the search of a more harmonious relation between company and employees. This research was developed in the sense of determining, if the program of participation in the results is influencing in the motivation of the collaborators of the company.

Firstly, there was developed a review of Literature concerning the following subjects, motivation and variable remuneration. As methodology, the assignment is characterized by a case study, by means of a descriptive research. For the data survey, there was utilized a questionnaire about motivation and program of participation, in addition to an interview with the management of the company.

It is basically concluded that, program of participation is seen as a factor of motivation by the employees and managers of the Alfa Company, being able to bring improvements in organization and consequently in the remuneration of the employees, through an economical reward with emotional gratification.

Keywords: motivation, participation and remuneration.

1 Introdução

Desde os tempos remotos, o homem, enquanto ser social, compete pela comida, pelo espaço, por idéias e por posição no seu meio. No ambiente interno das organizações o mesmo ocorre. Áreas disputam os melhores índices; pessoas, a melhor colocação profissional e empresas, sua participação no mercado. Atualmente, a concorrência entre as empresas está ainda maior devido a fatores externos que vêm influenciando o dia-a-dia das mesmas, entre os quais podem-se citar os constantes avanços tecnológicos e a globalização.

Como resultado dessa concorrência as empresas precisam induzir os colaboradores a contribuírem com seus esforços para o desempenho das atividades, uma vez que passam a necessitar que seu pessoal não somente cumpra suas obrigações mas que tomem iniciativas do tipo: controle de qualidade, identificação de

¹ Especialista em Controladoria e Finanças – UFSM/RS.

² Orientador. Mestre em Engenharia da Produção – UFSM/RS, Professor do Departamento de Ciências Contábeis da UFSM/RS.

defeitos, participação nas melhorias da empresa, criando e inovando. Cabe lembrar que criação e a inovação fazem parte das necessidades e sobrevivência humana, bem como das organizações.

Muitas empresas estão constantemente preocupadas em implantar ou ampliar programas de incentivo que visam a motivação e o comprometimento dos seus colaboradores, uma vez que o ser humano tornou-se uma peça fundamental na consolidação dos objetivos das organizações. Assim, a questão da motivação que causa, canaliza e sustenta o comportamento das pessoas assume vital importância.

Uma das tendências para motivar os colaboradores é a recompensa econômica com a gratificação emocional, quando da realização de atividades profissionais, o que significa que as organizações precisam ter mais do que salários. É necessário ter participação nos lucros ou resultados, consistindo uma modalidade de remuneração variável, aproximando-se do perfil ideal do novo trabalhador, independente, participativo e co-responsável pelo sucesso das empresas.

As empresas que adotarem este programa de participação certamente irão remunerar melhor seus colaboradores sem aumento da carga tributária, ou seja, a Lei de nº 10.101/00, que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, determina que os valores distribuídos a título de participação não constituem base de cálculo para qualquer encargo trabalhista e ainda podem ser deduzidos como despesa operacional para as empresas que adotam o lucro real.

Com base no exposto, o objetivo deste estudo foi verificar se os programas de participação nos resultados estão influenciando a motivação dos colaboradores, através da análise de dados, além de identificar quais os objetivos da empresa ao implantar o programa de participação, bem como verificar sua realização.

A metodologia usada foi do tipo descritiva. Inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica do assunto proposto. Em seguida, houve uma entrevista com a gerência a fim de esclarecer os objetivos da empresa. Elaborou-se também um questionário para verificar se o programa de participação influenciou na motivação dos colaboradores da empresa Alfa. O nome da empresa não será divulgado, uma vez que não obteve-se a devida autorização.

A população para o estudo desta pesquisa foi obtida a partir do cálculo de uma amostra que permitisse uma margem de erro de 5% e confiabilidade de 95%. Para tanto se empregou a amostragem extratificada, dividindo-se a empresa em três departamentos: administrativo, comercial e industrial, com o objetivo de que cada elemento da população tivesse a mesma probabilidade de pertencer a amostra, sendo que, para obter os elementos, foi realizado um sorteio. A amostra completa foi obtida, agregando-se a amostra de cada extrato. Posteriormente, os dados obtidos através do questionário, foram lançados no computador, o qual estava munido do *software estatística*. Na técnica de análise de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: tabulação eletrônica dos dados, tabelas de distribuição de frequência e cruzamento de algumas variáveis, sendo por último efetuada interpretação dos dados.

2 Motivação e remuneração

2.1 Motivação pessoal

Compreender a motivação humana não é tarefa fácil, pois ainda se constitui num desafio para psicólogos e pessoas que ocupam cargos que envolvem o gerenciamento de capital humano, talvez pelo fato da sua complexidade e subjetividade.

Para Chiavenato (1994), são as diferenças individuais entre as pessoas que determinam a complexidade e a subjetividade que envolve o tema motivação, além de dificultarem enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições, uma vez que o que é bom para uma pessoa não o é necessariamente para outra, o que interessa a uma pessoa em determinada época pode não interessar mais em outra época.

A motivação é fascinante, relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela estimula as pessoas a se superarem e a tenazmente persistirem na consecução do objetivo a que visam. As empresas necessitam de funcionários motivados para que consigam produtividade e qualidade. Assim, esclarecer esse tema é fundamental.

Ainda para o mesmo autor (p.153), motivação é "... o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo"; o mesmo autor comenta ainda que: "a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos".

Pode-se considerar que a motivação é fator de fundamental importância, porque além de ser mais facilmente influenciado, se comparado com a personalidade das pessoas,

ela é um dos fatores cruciais para o bom desempenho no trabalho das pessoas e consequentemente o da organização.

Atualmente, devido à elevada concorrência entre as empresas, o que distingue uma das outras é a capacidade, o conhecimento e o comprometimento daqueles que trabalham nas mesmas, pelo fato que esta vantagem competitiva não pode ser copiada pelos concorrentes, e não há como comprar um profissional da mesma forma que se adquire uma máquina, é preciso sim encontrar a fórmula de negociar com as pessoas e conquistar esse diferencial.

Muitas empresas ainda vêem seus funcionários como despesas e não como ativos, o que seria o mais correto, e muitas organizações dizem que acreditam em treinamento, num comprometimento mútuo entre gerentes e funcionários, mas na realidade isso não passa de discurso. E, em resposta a isso muitos funcionários trocam de empresa, acarretando um alto custo. Primeiro, custa caro substituir todas as pessoas que foram perdidas. Segundo, além do custo da substituição de pessoal, quando a organização perde um funcionário, perde também conhecimento e experiência.

Na história de muitas empresas se percebe que o ser humano foi deixado de lado por muitos anos, enquanto que estas investiam na tecnologia e na qualidade dos produtos, o que atualmente não é mais um diferencial competitivo e sim uma obrigatoriedade para se manter no mercado, e as pessoas é que estão fazendo a diferença no caminho do sucesso. Assim, as empresas não podem se esquecer de considerar o valor dos seus funcionários e partir do pressuposto de que seus colaboradores são, naturalmente, fiéis, motivados e dispostos a contribuir para o sucesso da empresa de todas as formas possíveis.

A estrutura organizacional aplicada nas empresas também não pode mais ser aquela em que os executivos são pagos para pensar e os trabalhadores para seguir ordens. Tal estrutura é ultrapassada, pois as necessidades e os valores dos trabalhadores certamente mudaram. O mercado precisa se dar conta que sem um ser humano melhor, nada pode ser feito melhor. Alguns sinais de mudança apareceram com a alteração do conceito de empregado para colaborador. Para Pfeffer (1999, p.118), "por trás dessa diferença de linguagem existe uma diferença de filosofia que determina muito o que uma empresa faz. Se uma empresa vê seus funcionários como um mero fator de produção, então todos os dias deverá calcular se sua receita marginal supera seu custo marginal. É assim que decidirá se vai mantê-lo no emprego ou não".

As organizações que almejam funcionários motivados precisam saber o que os colaboradores esperam da mesma. Conforme Chiavenato (1994), a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fatores externos ao indivíduo ou pelo próprio trabalho na empresa e aqui o papel dos gerentes assume muita importância, uma vez que se estes queiram motivar seu pessoal, aumentam as possibilidades de o fazerem se compreenderem as necessidades, as crenças e as expectativas das pessoas com relação ao trabalho. Assim, conhecendo o potencial interno de motivação de cada pessoa e sabendo como extrair do ambiente de trabalho, as condições externas para elevar a satisfação profissional, as chances de manter uma equipe motivada e comprometida com os resultados da empresa são muito maiores, pois para Hampton (1990, p.155) "os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazer suas necessidades".

Não é fácil identificar uma lista de necessidades que seja suficientemente abrangente e funcional. Mesmo nos dias de hoje, não existe uma lista que seja universalmente aceita pelos psicólogos. No entanto, há algumas listas concisas de necessidades ou teorias da motivação que trazem lições úteis para os gerentes.

2.2 Teorias motivacionais

A abordagem das teorias motivacionais é relevante porque cada uma delas dá uma idéia

sobre a influência da motivação sobre o desempenho no trabalho. Neste estudo será feita uma breve abordagem das três das principais teorias: hierarquia das necessidades de Maslow, três necessidades secundárias de McClelland e teoria da motivação-higiene de Herzberg.

a) Hierarquia das necessidades de Maslow

Esta teoria pode ser representada por uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas. Conforme esta teoria, as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades:

- *fisiológicas* (exemplos: ar, água, alimento). Estas necessidades estão relacionadas com a própria subsistência e existência do ser humano se encontram na base da hierarquia, enquanto não satisfeitas dominam a direção do comportamento;
- *segurança* (exemplos: liberdade do medo ou da ameaça). Estas também estão relacionadas com a sobrevivência humana e surgem quando aquelas estão relativamente satisfeitas, estas necessidades têm grande importância, uma vez que as pessoas desenvolvem uma certa relação de dependência com a empresa, e se as ações e decisões gerenciais forem arbitrárias, inconsistentes e incoerentes, estas ações podem ser poderosos ativadores de insegurança nas pessoas em relação à permanência no emprego;
- *afeto* (exemplos: amor, afeição, contato humano). São as necessidades de associação, de participação, de aceitação dos colegas; quando estas necessidades não são satisfeitas a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam;
- *estima* (exemplo: auto-respeito). São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, sua frustração pode levar ao desânimo;
- *auto-realização* (exemplo: realização do seu potencial). Estas necessidades humanas se encontram no topo da hierarquia, são as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente na vida.

Stoner (1985) considera que a teoria das necessidades de Maslow recebeu mais atenção dos administradores do que as outras teorias sobre a motivação, isso porque este autor classificou de modo conveniente as necessidades humanas e também porque esta teoria tem implicações diretas para a administração do comportamento humano nas organizações.

b) Três necessidades secundárias de McClelland

Outra teoria que causou impacto na literatura administrativa é a teoria de McClelland que identificou três necessidades secundárias, também denominadas de adquiridas socialmente, estas têm certa semelhança com as necessidades identificadas por Maslow. Aquelas têm grande importância porque influenciam diretamente nas chances de sucesso no emprego, as necessidades secundárias descritas por McClelland são as seguintes:

- *poder*. Esta pode ser vista como um tipo particular de necessidade de afeto e/ou estima, que se manifesta através do comportamento relacionado com o poder, ou seja, pela forma com que as pessoas vão em busca de posições onde possam influenciar os outros;
- *afiliação*. Esta necessidade se manifesta através do desejo da pessoa de dar-se bem com outros, além de apreciar a companhia alheia;
- *realização*. Funcionários com necessidade de auto-realização geralmente prosperam em trabalhos desafiantes, complexos porque pessoas com este tipo de necessidade colocam metas desafiadoras para si próprias, procuram alcançar as metas tenazmente, valorizam e usam o *feedback* para saber como estão indo.

c) Teoria da motivação-higiene de Herzberg

Esta teoria contribui muito para um melhor entendimento dos efeitos das características do trabalho sobre a satisfação, a motivação e o desempenho. A teoria de Herzberg é composta por dois fatores, conforme Hampton (1990, p.170): "fatores de motivação (os que satisfazem) - realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço e crescimento. Os fatores de higiene (os que não satisfazem) - administração, política da companhia, supervi-

são, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, *status* e segurança”.

Segundo este autor, a idéia chave da teoria de Herzberg, e que tem implicações importantes para a administração é que a satisfação é afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene. No comportamento humano, o contrário de insatisfação não é necessariamente a satisfação, assim o oposto de insatisfação seria nenhuma insatisfação e o contrário de satisfação, nenhuma satisfação.

A principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são ótimos conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, e quando são péssimos ou precários, provocam a insatisfação das mesmas. Quanto aos fatores motivacionais, estes quando imos, elevam a satisfação das pessoas no trabalho e quando precários, impedem a satisfação.

Percebe-se que as empresas necessitam cada vez mais de gestores preparados e de funcionários motivados para atingir os seus objetivos. O objetivo principal de uma empresa pode ser definido como sendo a própria razão pela qual ela existe, e para alcançá-lo é necessário que sejam formuladas estratégias, que geralmente estão baseadas nas dimensões dos recursos humanos da organização e estes podem constituir uma vantagem competitiva ou uma fragilidade empresarial.

Assim, o principal objetivo das pessoas ligadas com o gerenciamento de capital humano deve ser o de assegurar um clima organizacional propício tanto para realização humano-profissional, como para comprometimento pessoal com relação aos objetivos organizacionais. Isso faz surgir novas necessidades de estabelecimento de uma política de administração participativa. Algumas empresas, atentas a essa tendência, vêm apresentando aos funcionários um sentido para a participação organizacional, de forma que estes percebam que seus ganhos dependem do sucesso global da empresa, através da adoção de programas de desafios como é o caso de muitos programas de remuneração variável.

2.3 Remuneração variável

Para Pontes (1995), a remuneração variável é o processo de remunerar os colaboradores de forma que uma parte do salário seja fixa e outra

não. A parte fixa é geralmente determinada pela empresa e a parte não fixa é resultado de uma negociação entre empregados e empregadores. Nesta negociação são levados em consideração o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa.

A remuneração variável está ganhando espaço, pois é através desta que os empregadores esperam atingir vários objetivos, como por exemplo:

- a) conseguir o comprometimento do trabalhador, como forma de garantir uma melhor performance dos resultados da empresa através da participação dos mesmos nos processos de decisão, a fim de torná-los co-responsáveis pelos índices de resultados da empresa;
- b) otimizar a obtenção da produção no mesmo período de tempo, exigida pela concorrência, e com isso a remuneração vai se atrelando a critérios flexíveis, ou seja, é confrontado o que é produzido com o que foi estipulado como meta;
- c) gerar um espírito de competição sadia entre as diferentes unidades, melhorando o clima de trabalho, estabelecendo uma base cultural para trabalhadores específicos voltados à melhoria contínua, através dos desafios propostos e do cumprimento de metas;
- d) obter melhores índices de resultado através do envolvimento dos trabalhadores, a fim de que tomem iniciativas do tipo controle de qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhoria e outras formas de ação que requerem disposição e motivação para participar;
- e) amenizar a incompatibilidade entre os elevados tributos e contribuições, provenientes do pagamento dos salários, e a competitividade entre as empresas que exige que as mesmas tenham um diferencial, no caso o ser humano.

São várias as formas de estipular a remuneração variável dos trabalhadores, como: participação através de sugestões, participação acionária, comissão sobre vendas e participação nos lucros ou resultados da empresa, sendo esta última, o foco principal deste trabalho.

Na modalidade participação através de sugestões, é premiado o autor de idéia que quando aplicada resulte, principalmente, em redução de custos da empresa ou aumento de produtividade. A participação acionária tem por objetivo comprometer as pessoas com a qualidade dos seus serviços, com o negócio e o sucesso da empresa, uma vez que a empresa abre seu capital para os funcionários, tornando-os sócios e assim nos exercícios em que houver lucro, parte deste será distribuído entre os mesmos. Já na comissão sobre as vendas, os funcionários do referido departamento é que recebem um percentual, previamente fixado sobre as mesmas, o que caracteriza remuneração variável.

2.4 Participação nos lucros ou resultados

A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa já vem sendo determinada pela Constituição de 1946 e a de 1967, sem ter sido transformada em lei, sendo novamente estabelecida na de 1988, no capítulo II dos direitos sociais, o caput do art. 7º prevê: "São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social", e o inciso XI, do mesmo artigo, estabelece: "participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente participação na gestão da empresa, conforme definido em lei".

Verifica-se, portanto, que a participação nos lucros ou resultados das empresas não constitui nenhuma novidade, o que caracteriza uma novidade é a regulamentação da Lei, em 29 de dezembro de 1994, por meio da Medida Provisória nº 794, e esta após várias reedições foi convertida em Lei em 19 de dezembro de 2000 sob nº 10.101.

A Lei visa, entre outros objetivos, servir de instrumento para integrar o capital e o trabalho bem como incentivar a produtividade. Em termos de redução da carga tributária das empresas, a Lei determina que o valor distribuído a título de participação não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, e as empresas que apuram o lucro com base no lucro real podem deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados, este é um ponto positivo da Lei. É relevante ressaltar que sobre o valor distribuído a título de participação nos lucros ou resultados, conforme determinado pela Lei, não é aplicado o

princípio da habitualidade, assim não possui natureza salarial, conseqüentemente não reflete nas férias, 13º salário e benefícios sociais.

A adoção deste programa é liberalidade da organização, pois, a Lei 10.101/00 não determina um prazo para as empresas aderirem ao programa, bem como não prevê nenhuma penalidade para as que não o implementarem. Quanto à forma de participação, o art. 2º, determina: "a participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados...", este é outro ponto positivo porque cada empresa tem características próprias, além de cada região apresentar hábitos e costumes diferentes. E quanto aos critérios e condições a serem pactuados previamente, os incisos I e II, §1º, art.2º determinam, respectivamente: "índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa"; "programas de metas, resultados e prazos...", estes são os critérios citados pela Lei mas podem ser considerados outros conforme o texto do mesmo artigo. Existem duas referências, consideradas principais para esse tipo de programa, ou seja: participação nos lucros e participação nos resultados estas englobam, respectivamente, os critérios citados anteriormente.

O programa de participação nos lucros é aquele em que o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa em determinado tempo. A inclusão dos funcionários na divisão deste valor é um passo importante na administração participativa. Contudo, alguns autores acreditam que esta não é a melhor forma para integrar as pessoas em torno de um objetivo, além de não criar um clima de cumplicidade entre a organização e seus colaboradores para atingi-lo, uma vez que a lucratividade das empresas está mais condicionada a fatores externos à organização, como por exemplo: situação econômica do país e política governamental, independentemente do esforço dos funcionários e assim o trabalho dos mesmos não se evidencia no lucro das empresas.

Já no sistema de participação com base nos resultados, a concessão desse benefício está associada a resultados atingidos que podem apresentar-se de várias formas, tais como metas de qualidade, produtividade, taxas de absenteísmo ou outros indicadores semelhantes, previamente estipulados. Assim sendo, há mais visibilidade na relação entre desempenho dos trabalhadores e os indicadores que a empresa quer atingir.

Este programa permite que a empresa o direcione para o atingimento de suas necessidades.

Conforme Becker & Ruas (1997), pesquisas têm confirmado certa predominância dos sistemas de participação nos resultados e uma tendência à adoção de sistemas mistos. Tais sistemas mistos são uma combinação dos dois, ou seja, embora os requisitos para a distribuição dos benefícios da participação estejam baseados na obtenção de resultados específicos (índices de produtividade e/ou qualidade), a condição para a distribuição desses resultados está associada a taxas de lucratividade pré-estabelecidas, sendo que este lucro não necessariamente será o contábil. Em outras palavras, mesmo que alguns resultados pretendidos sejam atingidos, o fato de a empresa não atingir padrões de lucratividade, considerados adequados, implica a não distribuição dos benefícios de participação, isto para não prejudicar a continuidade da empresa.

Para Pontes (1995), um dos pressupostos da implantação do programa de participação é o de levar as pessoas a refletirem sobre os processos de trabalho no sentido de buscarem o sucesso contínuo da empresa para qual trabalham, preocupando-se em atingir das metas estabelecidas, assim ganhará a empresa através das melhorias e os empregados, pelo adicional financeiro percebido.

A participação nos lucros ou resultados é uma maneira de propiciar ao funcionário a busca da competitividade da empresa e como retribuição receberá um adicional sob forma de remuneração variável. No entanto, cabe ressaltar que o simples fato de que a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados tenha sido regulamentada pelo governo, não significa que a empresa passará a ter ganhos, ou que os trabalhadores tenham benefícios, principalmente se for negociada e aplicada de forma inconseqüente. É necessário que as empresas realizem a implementação do programa e o conduzam de modo que o mesmo se torne um fator de motivação para os colaboradores, para que juntos, empresa e colaboradores, possam atingir seus objetivos.

3 O Programa de Participação nos Resultados (PPR) da empresa Alfa

3.1 A empresa

Na empresa Alfa o programa de participação nos resultados é tratado como sendo um composto de indicadores financeiros como: receita, custo, despesas e lucro, indicadores de qualidade e produtividade além de outros indicadores o que para Becker & Ruas (1997) vem a ser um programa misto. Já para Pontes (1995), quando o programa de participação recebe este tratamento, ou seja, envolve os resultados globais da empresa, é denominado de programa de participação nos resultados.

A partir do acordo de participação nos resultados do ano de 2000 da empresa, identificou-se os principais objetivos que norteiam o programa de participação: incentivar a melhoria dos níveis de qualidade, produtividade e resultados globais do negócio, comprometer os funcionários com a empresa, valorizar o esforço coletivo, modernizar a remuneração flexibilizando-a e criar um ambiente de cooperação mútua.

A fim de esclarecer melhor esses objetivos, realizou-se uma entrevista com alguns membros da gerência. Estes entendem que a própria cultura da empresa fez com a mesma implementasse um sistema de participação nos resultados, uma vez que possui há vários anos outros benefícios sociais não previstos por lei.

O programa proporciona que todos os colaboradores participem e usufruem do mesmo, e através deste a empresa quer que os colaboradores se sintam valorizados e um pouco donos do negócio, co-responsáveis pelos resultados, passando a dar mais valor ao emprego, de forma que proporcione conseqüências positivas na melhoria dos resultados globais do negócio. O programa visa também que todos os setores cooperem entre si de forma a representar uma grande equipe em busca dos objetivos da organização.

A gerência acredita que este programa é bom tanto para a própria empresa como para os colaboradores porque adota a visão do "ganha-ganha", representando um desafio para ambos. Fazendo com que o PPR se torne uma ferramenta importante para a administração do capital humano da empresa.

Foram estabelecidas metas a fim de atingir os objetivos da organização, sendo demonstrado na tabela a seguir, apresentando as metas orçadas para o ano de 2000, bem como o desempenho atingido.

Cada meta possui um peso e o peso total atingido é que determina o valor que a empresa distribuirá a título de participação e o valor que cada colaborador tem direito é obtido através de um cálculo que envolve a média da folha no período. Para uma melhor visualização dos dados da tabela 01 serão desenvolvidos gráficos, começando pela comparação entre os percentuais orçados e atingidos das metas.

O gráfico 01, a seguir, apresenta os percentuais, orçados e atingidos, das metas que a partir dos 100% atingidos recebem pontuação máxima, o gráfico 02, na seqüência, apresenta os percentuais das metas que recebem tratamento antagônico as metas do gráfico 01. Para as metas do gráfico abaixo foi fixado um percentual mínimo a ser atingido para somar pontos, porém a meta 01 (fluxo de caixa) não atingiu o percentual mínimo e assim não somou pontos. Quanto mais altos forem os percentuais atingidos por estas metas, melhor será o resultado da empresa.

No gráfico 02, pode-se observar os percentuais, orçado e atingido, das metas que recebem

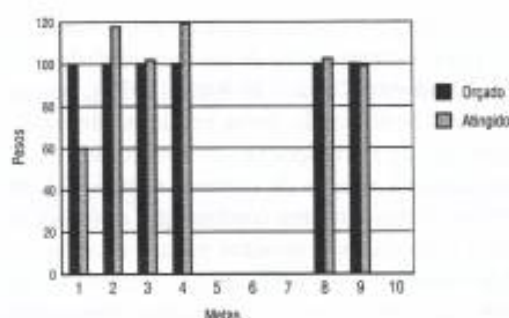


Gráfico 01 – Comparação entre os percentuais orçados e atingidos. Fonte: própria.

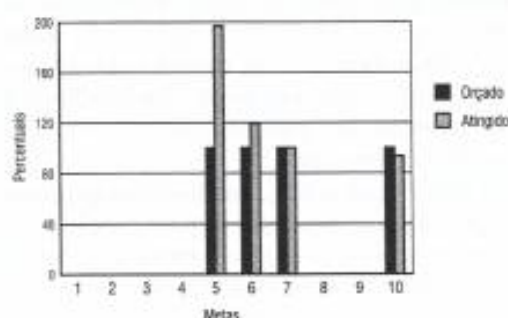


Gráfico 02 – Comparação entre os percentuais orçados e atingidos. Fonte: própria.

Tabela 01 – Comparativo entre o orçado e o atingido

N.	Meta	Peso(%) Fixado	Orçado	Peso(%) Atingido	Realizado
1	Fluxo de caixa	20	100	0	60,00
2	Vendas	15	100	15	117,68
3	Preço médio	9	100	9	102,00
4	Produtividade	8	100	8	119,15
5	Horas extras	8	100	0	196,95
6	Acidentes de trabalho	8	100	2	119,33
7	Certificação sist. qualidade	8	100	8	100,00
8	Rating	8	100	8	102,50
9	Utilização de fábrica	8	100	8	99,14
10	Quebras	8	100	8	93,33
Total		100		66	

Fonte: Departamento administrativo da empresa Alfa

pontuação máxima até atingir os 100% orçados, ou seja, o tratamento destas é o contrário das metas do gráfico 01. As metas do gráfico 02 quando ultrapassam os 100%, menos pontos atingirão e quando passar o limite máximo estipulado não somarão pontos, como por exemplo a meta de número 05 (horas extras). Quanto menores os percentuais destas, melhor para o resultado da empresa. Observando o gráfico 03, a seguir, verifica-se que 70% das metas atingiram a pontuação máxima orçada. A meta 01 não atingiu o percentual mínimo estabelecido, assim sendo, não somou pontos. Já a meta 05 ultrapassou demasiadamente o percentual orçado, também não somou pontos, conforme explicado anteriormente. A meta 06 também ultrapassou o limite, perdendo pontos, mas ainda conseguiu 02 pontos, peso mínimo fixado.

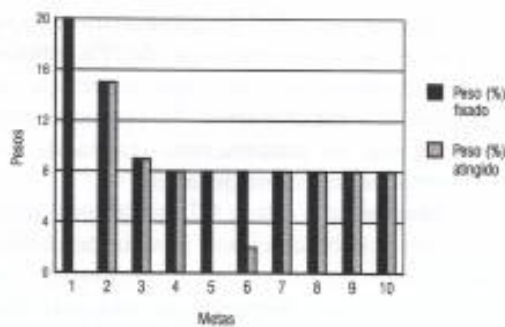


Gráfico 03 - Comparação entre os pesos das metas orçadas e atingidas. Fonte: própria.

Com base nesses dados, observa-se que a empresa obteve dificuldade em alcançar algumas metas estabelecidas, sendo que, neste caso, cabe à empresa verificar se o orçado estava muito além do que poderia ser atingido, ou se ocorreram alguns problemas ao longo do ano que fizeram com que estas três metas ficassem tão distantes do orçado. É necessário que a empresa faça essa análise para que nos próximos anos a mesma possa apurar melhores resultados.

3.2 O resultado

A partir da tabulação estatística dos dados da pesquisa, através do *software estatística*, apresentam-se a análise e interpretação dos dados da pesquisa realizada com os funcionários da empresa Alfa.

A partir das cinco alternativas apresentadas no questionário formaram-se três grupos: as alternativas discorda fortemente e discorda formaram o primeiro grupo chamado discorda a alternativa indiferente forma o segundo grupo denominado indiferente, as alternativas concorda e concorda fortemente formaram o terceiro grupo o grupo concorda. Os resultados destes grupos foram cruzados com os dados pessoais dos funcionários em estudo (departamento, tempo de empresa, escolaridade e faixa salarial). A seguir, serão apresentados os resultados mais significativos encontrados no estudo.

O resultado que se obteve na questão que se referia ao não atendimento das expectativas dos funcionários pelo PPR, 54,43%, o que representa 80 funcionários, responderam que seu desempenho não seria afetado. E, 25,17%, 37 funcionários, se mostraram indiferentes à essa questão. No cruzamento da questão com a

variável faixa salarial, 13,70% marcaram a alternativa concorda, referente aos funcionários que recebem entre 01 e 03 salários mínimos.

Em relação à questão que questionou se o PPR é uma política de reconhecimento da contribuição dos colaboradores 89,12%, ou seja, 131 funcionários, responderam que concordam que esta seja uma política de reconhecimento, conclui-se assim que os funcionários vêem o PPR como instrumento utilizado pela empresa que reconhece os seus esforços.

A questão que se referia, se a empresa ao adotar uma política de salário justos e manter o PPR poderá ter funcionários motivados, 87,08%, ou seja, 128 colaboradores concordam que esta pode ser um forma de motivá-los, contra 8,16% que responderam que isto não os motivaria o que representa 12 funcionários da amostra.

Conforme o João (1998), nas empresa que possuem um programa de participação os funcionários muitas vezes estão mais interessados em manter o emprego do que em atingir as metas. Na empresa Alfa a grande maioria dos funcionários, 120 colaboradores, um percentual de 81,63%, responderam discordar que atualmente a maior preocupação dos mesmos é manter seu emprego e que por isso não estariam preocupados em atingir as metas estabelecidas pelo acordo. Analisando os cruzamentos realizados, observou-se que o percentual mais elevado da alternativa concordo encontra-se no cruzamento realizado com a variável faixa salarial que é de 10,96% referente aos funcionários que recebem de 01 a 03 salários mínimos e quanto à variável escolaridade o percentual mais elevados dos que concordam é de 7,59% e está com aos que possuem somente o ensino fundamental.

Quanto a questão relacionada com a divulgação do programa e a disponibilidade da gerência e da comissão em sanar as dúvidas dos colaboradores, 65,30%, 96 funcionários, responderam concordar que a divulgação e a disponibilidade dos mesmos seja suficiente para sanar suas dúvidas. O cruzamento da questão com a variável tempo de empresa, 7,53% com menos de um ano de empresa discordam contra 6,85% com o mesmo tempo que concordam e 10,96% que têm de 01 a 05 anos de empresa discordam contra 26,71% com mesmo tempo que concordam. Percebe-se que faltam esclarecimentos do PPR para os funcionários que estão há pouco tempo na empresa.

Atualmente a empresa distribui o PPR entre seus colaboradores, quando atingido o resultado base (receitas-custo-despesas), através de um percentual igual para todos, porém o valor difere conforme o salário recebido por cada um, ou seja, este percentual se fundamenta no salário base. E, a questão que perguntou se os funcionários se sentiriam mais motivados se uma parcela distribuída fosse em dinheiro fixa, igual para todos e a outra variável (conforme é atualmente), um percentual de 67,81%, 99 funcionários, responderam que concordam e 14,38%, 21 funcionários, responderam a alternativa indiferente essa resposta pode estar ligada com a falta de conhecimento do funcionamento desse tipo de distribuição.

Tabela 02 - PPR como fator de motivação.

	Discorda	Indiferente	Concorda
Departamento			
Administrativo	1,36%	4,76%	13,61%
Comercial	3,40%	6,12%	25,85%
Industrial	6,80%	7,48%	30,61%
Total	11,56%	18,37%	70,07%
Tempo de empresa			
(-) 1 ano	2,05%	3,42%	10,27%
1a 5 anos	6,85%	6,85%	26,03%
6 a 10 anos	2,05%	4,79%	17,12%
(+) de 10 anos	0,68%	3,42%	16,44%
Total	11,64%	18,49%	69,86%
Escolaridade			
1º grau	6,21%	6,21%	29,66%
2º grau	4,14%	9,66%	34,48%
3º grau	1,38%	2,07%	4,83%
Pós	0,00%	0,00%	1,38%
Total	11,72%	17,93%	70,34%
Faixa salarial			
1a 3 sal.min.	8,90%	10,96%	42,47%
3 a 5 sal.min.	1,37%	5,48%	20,55%
5 a 7 sal.min.	0,68%	1,37%	3,42%
(+) 7 sal.min.	0,68%	0,68%	3,42%
Total	11,64%	18,49%	69,86%

Fonte: própria.

A questão principal do questionário é a que perguntava se a implementação do PPR influenciou para uma maior motivação em relação ao trabalho dos funcionários. As respostas bem como todos os cruzamentos realizados são apresentadas em forma de tabela.

Observando a tabela 02, percebe-se que a alternativa concorda obteve o maior percentual em todos os cruzamentos e o percentual mais elevado dos que responderam discorda está com o pessoal que recebe de 01 a 03 salários mínimos, 8,90%, e conforme informação junto ao setor de pessoal da empresa a maioria dos funcionários que recebem nesta faixa salarial se encontram no departamento industrial, 6,80% deste departamento responderam discordar e 7,48% responderam a alternativa indiferente. Assim parece claro que os funcionários que não se sentiram motivados são a maioria do referido departamento.

Analisando somente os resultados das três alternativas, ou seja, sem os cruzamentos, a alternativa concorda obteve um percentual de 70,75% o que representa 104 funcionários, porém o percentual dos que responderam indiferente foi 17,69%, 26 funcionários, este índice é alto e necessita ser trabalhado pela empresa para que estes passem a sentir motivados a fim de obter mais êxito com o programa.

Questionados sobre como consideram o PPR, as respostas comprovam o resultado da questão anterior sobre motivação, pois, como pôde-se observar 121 vezes, foi respondido que PPR é um fator de motivação, sendo a alternativa mais marcada, esta questão era de múltipla escolha.

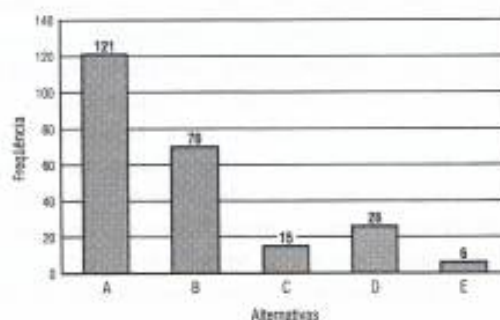


Gráfico 04 - PPR e motivação.

Alternativas: A - Um fator de motivação; B - Um diferencial em relação às demais empresas; C - Um atrativo para permanecer na empresa; D - Um progr.que não influencia no seu desempenho; E - Outros.

Fonte: própria.

Observa-se que o PPR na empresa Alfa é um fator que motiva os funcionários comprovando assim o descrito no referencial teórico.

4 Conclusão

Os administradores de empresas devem ter consciência da importância de um bom ambiente de trabalho para seus colaboradores, pois a eficácia das empresas é determinada pela forma com que seus objetivos são atingidos através das pessoas. Assim, proporcionar um bom ambiente de trabalho é um diferencial para atrair e reter seus talentos humanos.

Muitas empresas atentas a essa tendência e no sentido de motivar seus funcionários vêm adotando a remuneração variável, também porque esta pode trazer grandes benefícios para a empresa, tornando-a mais competitiva, através de maior empenho por parte de seu pessoal na busca da qualidade, produtividade entre outras metas.

O objetivo deste trabalho foi o de determinar o que leva uma empresa a implantar um programa de participação, além de verificar se o mesmo motiva os colaboradores. Com base no referencial teórico e através dos dados obtidos na pesquisa realizada na empresa Alfa são apresentadas na seqüência as principais conclusões. Primeiramente, são apresentadas as conclusões sobre o que estimula uma empresa a adotar um programa de participação. O que se verificou foi que a empresa Alfa implementou o programa porque acredita ser um ferramenta importante para a administração do capital humano e além de tornar os colaboradores co-responsáveis, motivando-os a fim de atingirem melhores resultados.

A partir dos dados analisados na pesquisa, observou-se que mesmo não havendo distribuição do PPR no segundo semestre de 2000, em função da empresa não atingir o resultado base estipulado, conforme informação obtida junto ao departamento administrativo da mesma, os colaboradores se mostram motivados com o programa e estão empenhados para atingir as metas propostas pelo programa para o ano de 2001.

Por outro lado, registrou-se que a empresa necessita realizar um trabalho de esclarecimento do programa junto ao pessoal que tem pouco tempo de empresa e principalmente junto aos funcionários do departamento industrial. O percentual de funcionários que respondeu se

sentir indiferente perante o programa é elevado. Assim sugere-se que as causas sejam apuradas a fim de motivar estes. É importante, também, a empresa verificar o que aconteceu ao longo do ano de 2000 que fez com 30% das metas ficassem muito distantes do valor estipulado.

A partir do exposto acredita-se que adotar um programa de participação nos resultados, desde que elaborado com base em indicadores que demonstrem a realidade da empresa, traz benefícios às mesmas e conseqüentemente na remuneração dos colaboradores, ocasionando mais qualidade nos produtos e serviços, possibilitando às pessoas maior poder de compra e resultando numa melhoria para a sociedade de forma geral. Cabe lembrar que uma assessoria jurídica e/ou contábil pode se fazer necessária quando da implementação e execução do programa. Assim, os profissionais destas áreas devem se preparar não só para orientar e implantar o programa da participação nos resultados das empresas, como também para assessorar o acompanhamento do programa e sua execução.

Bibliografia

ARAÚJO, Paulo Henrique. Dicas para desenvolver e motivar talentos. *Profissional & negócios*. São Paulo: ano III, n. 36, p. 6-7, out, 2000.

ARIZA, Vera Lúcia. Motivação no trabalho: uma questão de desafio. *Treinamento & desenvolvimento*. São Paulo: ano IV, n.46, p.29-31, out., 1996.

BECKER, Grace Vieira; RUAS, Roberto Lima. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. *Revista de administração contemporânea*. Rio de Janeiro: v.1, n.03, Jan/abr, 1997.

BRASIL. *Constituição república federativa do Brasil*. Brasília, 1988.

BRASIL. Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. *Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa*. Brasília:2000.

CAPONIGRO, Jeffrey. À beira de um ataque de nervos. *HSM Management*. São Paulo: ano IV, n. 24, jan/fev., 2001.

CERVO, Amado Luiz. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, Waldir Evangelista. *Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas*. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Sérgio Amad. *A prática das novas relações trabalhistas: por uma empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 1997.

FELIPPE, Maria Inês. O resgate do ser humano. *RH em síntese*. São Paulo: ano IV, n.23, jul/ago 1998.

FRANCO, Hilário. Participação dos empregados nos lucros da empresa. *Revista brasileira de contabilidade*. Brasília, ano XXI, n. 78, p. 47, jan/mar, 1992.

GATTI, Ivan Carlos. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. *Revista brasileira de contabilidade*. Brasília, ano XXIV, n. 95, p.10-11, set./out., 1995.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

HAMPTON, David R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1990.

JOÃO, Paulo Sérgio. *Participação nos lucros ou resultados das empresas*. São Paulo: Atlas, 1998.

LUMERTZ, Clóvis. *Manual operacional: como implantar programas de interno*. 1999.

MARINAKIS, Andres E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, n. 4, p. 56-64, out./dez., 1997.

PONTES, B.R. *A competitividade e a remuneração flexível*. São Paulo: LTr, 1995.

PFEFFER, Jeffrey. Perigo: empresa tóxica. *HMS Management*. São Paulo: ano III, n. 16, p.116-120, set./out, 1999.

STONER, James A.F. *Administração*. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

RIBEIRO, Fátima. A mulher como diferencial competitivo. *RH em síntese*. São Paulo: Ano IV, n. 29, p. 40-41, jul/ago, 1999.

VEY, Ivan Henrique. *Motivação no trabalho dos oficiais do exército brasileiro: estudo de caso*. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

Contato dos autores

Marlice Dilkin
E-mail: mdilkin@zipmail.com.br

Prof. Ms. Gilberto Brondani
E-mail: brondani@ccsh.ufsm.br