

# *A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS E RESULTADOS DAS EMPRESAS NO BRASIL: UM INSTRUMENTO PARA ACCELERAR A REESTRUTURAÇÃO NECESSÁRIA*

**Andrés E. Marinakis**  
Especialista em Remunerações do  
Departamento de Relações Industriais da  
Organização Internacional do Trabalho (OIT),  
Genebra, Suíça.

**RESUMO:** Este artigo esclarece as diferenças que existem nas características dos programas de participação nos lucros e dos de participação nos resultados. Avalia, também, as dificuldades na aplicação desses programas e o potencial para acelerar a reestruturação das empresas brasileiras.

**ABSTRACT:** This article clarifies the differences between the characteristics of profit sharing and performance related pay and evaluates the difficulties to be encountered in the application of these programmes and their potencial for accelerating the restructuring of Brazilian firms.

**PALAVRAS-CHAVE:** participação nos lucros, participação em resultados, reestruturação, empresas brasileiras.

**KEY WORDS:** profit sharing, performance related pay, restructuring, Brazilian firms.

Apesar de, desde 1946, as sucessivas constituições brasileiras estabelecerem o direito dos trabalhadores de participar nos lucros das empresas, a falta de regulamentação sobre isso limitou sua aplicação a iniciativas isoladas. Em dezembro de 1994, anunciou-se a Medida Provisória (MP) nº 794,<sup>1</sup> que regula a disposição constitucional com respeito à participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas. Desde então, o conteúdo da mesma vem sendo reeditado sucessivamente, mantendo-se sua vigência. Desse modo, pôs-se fim a um vazio regulamentar (ainda que de forma precária até seu tratamento legislativo), abrindo um amplo espaço para sua aplicação.

A participação financeira<sup>2</sup> é um instrumento pelo qual os trabalhadores adquirem acesso a uma remuneração adicional variável desde que sejam atingidos certos objetivos predeterminados. No caso do Brasil, esses objetivos são determinados pela negociação direta no nível da empresa e podem consistir em metas de lucros ou diversos tipos de resultados. Trata-se, portanto, de um componente variável da remuneração, uma vez que, em função da realização das metas, se efetuará ou não um pagamento àqueles trabalhadores envolvidos (assim como variará o seu valor).

A partir desse impulso dado à participação financeira dos trabalhadores, o Brasil se incorpora ao grupo de países que aplicam de forma crescente esse instrumento. Como se verá repetidas vezes, os objetivos perseguidos em cada país diferem, determinando as características do sistema a ser aplicado. O objetivo deste trabalho é estabelecer qual é o objetivo buscado no caso brasileiro, os benefícios e as dificuldades que sua aplicação vai encontrar e, finalmente, o potencial que sua utilização apresenta para melhorar o desempenho das empresas brasileiras.

### OBJETIVOS DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA

É importante destacar que os programas de participação financeira podem perseguir diferentes objetivos. No que se refere aos princípios que podem guiar a introdução de tais programas, estes podem constituir a instituição de um direito dos trabalhadores ou podem constituir um instrumento de gestão.

- **Como expressão de um direito dos trabalhadores:** consiste em que os programas dêem alguma participação na distribuição

do resultado financeiro da empresa, proporcional à importância do fator trabalho no valor agregado total. Dessa forma procura-se melhorar a renda dos trabalhadores ou dar algum benefício adicional, especialmente àqueles cuja renda é mais modesta. Esse é o princípio perseguido pelo sistema de participação obrigatória em prática na França.

- **Como instrumento de gestão:** os programas são implementados de tal forma que criam incentivos para os trabalhadores ao relacionar parte das remunerações a indicadores selecionados de seu desempenho. Neste caso, busca-se motivar os trabalhadores para solucionar/melhorar aspectos importantes da organização.

### A participação financeira é um instrumento pelo qual os trabalhadores adquirem acesso a uma remuneração adicional desde que sejam atingidos certos objetivos predeterminados.

Esses dois princípios não são necessariamente excludentes: pode-se aceitar que a participação nos lucros é um direito dos trabalhadores e que, ao mesmo tempo, pode ser utilizada como instrumento de gestão. Entretanto, a diferença fundamental radica em que, ao constituir um direito, a participação nos lucros deve ser extensiva a todos os trabalhadores e, portanto, de aplicação obrigatória; enquanto que, ao estabelecer-se que o objetivo principal é constituir um instrumento de gestão, sua aplicação deve estar sujeita à necessidade das empresas e, portanto, ser voluntária.

A Constituição Brasileira inscreve a participação nos lucros como um direito de todos os trabalhadores, o que lhe daria um caráter de aplicação obrigatória. Na sua instrumentalização através da MP, reforça-se esse conceito ao estabelecer que toda empresa deverá convencionar com seus empregados a forma de participação. Estabelece, além disso, que sobre ela

Uma versão preliminar da experiência internacional na aplicação de programas de participação nos lucros e resultados foi apresentada em novembro de 1995 em um seminário organizado pelo Ministério do Trabalho do Brasil e a Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público da Câmara de Deputados, Brasília. O autor se beneficiou das diferentes conferências dos expositores e agradece as valiosas observações formuladas por Zafar Shaheed.

1. De acordo com o estabelecido na Constituição Brasileira, no caso de relevância e urgência, o Presidente da República pode adotar medidas provisórias, com força de lei, devendo submetê-las de imediato ao Congresso Nacional. O prazo de sua vigência é de trinta dias, caducando no caso de não serem convertidas em lei. Para evitar interrupções em sua vigência, a MP pode ser reeditada com um novo número, como aconteceu com a MP referida até este momento (dezembro, 1995).

2. Utilizaremos o conceito de "participação financeira" como idéia genérica que engloba tanto a participação nos lucros como nos resultados.

não incidem os encargos sociais ou previdenciais, o que constitui um incentivo para o empregador. De tal modo, o Brasil se inscreve entre os países onde esses programas receberam o impulso das autoridades e onde se estabelece um marco legal obrigatório ou semi-obrigatório, como é o caso da França<sup>3</sup> (ver quadro 1). Mas, além disso, a reforma constitucional de 1988 introduz a participação alternativa nos lucros ou resultados das empresas. Este último aspecto orienta o uso desses programas como instrumento de gestão. Desta forma, a Medida Provisória brasileira parece buscar ambos os objetivos.

**Quadro 1 — Classificação de acordo com o marco legal e a origem da iniciativa**

Por iniciativa de		flexível ou voluntário	obrigatório ou semi-obrigatório	Marco Legal
Empresários	Estados Unidos			
Autoridades	Grã-Bretanha			
	França			
			Brasil	

Fonte: Construído com base em REMUS, J. Financial participation of employees: an attempted classification and major trends. *International Labour Review*, v. 122, n. 1, 1993; IDS (Income Data Services): *Profit-Related Pay*, IDS Study n. 471, Londres, 1990; IDS (Income Data Services): *Profit-Related Pay*, IDS Study n. 520, Londres, 1990.

A partir dessas duas linhas gerais (direito dos trabalhadores e instrumento de gestão), podem-se estabelecer uma série de objetivos macroeconômicos, assim como no âmbito da empresa, aos quais esse tipo de programas pode contribuir. No caso da Grã-Bretanha, o objetivo perseguido por esses programas é **flexibilizar as remunerações**. Vinculando parte das remunerações ao sucesso da empresa, os trabalhadores seriam levados a reconhecer a importância do lucro e eles mesmos teriam interesse em aumentá-lo. Em princípio, isso deve aumentar a confiança dos empresários no que diz respeito a novos investimentos e criação de emprego, uma vez que é introduzido um fator

de ajuste automático nos custos a partir do componente variável dos custos trabalhistas, que acompanham os altos e baixos nos resultados financeiros das empresas. Isso teria, além disso, um efeito benéfico no que se refere à estabilização da mão-de-obra, reduzindo a rotatividade.

No caso da França, um dos principais objetivos do programa de participação obrigatória nos lucros com distribuição diferida, instaurado em 1967, foi **aumentar o nível de poupança nacional e individual**. A condição de distribuição diferida leva a não poder fazer uso das contribuições durante certo período (que inicialmente foi de cinco anos), salvo em casos de demissão, aposentadoria ou falecimento.

Os programas de aplicação mais difundidos nos Estados Unidos seguem esse mesmo princípio de distribuição diferida. Nesse caso, porém, o pagamento em dinheiro realiza-se normalmente no momento do afastamento, **substituindo ou complementando o plano de pensões**.

Em muitos casos, a forma de distribuição adotada pelos programas é em dinheiro, constituindo um complemento dos vencimentos salariais. Se, além de ser pago em dinheiro, sua distribuição é freqüente, a participação pode constituir um **incentivo para os trabalhadores**, podendo inclusive aumentar sua identificação com a empresa.

Em geral, esses programas constituem um meio para **melhorar as relações de trabalho** na empresa. A introdução de programas de participação nos lucros e/ou resultados certamente requer relações de trabalho maduras, uma vez que envolvem, entre outros fatores, intercâmbio de informação e confiança.

No Brasil, a Medida Provisória adota os pagamentos em dinheiro como forma de distribuição. De tal forma, parece estar mais orientado ao objetivo de constituir um incentivo para os trabalhadores e, ao mesmo tempo, um instrumento que contribua para melhorar as relações trabalhistas. Ao estabelecer, além disso, que os programas serão o resultado de acordos entre a direção e os empregados de cada empresa,<sup>4</sup> reforça-se seu uso potencial como incentivo aos trabalhadores e instrumento de gestão para os empresários. Ao mesmo tempo, pode-se reconhecer uma tentativa redistribucionista ao estender sua cobertura a todos os trabalhadores e ao abrir-lhes a possibilidade de ter uma participação no lucro gerado. A predominância de um ou outro objetivo vai estar ligada ao esquema escolhido no nível das empresas.

3. No caso da França, o sistema é de aplicação obrigatória nas empresas com mais de cinquenta empregados, sendo que nas demais é voluntário. No caso do Brasil, o sistema abrange todos os trabalhadores, mas, ao não impor sanções e ao depender da negociação no nível de cada empresa, pode ser caracterizado como semi-obrigatório.

4. Para uma análise detalhada sobre a negociação e a forma de resolução de litígios de acordo com a MP, ver Zylberstajn, H. "Participação nos lucros ou resultados: as possibilidades criadas com a MP 794 e suas sucessoras", cópia, documento apresentado no Seminário sobre Participação dos Trabalhadores nos Lucros, Brasília, nov. 1995.

## DIFERENÇAS ENTRE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E NOS RESULTADOS

A Medida Provisória ressalta um aspecto já presente na Constituição, que é a opção de dar participação nos lucros e/ou nos resultados. Por um lado, deve-se apontar que essas opções têm características diferentes. Os programas de participação nos lucros utilizam como variável os próprios ganhos da empresa (para isso, utilizam-se diversas definições contábeis) e seu objetivo fundamental é relacionar parte das remunerações ao sucesso da empresa. O valor a distribuir é resultado da aplicação de uma porcentagem a uma definição de lucro combinada anteriormente, sendo portanto um montante variável. Em períodos de lucro, os trabalhadores recebem uma proporção dos mesmos. Em períodos de perdas, não há participação dos trabalhadores, reduzindo, assim, os custos ligados ao trabalho. Dada a característica do fator considerado (lucro), a unidade a remunerar em geral é a empresa como um todo, e sua frequência de remuneração é anual, a partir do balanço final, ou semestral, a partir de uma estimativa. Dado o escasso grau de individualização (remunera-se toda a empresa e o lucro não está sob o controle de cada participante) e o tempo transcorrido entre pagamentos, este sistema não constitui um incentivo direto para a melhoria do desempenho individual.

A participação nos resultados, por sua vez, pode ser um instrumento muito adequado para incentivar os trabalhadores a melhorar seu desempenho. A partir da discussão da direção com os próprios interessados, são estabelecidas uma série de metas claramente mensuráveis, sobre áreas que estão sob o controle dos trabalhadores participantes e uma escala de prêmios de acordo com sua execução. Para isso, deve-se prestar muita atenção em como medir o desempenho, bem como fixar metas que sejam percebidas como justas pelos trabalhadores e que, ao mesmo tempo, constituam uma melhora real em seu rendimento.

Para potencializar a motivação, os pagamentos devem ser realizados com a maior frequência possível, permitindo relacionar o pagamento da participação com a melhora no desempenho. Do mesmo modo, a unidade a remunerar deve ser individual ou abranger grupos homogêneos de pequeno tamanho.

A escolha dependerá não só de questões práticas (dificuldade de determinar a produtividade

de certos trabalhadores, por exemplo) como também da atitude que se quer promover (trabalho em equipe ou individual). Os programas podem estar orientados a estimular o esforço individual (aumento da produtividade no sentido estrito), melhorar a qualidade do produto, economizar o uso de recursos, diminuir o desperdício e o tempo ocioso, reduzir os acidentes de trabalho etc. Também podem incentivar mais de um aspecto ao mesmo tempo. É fundamental que os resultados combinados tenham como objetivo a realização de aspectos estratégicos da organização, razão pela qual sua identificação requer uma cuidadosa análise.

**Sendo uma renda variável, os pagamentos por participação nos lucros e resultados não deveriam representar uma proporção muito significativa na renda dos trabalhadores. Caso contrário, pode-se estar criando distorções que se manifestarão em algum momento posterior.**

## PRECAUÇÕES E DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA

Tanto na participação nos lucros como nos resultados, uma série de precauções devem ser tomadas. Em primeiro lugar, não se deve esquecer que as somas distribuídas por esses conceitos não constituem um ingresso regular e, portanto, diferenciam-se dos salários. A MP, assim como os artigos relacionados da Constituição, mencionam esse aspecto.

No caso brasileiro, existe certa preocupação por parte das autoridades para que a participação nos lucros ou resultados não substitua parte dos salários regulares, com o objetivo de que as empresas tenham um simples benefício nos seus custos (estão liberados dos encargos sociais e previdenciais). Isso se manifesta na

MP através do estabelecimento de uma periodicidade mínima de seis meses para o desembolso da participação, com o qual se dificulta essa substituição. Essa periodicidade mínima, entretanto, vai contra a participação nos resultados como incentivo aos trabalhadores, uma vez que o pagamento por esse conceito não está muito próximo de todo o período avaliado.

Sendo uma renda variável, os pagamentos por participação nos lucros e resultados não deveriam representar uma proporção muito sig-

nificativa na renda dos trabalhadores. Caso contrário, pode-se estar criando distorções que se manifestarão em algum momento posterior. Durante períodos de depressão, por exemplo, a empresa pode ter dificuldades para manter seus melhores trabalhadores, já que o não-pagamento da parte variável pode fazer cair sua remuneração a níveis abaixo do mercado. Portanto, ao estabelecer o sistema de participação a ser aplicado na empresa, deve-se ter em conta os salários do mercado.

**Quadro 2 — Principais diferenças entre a participação nos lucros e nos resultados**

	<b>PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS</b>	<b>PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS</b>
<b>Objetivos</b>	Ligar as remunerações ao êxito da empresa e promover a identidade dos trabalhadores com os objetivos da empresa (aumentar lucro).	Pode ser projetada para: - estimular o esforço individual; - melhorar a qualidade do produto; - economizar uso de recursos; - estimular cooperação e trabalho em grupo.
<b>Fator a remunerar</b>	Lucro.	Produtividade (medida a partir de um ou múltiplos indicadores).
<b>Unidade a remunerar</b>	Empresa como um todo ou unidades fabris.	Individual ou grupos de trabalho.
<b>Freqüência da remuneração</b>	Anual ou semestral.	Mensal, trimestral, semestral.
<b>Disponibilidade da retribuição</b>	Imediata (pagamento em dinheiro, sem benefício fiscal para o trabalhador). Mediata (pagamento diferido, com incentivo fiscal para o trabalhador).	Imediata (pagamento em dinheiro, sem benefício fiscal para o trabalhador).
<b>Principal ponto positivo</b>	Nos períodos de lucro, dá uma parte aos trabalhadores. Em período recessivo, o custo trabalhista se reduz de forma automática, aliviando o ajuste.	Os trabalhadores têm maior influência e controle sobre o resultado do que no caso dos planos de participação nos lucros.
<b>Principal ponto negativo</b>	Fatores importantes não estão sob o controle dos trabalhadores (decisões da direção ou fatores macroeconômicos).	Às vezes é difícil determinar e medir os indicadores mais adequados. Deve-se evitar que o incentivo tenha efeitos indesejados sobre outros aspectos.

Fonte: do autor.

No momento de estabelecer a natureza do que vai ser remunerado (produtividade, qualidade etc.), deve-se ter cuidado para que o incentivo não repercuta negativamente em outros aspectos. Por exemplo, existem incentivos para elevar a produtividade que podem levar, de forma indesejada, a uma deterioração da qualidade do produto final ou a um aumento dos acidentes de trabalho. Uma forma de evitar esses efeitos é construindo indicadores mistos que explicitem, por exemplo, que o bônus resultante do incremento na produtividade pode ver-se anulado se os índices de qualidade não são satisfatórios. É o caso, por exemplo, de uma fábrica norte-americana de aparelhos de ar-condicionado que utiliza uma série de fatores ligados à economia (economia no custo da mão-de-obra, materiais e insumos). O resultado combinado desses fatores é modificado, em última instância, por uma escala de qualidade. Como demonstra o quadro 3, se a qualidade dos produtos for igual ou inferior a 78% da meta fixada, elimina-se totalmente o bônus resultante da economia alcançada; se a qualidade for de 98% da meta, o bônus resultante é igual à economia conseguida; e, atin-

gindo 100% da meta de qualidade, o bônus é ainda maior do que a economia conseguida, em 10%. Desse modo, a maximização da economia que pode comprometer a qualidade do produto final fica claramente penalizada.

O quadro 4 apresenta um exemplo da aplicação da tabela anterior para um caso em que é premiado o trabalho em grupo e não o desempenho individual. Em primeiro lugar, registra-se a pontuação da qualidade obtida pelos grupos de trabalho A, B e C ao final do período. Na seqüência, a partir do quadro 3, converte-se o resultado da qualidade de cada grupo no multiplicador da qualidade correspondente. O mesmo é aplicado sobre o bônus resultante da economia realizada (a qual é igual para todos os grupos para simplificar a comparação entre os grupos) para obter o bônus final. Neste exemplo, o grupo B atinge o bônus máximo graças a sua excelente *performance* de qualidade.

No plano de sua aplicação, programas baseados nos lucros ou nos resultados têm probabilidade muito diferente de ser implementados no caso brasileiro. A participação nos lucros requer que as empresas ponham seus livros contábeis à disposição dos trabalhadores, representados

Quadro 3 — Modificador de qualidade para a determinação do bônus final

QUALIDADE COMO % DA META	MULTIPLICADOR DO BÔNUS	
78	0.0	⇒ elimina bônus por economia
80	0.10	
85	0.35	
90	0.60	
95	0.90	
98	1.00	
100	1.10	⇒ bônus igual a economia

Fonte: BELCHER, J. *Gain sharing*. Huston, Texas: Gulf Publishing Company, 1991.

Quadro 4 — Exemplo de aplicação do multiplicador

	GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C
Pontuação de qualidade	67%	99%	87%
Multiplicador	0.0	1.10	0.35
Bônus resultante da economia	R\$ 3.200	R\$ 3.200	R\$ 3.200
Bônus final	R\$ 0	R\$ 3.520	R\$ 1.120

Fonte: do autor.

pelo sindicato ou comissões de fábrica, que podem verificar a informação relevante. No Brasil existe muita relutância das empresas em dar esse passo. Mas, na prática, existe um obstáculo maior, uma vez que esses programas precisam da existência de uma contabilidade detalhada no âmbito da empresa. Hoje em dia, a maior parte das empresas brasileiras fazem suas contribuições impositivas baseadas no lucro conjecturado, com o qual carecem do instrumento de base.

**Os programas de participação nos resultados não têm caráter permanente. O ciclo de vida da própria organização, passando por fases de crescimento, consolidação e declínio, requer diferentes políticas de remuneração.**

Mas, além disso, existe na sociedade uma falta de confiança nos balanços das empresas, que se baseia na suposição de altos níveis de evasão fiscal. Tudo isso faz pensar que, ao menos numa primeira instância, programas de participação nos resultados terão preferência sobre os de participação nos lucros. De fato, nos debates estabelecidos com as organizações sindicais, estas demonstram que já perceberam essa realidade e algumas delas estão impulsionando-a de forma ativa.

Cabe apontar, além disso, que no caso do Brasil há uma série de acordos que estabelecem a distribuição de um bônus fixo anual como participação nos lucros, como é o caso do acordo conseguido pela FEBRABAN com o sindicato do setor bancário. Apesar desses tipos de acordos cumprirem com a MP, já que são resultado da livre-negociação entre as partes interessadas, não cumprem com o objetivo e o espírito da mesma. Dado que o montante a ser distribuído é fixo, o mesmo constitui um custo trabalhista adicional assimilável ao pagamento do salário anual complementar. Des-

sa forma, a participação não está ligada ao sucesso financeiro da firma e também não constitui um instrumento para incentivar os trabalhadores. Isso demonstra que, em geral, o potencial das verdadeiras políticas de recursos humanos não está sendo explorado a fundo e, em particular, o instrumento que esta MP provê não foi entendido em alguns setores.

Finalmente, deve-se destacar que esses programas de participação nos resultados não têm caráter permanente. O ciclo de vida da própria organização, passando por fases de crescimento, consolidação e declínio, requer diferentes políticas de remuneração. Por outro lado, mudanças importantes nos níveis de produção e na tecnologia utilizada são circunstâncias que pedem uma revisão dos acordos, já que os parâmetros são diferentes. Portanto, é importante que os acordos incluam uma cláusula que estabeleça as circunstâncias ou a eventual periodicidade da renegociação entre as partes.<sup>5</sup>

**O POTENCIAL DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS NO BRASIL**

Para analisar o potencial que esses programas apresentam no Brasil, deve-se levar em conta a estrutura das firmas e o contexto em que atuam. O contexto socioeconômico pode ser determinante no que diz respeito ao desenvolvimento desse instrumento. Nos países de longa aplicação desses sistemas, observam-se modificações que correspondem às novas circunstâncias.

A experiência dos Estados Unidos, por exemplo, indica que na sua origem o objetivo predominantemente perseguido pelos planos de participação era o de distribuição. Isso aconteceu em um contexto de crescimento contínuo da economia e do setor privado — manufatureiro, em particular —, com alta criação de empregos e níveis de sindicalização crescentes. Hoje em dia, nos Estados Unidos, a participação nos lucros ou resultados é vista principalmente como um instrumento que flexibiliza os custos trabalhistas e/ou um incentivo para melhorar o desempenho da empresa. Os planos negociados de forma coletiva em anos mais recentes foram parte das concessões introduzidas em troca da eliminação de incrementos salariais ou outros benefícios.<sup>6</sup> Nesse caso, as empresas com problemas são aquelas que passam a estar mais interessadas em introduzir programas de participação financeira de forma a con-

5. GERHART, B., MINKOFF, H., OLSEN, R. Employee compensation: theory, practice and evidence. *Handbook of Human Resource Management*, por FERRIS, G., ROSEN, S., BARNUM, D. (eds.). Blackwell Publishers, Cambridge Massachusetts, 1995.

6. PERRY, C., KEGLEY, D. *Employee financial participation: an international survey*. University of Pennsylvania, The Wharton School, Industrial Relations Unit; Multinational Industrial Relations, series n. 2, 1990.

tribuir ao processo de reestruturação das mesmas. Esse novo interesse aparece num contexto marcado por baixas taxas de crescimento e de criação de emprego, crescente globalização e concorrência internacional, e queda nos índices de sindicalização.

A situação da economia brasileira neste momento encontra-se marcada principalmente pelo aprofundamento da abertura comercial e do processo de integração regional, bem como pela consolidação do processo de estabilização. Essas circunstâncias confluem para a empresa elevando os níveis de qualidade exigidos, restringindo a liberdade na determinação dos preços, dando uma nova dimensão à estrutura de custos etc. Constituem, portanto, fatores que impulsionam a reestruturação organizacional de modo a alcançar níveis de produtividade e competitividade requeridos pelos novos mercados. A participação nos resultados ou metas estabelecidos claramente pode ser muito apropriada nesse contexto, uma vez que pode contribuir para acelerar o processo de modernização das empresas brasileiras, estimulando a melhora dos seus *standards* e a produtividade de seus trabalhadores.

Em nível micro, deve-se apontar o impacto diferenciado que pode se dar de acordo com o tamanho da empresa.<sup>7</sup> No que se refere aos programas baseados nos lucros, estes são de aplicação possível nas empresas maiores, que contam com contabilidade detalhada (tributam sobre o lucro real) e, em alguns casos, com auditorias externas. Quanto aos programas baseados nos resultados, se forem aplicados atendendo a melhoras objetivas nos seus processos e produtos, podem constituir um importante impulso, especialmente nas empresas médias e pequenas. Isso porque, na sua maioria, as empresas maiores e modernas do Brasil já aplicam uma série de sistemas de gestão que atendem a esses objetivos. O que não quer dizer que as possibilidades de melhoria tenham se esgotado; ao contrário, simplesmente não se tratam de instrumentos tão novos nem de áreas que anteriormente estiveram descuidadas.

Por exemplo, depois da introdução da MP, a Souza Cruz prosseguiu as negociações com os sindicatos para estabelecer uma série de resultados esperados por unidade. Para cada unidade foram estabelecidos no máximo cinco fatores de avaliação, com sua escala de pontuação correspondente. Para a área de produção, por exemplo, os fatores escolhidos foram: acidentes de trabalho, não-comparecimento ao trabalho, qualida-

de do produto, índice de produção e desperdício de matéria-prima. Os sistemas de informação existentes na empresa permitiram estabelecer um sistema muito sofisticado, fixando as metas em função das médias históricas de cada uma das unidades. Algumas dessas informações, ao contrário, são desconhecidas pela direção de muitas pequenas e médias empresas. A partir de uma só medição, essas empresas podem conseguir melhoras rápidas nos seus resultados.

**Os programas baseados nos lucros aplicam-se melhor nas empresas maiores, que contam com contabilidade detalhada. Já os programas baseados nos resultados, se forem aplicados atendendo a melhoras objetivas nos seus processos e produtos, podem constituir um importante impulso, especialmente nas empresas médias e pequenas.**

Numa primeira etapa, a aplicação de programas sobre os resultados poderá gerar benefícios visíveis tanto para a parte empresarial quanto para os trabalhadores, já que não aumenta o custo unitário laboral. Entretanto, essas oportunidades de conseguir melhoras em curto ou médio prazos não são ilimitadas, razão pela qual esses programas deverão ir sofisticando-se progressivamente. Em particular, a aplicação de programas de resultados, em momentos de queda na demanda do produto devido aos ciclos econômicos, pode resultar em pagamento de bônus inclusive se a empresa está perdendo dinheiro. Uma alternativa para resolver essa eventualidade é a elaboração de indicadores que incluam tanto resultados quanto o lucro da empresa. Na medida em que se vai solucionando o problema de falta de credibilidade nos balanços e que aumenta a confiança entre

7. No plano internacional, observamos que o sistema francês diferencia as empresas de acordo com o seu tamanho. A legislação distingue as empresas que têm mais de cinquenta empregados — caso em que a participação nos lucros é obrigatória — ou menos de cinquenta empregados — caso em que o sistema de participação é voluntário, e não é especificada a definição de lucro ou produtividade.

os participantes, será possível ir avançando na direção desse tipo de indicadores mistos.

Apesar de a MP estabelecer que a introdução desses programas deve ser resultado da negociação das partes, existe o risco de que em algumas empresas se tente impor um programa, que pode ser inclusive tecnicamente sofisticado, mas que na prática gere reações contrárias às desejadas. Deve-se recordar que uma das chaves do êxito radica na concepção conjunta, na comunicação e no crescente desenvolvimento da confiança entre as partes. Os trabalhadores deverão entender a lógica e os parâmetros fixados pelo programa. Para isso é importante que as fórmulas utilizadas sejam simples, não envolvam muitas variáveis e que haja um verdadeiro esforço de comunicação e acompanhamento da evolução do programa desde sua concepção.

## CONCLUSÕES

Em primeiro lugar, ainda que a questão abordada por essa MP seja importante e sua implementação efetiva possa constituir uma contribuição ao processo de reformas, é evidente que a mesma não constitui um caso de urgência (como deveria ser o caso das medidas provisórias). A manutenção dessa regulamentação em um marco tão precário por um tempo tão longo só pode gerar dúvidas quanto a sua forma final. De fato, sucessivas versões têm introduzido algumas mudanças na sua redação. Portanto, passado um ano e meio da sua introdução, impõe-se seu tratamento legislativo de forma que se possa contar com orientações claras.

No que diz respeito ao seu conteúdo, apesar de a MP constituir uma medida de aplicação obrigatória, introduz uma ampla flexibilidade ao estabelecer que os programas devem surgir do acordo coletivo no nível da empresa. Desse modo, não impõe uma fórmula única cuja aplicação poderia ser ajustada em maior ou menor medida a distintas empresas de acordo com suas características específicas. Esse enfoque implica que a participação financeira não é vista como um novo custo trabalhista, mas sim como um valioso instrumento de gestão.

Sem dúvida, a participação nos lucros ou nos resultados como instrumento de gestão implica dar um grande salto dentro da maneira segundo a qual, até o momento, se dava a gestão de recursos humanos e as políticas salariais na maioria das empresas brasileiras. A negociação no nível da empresa — na qual é

necessário chegar a um acordo sobre quais os fatores a remunerar, as metas a alcançar, as porcentagens de distribuição, entre outros aspectos — requer o desenvolvimento de sistemas de comunicação que garantam transparência. Nesse sentido, é importante promover a constituição de corpos mistos de acompanhamento e estabelecer sistemas de informação com os trabalhadores. Essa mudança reforça a tendência à redução da intervenção estatal na política salarial e procura estabelecer relações trabalhistas mais desenvolvidas.

Mas, além disso, nesse período de transformação das empresas dentro de novas circunstâncias macroeconômicas, a participação nos resultados, em particular, pode constituir um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. Dá a possibilidade de conjugar a consecução de um objetivo estratégico da empresa com o incentivo aos trabalhadores necessário para atingi-lo. Nesse sentido, os pagamentos em dinheiro estabelecidos na MP constituem a forma de distribuição mais apropriada.

O período mínimo de distribuição estabelecido na MP (seis meses) pode reduzir a identificação entre a melhora no desempenho e o pagamento do bônus. Entretanto, durante essa primeira fase de implementação da MP, pode ser a melhor forma de evitar que esses pagamentos variáveis substituam parte do salário. Numa segunda instância, pode-se estabelecer um limite máximo para o montante passível de isenção de pagamento de encargos sociais e previdenciais, liberando a frequência de sua distribuição de acordo com o combinado em cada empresa.

Isso indica que se deve ver o uso desse instrumento como um processo evolutivo. Nos países onde esses programas têm sido aplicados já há um longo tempo, observa-se que os mesmos têm variado, adaptando-se a novos contextos e a novos objetivos. Por exemplo, pode-se estabelecer que, no Brasil, dada a estrutura salarial existente e a brevidade do período de baixa inflação, assim como a necessidade de um incentivo aos trabalhadores em um período de reestruturação, a participação nos resultados com distribuição em dinheiro acaba sendo, na atualidade, a alternativa mais adequada. Isso não implica que, uma vez consolidada a estabilização, depois de uma recuperação na renda dos trabalhadores, e já avançado o processo de reestruturação, a participação nos lucros com incentivos para a distribuição diferida não possa constituir a melhor alternativa para aumentar a taxa de poupança nacional. □