Victor Hugo Porto de Oliveira

ANÁLISES DE INDICADORES DE PERFORMANCES DOS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO EM LUCROS E RESULTADOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais – Mestrado, Área de Concentração em Controle e Otimização de Processos Industriais, Linha de Pesquisa em Monitoramento, Simulação e Otimização de Sistemas e Processos, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Sistemas e Processos Industriais.

Orientadores: Prof. Dr. Elpidio Oscar Benitez Nara
Prof. Dr. Jacques Nelson Corleta Schreiber

Santa Cruz do Sul
2015

Victor Hugo Porto de Oliveira

ANÁLISES DE INDICADORES DE PERFORMANCES DOS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO EM LUCROS E RESULTADOS

Esta Dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais – Mestrado – Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Sistemas e Processos Industriais.

Dr. Elpidio Oscar Benitez Nara
Professor Orientador

Dr. Jacques Nelson Corleta Schreiber
Professor Coorientador

Dra. Liane Mählmann Kipper
Examinador - UNISC

Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk
Examinador - UFSM

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me permitir concretizar mais este sonho. Pelos pais que tive, e se estivessem aqui hoje se encheriam de orgulho por mais esta conquista. Hoje, mais do que nunca valorizo seus ensinamentos, muito obrigado, em memória de meus pais Manoel de Oliveira e Erany Porto de Oliveira.

Não posso esquecer que esta caminhada foi construída com a participação de pessoas muito importantes, professores de minha formação básica, que plantaram em mim a semente da curiosidade e do querer aprender mais.

A decisão por recomeçar a estudar após 30 anos de ausência dos bancos escolares foi catalisada por diversas pessoas com quem tive o privilégio de trabalhar e que sempre que tinham oportunidade me diziam em tom de incentivo, que deveria estudar para ser mestre, agradeço com muito carinho a cada um.

Agradeço aos mentores desta etapa, professores, funcionários e colegas do mestrado, aos meus orientadores Prof. Dr. Elpidio Oscar Benitez Nara e Prof. Dr. Jacques Nelson Schreiber. De forma especial ao Prof. Dr. Elpidio, que sempre procurou transmitir suas experiências profissionais e de vida. Dosando de forma sábia o rigor das exigências do programa e a sensibilidade dos incentivos, culminando com inteligentes desafios.

Agradecimentos aos amigos, que entenderam a minha ausência, mas que mesmo assim me incentivaram nesta caminhada. Aqueles que me auxiliaram de alguma forma para que eu pudesse cursar o mestrado ou que emprestaram suas habilidades para a elaboração deste trabalho.

Um agradecimento especial aos meus familiares: Jacqueline, Rodolfo e Matheus.

Agradecimento ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais da UNISC. Obrigado a todos que de alguma forma me auxiliaram.

De forma especial a CAPES por conceder a bolsa de estudos que me permitiu consolidar este sonho.

RESUMO

O PLR (Participação em Lucros e Resultados) é uma modalidade de negociação entre empresas e empregados que vem crescendo ao redor do mundo, particularmente em países economicamente mais desenvolvidos; tais como Japão, Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e França. O PLR no Brasil, surge como um incentivo social, onde os empregados têm a oportunidade de auferir ganhos através dos resultados que ajudaram a construir, e as empresas; a oportunidade de potencializar resultados; de produtividade, qualidade e lucratividade através do comprometimento de seus empregados. Pesquisa foram realizadas em periódicos nacionais e internacionais e os resultados indicaram que há grandes oportunidades de pesquisa sobre o tema no Brasil. A sombra do recente regramento da lei, que orienta os contratos de participação em lucros e resultados, as empresas vêm negociando com seus empregados os PLR. Contudo, não são raros verem-se contratos que transparecem o inadequado uso desta poderosa ferramenta. Várias organizações e profissionais liberais estão oferecido seus serviços como suporte nas negociações de PLR, porém o cunho de atuação destes, são na sua maioria no âmbito jurídicos. Raras são as pesquisas que trazem uma visão de gestão organizacional para o meio destas discussões. A legislação em vigência, nasceu com o propósito de incentivar as relações entre capital e trabalho, tendo como foco principal o aumento da produtividade das empresas através do comprometimento de seus empregados. A atual pesquisa foi realizada com 232 contratos de acordos de PLR, realizados no Brasil entre 2013 e 2014. Esses contratos foram baixados dos sites de sindicatos na internet e outros foram obtidos diretos com Sindicatos e Empresas. Estes contratos foram analisados e correlacionados a modelos de gestão. Assim sendo, a sugestão é de que se use os fundamentos do PNQ e os dez indicadores mais frequentemente encontrados em contratos de PLR como conjunto de indicadores de desempenho padrão de PLR. Além do que se recomenda, que a escolha dos indicadores e o estabelecimento dos objetivos, siga a metodologia SMART, com o propósito de sistematizar o processo. O conjunto de indicadores padrão de PLR, foi desenvolvido com o propósito de servir como referência para as empresas, empregados e sindicatos em suas negociações de PLR.

Palavras-chave: Participação em Lucros e Resultados (PLR), gestão organizacional, Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time bound).

ABSTRACT

The PLR is a kind of Profit Sharing Gain and is the way of dealing between companies and employees that is growing around the world, particularly in economically developed countries; such as Japan, USA, England, Germany and France. The PLR in Brazil, appears as a social incentive, where employees have the opportunity to earn profits through the results that helped to build, and businesses; the opportunity to enhance results; productivity, quality and profitability through the commitment of its employees. Research were performed in national and international journals and the results indicated that there are great opportunities for research on the topic in Brazil. The shadow of the recent establishment of rules of law, which guides the contracts of participation in profit sharing, companies are negotiating with their employees PLR. However, it is not uncommon to see contracts that are reflected inadequate use of this powerful tool. Several organizations and professionals are offered his services as support in PLR negotiations, but the nature of these activities, are mostly in the legal framework. Few studies bring an organizational management view into the middle of these discussions. The legislation in force, started with the goal of encouraging the relations between capital and labor, with the focus on increasing the productivity of firms through the commitment of its employees. The current survey was conducted with 232 contracts PLR agreements, conducted in Brazil between 2013 and 2014. These contracts were downloaded from unions and other sites on the Internet were obtained direct with Unions and Companies. These contracts were analyzed and correlated to management models. Therefore, the suggestion is that you use the fundamentals of the LOI and the ten indicators most often found in PLR contracts as a set of PLR standard performance indicators. In addition, it is recommended that the choice of indicators and the establishment of goals follow the SMART methodology, in order to systematize the process. The default set of PLR indicators, was developed with the purpose of serving as a reference for businesses, employees and unions in their PLR negotiations.

Keywords: Participation in Profits and Results (PLR), organizational management, National Quality Award (PNQ), SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time bound).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação de causa e efeito dos objetivos manter o valor para o acionista e desenvolver colaboradores 34
Figura 2 - Diagrama de Gestão PNQ..... 47
Figura 3 – Objetivos SMART 57
Figura 4 – Etapas da execução da correlação dos modelos de gestão com os indicadores de PLR. 73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Palavras “profit sharing and gain sharing” com “current income” por período 24
Gráfico 2 – Palavras “Participação em lucros e resultados” por período. 25
Gráfico 3 – Palavras “Indicadores de desempenho” por período. 26
Gráfico 4 - Quantia de contratos por estado. 64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Análise de indicadores desagrupados e agrupados por similaridade 65
Quadro 2– Modelos de gestão e seus conceitos 74
Quadro 3 – Modelos de gestão e indicadores de desempenho PLR. 74
Quadro 4 – Identificação de modelos de gestão e indicadores de desempenho PLR..... 75
Quadro 5 – Pesos dos indicadores de desempenho PLR em cada contrato..... 75
Quadro 6 – Cálculos para correlacionar as indicadores e modelos de gestão. 76
Quadro 7– Planilha resultante do correlacionamento dos indicadores de desempenho e modelos de gestão..... 76
Quadro 8 – Classificação dos modelos de gestão..... 77
Quadro 9 – Os modelos de gestão mais caracterizados..... 77
Quadro 10 – Resultado das correlações..... 77
Quadro 11 – Censo das Empresas e Entidades Públicas e Privadas Brasileiras 2012..... 78
Quadro 12 – Sugestão de indicadores de desempenho de PLR de acordo com o porte da empresa..... 84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – História do PLR 18
Tabela 2– Análise bibliométrica das palavras “gain sharing or gain sharing” 21
Tabela 3 – Palavras usadas nas Pesquisas em periódicos internacionais. 23
Tabela 4 - “Participação em lucros e resultados” em periódicos nacionais. 24
Tabela 5 - Palavras “Indicadores de desempenho” em periódicos nacionais. 25
Tabela 6 – Tipos e exemplos de processos. 49
Tabela 7 - As nove variáveis do desempenho. 51
Tabela 8 - As nove variáveis do desempenho perguntas e respostas. 51
Tabela 9 – Como criar metas específicas. 57
Tabela 10 - Metodologia 62
Tabela 11 - Classificação quanto a natureza legal 64
Tabela 12 - Classificação dos contratos quanto a existência de indicadores 65
Tabela 13 – Classificação dos contratos quanto a existência de indicadores de PLR da pesquisa 2014 66
Tabela 14 – Classificação dos indicadores de pesquisa do DIEESE em 2006 67
Tabela 15 – Os dez indicadores de desempenho mais frequentes em contratos de PLR. ... 68
Tabela 16 – Indicadores por contrato de PLR 68

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
BSC	Balanced Scorecard
CI	Capital Intelectual
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONARH	Congresso Nacional de Recursos Humanos
DOAJ	*Directory of Open Access Journals*
ESOP	*Employee Stock Ownership Plan*
EVA	*Economic Added Value*
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
MBO	*Management by objectives*
MEI	Micro Empreededor Individual
MPS	Ministério da Previdência Social
NBR	Norma Brasileira
NOTPAT	*Net operating profit less adjusted taxes*
P4P	*Pay for Performance*
PASEP	Patrimônio do Servidor Público
PDCL	*Plan, Do, Check, Learn*
PI	Participação Independente
PIS	Programa de Integração Social
PLR	Participação em Lucros e Resultados
PR	Participação nos Resultados
PRP	*Performance-Related Pay*
RH	Recursos Humanos
RROI	*Residual return on investment*
S.O.L.	Segurança, Organização, Limpreza
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SMART	*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-based*
TOC	*Theory of Constraints*
TQM	*Total Quality Management*
WACC	*Weight Average Cost of Capital*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13
2. JUSTIFICATIVA 18
2. Justificativa acadêmica 20
2.1.1 Justificativa empresarial 26
2.2 Justificativa social 28
3. OBJETIVO 29
3.1 Objetivo geral 29
3.2 Objetivos específicos 29
4. FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS 30
4.1 Conceitos de PLR 30
4.2 Tipos de planos de participação em lucros e resultados 30
4.3 A história do PLR 33
4.4 PLR na Gestão de RH (Recursos Humanos) 33
4.5 Tipos de remuneração 34
4.5.1 Remuneração fixa 34
4.5.2 Remuneração variável 34
4.6 Diferentes enfoques de PLR 35
4.6.1 Acadêmica 35
4.6.2 Empresarial 35
4.6.3 Governo brasileiro 35
4.6.4 Sindical 36
4.6.5 Críticos 36
4.6.6 Indicadores de desempenho 36
4.6.6.1 Financeiros 37
4.6.6.2 Clássicos 38
4.6.6.3 Específicos 39
4.6.6.4 ESTRUTURADOS 39
4.7 Tipos de indicadores 40
4.7.1 Indicadores estratégicos 41
4.7.2 Indicadores de eficácia (qualidade) 41
4.7.3 Indicadores de eficiência (produtividade) 41
4.7.4 Indicadores de efetividade (impacto) 41
4.7.5 Indicadores de capacidade 42
4.8 Indicadores quanto ao modelo de gestão 42
4.8.1 BSC (*Balanced Scorecard*) 42
4.8.2 CI (Capital Intelectual) 42
4.8.3 EVA (Economic Value Added) 43
4.8.4 PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) 44
4.8.5 Prisma de desempenho 47
4.8.6 Quantum 49
4.8.7 Rummler & Brache 49
4.8.8 TOC - teoria das restrições (TOC) 52
4.8.9 TQM 53
4.9 Função PROCV (do inglês VLOOKUP) DO EXCEL 2010 55
4.10 Objetivos SMART 56
5. METODOLOGIA 59
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 63

6.1 Análise do cenário 63
6.2 Características dos contratos 63
6.3 Identificação dos indicadores pesquisados 65
6.4 Quantidade de indicadores por contrato de PLR 68
6.5 Análise dos indicadores da pesquisa 69
6.5.1 Absenteísmo / assiduidade 69
6.5.2 Avaliação de desempenho 69
6.5.3 Lucro 70
6.5.4 Produtividade 70
6.5.5 Segurança no trabalho 71
6.5.6 Controles financeiros 71
6.5.7 Produtividade da mão de obra direta 71
6.5.8 Qualidade/rastreabilidade 72
6.5.9 Volume de produção 72
6.5.10 Quebra de produto 72
6.6 Correlação de modelos de gestão com indicadores de PLR 72
6.7 Características de empresas 78
6.8 Discussão sobre modelos de gestão 79
6.9 Observações sobre a negociação 80
6.10 Negociando indicadores de PLR com base em modelos de gestão 81
6.11 Proposta de indicadores de desempenho 82
7. CONCLUSÕES 85
REFERÊNCIAS 87

1. INTRODUÇÃO

O PLR (Participação em Lucros e Resultados) é uma modalidade de negociação entre empresas e trabalhadores que vem crescendo ao redor do mundo, particularmente em países economicamente mais desenvolvidos; tais como Japão, Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e França (CORRÊA e LIMA, 2006).

O PLR é um instrumento que estabelece uma forma de parceria direta da empresa com seus empregados. Os empregadores pressupõem-se, conhecem suas atividades, seus produtos e o mercado em que atuam. Os empregados são possuidores de técnicas e conhecimentos de seus ofícios e também da empresa para a qual utilizam as habilidades. É natural que esta relação entre capital e trabalho, seja unida no sentido de que se estabeleçam metas a serem atingidas para o ganho de ambos.

As fronteiras das comunicações caíram, como consequência do desenvolvimento e popularização mundial das comunicações. O consumismo neste cenário tem um forte aliado, pois consumidores sedentos em satisfazer seus anseios, buscam produtos e serviços que estejam ao seu alcance. Independentemente de onde estejam os produtos, e é este o mercado que as organizações têm que enfrentar e para serem vencedoras necessitam oferecer melhores preços, qualidade, atendimento, disponibilidade e recentemente empresas engajadas em ações de sustentabilidade.

Nos dias atuais há um consenso no meio empresarial de que os investimentos em meio ambiente já são parte da alma dos negócios e que a sobrevivência dos negócios e do planeta são dependentes destas ações (LUCAS e GUEIROS, 2013).

Internamente, as empresas buscam otimizar seus processos, estabelecendo metas para produtos, objetivando alcançar resultados financeiros, por meio de seus recursos materiais e humanos. Na disputa pelo mercado, as empresas buscam seus espaços analisando e comparando seus processos, produtos e serviços com os da concorrência. A conquista dos consumidores ocorre, oferecendo produtos e serviços que atendam seus anseios e na direção do encantamento. Com foco na sobrevivência, as empresas necessitam de meios de comparação para acompanhar e comparar os resultados de suas ações e processos.

A forma de medir processos, é através de indicadores de desempenho, e estes têm a finalidade de mostrar o quanto a empresa está alinhada na direção de seus

objetivos. A mensuração do desempenho através de indicadores, é necessária para que haja uma eficaz gestão das operações de uma empresa. O principal objetivo, é monitorar as tendências de resultados, e assim traçar planos de ação de acordo com as necessidades. A literatura sugere uma variedade de indicadores, dentre os quais podemos citar: a produtividade, quantidade de defeitos por peças produzidas, giro de estoque, eficácia geral do equipamento, absenteísmo, custo padrão, tempo médio entre falhas e muitos outros (NUMATA JR. e MÂNICA, 2012).

Segundo o pensamento de Deming, 1990 há o entendimento de que a o sucesso da gestão é embasada na definição do entendimento, que o entendimento só é possível através de medições e se não há gestão sem medição.

Embora normalmente saberem o que querem de um sistema de medição de desempenhos, os gestores tendem a só medirem aquilo que é fácil de medir e não o que é necessário (GOMES et al. 2004 apud SIMÕES, 2011,).

Os indicadores de desempenho têm ocupado posição de destaque em diversas pesquisas sobre modelos de gestão e seus desdobramentos. Este cenário é alvo de muitas pesquisas, sendo que a maioria dos programas de implementação dos modelos passam pela necessidade do comprometimento dos empregados, que são os protagonistas das ações propostas nos modelos de gerenciamento. Muitas ações de treinamentos são realizadas e têm o propósito de motivar os funcionários quanto a importância de seu comprometimento para com o modelo proposto. Contudo as atividades e atribuições são por vezes relaxadas ou esquecidas. É crença de muitos autores de que o PLR (Participação em Lucros e Resultados) seja um potencial catalizador da motivação, impulsionando o necessário comprometimento dos empregados para com a organização em que trabalham, através de sua direta atuação frente aos propósitos dos processos.

A globalização trouxe como consequência, a criação de um ambiente integrado, onde as empresas produzem e comercializam bens e serviços num mesmo mercado. E o sucesso é atingido por aqueles que utilizam os diferenciais através do adequado manuseio de suas vantagens competitivas. Os espaços conquistados não dão certeza de fidelidade, pois os segmentos de atuação são extremamente frágeis e têm forçado as empresas a serem agressivas na competitividade para a sobrevivência no mercado de atuação.

Com o propósito de atingir posições de destaque em seus segmentos de atuação, as empresas têm procurado vigorosamente formas para alcançar a eficácia. Os mercados são baseados em um ambiente fortemente impulsionado pela evolução das tecnologias de processos e pelo “boom” das tecnologias de informação associado à massificação das redes de comunicação (CARMO, 2012).

A nova configuração de mercado está exigindo das empresas uma nova visão em termos de padrões de qualidade, produtividade e flexibilidade, trazendo como consequências o desenvolvimento de diferenciadas técnicas de produção, organização e gestão do trabalho.

As novas exigências quanto ao perfil do trabalhador solicitam maior participação e iniciativas do indivíduo através de um comportamento mais ativo e participativo. Nestas condições, necessitam de pessoas comprometidas, onde haja a conjugação dos interesses próprios dos trabalhadores com os interesses organizacionais. Para satisfazer a esta necessidade os Gestores de Recursos Humanos têm desenvolvido técnicas que contemplam estes propósitos através de processos de remuneração variável, praticando a distribuição de incentivos (BECKER, 2011).

A sanção da Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000, permitiu ao Brasil a oportunidade de integrar capital e trabalho, visando guiar e incentivar a produtividade através da participação do trabalhador nos lucros e resultados das empresas. Uma fase de dinâmica se instaurou a partir daquela lei, passando pelas consecutivas medidas provisórias com propósito de regulamentação e se chegando a Lei nº 12.832 de 20 de junho de 2013. Desencadearam-se neste período uma enxurrada de acordos, oficiados entre empresas, empregados e sindicatos. Considerando-se a sanção da lei, e de que as negociações de PLR são muito recentes, percebe-se um amplo universo a ser desenvolvido na gestão de processos nas empresas através de seus recursos humanos. A implementação da PLR dá-se em um contexto de reestruturação produtiva, com a introdução de um conjunto de práticas de flexibilização das relações trabalhistas. É um pagamento extra que complementa a remuneração do trabalhador como algo desejável e necessário para suprir suas necessidades de reprodução. A partir desse atrativo, a exigência sobre o empregado é ampliada e tem como foco as metas propostas pela empresa (KAFROUNI, 2005).

A própria legislação sobre PLR, salienta a necessidade de que os meio de medição das variáveis acordadas sejam claras e transparentes para os empregados. Isto porque a remuneração dos empregados, resultante deste modelo deve ser consequência dos resultados atingidos, frente aos dos objetivos e metas acordados em contratos prévios (BRASIL, 2000).

O PLR no Brasil surge como um incentivo social, onde os empregados têm a oportunidade de auferir ganhos através dos resultados que ajudaram a construir, e as empresas; a oportunidade de potencializar resultados; de produtividade, qualidade e lucratividade através do comprometimento de seus empregados. Os ganhos têm que ser mútuos, empresas e empregados, isto é; o que preconiza a lei. Contudo não são raros os contratos de PLR, onde pagamentos são efetuados sem que haja resultado a celebrar. Nos anos 90, isto era prática corrente, o que pode ser constatado por pesquisa do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) em 1996. Naquele relatório consta que de 446 contratos de acordos, 70% concediam aos empregados abono fixo e que somente 13% tinham metas a serem alcançadas. (ÁLVARES, 1999) Já no relatório da mesma entidade em 2006, mostra que os acordos sem metas caíram para 18,7%. Os pesquisadores do trabalho aqui apresentado identificaram que 20,7% dos contratos analisados, entre 2013 e 2014, não usam indicadores com metas de PLR. Um dos resultados da presente pesquisa identificou grande quantidade de diferentes indicadores nos contratos de acordos, não havendo assim, nenhum indicio de padrão seguido. Com os dados resultantes desta pesquisa, foi decidido o desenvolvimento de estudos com o objetivo de serem estabelecidos conjuntos de indicadores, que possam servir como padrões nas negociações de PLR.

Com o propósito de adquirir conhecimentos sobre o assunto, as pesquisas começaram com uma ampla avaliação bibliográfica sobre a temática PLR, através de entrevistas com lideranças sindicais, empresários e gestores de RH (Recursos Humanos). Foram realizados estudos bibliométricos para avaliar a relevância e potencialidade de pesquisas sobre o tema. Foram efetuados estudos sobre modelos de gestão, com o propósito de adquirir conhecimentos sobre os mesmos de forma que identifique os indicadores que os caracterizem. Nesta pesquisa foram também tabulados e analisados os indicadores de desempenho encontrados dentro de 232 contratos de acordos e convenções trabalhista sobre PLR.

As pesquisas apontaram para a ausência de fontes a serem consultadas, para a identificação de conjuntos de indicadores de desempenho, que possam servir como padrão para negociações de PLR. As populações a serem contempladas são as empresas e empregados brasileiros, com vistas a estruturação e elaboração dos contratos, respeitando-se seu porte e atendendo aos requisitos de mercado e legislação vigente. Como preparar um conjunto de indicadores que possam servir como fonte de pesquisa para estruturação e elaboração dos contratos de PLR?

A hipótese levantada é a de que com os contratos de PLR obtidos com empresas e sindicatos da região e montar um banco de dados com as informações de indicadores mais utilizados. Estabelecendo uma ordenação dos indicadores mais utilizados nos contratos de PLR obtidos e que estejam presentes nos modelos de gestão estudados definindo assim a predominância.

2. JUSTIFICATIVA

O PLR no Brasil é um anseio social e ganha força de lei, após vários anos de discussões e amadurecimento da ideia, que teve seu nascimento na constituição de 1946. Esta forma de negociação, não é recente nem pioneira, há muitos anos, este tipo de negociação vem sendo utilizado e adequado às realidades e legislações dos diversos países onde são praticados. Na tabela 1 apresenta-se uma síntese da história mundial desta ferramenta de integração entre capital e trabalho.

Tabela 1 – História do PLR

1794	Albert Gallatin secretário do Tesouro do presidente Thomas Jefferson dos Estados Unidos, distribuiu aos empregados uma parte dos lucros das indústrias de vidro (MARTINS, 1996).
1812	Napoleão Bonaparte concedeu aos artistas da comédia francesa, participação nos lucros, com base no lucro líquido, levando em conta fatores como idade e fama dos artistas.
1850	Surge na Inglaterra, de forma mais sistematizada, a participação nos lucros e resultados, como forma de combater os movimentos grevistas.
1891	A discussão sobre a participação dos trabalhadores nos lucros teve o apoio da Igreja Católica com o Papa Leão XIII (OLIVEIRA e SUPERTI, 2006)
1919	Começaram a ser discutido no Brasil, o tema Participação nos Lucros ou Resultados no Brasil, através do Projeto de Lei de Deodato da Silva Maia (AROUCA, 2008)
1946	A ideia de Deodato da Silva Maia, senador da República, passa a integrar a Constituição brasileira, contudo este item constitucional não teve repercussão pela incerteza de sua natureza jurídica salarial (AROUCA, 2008).
1950	A partir desta década, a PLR ganha efetiva realidade nas empresas, através da influência das organizações japonesas. A remuneração variável surge como alternativa de modernização.
1967	Constituição de 1967 - inciso V, do art. 153, diz que o trabalhador deve estar integrado na vida e desenvolvimento da organização, e se for acordado também na gestão, isto em casos excepcionais (AROUCA,

	2008).
1969	Se repetiu a mesma ideia integrante da Constituição de 1967, Contudo, ainda não houve regulamentação sobre a modificação que referisse sobre a participação do trabalhador na gestão (RUSSOMANO, RUSSOMANO JR. e ALVES, 2002).
1970	Foi implantado o Programa de Integração Social (PIS) e o Patrimônio do Servidor Público (PASEP), cuja finalidade era a de "promover a integração do empregado na vida e desenvolvimento das empresas" (AROUCA, 2008).
1975	O "PIS" e o "PASEP" foram unidos e formaram o PIS-PASEP (AROUCA, 2008).
1988	Nova redação com a Constituição da República, desvinculando a participação nos lucros da remuneração e estendendo a participação dos trabalhadores também aos resultados, e não somente aos lucros (AROUCA, 2008).
2000	Entrou em vigor no Brasil, a Lei n.º 10.101, que dispunha sobre a participação dos lucros ou resultados (BARROS, 2007).
2012	No Diário Oficial em 26 de dezembro foi editada a MP 597/2012 em adição a Lei 10.101/2000. Onde determinou o PLR foi desvinculada do salário com tabela de Imposto de renda especifica e progressiva.
2013	Sancionada a Lei nº 12.832 de 20 de Junho, a qual alterou dispositivos das Leis nos 10.101, de 19 de dezembro de 2000 e LEI 9.250, de 26 de dezembro de 1995, que altera a legislação do imposto de renda das pessoas físicas.

Como visto no histórico mostrado na tabela acima, o Brasil hoje conta com uma legislação que disciplina as negociações trabalhistas em termos de PLR.

> Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições (BRASIL, 2000).

Considerando-se todos os aspectos envolvidos, o PLR apresenta fortes apelos aos diversos segmentos, acadêmico, empresarial e social. Os interesses sociais estão intimamente ligados aos benefícios advindos de empresas bem sucedidas dentro das comunidades em que estão inseridas, com pessoas bem remuneradas e dinamizando a economia. Sob o ponto de vista empresarial é uma oportunidade de aumentar a competitividade de suas empresas nos mercados em que atuam. Do ponto de vista acadêmico os diversos componentes deste tema oferecem ampla gama de possibilidades de pesquisas e estudos.

2. Justificativa acadêmica

O tema indicadores de desempenho de PLR, é de extrema relevância para a comunidade acadêmica, em função das diversas oportunidades que se apresentam de exploração e desenvolvimentos. Como visto na introdução, este assunto tem experimentado constante evolução, com o decorrer dos anos, culminando com a sansão da Lei nº 12.832 que regulamenta as formas de negociação de PLR. As pesquisas preliminares mostram que há uma grande diversidade de indicadores desempenho, que estão sendo utilizados nos contratos de PLR além disto também podemos constatar uma variedade de pesos atribuídos a cada indicador dentro dos contratos.

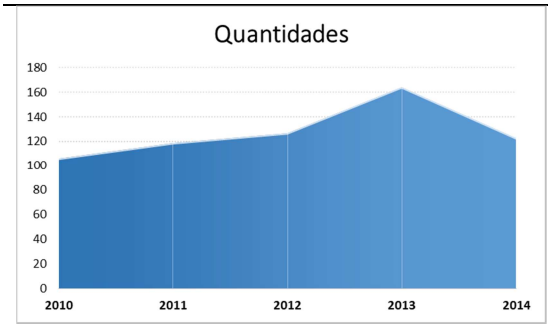
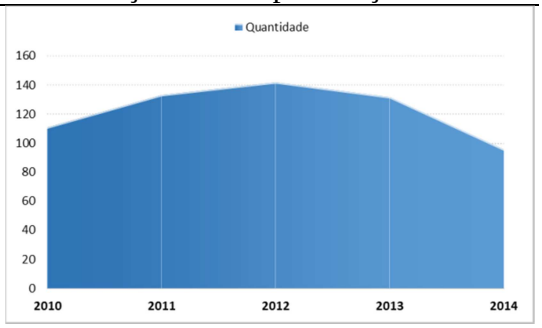
Barros, Teodoro e Espejo (2011), publicaram artigo no qual eles escreveram sobre sua pesquisa relativa à temática PLR. Realizaram pesquisas em periódicos nacionais e internacionais, veiculados entre 1999 e 2009. Foi utilizada a técnica de cienciometria, e analisaram 61 artigos sobre o tema, sendo 11 de origem nacional e 50 de origem internacional divididos em 37 periódicos. Os resultados indicaram carência de estudos empíricos nacionais e demonstram intensa investigação empírica em publicações internacionais, representando oportunidades de pesquisa sobre o tema no Brasil.

Em nível internacional o tema PLR pode ser enquadrado em duas grandes categorias, o "*profitsharing*" e o "*gainsharing*". O "*profitsharing*" é a participação em lucros, onde os empregados recebem bonificações de acordo com os resultados financeiros da empresa. O "*gainsharing*" é a participação nos resultados, onde os empregados ganham as bonificações mediante o alcance dos objetivos de desempenhos acordados. Quanto ao recebimento das bonificações estas podem ser, *ESOP* (*Employee*

Stock Ownership Plan), que é a bonificação sob a forma de ações da empresa em que trabalham. E a outra opção a "*currence income*", que significa pagamento aos empregados em forma pecúnia.

Quanto a periodicidade de pagamentos, estes dependem em sua maioria de acordos entre empregadores e empregados e da legislação de cada país. Podendo ser em pagamentos mensais, anuais ou até mesmo sob a forma de reserva para a aposentadoria. Portanto considerando os aspectos de cada sistema, o que está alinhado com os estudos desta pesquisa é expressão "*Gain Sharing*".

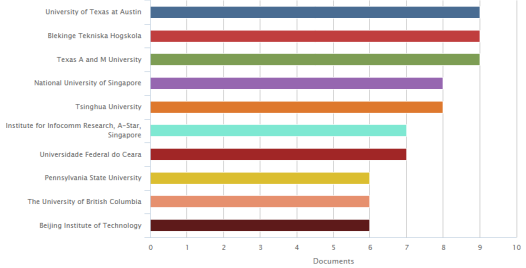
Tabela 2– Análise bibliométrica das palavras "gain sharing or gain sharing"

Pesquisa de artigos sobre o tema, na base **Scopus**, em 04 nov 2014.	Pesquisa de artigos sobre o tema, na base **Web of Science**, em 04 nov 2014.
Palavras "*gain sharing or gain sharing*", foram registradas 2.381 publicações.	Palavras "*gainsharing or gain sharing*", foram registradas 12.954 publicações.
Para a primeira filtragem, foram considerados inclusas as seguintes áreas de pesquisa: • *Engineering (691)* • *Social Sciences (383)* • *Business, Management and Accounting (305)* • *Economics, Econometrics and Finance (218)* • *Decision Sciences (112)* • *Psychology (78)* Com estas condições foram registradas 1451 publicações, sendo que estas trouxeram publicações desde 1931. Assim sendo foram realizadas filtragens com a limitação dos anos de pesquisa, entre 2010 e 2014, o que resultou na identificação de 639 publicações.	Para a primeira filtragem, foram considerados inclusas as seguintes áreas de pesquisa: • *ECONOMICS (839)* • *MANAGEMENT (733)* • *BUSINESS (527)* • *OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE (334)* • *USINESS FINANCE (297)* • *ENGINEERING INDUSTRIAL (202)* • *ENGINEERING MANUFACTURING (133)* • *PSYCHOLOGY APPLIED (82)* Com este refinamento foram registradas 2.168 publicações. Refinando os documentos para artigos baixaram 1630 publicações. Redefinindo para inglês baixaram 1605 publicações. Redefinindo para os anos de 2010 a 2014 resultou na identificação de 614 publicações.
	

(Continua)

(Continuação)

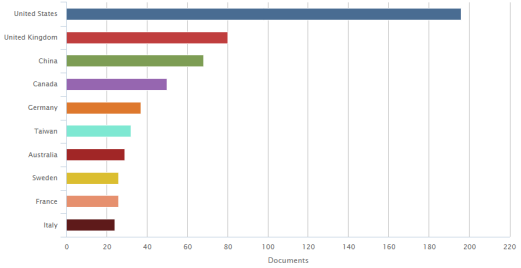
A seguir, apresenta-se os órgãos de pesquisa que mais publicações tem sobre o tema.



A seguir, apresenta-se os órgãos de pesquisa que mais publicações tem sobre o tema.

Campo: Organizações	Contagem do registro	% de 614	Gráfico de barras
AALTO UNIV	3	0.489 %	
ALBA GRAD BUSINESS SCH	2	0.326 %	
AMERICAN UNIV	2	0.326 %	
ARIZONA STATE UNIV	6	0.977 %	
ASTON UNIV	2	0.326 %	
AUSTRALIAN NATL UNIV	6	0.977 %	
BEIHANG UNIV	2	0.326 %	
BOSTON COLL	2	0.326 %	
BOSTON UNIV	6	0.977 %	
BRIGHAM YOUNG UNIV	2	0.326 %	

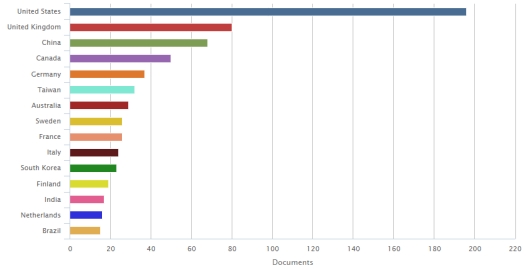
Abaixo, temos o gráfico com os dez países com maior quantidade de publicações sobre o tema.



Abaixo, temos o gráfico com os dez países com maior quantidade de publicações sobre o tema.

Campo: Paises/Territórios	Contagem do registro	% de 614	Gráfico de barras
USA	258	42.020 %	
PEOPLES R CHINA	60	9.772 %	
ENGLAND	55	8.958 %	
CANADA	36	5.863 %	
AUSTRALIA	35	5.700 %	
GERMANY	33	5.375 %	
NETHERLANDS	31	5.049 %	
FRANCE	31	5.049 %	
TAIWAN	30	4.886 %	
ITALY	25	4.072 %	

Abaixo, temos o gráfico com os quinze países com maior quantidade de publicações sobre o tema. Incluindo-se ai o Brasil (15º).



Abaixo, temos o gráfico com quarenta e um dos países com maior quantidade de publicações sobre o tema. Incluindo-se ai o Brasil (27º).

Campo: Paises/Territórios	Contagem do registro	% de 614	Gráfico de barras
USA	258	42.020 %	
PEOPLES R CHINA	60	9.772 %	
ENGLAND	55	8.958 %	
CANADA	36	5.863 %	
AUSTRALIA	35	5.700 %	
GERMANY	33	5.375 %	
NETHERLANDS	31	5.049 %	
FRANCE	31	5.049 %	
TAIWAN	30	4.886 %	
ITALY	25	4.072 %	
SWEDEN	20	3.257 %	
SPAIN	16	2.606 %	
SWITZERLAND	15	2.443 %	
BELGIUM	13	2.117 %	
TURKEY	11	1.792 %	
INDIA	11	1.792 %	
SOUTH KOREA	9	1.466 %	
NEW ZEALAND	9	1.466 %	
JAPAN	9	1.466 %	
FINLAND	9	1.466 %	
SOUTH AFRICA	8	1.303 %	
ISRAEL	8	1.303 %	
AUSTRIA	7	1.140 %	
PORTUGAL	6	0.977 %	
MALAYSIA	5	0.814 %	
DENMARK	5	0.814 %	
BRAZIL	5	0.814 %	
SCOTLAND	4	0.651 %	
NORWAY	4	0.651 %	
NORTH IRELAND	4	0.651 %	
IRAN	4	0.651 %	
GREECE	4	0.651 %	
WALES	3	0.489 %	
SINGAPORE	3	0.489 %	
POLAND	3	0.489 %	
PAKISTAN	3	0.489 %	
UGANDA	2	0.326 %	
RUSSIA	2	0.326 %	
ROMANIA	2	0.326 %	
IRELAND	2	0.326 %	
HUNGARY	2	0.326 %	

Fonte: Criada pelo autor em 2014.

Entre os meses de abril e maio de 2014, o tema PLR (Participação em lucros e resultados) foi pesquisado em periódicos internacionais pela expressão: "*profit sharing and gains haring*". Contudo para esta expressão no portal CAPES identificou-se mais de 39.000 artigos, com uma vasta diversificação de assuntos. Para ser mais objetiva, foi realizada uma pesquisa avançada sendo acrescentada outra condicionante; que é "*employee stock options*". Esta expressão significa plano de distribuição de ações aos empregados chamado de *ESOP* (*employee stock ownership plan),* este plano tem incentivo governamental nos Estados Unidos, e visa promover o interesse dos empregados para com a organização em que trabalham (ECKHARDT, 2012). A outra condicionante utilizada na pesquisa foi "*currence income*", que significa pagamento aos empregados em forma de remuneração. Após o estabelecimento das condicionantes, as pesquisas apontaram 2.144 artigos com *ESOP* e 8.912 artigos com "*currence income*". Com a expressão "*bônus options*", que significa opção por bônus, foram identificados 1.101 artigos. E com a expressão "*employee stock or bônus options*", que significa opção por ações ou bônus, foram encontrados 547 artigos. A expressão "*currence income*", mostra maior compatibilidade com a natureza dessa pesquisa. Com as condicionantes estabelecidas não foram identificados artigos nos outros portais, e por isto a pesquisa foi focada no portal CAPES.

Tabela 3 – Palavras usadas nas Pesquisas em periódicos internacionais

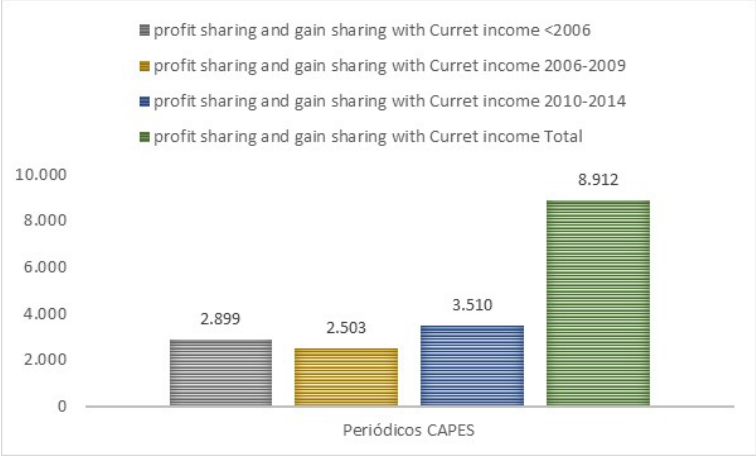
Palavras	Período	Periódicos CAPES
profit sharing and gain sharing with ESOP	**<2006**	1.157
	2006-2009	546
	2010-2014	441
	Total	2.144

Palavras	Período	Periódicos CAPES
profit sharing and gain sharing with Currence income	**<2006**	2.899
	2006-2009	2.503
	2010-2014	3.510
	Total	8.912

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como pode ser verificado na tabela 3, acima, houve maior quantidade de artigos anterior a 2006, 1.157 artigos (54%), entre 2006 e 2009, foram 546 artigos (25 %) e posterior a 2010, foram 441 artigos (21%). Isto mostra uma pequena tendência de queda na quantidade de artigos veiculados sobre o tema a nível internacional, o que pode ser verificado no gráfico 1, abaixo.

Gráfico 1- Palavras "profit sharing and gain sharing" com "current income" por período



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em artigos nacionais, foi pesquisada a expressão: "Participação em lucros e resultados". Considerando que os demais sites pesquisados têm quantidade de artigos bem menores (5%) e alguns dos artigos estarem dentro do portal CAPES, foi optado concentrar as pesquisas neste site.

Tabela 4 - "Participação em lucros e resultados" em periódicos nacionais

Palavras	Período	Periódicos CAPES
PLR (Participação em Lucros e Resultados)	<2006	9
	2006-2009	97
	2010-2014	176
	Total	282

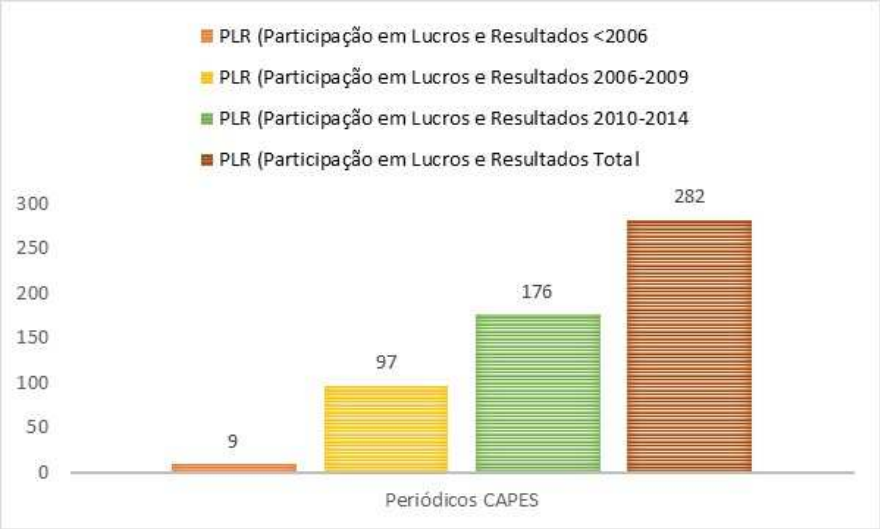
Fonte: Elaborada pelo autor.

Como podemos verificar na tabela 4, acima, a quantidade de artigos veiculados em periódicos brasileiros estão aumentando. Anteriormente a 2006, foram veiculados 9

artigos (3%), entre 2006 e 2009 foram 97 (34%) e entre 2010 e 2014 já somam 176 artigos, que são 62% dos artigos veiculados sobre o tema.

Isto demonstra uma aparente tendência de crescimento na veiculação de artigos sobre o tema, como podemos visualizar no gráfico 2, abaixo.

Gráfico 2 – Palavras "Participação em lucros e resultados" por período



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1. Análise do tema *Indicadores de desempenho*

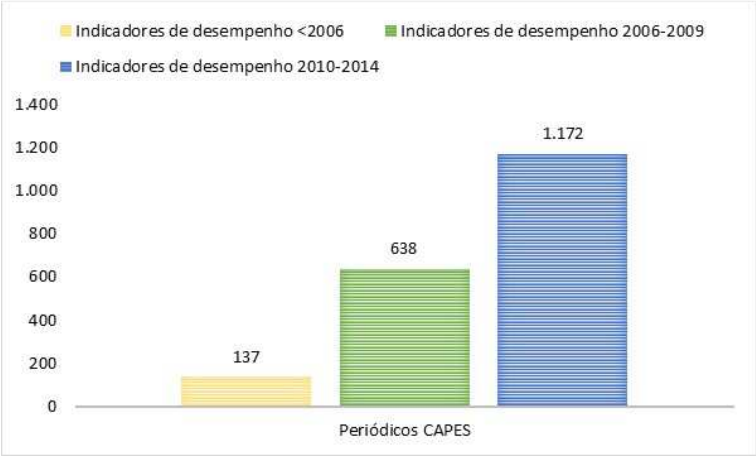
O tema "Indicadores de desempenho" foi pesquisado em periódicos nacionais. Foram identificados 1.947 artigos no portal CAPES, 657 artigos em eventos do ENEGEP, 94 e 77 artigos respectivamente para Scielo e DOAJ (*Directory of Open Access Journals*).

Tabela 5 - Palavras "Indicadores de desempenho" em periódicos nacionais

Palavras	Período	Periódicos CAPES
Indicadores de desempenho	<2006	137
	2006-2009	638
	2010-2014	1.172
	Total	1.947

Fonte: Elaborada pelo autor.

Gráfico 3 – Palavras "Indicadores de desempenho" por período



Fonte: Elaborado pelo autor.

A veiculação de artigos sobre "Indicadores de Desempenho" tem aumentado, nos períodos considerados. Anterior a 2006 foram 137 artigos (7%), entre 2006 e 2009 foram 638 artigos (33%) e após 2010 foram identificados 1172 artigos (60%). Embora possa haver outras formas de comprovação da hipótese, os dados aqui apresentados, são classificados pelo aumento da tendência do crescimento de publicações sobre este tema. Para ilustrar os aspectos abordados se pode visualizar acima a Tabela 5 e o Gráfico 3.

2.1.1 Justificativa empresarial

Com o consequente aumento da competitividade, as empresas são obrigadas a buscarem cada vez mais mecanismos para o aumento de produtividade e a satisfação dos clientes com seus produtos, para isto, necessitam cada vez mais do comprometimento de seus colaboradores (empregados).

Atualmente, os meios de comunicação oportunizam a oferta de bens de consumo, cada consumidor com as mais variadas origens, e isto caracteriza ausência de fronteiras do mercado. Como resultante dessa condição, não bastam somente recursos materiais. As organizações precisam do apoio dos colaboradores para contribuírem com seus esforços no desempenho das atividades, não somente cumprindo suas obrigações, mas tomando iniciativas, criando e inovando. Dentre as diversas formas de buscar vínculos de comprometimento com os colaboradores, os Planos de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) têm constituído uma estratégia de destaque (MOLLICA, MAGATON e MASSARDI, 2011).

Segundo Corrêa e Lima (2006), há um relatório da Comissão das Comunidades Europeias, com estudo realizado entre 1991 e 1996, em que foi avaliada a rentabilidade de empresas e constataram que aquelas que adotaram as práticas de PLR, apresentaram notório aumento da produtividade.

No Brasil, ainda há poucas pesquisas sobre os efeitos do PLR nas empresas. Zylberstajn (2002) avaliou se a participação nos lucros e resultados das empresas tinha algum impacto sobre a produtividade do trabalho, em função do comprometimento dos trabalhadores. Os resultados daquele estudo, indicaram que os pagamentos relacionados ao desempenho tinham realmente um efeito positivo sobre a produtividade percebida. Na amostra de empresas que adotaram programas de participação nos lucros e resultados, foram percebidos como um incentivo econômico, afetando positivamente a produtividade do trabalho.

O meio empresarial, ainda age com cautela, no que se refere às negociações de PLR com seus colaboradores, outros simplesmente se posicionam e agem frente à PLR, como um novo encargo a ser pago a seus colaboradores. Com uma visão crítica, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) dizem que, as empresas que estão implantando PLR podem ser classificadas em dois grupos. Um grupo é o das empresas que visando a modernização da gestão para uma melhoria do desempenho organizacional implementaram o programa como parte de um processo. Outro grupo é o das empresas que buscam se beneficiar da legislação se aproveitando dos benefícios e substituem formas de remuneração variável, bônus ou prêmios de fim de ano, pela participação nos lucros e resultados.

Através dos contratos pesquisados, não se observam clareza nos propósitos de uso de indicadores de desempenho de PLR, eles se mostram muito mais situacionais do que estratégicos. Os indicadores de PLR, dos acordos vigentes, têm se mostrado como resultante de proposições para solução de problemas pontuais; os quais podem melhorar a ineficiência de alguns aspectos. Porém esses indicadores ainda estão longe de serem catalizadores de resultados de processos, vislumbrando a competitividade internacional. Os indicadores que estão integrando os contratos, na sua maioria, são fruto de proposições das empresas e aceitos pelos empregados com a concordância dos sindicatos. Tem-se observado uma verdadeira enxurrada de sites da internet, oferecendo treinamentos de como fazer uma negociação de PLR, mas pouco se vê sobre definições ou padrões de indicadores ou padrões de indicadores a serem utilizados.

2.2 Justificativa social

O tema PLR, é o responsável por um ciclo desenvolvimento social e econômico. Isto porque, através da prática deste tipo de gestão, desencadeiam-se processos que podem contribuir para o aumento da capacidade de compra de uma sociedade, possibilita a igualdade de oportunidades. No que se refere aos aspectos sociais, o desenvolvimento das práticas de gestão participativa, forçam as empresas a exigirem um novo perfil de trabalhador. Estes têm que estar melhor preparados, no que tange a preparação e conhecimentos técnicos, necessitando cada vez mais de pessoas com perfil empreendedor e com domínio de processos de negócios. Sob a ótica das teorias de gestão por processos, esta é uma forma de evidenciar os aspectos positivos de uma visão integral dos processos por parte dos funcionários. Segundo Pradella, Furtado e Kipper (2012), a gestão por processos permite aos funcionários ter um uma visão ampliada de seus respectivos papéis funcionais na organização. E considera que dessa forma, ao invés de trabalharem com lista de atividades, passam a trabalhar com processos documentados e padronizados, permitindo-lhes o conhecimento explícito de todos os seus elementos (objetivos, metas, medição de desempenho, entradas, saídas, clientes a serem atendidos, entre outros).

Como consequência natural destes processos, teremos uma sociedade mais preparada técnica e politicamente, haja visto que, onde houverem empresas com melhores resultados, ali estará também uma sociedade na mesma proporção. Todo este processo de negociação de PLR, em que se buscam elementos empreendedores melhores preparados e remunerados, teremos o desenvolvimento social.

3. OBJETIVO

3.1 Objetivo geral

Desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho que possam ser referência, para contratos de PLR.

3.2 Objetivos específicos

- Pesquisar os indicadores de desempenho utilizados nas negociações de PLR;
- Classificar por ordem de popularidade os indicadores desempenho de PLR pesquisados;
- Identificar os modelos de gestão caracterizados pelos indicadores de desempenho usados nos contratos vigentes;
- Estabelecer correlacionamento entre os indicadores identificados nos contratos e os modelos de gestão mais frequentemente pesquisados.

4. FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS

Neste capítulo serão apresentados conceitos acerca dos diversos aspectos abordados na pesquisa, buscando com isto fundamentação, auxiliando na compressão da redação. Serão apresentados os conceitos de PLR em diferentes enfoques, indicadores de desempenho, tipos de indicadores de desempenho e modelos de gestão.

4.1 Conceitos de PLR

Os programas de PLR (Participação em Lucros e Resultados) são considerados por muitos, como forma de compartilhamento dos interesses comuns, pois alinham os objetivos das diversas áreas, e os dos funcionários com aqueles definidos pela alta administração das empresas em seus planejamentos estratégicos (SILVA, 2003).

Indicadores de desempenho podem não ser indicados para todas as empresas. No ímpeto de copiar casos de sucesso, empresas adotam planos, sem considerar as estratégias e características que diferem as duas empresas (KRAUTER, 2006).

4.2 Tipos de planos de participação em lucros e resultados

PLR, PL (Participação nos Lucros), PR (Participação nos resultados), são siglas que permeiam a literatura brasileira sobre os programas de participação em lucros e resultados. Embora todos resultem em valores pagos aos trabalhadores, eles têm características distintas.

- Participação nos lucros: O programa de Participação nos Lucros estabelece vinculação entre bonificação paga aos empregados e a lucratividade da empresa. O valor da bonificação é obtido pela divisão de parte do lucro distribuído em partes iguais ou mesmo proporcionais aos salários dos empregados (ZYLBERSTAJN, 2002).
- Participação nos resultados: A participação nos resultados, se caracteriza por oferecer retribuição toda vez que o empregado atinge um nível previamente definido de desempenho. Esse tipo de remuneração é independente do salário, que é fixo, independente do desempenho (FERREIRA e SAN LEANDRO, 2014).

Segundo o DIEESE (Departamento intersindical de estudos estatísticos e socioeconômicos), os programas de PLR, são divididos em quatro tipos:

- Participação nos Lucros (PL): quando os pagamentos de bônus aos empregados são condicionados ao lucro ou à rentabilidade da empresa e valores acordados.
- Participação nos Resultados (PR): quando os pagamentos de bônus aos empregados for função dos resultados de metas preestabelecidas.
- Participação Mista (PL&R): quando os pagamentos de bônus aos empregados estão subordinados tanto à obtenção de lucro quanto ao alcance de resultados preestabelecidos.
- Participação Independente (PI): Neste caso o pagamento consiste num abono pago aos empregados, sem qualquer relação com os resultados ou lucros das empresas.

Motta (2005) cita três fontes de renda do empregado; remuneração total e que são divididas em: remuneração fixa, remuneração variável e benefícios.

- Remuneração fixa: Salário mensal; 13º salário; Férias, o funcionário recebe um mês de salário sem trabalhar + um adicional equivalente a 1/3 do valor do salário; Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) (todo mês), a empresa paga ao INSS uma contribuição de 20% do valor do salário do empregado, além de descontar do funcionário uma contribuição de 8% a 11% do salário de acordo com a tabela do Ministério da Previdência Social (MPS); Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) (mensalmente), a empresa paga um valor equivalente a 8% do salário do funcionário para o FGTS A empresa também recolhe o Seguro de Acidente de Trabalho (de 1% a 3% sobre a folha de pagamento); Contribuição para terceiros (Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), etc.), que varia de acordo com a atividade.
- Benefícios: Plano de saúde; Auxílio-alimentação; Seguro de vida; Complementação de auxílio doença; Plano odontológico; Benefício farmácia; Previdência privada, Empréstimos, *Check-up*; Programas especiais para aposentados e Benefícios flexíveis.
- Remuneração Variável: Prêmio e bônus (valor fixo ou percentual sobre o salário do funcionário que atinge determinadas metas); Gratificação (valor que o empregador pago ao funcionário), sem vínculo com nenhuma meta;

Comissão (percentual sobre vendas feitas pelo funcionário); Programa de ações (“*stock options*”), o funcionário recebe a opção de comprar ações da empresa a um preço prefixado, lucrando com a valorização dessas ações; Prêmios e bônus (valor fixo ou percentual sobre o salário do funcionário que atinge determinadas metas), num prazo normalmente superior a um ano; Participação nos lucros ou resultados da empresa.

Dessler (1997) destaca que a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, e sim em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o avanço de suas organizações. Em um ambiente de inúmeras mudanças, os colaboradores engajados com a empresa tornam-se sua margem competitiva. Através do PLR, os empregados sentem-se estimulados a atingir melhores resultados. Em vista disso, as organizações adotam este sistema de remuneração. No Brasil o PLR se fortalece respaldado na legislação, onde desonera as organizações de encargos dos valores pagos aos empregados.

Motta (2005) afirma que, a participação nos lucros e participação nos resultados tem relações bastante próximas, porém existem interpretações diferentes. O primeiro trabalha com um sistema de recompensa, baseado nos lucros auferidos pela organização e o outro através de metas de desempenho previamente estabelecidas. Para que haja o comprometimento dos empregados, os indicadores de desempenho devem ser previamente estabelecidos, conhecidos e controlados pelos seus representantes legais.

Segundo Davis e Newstrom (1992) a participação nos lucros, deve ser um sistema de remuneração variável, que distribua aos empregados uma parte dos lucros obtidos pelos negócios, logo após o fechamento do ano fiscal, ou em data previamente combinada. Já para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a participação nos lucros é diferente da participação nos resultados, por não utilizar fórmulas, ligando os indicadores de desempenho aos respectivos prêmios e também pelo fato do prêmio ser distribuído de acordo com os resultados gerais da empresa e não de metas especificas.

Atualmente são utilizados quatro tipos de remuneração variável, segundo Motta (2005) são eles: “*Stock options*” (programa de compra de ações); “*EVA*” (valor econômico agregado); Benefícios flexíveis; “PLR” (programa de participação nos lucros ou resultados).

4.3 A história do PLR

Na França, em 1812, Napoleão Bonaparte concedeu por meio de decreto a participação nos lucros aos artistas do espetáculo “Comédie Française” após apuração no final do ano (SUSSEKIND et al., 1997).

O plano de PLR, mais antigo de que se tem notícias é o da Proctor & Gamble em 1887 (COLLINS e PORRAS, 1995, p.196).

Em 1912, na Inglaterra inicia o PLR, na Eastman Kodak (LOBOS, 1990, p.24).

Historicamente, o tema Participação nos Lucros ou Resultados surgiu no brasil, em 1919, com o Projeto de Lei de Deodato da Silva Maia, que mais tarde, a ideia foi inserida na Constituição brasileira de 1946 (AROUCA, 2008, p. 140)

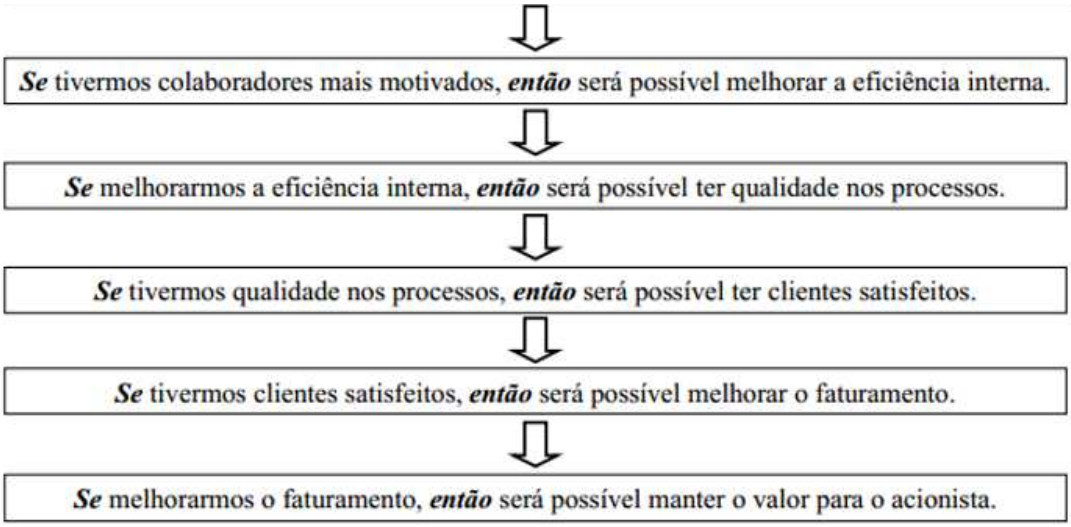
A norma relativa a PLR, integrante da constituição de 1946, se tornou inviável visto que não foi complementada com uma lei regulamentadora (SÜSSEKIND, 2004, p. 196).

“No final de 1994, o preceito constitucional foi regulamentado pelo governo federal através de uma medida provisória (MP n.º 794, de 29/12/94)” (DIEESE, 2006).

4.4 PLR na Gestão de RH (Recursos Humanos)

O PLR permite que os trabalhadores se beneficiem em função do êxito das empresas em que trabalham. E essa possibilidade de obtenção de benefícios extras, parece aumentar a motivação e dedicação desses trabalhadores para com suas atividades, aumentando seu comprometimento com os resultados da empresa (CORRÊA e LIMA, 2006).

Figura 1 – Relação de causa e efeito dos objetivos manter o valor para o acionista e desenvolver colaboradores



Fonte: SCHNEIDER e MORETTO NETO, 2006

A divulgação do PLR por através das negociações coletivas, está destacando esta forma de remuneração. Trata-se, sem dúvida, de uma remuneração por desempenho (23º CONARH apud ZYLBERSTAJN, 2002).

4.5 Tipos de remuneração

4.5.1 Remuneração fixa

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica; que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular a título de salário mensal. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo empregado pela venda de sua força de trabalho.

4.5.2 Remuneração variável

É a recompensa paga relativa aos resultados em um determinado período de tempo, e pelo alcance de metas pré-estabelecidas para indicadores de desempenho. A remuneração variável tem sido um importante instrumento de incentivo ao vincular parcela da remuneração dos empregados ao alcance de metas (KRAUTER, 2006).

Em inglês algumas das palavras que designam remuneração variável são: *P4P – Pay for Performance, PRP – Performance-Related Pay, Incentive Pay, Performance-Based Pay, value-based purchasing e Variable Compensation.*

A modalidade de remuneração variável mais utilizada pelas empresas no Brasil é o plano de participação nos lucros ou resultados, regulamentado pela Lei 10.101 de 19/12/2000.

4.6 Diferentes enfoques de PLR

4.6.1 Acadêmica

Embora haja evidências a favor, quanto aos efeitos da PLR sobre a produtividade, a rentabilidade e o emprego, não há um consenso entre os autores que estudaram o assunto. Há autores que acreditam que a adoção do PLR, surge como uma consequência de um estilo participativo de alguns gestores. Isto ocorre porque acreditam que esta é uma chave para provocar o comprometimento dos empregados, logrando melhores resultados para organização, empresa e acionistas assim como empregados (CORRÊA e LIMA, 2006).

4.6.2 Empresarial

O PLR tem sido considerado por muitos empresários, como uma formula mágica de mobilizar empregados para com os propósitos da empresa e de comunicar a filosofia e as estratégias (SILVA, 2003).

Do ponto de vista empresarial, a remuneração por desempenho, é algo desejável, contudo que reduza custos de supervisão e controles. E que também contribua para a melhoria do ambiente de trabalho e relação entre empresa e trabalhadores (ZYLBERSTAJN, 2002).

4.6.3 Governo brasileiro

A Constituição brasileira, em seu Artigo 7º, inciso 11; diz que os trabalhadores têm direito a participar nos lucros ou nos resultados das empresas. O dispositivo estabelece também que a participação é “desvinculada da remuneração”.

O PLR é um direito que deve ser negociado: isso significa que a empresa não pode adotar unilateralmente um programa de PLR. Mas, por outro lado, o direito dos trabalhadores não é líquido e certo. Tudo depende da negociação. Portanto, na prática, a PLR se tornou um item obrigatório da negociação, mas não um direito garantido (BRASIL, 2010).

4.6.4 Sindical

A PLR passou a ser uma alternativa aos ganhos salariais permanentes, e isso foi rapidamente percebido pelos sindicatos. Hoje, os sindicatos mudaram suas atitudes em relação à PLR, e tendem a percebê-la muito mais como uma oportunidade do que como uma ameaça (ZYLBERSTAJN, 2002).

No Brasil existem dois instrumentos jurídicos que consubstanciam o entendimento entre as partes; a Convenção Coletiva de Trabalho, mais ampla, e o Acordo Coletivo de Trabalho. Estes instrumentos são definidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho, artigo 611), o qual define para o primeiro, que dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais, estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho. Já o segundo, é definido pela mesma Lei, artigo 612, que define a negociação jurídica celebrada pelos sindicatos dos trabalhadores, com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica (DELBONI, 1995 apud GUIMARÃES, 2011).

4.6.5 Críticos

Vizzaccaro-Amaral, Vizzaccaro-Amaral e Vizzaccaro-Amaral (2011) escreveu o artigo, “Agravos à saúde física e mental do trabalhador: o assédio moral indireto e os desafios para o trabalhador no século XXI”. Eles manifestam seu entendimento sobre os princípios da participação no processo decisório e nos consequentes lucros e resultados. Diante deste contexto surge a preocupação com a constatação do adoecimento psíquico, e de aumento da incidência de suicídios entre os trabalhadores.

Comenta-se a formação das comissões internas para negociação de PLR, destacando as reais dificuldades para formação das mesmas, especialmente pela indisponibilidade e falta de interesse de empregados como instrumento de coerção junto ao empregador.

4.6.6 Indicadores de desempenho

A literatura apresenta várias formas de classificação de indicadores de desempenho. Alguns classificam os indicadores, que consideram aspectos financeiros e os não financeiros. Outro que dividem os indicadores em quesitos de qualidade e produtividade.

Indicadores são ferramentas de gestão fundamentais para a gestão, no monitoramento e avaliação das organizações. Com indicadores é possível avaliar o alcance das metas, verificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, mudança de rota, dentre outros. Os indicadores devem ser identificados por medições, que devem fornecer aos gestores informações para tomada de decisões no sentido de atingir objetivos previamente estabelecidos. Objetivos são formalizações de estratégias para o alcance de marcos, alvos ou visão da organização (SARAIVA e CAMILO, 2011).

Os indicadores podem ser classificados em: Simples, Relativos e Complexos. Os indicadores simples, são expressos em valores absolutos só podem ser comparados a parâmetros externos. Os indicadores relativos são proporcionais e podem ser comparados no tempo e espaço. E os indicadores complexos combinam um conjunto de dimensões e suas respectivas variáveis, são sintéticos e multidimensionais (RUA, 2004).

Segundo Paula e Ichikawa (2002) apud Callado, Callado e Andrade (2008) os indicadores são classificados em: indicadores de qualidade e indicadores de produtividade. Segundo as autoras, os indicadores de qualidade estão relacionados a satisfação dos clientes, enquanto que os indicadores de produtividade medem o desempenho dos diferentes processos de uma organização e se relacionam com a maneira pela qual são utilizados os recursos disponíveis.

4.6.6.1 Financeiros

Segundo Macedo e Silva (2004) apud Callado, Callado e Andrade (2008), os modelos que consideram os aspectos financeiros e não financeiros tem a tendência de serem destacados pois o desempenho das empresas acaba por ser afetado porá ambos aspectos.

Os indicadores de desempenho podem ser divididos em duas grandes categorias: financeiros e não financeiros. Recentemente, surgiu a preocupação com os impactos ambientais, que ensejou o desenvolvimento de um terceiro grupo de indicadores para medi-los (SOUZA, 2011).

Indicadores financeiros - Na literatura especializada, são relativos ao desempenho da empresa e apresentam-se em três grandes categorias:

- Resultado da contabilidade e indicadores derivativos. É um indicador fundamental que pode ser explicado através de uma análise estrutural da conta de lucros e perdas, ou seja, uma análise dos saldos intermediários de administração.
- Indicadores tradicionais de produtividade. Esses informam sobre a produtividade, ou seja, o relatório é feito no valor dos ativos investidos.
- A nova categoria de indicadores financeiros. Um indicador representativo é EVA (*Economic Value Added*), cujo valor positivo indica que a empresa agregou valores a partir de um ponto de vista estritamente financeiro, após o pagamento de todas as contribuições de capital e especialmente depois do pagamento de acionistas.

Indicadores não financeiros – Os indicadores de avaliação não financeira identificam as profundas causas dos efeitos de resultados, auxiliando os gestores a tomar as melhores decisões. Por outro lado eles facilitam o estabelecimento da coerência entre a estratégia e a atribuição de uma decisão adequada. Consequentemente, representam um mecanismo que mexe, controla e avalia o desempenho, uma vez que eles são mais adaptados do que os critérios financeiros (ELENA, 2012).

As medidas financeiras são as mais tradicionais formas de avaliar o desempenho organizacional. O reconhecimento das limitações das tradicionais medidas financeiras impulsionou o aparecimento das medidas não financeiras (SOUZA, 2011).

4.6.6.2 Clássicos

1. Confiabilidade: significa entregar no prazo prometido. Baseado no princípio de realizar as atividades em tempo para os clientes receberem seus bens ou serviços.
2. Flexibilidade: significa que, a empresa pode mudar muito rápido o que está fazendo, ou seja, responder rapidamente aos anseios ou necessidades dos clientes.
3. Qualidade: significa produtos e serviços de acordo com o especificado. Fazer certo, gera um diferencial de gerar menos quebras entregar o que é esperado pelo cliente.
4. Velocidade/rapidez: significa executar as tarefas o mais rápido possível; ou seja, pronto atendimento aos anseios dos clientes.

5. Custo: este significa alta margem, baixo custo ou ambos. Através da qualidade dos processos, é possível fazer barato, o que gera vantagens em função de menos quebras e redução de estoques em processo (NEUMANN, 2012).

4.6.6.3 Específicos

Segundo o Ministério do Planejamento do Brasil (2009), uma combinação dos elementos da cadeia de valor com as dimensões do desempenho, permite identificar seis categorias básicas de indicadores de desempenho. As seis categorias são divididas em dois grupos; dimensões de resultados e dimensões de esforços. As dimensões de resultado são compostas por efetividade, eficácia e eficiência. As dimensões de esforço são compostas por economicidade, excelência e execução.

Execução refere-se à realização de processos com prazos e recursos estabelecidos

Excelência: caracterização pela busca da conformidade aos critérios e padrões de qualidade, nas realizações de processos, atividades e projetos com eficiência e eficácia.

Economicidade: captação e uso de recursos com menor ônus possível (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2009).

4.6.6.4 ESTRUTURADOS

Segundo Siqueira, Rosa e Oliveira (2003), usaram palavras como; indicadores, parâmetros e medida Utilizaram também os mesmos significados de acordo com contexto e entendimento. Os autores mencionam ainda que Sink e Tuttle (1993) definem cada termo como se segue:

> a) Parâmetro é um instrumento, um critério pelo qual irá se definir o que medir;
> b) Medida é a forma operacional de um parâmetro, através do qual temos o grau, dimensão ou capacidade de alguma coisa;
> c) Indicador é uma forma de identificar algo contável referido a um parâmetro.

Dutra (2003) em apud Nascimento et al. (2011) menciona que, a falta de medidas de desempenho, não permite aos gestores de uma organização:

- Informar a seus empregados as expectativas de desempenho esperadas pela organização;
- Ser informado de o que está acontecendo em cada área da organização;

- Visualizar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da empresa, oportunizando a eliminação ou revisão deles;
- Fornecer feedback aos empregados que demonstrarem desempenho abaixo do planejado pela organização;
- Ser informados dos aspectos que apresentam melhor desempenho;
- Tomar decisões baseadas em fatos e dados, com transparência para que possam ser justificadas.

Segundo Takashina e Flores (1996), os indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento.

"Oficialmente, o conceito de sustentabilidade foi introduzido no encontro internacional. *The World Conservation Strategy* (IUCN et al., 1980). A ideia de desenvolver indicadores para avaliar a sustentabilidade surgiu na Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente – Rio 92, conforme registrado no capítulo 40 da Agenda 21" (SICHE et al., 2007).

Mesmo os diversos sistemas de medição de performance tendo evoluído, ainda é muito grande a dificuldade de se lidar com este universo de medidas. Considerando ser um fenômeno com muitos aspectos, a performance das organizações acaba se tornando muito complexa de abordar (MACEDO e CORRAR, 2010).

Em pesquisa realizada recentemente, Ladeira et al. (2012) dizem que, quanto maior a orientação para processos, maior a utilização de indicadores analíticos. A utilização de indicadores analíticos está positivamente associada à melhoria do desempenho organizacional. Quanto maior a orientação para os processos, tanto maior a utilização de indicadores analíticos e melhores os resultados de desempenho organizacional.

4.7 Tipos de indicadores

Os indicadores quanto ao tipo podem ser: Estratégicos, Eficácia, Eficiência, Efetividade, Capacidade.

4.7.1 Indicadores estratégicos

"Os indicadores do Nível Estratégico são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo e não a um setor específico" (Exército Brasileiro, 2014, p.2-11).

Os indicadores de desempenho estratégicos são os instrumentos de mensuração do alcance do desafio expresso na estratégia.

4.7.2 Indicadores de eficácia (qualidade)

Focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

Refletem a qualidade e adaptabilidade de produtos e serviços, ou ainda o nível de atendimento das expectativas dos clientes, frente aos seus requisitos. A eficácia pode ser medida através dos resultados alcançados pelas empresas comparado com o que foi planejado (SILVA, 2007).

4.7.3 Indicadores de eficiência (produtividade)

Medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.

Representa através do desempenho interno de produtividade da organização de que forma os recursos são utilizados. A eficiência também pode ser medida pela relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados (SINK e TUTTLE, 1993).

4.7.4 Indicadores de efetividade (impacto)

Focam as consequências dos produtos/serviços. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

4.7.5 Indicadores de capacidade

Medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

4.8 Indicadores quanto ao modelo de gestão

4.8.1 BSC (*Balanced Scorecard*)

Robert Kaplan e David Norton desenvolveram, em 1992, uma ferramenta, chamada de *Balanced Scorecard* (BSC), que utiliza um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, para medir e avaliar os resultados da organização de maneira mais completa. O BSC é dividido em perspectivas, que são:

> Processos Internos (Internal); Processos de qualidade =Tempo de execução. Nível de desperdício.
>
> Clientes (Customer); Satisfação do cliente = Prazo de entrega. Qualidade do produto.
>
> Financeira (Financial); Indicador de valor = Saldo cliente. Vendas. Despesas operacionais.
>
> Aprendizado e Crescimento (Learning & Growth). Qualidade do pessoal = Satisfação do pessoal. Sugestão do pessoal (KAPLAN, 2010).

4.8.2 CI (Capital Intelectual)

O termo capital intelectual tem inúmeras conceituações, não há um consenso na comunidade acadêmica sobre o tema (CABRITA e VAZ, 2006 apud FERREIRA, 2008).

Diversos autores entendem que são divididos em Capital Organizacional (ou Estrutural) e o Capital Humano, sendo que capital organizacional são os sistemas informáticos, de propriedade das empresas, suas redes de distribuição e cadeias de fornecimento. Enquanto que, Capital Humano incorpora os recursos humanos da empresa, tanto internos; seus trabalhadores, ou externos, clientes e fornecedores. (PETTY e GUTHRIE (2000); PETTY e CUGANESAN (2005) e FERREIRA (2008)).

A partir do *Intangible Asset Monitor*, que é um modelo de compreensão e divulgação de Capital Intelectual criado por Sveiby (1997), a estrutura de Capital

Intelectual passou ser dividida em três partes:

O Capital Humano: que compreende a educação dos indivíduos, competências, valores, experiência e aprendizagem contínua. Caracteriza o conhecimento de indivíduos que criam soluções para os clientes. Exemplo: o funcionário cuja sugestão agrega ganhos à empresa.

O Capital Externo ou clientelar: que incorpora as relações com os clientes e fornecedores, a marca, nomes dos produtos e a reputação da empresa. Seu prestígio e suas marcas são exemplo deste tipo de capital.

O Capital Interno ou estrutural: que compreende a cultura organizacional, as patentes, os conceitos, os modelos de pesquisa e desenvolvimento, os sistemas computorizados e administrativos. Ele é necessário para alavancar o poder mental dos funcionários; e, assim, a empresa poderá usá-lo (CABRITA e VAZ, 2006 apud FERREIRA, 2008).

4.8.3 EVA (Economic Value Added)

Este sistema de gestão que mede o retorno de capitais próprios e de terceiros aos seus proprietários, mede a diferença entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo de capital.

Segundo Rigon (2012), existem quatro abordagens distintas para EVA:

a) *EVA – formulação contábil do lucro líquido:* a determinação do EVA ocorre com a dedução do valor pago como remuneração dos recursos captados de acionistas, que é o capital próprio. Assim sendo, esta abordagem considera que os juros pagos na captação de recursos alheios (capital de terceiros) já foram abatidos das receitas como despesas financeiras, dando origem ao lucro líquido;

b) *EVA – formulação contábil do lucro operacional:* neste contexto o cálculo do EVA é realizado pela subtração dos valores que remuneraram os recursos captados junto a terceiros, assim como o capital próprio, do lucro operacional (ou NOTPAT (*Net operating profit less adjusted taxes*);

c) *EVA – formulação financeira do RROI:* No presente enfoque EVA, considera o percentual do RROI (*residual return on investment*) sobre o total de recursos captados (investimento total). Ainda é referenciado que autores entendem que RROI é o "*spread* entre a taxa de retorno de uma empresa (ROI) menos o seu respectivo custo de capital";

d) *EVA – formulação financeira do WACC:* é considerado o enfoque mais tradicional de cálculo do EVA, que é a diferença entre (NOPLAT) lucro operacional líquido após os impostos do WACC (sigla de *Weight Average Cost of Capital*) do (NOPLAT) que expressa o custo médio ponderado do capital, ou o custo de oportunidade da empresa obtido pela ponderação dos custos dos capitais próprios e de terceiros.

4.8.4 PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade)

Segundo o anuário Critérios de Excelência 2010, FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, há um consenso mundial de que, não somente a qualidade do produto seja um diferencial das empresas, pois esta já é uma etapa vencida, aqueles que por este caminho trilharem estarão fora do mercado. O grande desafio das organizações na atualidade, é a geração de valor para o cliente entregando junto com o produto, algum tipo de benefícios social. As empresas têm nestes ativos intangíveis novos parâmetros de avaliação e valorização. O Modelo de Excelência em Gestão procura a implementação deste modelo.

Os Critérios de Excelência da FNQ são baseados nos seguintes fundamentos:

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional;
3. Cultura de inovação;
4. Liderança e constância de propósitos;
5. Orientação por processos e informações;
6. Visão de futuro;
7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;

10. Desenvolvimento de parcerias;

11. Responsabilidade social.

As organizações que adoram este modelo, são avaliadas segundo os Oito Critérios de Excelência, que são:

1. Liderança:

Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.

2. Estratégias e Planos:

Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.

3. Clientes:

Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

4. Sociedade:

Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito, ao tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

5. Informações e Conhecimento:

Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

6. Pessoas:

Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

7. Processos:

Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.

8. Resultados:

Esse Critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

A sistemática de implementação do Modelo de Excelência de Gestão (MEG)® ocorre segundo os moldes do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*). *Plan* = Planejar, *Do* = Executar, *Check* = Avaliar, *Learn* = Aprender).

A etapa de Planejamento (P) do PDCL da organização considera quaro critérios:

- Clientes – Diz respeito a capacidade da empresa atender as necessidades dos clientes.
- Sociedade – Trata da preocupação para com a comunidade em que a empresa está inserida.
- Liderança – Tem o papel de orientar a organização, estabelece os princípios, práticas e vivencia os fundamentos da excelência, dando exemplos para impulsionar a excelência na organização.
- Estratégias e Planos – As estratégias são desdobradas em planos de ação de curto e longo prazo

A etapa Execução (D) do PDCL é composta pelos seguintes critérios:

- Pessoas – Devem estar preparadas e comprometidas para atuar e praticar a excelência, num ambiente propício.

- Processos – Os processos são orientados para gerar valor para os clientes e para tal, é fundamental um adequado relacionamento com os fornecedores e além de controles financeiros, em termos de custos e investimentos.

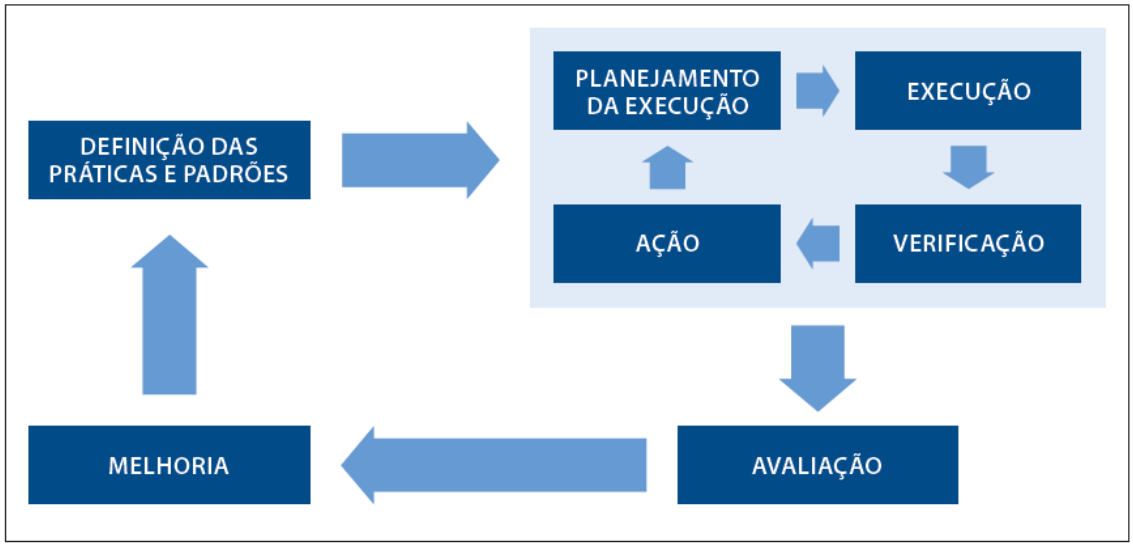
A etapa Controle (C) do PDCL é composta pelo critério:

- Resultados – "Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os resultados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos e fornecedores."

A etapa referente ao Aprendizado (L) do PDCL:

- Informações e conhecimento - Os resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam para toda a organização, para que possam ser executadas ações e buscados os aprendizados organizacionais.

Figura 2 - Diagrama de Gestão PNQ



Fonte: Critérios de Excelência (PNQ, 2010)

4.8.5 Prisma de desempenho

Segundo autores como Lobão (2007) e Silva Junior, Luciano e Testa (2010), o Performance Prism é um modelo de gestão com uma estrutura inovadora e um sistema de medição de desempenho. É considerado um sistema de segunda geração para avaliação da gestão de organizações, atuando de duas maneiras, onde uma leva as necessidades da organização e dos stakeholders, e outra que considera o que a

organização quer e necessita dos seus stakeholdes. Assim sendo, o relacionamento é recíproco.

O modelo é fundamentando em três premissas.

1. Foco em todas as partes interessadas, além dos dois stakeholders típicos, que são clientes e acionistas;
2. Alinhamento de estratégias, processos e capacidades com o objetivo de agregar valor a todos stakeholders;
3. Reconhecimento da reciprocidade de relacionamentos entre as organizações e seus stakeholders.

As perspectivas de performance distintas (ADAMS e NEELY, 2002), porém correlacionadas, podem ser identificadas através de cinco perguntas:

1. Processos: Quais são os processos críticos requeridos para realizar essas estratégias?
2. Satisfação dos stackeholders: Quem são os “stakeholders” da empresa e o que eles querem e necessitam?
3. Contribuição dos stackeholders: Que contribuições a empresa quer dos “stakeholders” se quiser manter e desenvolver essas capacidades?
4. Capacidades: Que capacidades a empresa precisa possuir para operar e melhorar esses processos?
5. Estratégias: Quais estratégias a empresa precisa pôr em prática para satisfazer as necessidades dos “stakeholders”?

a) Quem são os stakeholders chave e o que eles querem e precisam? (Satisfação do Stakeholder);

b) Quais estratégias a organização deve seguir para satisfazer o que os stakeholders querem e precisam? (Estratégias);

c) Quais processos são necessários para se atingir estas estratégias? (Processos);

d) Quais capacidades são necessárias para operacionalizar e melhorar os processos identificados na questão anterior (Capacidades);

e) O que a empresa quer e precisa dos stakeholders, visando desenvolver e manter estas capacidades? (Contribuição do Stakeholder).

Para um melhor entendimento do modelo, na próxima seção serão detalhadas as cinco faces do Performance Prism.

4.8.6 Quantum

O modelo de gestão segundo Grando, Godoy e Wachholz (1998), Ventura (2009) e SILVA (2010), estudos realizados por Hronec, propõe três dimensões de desempenho, que são:

- Qualidade, que quantifica a excelência do produto ou serviço para o cliente;
- Tempo, que é a excelência do processo para administração;
- Custo, que quantifica o lado econômico da excelência, tendo diversos interessados, incluindo administração e acionistas.

4.8.7 Rummler & Brache

Segundo Justi (2009) a metodologia Rummler Brache Group – RBG: foi criada nos anos 90 pelos consultores Alan P. Brache e Geary A. Rummler objetivando melhorar de forma radical o desempenho das organizações. A abordagem é fundamentada em identificar e redefinir os processos interfuncionais críticos e que impactam no desempenho das organizações (BRACHE e RUMMLER, 1995). A RBG caracteriza as empresas como sendo possuidoras de três tipos de processos fundamentais que são: processos gerenciais; processos auxiliares e processos primários.

Tabela 6 – Tipos e exemplos de processos

TIPO DE PROCESSO	EXEMPLOS DE PROCESSOS
Processos Gerenciais	Formular estratégias; Estabelecer metas de fornecimento do produto; Planejar para fornecer o produto; Projetar a organização para fornecer o produto; Gerenciar o fornecimento do produto.
Processos Auxiliares	Comprar/alocar/gerenciar os recursos para fornecimento do produto; Fornecer informações para gerenciar o fornecimento de produtos; Atender as exigências governamentais.
Processos Primários	Vender o produto; Produzir e entregar o produto; Dar assistência técnica ao produto; Desenvolver e aperfeiçoar o produto; Tirar o produto de linha.

Fonte: Manual do consultor Fundação Dom Cabral 1999.

Ainda segundo Justi (2009), de acordo com Rummler e Brache (1992) toda organização comporta-se tal qual um sistema, mesmo que o gerenciamento não o seja. Desta forma, os autores desenvolveram uma metodologia de gestão denominada três níveis de desempenho, que são: organização, processo e executor. Esses três níveis são críticos, interdependentes e mostram o desempenho geral de uma organização, demonstrando assim como elas atendem as expectativas de seus clientes/usuários.

1. Processo: Nível de processo: são os processos interfuncionais, meios pelos quais a organização produz seus *outputs*. Uma organização é tão eficiente, quanto são seus processos. Os processos devem existir para atender às necessidades do cliente/usuário.
2. Organização: Nível da organização: macro visão de sistemas, destaca o relacionamento da organização com o mercado em que atua, indica o *inerframe* básico das principais funções da organização;
3. Trabalhador/Executor: Nível do executor: os processos são executados e gerenciados por empregados que executam trabalhos variados. Inclui: contratação, promoção, responsabilidade, padrões do cargo,

Dessa forma, para atingir eficiência e evitar desperdício de recursos deve-se observar os seguintes fatores como fatores de medição:

1. Objetivos: cada nível da organização necessita definir padrões que reflitam as expectativas dos clientes/usuários no que tange à qualidade, quantidade, disponibilidade e custo do serviço.
2. Projeto: as rotinas de trabalho devem obedecer uma maneira ordenada para atingir os objetivos.
3. Gerenciamento: cada nível de desempenho deve ser gerenciado para garantir a atualização e cumprimento dos objetivos.

A combinação entre os três níveis de desempenho e os três fatores de medição nos traz como resultados as nove variáveis do desempenho. Essas variáveis, que aparecem na Tabela 7, representam um conjunto completo de alavancas de aperfeiçoamento que pode ser usado pelos gestores de qualquer nível e de qualquer organização, incluindo a administração pública.

Tabela 7 - As nove variáveis do desempenho

	Objetivos	Projeto	Gerenciamento
Nível da organização	Objetivos da organização	Projeto da organização	Gerenciamento da organização
Nível de processo	Objetivos do processo	Projeto do processo	Gerenciamento do processo
Nível do executor	Objetivos do executor	Projeto do executor	Gerenciamento do executor

Fonte: Rummler e Brache, 1992.

Tabela 8 - As nove variáveis do desempenho perguntas e respostas

	Objetivos	Projeto	Gerenciamento
Nível da organização	A estratégia/direção da organização foi articulada e comunicada? Essa estratégia faz sentido em termos de ameaças e oportunidades externas e de pontos fortes e fracos internos? Dada estratégia, as devidas saídas da organização e o nível de desempenho esperado de cada saída foram determinados e comunicados?	Todas as funções relevantes estão no lugar? Existem funções desnecessárias? O fluxo atual de entradas e saídas entre os departamentos é adequada? A estrutura formal da organização apoia a estratégia e aumenta a eficiência do sistema?	Foram estabelecidos os objetivos departamentais apropriados? O departamento relevante é medido? Os recursos são alocados adequadamente? As interfaces entre os departamentos estão sendo gerenciadas?
Nível de processo	Os objetivos dos processos chave estão ligados aos requisitos da organização e do cliente?	Este é o processo mais eficiente para atingir os objetivos?	Foram estabelecidos os devidos subobjetivos do processo? O desempenho do processo é gerenciado? São alocados recursos suficientes para cada processo? As interfaces entre as etapas do processo estão sendo gerenciadas?

(Continua)

(Continuação)

Nível do executor	As saídas e os padrões de trabalho estão ligados aos requisitos do processo, da organização e dos clientes/usuários?	Os procedimentos do cargo e o fluxo de trabalho são lógicos? Foram desenvolvidos procedimentos e políticas de apoio? O ambiente de trabalho faz sentido em termos econômicos? Existem recursos adequados disponíveis para o desempenho (tempo, instrumentos, equipes, informação)?	Existem padrões de desempenho? Os executores conhecem os padrões desejados de saída e de desempenho? O executor pode reconhecer a entrada que exige ação? A tarefa pode ser feita sem interferência de outras tarefas? As consequências estão alinhadas para apoiar o desempenho desejado? Os executores recebem informação sobre seu desempenho? A informação que eles recebem é: relevante, precisa, oportuna, específica, clara? Os executores têm habilidade e conhecimento suficiente? Os executores sabem porque o desempenho desejado é importante? Os executores são capazes física, mental e emocionalmente?

Fonte: Pelo autor baseado em Rummler e Brache, 1992.

4.8.8 TOC - teoria das restrições (TOC)

TOC (do inglês, *Theory of Constraints*). É uma filosofia global de gestão empresarial, que visa promover a contínua otimização do desempenho que se espere de qualquer organização cuja META (ganhar dinheiro) seja bem definida, por meio do enfoque das ações gerenciais nos elementos de restrição.

- Identificar: Encontrar, no sistema, a restrição primária, seu elo mais fraco, ou seja identificar "qualquer elemento que limita a organização no seu objetivo de atingir a *META* (ganhar dinheiro)".
- Explorar: Explorar a Restrição significa explorar o máximo de sua capacidade maximizando assim o Ganho.
- Subordinar: Estabelecendo o nível máximo, em função de restrições, a próxima etapa é a sincronização de todos recursos, fazendo com que trabalhem no ritmo das restrições.
- Elevar: Se após a etapa de exploração as restrições ainda permanecerem, é possível que se quebre a restrição e fatalmente outro elo fraco aparecerá, nos conduzindo ao quinto passo.

Retornar ao passo 1: Considerando quebrada uma Restrição, retorna-se ao ponto de partida, num processo de melhoria contínua.

1. Rentabilidade: É a taxa pela qual a empresa constrói seu lucro através da comercialização de seus produtos. Em essência, a rentabilidade de um produto poderia ser aproximada pela margem de contribuição (preço de venda - custo variável das matérias-primas). Os custos de mão de obra e outros custos fixos são considerados como parte das despesas operacionais;
2. Estoques: Todo o dinheiro imobilizado pela empresa em coisas que podem ou poderiam ser comercializadas. Os estoques incluem não apenas os itens convencionais (matérias-primas, produtos em processamento e produtos acabados), mas também edifícios, terras, veículos, equipamentos. Não é incluído nos estoques, portanto, o valor do trabalho adicionado aos estoques dos produtos em processamento;
3. Despesas operacionais: Todo o dinheiro gasto pela empresa na conversão de seus estoques em margem de contribuição.

4.8.9 TQM

TQM (do inglês *Total Quality Management*) Gestão para a Qualidade Total. O conceito de gerenciamento da qualidade total é um conceito a que envolve além dos aspectos de qualidade, também atividades de *benchmarck*, projeto de produtos e de

processos, suprimentos, logística e solução de problemas, e tem seu apoio fundamental nos empregados.

O TQM pode ser definido como uma filosofia de gestão integrada com um conjunto de práticas que enfatiza a melhoria contínua, o atendimento às expectativas e às necessidades dos consumidores, a redução do retrabalho, o planejamento de longo prazo, o redesenho de processos, o *benchmarking* competitivo, o trabalho em equipe, a constante medição de resultados e um relacionamento próximo com fornecedores (ROSS, 1993) apud FACÓ, DUARTE e CSILLAG, 2009).

Metas

- Satisfação do cliente
- Satisfação à concorrência
- Retenção do cliente
- Ganho de "*market share*"

Medidas de progresso

- Qualidade do produto e serviço
- Melhoria da produtividade
- Redução/eliminação de perdas
- Desempenho dos fornecedores
- Resultados financeiros (FERNANDES e COSTA NETO, 1996)

A negociação da participação em lucros e resultados, entre a classe dos empregados e a empresa é uma das maneiras que pode trazer melhores resultados tanto para a empresa como para seus empregados. Pois é um sistema que se bem estruturado, não somente permitirá uma adequada remuneração aos empregados, pelos resultados alcançados, mas servirá para a organização saber se está hoje, se saindo melhor que ontem, ou se está melhor ou pior que seus concorrentes. Por estes aspectos, se torna importante, que se possa lançar mão um modelo de indicadores de desempenho, que ajude a identificar, medir e avaliar o desempenho de cada setor, departamento, unidade e manter sob controle e visível os parâmetros acordados. Se justifica assim, a necessidade de um sistema de indicadores de desempenho de PLR, adequadamente planejado, desenvolvido e conhecido de todos, buscando-se obter assim o alinhamento de interesses entre as partes negociantes.

4.9 Função PROCV (do inglês VLOOKUP) DO EXCEL 2010

> A função PROCV faz parte de um conjunto de funções do Excel chamado Pesquisa e Referência. Este grupo de funções permite realizar pesquisas em uma planilha, ou construir novas fórmulas e funções, obtendo diversos tipos de resultados com base em informações contidas em uma mesma planilha. Dentre estas, podemos destacar as funções PROCV, PROCH, Índice e CORRESP (COLUCCI, 2013, <http://office.cursosguru.com.br/novidades/saiba-como-usar-a-funcao-procv-no-excel-2010>)

Cada uma das funções possui uma sintaxe própria e um tipo de resultado que as diferencia. A função PROCV, o que a diferencia das demais é que podem ser pesquisados valores com base em uma coluna e retornar resultados contidos em linhas que estejam relacionadas à coluna selecionada. Por isso o V no final do nome da função, que significa “vertical”.

Os argumentos que integram a sintaxe da função PROCV são:

- Valor Procurado;
- Matriz Tabela;
- Número do índice da coluna e Procurar Intervalo;

Sendo os três primeiros obrigatórios durante o uso da função.

Valor Procurado

O argumento Valor Procurado se refere ao valor que será procurado na primeira coluna da matriz. O Valor procurado pode ser definido por um valor, uma referência ou uma sequência de caracteres de texto

Matriz Tabela

O argumento Matriz Tabela se refere à tabela que contenha todas as informações que os dados são procurados. Uma referência para um intervalo ou nome de intervalo devem ser usados.

Número do Índice da Coluna

Este argumento é extremamente importante para a função PROCV, já que ele informará em qual coluna da Matriz Tabela se encontra a informação desejada. Um nº da coluna de 1 retornará o valor na primeira coluna em Matriz Tabela; um nº da coluna de 2 retornará o valor na segunda coluna em Matriz Tabela, e assim por diante;

Procurar Intervalo

Este argumento não é obrigatório durante o uso da função PROCV. Basicamente o usuário poderá escolher duas opções neste argumento: “verdadeiro” ou “falso”. Neste caso, o usuário deverá escolher se pretende obter valores exatos, ao escolher a opção “verdadeiro”, ou omiti-la, ou então valores aproximados, caso escolha a opção “falso” (SCHREIBER, 2010) e (COLUCCI, 2013).

> É um valor numérico (0 ou 1) que especifica se você quer que PROCV (VLOOKUP) encontre a correspondência exata ou uma correspondência aproximada.
>
> Se tipo for 1, os valores na primeira coluna de banco de dados deverão ser colocados em ordem ascendente: ..., -2, -1, 0, 1, 2, ..., A-Z, FALSO, VERDADEIRO; caso contrário PROCV (VLOOKUP) pode não retornar o valor correto.
>
> Se tipo for 0, uma correspondência aproximada é retornada; em outras palavras, se uma correspondência exata não for encontrada, o valor maior mais próximo que é menor que o valor procurado é retornado. Se tipo for FALSO, banco de dados não precisará ser ordenada.
>
> Se nenhuma correspondência for encontrada, o valor de erro #N/D é retornado (SCHREIBER, 2010, p. 26/83).

4.10 Objetivos SMART

A criação do método SMART, é muitas vezes creditada a Peter Drucker, em seu livro de 1954 "*The Practice of Management*". Contudo segundo é comentado em site que escreve sobre o tema, não há nenhuma referência direta ao SMART nesta publicação. A sigla é o alicerce do sistema de Gerenciamento por Objetivos, que é um tema abordado por Drucker, um dos precursores a escrever sobre o tema. Alguns afirmam que George T. Doran desenvolveu o conceito de objetivos SMART na disciplina do programa de projeto e gerenciamento (MORRISON, 2010).

O SMART é um acrônimo que em inglês significa *specific* (específico), *measurable* (mensurável), *achievable* (atingivel), *realistic* (realista), *and time-based* (temporzavel). O SMART estrutura o MBO (*management by objectives*), e funciona porque ajuda a alinhar os esforços individuais de grandes equipes em torno de objetivos coletivos da organização (BOQUE, 2005).

A ferramenta SMART é de larga utilização em projetos e hoje também utilizada em negociações entre empresas e empregados. É uma forma estruturada de definir métricas e objetivos. SMART é um anagrama, que utiliza palavras chave em inglês como forma de estruturação. A definição e a forma escrita e de rastrear os

objetivos pode ser uma das formas mais poderosas de alcançar o sucesso pessoal. Os objetivos são definidos segundo cinco diretrizes para priorizar e desenvolver metas SMART.

Figura 3 – Objetivos SMART

Tipos de Objetivos:	
S pecific	Específico
M easurable	Mensuráveis
A ttainable	Atingíveis
R ealistic	Realistas
T ime Bound	Temporizaveis

Fonte: Elaborado pelo autor.

Específico (*Specific*) - Quando se fala de específico, diz-se que o indicador deve ser familiar aos empregados, deve estar vinculado à sua possibilidade de interação. Deve ser percebido pelos empregados que têm a capacidade de movimentar os números através de seu trabalho. Uma meta que é descrita em termos específicos, tem uma chance muito maior de ser realizado de um descrito em termos gerais. Responder às seis questões abaixo pode ajudar a criar uma meta que é específico.

Tabela 9 – Como criar metas específicas

Quem?	Quem está envolvido?
Qual?	Qual necessidade deve ser acordada?
Onde?	Onde especificamente é o local?
Quando?	Estabelecimento do tempo de vigência do acordo e objetivo.
O que?	O que identifica necessidades e dificuldades?
Porque?	Porque especifica razão, propósito ou benefícios do objetivo?

Fonte: Adaptado de Miller, 2013.

Mensurável (*measurable*) – No que se refere a serem mensuráveis, os indicadores devem ser tangíveis, ou seja terem a característica de serem traduzidos em

números. O estabelecimento de critérios concretos para medir o progresso em direção a realização de cada objetivo que foram definidos ajuda a medir seu progresso, e ficará a caminho de cumprir seus prazos. Para determinar se um objetivo é mensurável, faz-se a pergunta: Como saberei quando o meu objetivo será alcançado?" Alguns objetivos são mais difíceis de medir do que outros, para aquelas metas mais difíceis, pergunte a si mesmo, como serão vistas as coisas quando o objetivo for realizado.

Exemplo: Como seu objetivo pode ser para obter mais organização. Como você mede isso? Pergunte-se, o que está sendo organizado será semelhante? Poderão todos os documentos estar arquivados a cada sexta-feira na pasta correta? Então você mediria cada sexta-feira, se você tiver atingido seu objetivo.

Atingível (*attainable*) - O aspecto de serem atingíveis, diz respeito ao grau de dificuldade que os objetivos definidos para os indicadores negociados devem ter para que o programa desenvolva a credibilidade. É entendível que os objetivos sejam desafiadores, que tenham algum grau de dificuldade contudo devem ter a razoável possibilidade de alcançar.

Serem realistas é entendido como a definição dos indicadores e objetivos, estes devem ser possíveis de serem medidos, de serem alcançados e que façam parte da realidade do que está sendo e o que pode ser medido. A meta realista deve representar um objetivo pelo qual as partes estão dispostas e aptas para trabalhar.

Temporizáveis é um aspecto que define o prazo para alcançar o objetivo, e este deve também obedecer algumas das premissas anteriormente discorridas, o tempo definido deve ser atingível, deve ser factível de alcançar (MILLER, 2013).

5. METODOLOGIA

Quanto à classificação a pesquisa foi classificada como:

- Nível acadêmico: Em função da busca de soluções a falta de indicadores padrão de PLR, através de estudos de nível superior, buscando solucionar o problema.
- Objetivos: Exploratória e Descritiva: Familiarização com o tema indicadores de PLR, através de pesquisas bibliográficas e analise bibliométricas sobre o tema evidenciando assim característica exploratória. A organização das informações e a descrições e identificações dos levantamentos explorados caracterizam a classificação descritiva.
- Coleta de dados: Pesquisa documental: Levantamento de dados para pesquisar informações contidas nos contratos de acordos e convenções coletivas. Análise dos documentos e suas informações transcritos para serem estudados.
- Fonte de informações: Campo: Obtenção de contratos de PLR na sua forma original, dos quais são extraídas as informações a serem estudas.
- Variáveis: Qualitativa e Quantitativa: Tipos de análises realizadas, quantificação e identificação dos pesos atribuídos aos indicadores (discreta). Classificação por famílias ou grupos de acordo com modelos de gestão.

Este trabalho foi dividido em três fases. A primeira fase foi de aprendizados básicos sobre o tema. A segunda fase foi de pesquisas com o propósito de estruturar o trabalho. E a terceira fase foi a de analises e conclusões das informações obtidas.

Primeira fase

Seguindo os conceitos de Santos (2006), sobre caracterização de pesquisas, esta é caracterizada como descritivo-exploratória, tendo como fontes, documentações (leis, dissertações, artigos e livros). Esta fase teve como principal objetivo, o aprendizado sobre os aspectos alvo da pesquisa, que foram a busca de conhecimentos sobre a temática; indicadores de desempenho, utilizados em contratos de PLR.

No que se refere as fontes de dados, esta fase da pesquisa se caracteriza como de campo, visto que os dados buscados, não estão sistematizados, pois são partes

integrantes dos contratos, necessitado portanto de identificação e analise realizadas pelos pesquisadores.

Segundo os procedimentos de coleta de dados, foi caracterizada como documental. Documento é o nome dado genericamente para as fontes de informações bibliográficas sem tratamento analítico (SANTOS, 2006). Os contratos de acordos de PLR são os documentos que registram as cláusulas acordadas.

Os dados obtidos foram tabulados e com estes foram geradas tabelas e gráficos com o objetivo de estudar as tendências das veiculações dos artigos.

O desenvolvimento deste trabalho foi realizado através de pesquisa bibliométrica no portal Capes, bases Scopus, Web of Science e DOAJ. As pesquisas foram realizadas, utilizando as expressões que designam o tema deste trabalho, que é um conjunto de indicadores de participação em lucros e resultados, que possam servir de modelo em negociações. O propósito nesta fase era avaliar o potencial de pesquisas sobre a temática. Assim sendo foram estudadas as veiculações sobre o tema pesquisado em publicações nacionais e internacionais entre 1996 e 2014. Para realizar as pesquisas em publicações internacionais, foi utilizado a língua inglesa, sendo as palavras de pesquisa utilizadas o *profit gaing*, que significa participação em lucros e *gainsharing or gain sharing*, que significa participação em resultados. Além destas, foram buscadas expressões que designam a forma de pagamento da remuneração, que podem ser: "ESOP" (*Employee Stock Ownership Plan*) que significa pagamento através de ações da empresa. Outra expressão é "*currence income*", que significa pagamento em dinheiro. Para as publicações no Brasil, foram buscadas publicações através das palavras, PLR e ou participação em lucros e resultados. Com estas palavras foram realizadas as buscas e filtragens, levando-se em consideração os anos das publicações, áreas de afinidade do assunto, que sempre foram: engenharias de manufatura e ou produção, ciências de administração e finanças.

Segunda fase

Teve o propósito de estruturar a pesquisa, buscando identificar o estado da arte identificando os indicadores de desempenho, mais frequentemente encontrados nos contratos de PLR.

Esta fase da pesquisa é classificada quanto ao nível como de ponta, visto que são trabalhados resultantes de argumentos com suporte de algoritmos. Quanto aos

objetivos, é classificada como exploratória e descritiva, pois foi desenvolvida como uma forma de aproximação e exploração das diversas nuance do assunto; tais como, as pesquisas em contratos e contatos com as pessoas envolvidas com o tema. Com relação a coleta de dados esta pesquisa caracteriza-se como documental. Isto em função dos levantamentos de dados para pesquisar informações, contidas nos contratos de acordos e convenções coletivas. A fonte de informação é de campo, pois as obtenções dos contratos de PLR são na sua forma original, dos quais são extraídas as informações a serem estudas. Quanto as variáveis analisadas, são quantitativas, pois se está buscando identificar quantidades de eventos sobre o assunto estudado (SANTOS, 2006).

O modelo de obtenção de dados utilizado, confere alto grau de aleatoriedade à pesquisa, visto que não há uma linha única de obtenção dos dados. Nesta fase a pesquisa tem características de amostras não-probabilísticas por julgamento, sendo que é definida pela amostra colhida na parte da população que está acessível (FREITAS, OLIVEIRA e SACCOL, 2000). Isto ocorre em função das dificuldades para obtenção de cópias dos contratos dos acordos de PLR. As cópias foram obtidas através de contatos com dirigentes sindicais e através de disponibilidade em páginas de diversos sindicatos.

Terceira fase

Nesta fase os indicadores presentes nos contratos obtidos, foram tabulados e classificando de acordo com modelos de gestão. Os indicadores padrão foram definidos como os mais frequentemente encontrados nos contratos atuais e aqueles que estejam alinhados aos modelos de gestão mais evidenciados nas correlações.

Tabela 10 - Metodologia

Fase	Descrição
1ª	1. Efetivação de uma análise bibliométrica para avaliar a importância do tema PLR;
	2. Pesquisar publicações nacionais e internacionais em periódicos;
	3. Tabulação e análise bibliométrica das publicações pesquisadas;
	4. Resultados obtidos
2ª	1. Obtenção dos contratos de PLR;
	2. Tabular os indicadores de desempenho identificados nos contratos de PLR;
	3. Análise das tabulações para identificar aqueles mais frequentes nos contratos;
3ª	1. Correlacionar indicadores mais frequentes nos contratos x modelos de gestão;
	2. Montagem dos indicadores de desempenho de PLR, sugeridos como modelo:
	• Financeiros
	• Não financeiros
	• Responsabilidade social (Sustentabilidade)

Fonte: Elaborada pelo autor.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados da pesquisa, onde são analisados e discutidos o cenário em que estão inseridos os contratos de PLR obtidos. São analisadas as características dos contratos, de que região do Brasil são, quais suas naturezas sob a visão da lei. Também são identificados e classificados os indicadores encontrados nos contratos de PLR pesquisados bem como são realizadas comparações com estudos realizados pelo DIEESE. São também apresentados os estudos de modelos de gestão e uma ferramenta para estabelecer o correlacionamento com os indicadores de desempenho de PLR. Assim como é apresentado um estudo de que indicadores de desempenho de PLR, podem ser implementados de acordo com o porte das organizações. Quais características devem ter os indicadores e os objetivos.

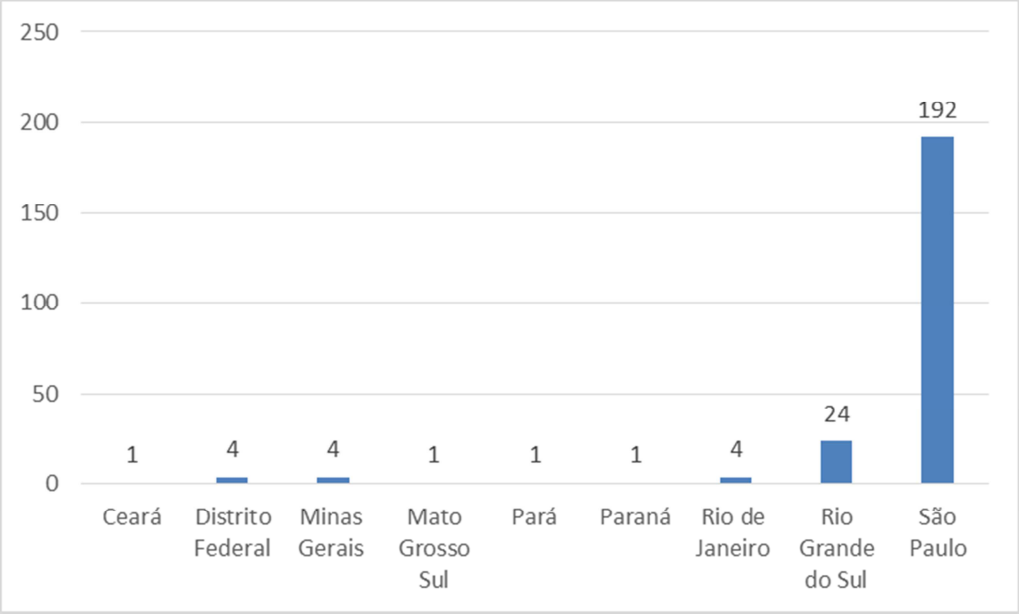
6.1 Análise do cenário

À sombra do recente regramento da lei, que orienta os contratos de participação em lucros e resultados, as empresas vêm negociando com seus empregados os PLR. Contudo, não são raros verem-se contratos que transparecem o inadequado uso desta poderosa ferramenta. Várias organizações e profissionais liberais estão oferecendo seus serviços como suporte nas negociações de PLR, porém o cunho de atuação destes, são na sua maioria no âmbito jurídicos. Raras são as pesquisas que trazem uma visão de gestão organizacional para o meio destas discussões. A legislação em vigência, nasceu com o propósito de incentivar as relações entre capital e trabalho, tendo como foco principal o aumento da produtividade das empresas através do comprometimento de seus empregados. A atual pesquisa foi realizada com 232 contratos de acordos de PLR, realizados no Brasil entre 2013 e 2014. Esses contratos foram baixados dos sites de sindicatos na internet e outros foram obtidos diretos com Sindicatos e Empresas.

6.2 Características dos contratos

Dos 232 contratos obtidos, para análise, 93,1% são dos estados de São Paulo e Rio grande do Sul. Sendo que São Paulo participa com 82,7%, ou seja 192 contratos e o Rio Grande do Sul com 10,3% ou 24 contratos. Isto pode ser observado no Gráfico 4, Quantia de contratos por estado.

Gráfico 4 - Quantia de contratos por estado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os 232 contratos são divididos em dois grupos quanto a sua natureza de contrato legal. Contratos resultantes de convenções coletivas, aquelas que ocorrem entre sindicatos de classes patronais e sindicatos de empregados somam 63. Os acordos coletivos, aqueles resultantes da negociação entre a classe patronal e de empregados, que resultaram em 169 contratos. Na tabela 11, classificação quanto a natureza legal, são mostradas as quantidades de contratos por tipo de negociação.

Tabela 11 - Classificação quanto à natureza legal

Convenções coletivas	63
Acordos coletivos	169
	232

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pode-se verificar que dos 232 contratos, em 60 destes não identificou-se indicadores de desempenho e em 172 foram identificados indicadores de desempenho. Dentre os 60 indicadores sem indicadores observa-se 27 sem nenhuma métrica, 11 são incompletos, ou seja não foi possível interpretá-lo, 21 são condicionados ao estabelecimento de métricas futuras, mas no presente, pagar mesmo assim e 1 tem metas corporativas não identificadas.

Sendo que 31 dos contratos nos quais apresentaram indicadores, apresentam parcela de remuneração a título de PLR, que é paga mesmo que não sejam atingidos os

objetivos acordados. E os 141 contratos restantes, têm as remunerações acordadas em PLR, condicionadas aos atingimentos das metas estabelecidas para os indicadores. Na tabela 12, Classificação dos contratos quanto a existência de indicadores, são apresentadas as análises dos contratos de PLR.

Tabela 12 - Classificação dos contratos quanto à existência de indicadores

Total de contratos analisados			
Contratos sem indicadores/metas	27	60	232
Contratos incompletos	11		
Sindicato / pagar se não houver acordo	21		
Metas corporativas ou setoriais	1		
Paga parcela mesmo sem resultados	31	172	
Paga com metas / indicadores	141		
Contratos com indicadores			

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3 Identificação dos indicadores pesquisados

Quadro 1 - Análise de indicadores desagrupados e agrupados por similaridade

Quantidade de indicadores sem tratamento	45
Quantidade de indicadores com tratamento	22
Total de aparições de indicadores sem tratamento	511
Total de aparições de indicadores com tratamento	487

Fonte: Elaborado pelo autor.

A expressão, com tratamento, nesta pesquisa significa agrupar indicadores por similaridade. Foram identificados 45 indicadores nos 172 contratos. Alguns destes apresentaram similaridades, assim foram agrupados, resultando em 22 indicadores. Na tabela 13 são apresentados os resultados estratificados dos indicadores de desempenho, classificados em ordem decrescente, pela frequência em contratos ou seja quantidade de contratos em que cada indicador foi encontrado. Em 2005 foi realizada uma pesquisa pelo DIEESE, a qual foi veiculada em 2006, e os indicadores de desempenho estudados são praticamente os mesmo da pesquisa hora apresentada. A tabela 14 é uma tabela adaptada de uma pesquisa realizada em 2005 e veiculada em 2006 pelo DIEESE.

Tabela 13 – Classificação dos contratos quanto à existência de indicadores de PLR da pesquisa 2014

	Tipos de Indicador	Quantidade de contratos	% de frequência nos contratos
1	Absenteísmo/assiduidade	117	68,02%
2	Avaliação de desempenho	55	31,98%
3	Lucro	45	26,16%
4	Produtividade	45	26,16%
5	Segurança no Trabalho	41	23,84%
6	Controles financeiros	30	17,44%
7	Produtividade da Mão-de-Obra Direta	29	16,86%
8	Qualidade / Rastreabilidade	21	12,21%
9	Volume de produção	19	11,05%
10	Quebra de produto	12	6,98%
11	ROE=(Lucro líquido/Patrimônio líquido)	11	6,40%
12	*House keeping*/5 S/ Programa S.O.L.	10	5,81%
13	Faturamento	9	5,23%
14	Vendas a clientes	9	5,23%
15	Entrega	7	4,07%
16	Reclamação	7	4,07%
17	Rendimento de insumos	7	4,07%
18	Participação em cursos	4	2,33%
19	Controles de estoque	3	1,74%
20	Contribuição	2	1,16%
21	Metas do processo	2	1,16%
22	Sustentabilidade	2	1,16%
		172	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 14 – Classificação dos indicadores de pesquisa do DIEESE em 2006

DIEESE 2006			
	Tipos de Indicador	**Quantidade de contratos**	**% de frequência nos contratos**
1	Assiduidade	52	42,28%
2	Lucro/Rentabilidade	45	36,59%
3	Conformidade	44	35,77%
4	Redução de acidentes	29	23,58%
5	Redução de despesas	26	21,14%
6	Volume de produção	21	17,07%
7	Relação com clientes	16	13,01%
8	Redução de refugos	15	12,20%
9	Desempenho pessoal	12	9,76%
10	Volume de vendas	12	9,76%
11	Produtividade	11	8,94%
12	Faturamento	10	8,13%
13	Redução de retrabalho	7	5,69%
14	Participação no mercado	6	4,88%
15	Regulação de estoques	6	4,88%
16	Erros administrativos	2	1,63%
17	Organização do ambiente de trabalho	2	1,63%
18	Redução de horas extras	2	1,63%
19	Outros	21	17,07%
	Total de contratos	123	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os indicadores identificados, foram dispostos na tabela 14, por ordem decrescente Extraindo-se os dez indicadores de desempenho, mais frequentemente encontrados nos contratos de acordos de PLR analisados, verifica-se que estes representam 85% do total de frequências de indicadores no universo analisado. A tabela 15, mostra os dez indicadores de desempenho mais encontrados nos contratos de acordos de PLR.

Tabela 15 – Os dez indicadores de desempenho mais frequentes em contratos de PLR

Atual pesquisa			
	Tipos de Indicador	Quantidade de contratos	% de frequência nos contratos
1	Absenteismo/assiduidade	117	68,02%
2	Avaliação de desempenho	55	31,98%
3	Lucro	45	26,16%
4	Produtividade	45	26,16%
5	Segurança no Trabalho	41	23,84%
6	Controles financeiros	30	17,44%
7	Produtividade da Mão-de-Obra Direta	29	16,86%
8	Qualidade / Rastreabilidade	21	12,21%
9	Volume de produção	19	11,05%
10	Quebra de produto	12	6,98%

Fonte: Elaborada pelo autor.

6.4 Quantidade de indicadores por contrato de PLR

Outra constatação é de que 90% dos contratos analisados, apresentam de um a quatro indicadores de desempenho, o que pode caracterizar uma tendência de mercado.

Tabela 16 – Indicadores por contrato de PLR

Quantidade de indicadores / Contrato	Quantidade por contrato	%
1	58	34%
2	26	15%
3	35	20%
4	35	20%
5	3	2%
6	3	2%
7	5	3%
8	4	2%
10	2	1%
12	1	1%
	172	

Fonte: Elaborada pelo autor.

6.5 Análise dos indicadores da pesquisa

O total de contratos de acordos de PLR, analisados foram 232. O resultado deste estudo, mostrou que foram identificadas 487 referências a estes indicadores. Os dez indicadores de performance, somam 81,5% do total. Portanto, os indicadores de desempenho utilizados para controles de PLR, aqui mostrados, são fortemente representativos daquilo que está sendo praticado nos contratos analisado.

Ao serem comparados estes dez indicadores da atual pesquisa, com aqueles identificados pelo DIEESE em 2006, constata-se que algumas posições em termos de frequência mudaram, portanto eles permanecem sendo os mesmos. Com o objetivo de explorar as diversas possibilidades pelas quais estes indicadores tem sido os preferidos nas negociações seguem-se algumas analises.

6.5.1 Absenteísmo / assiduidade

Na atual pesquisa, pode-se perceber a preocupação, através da incidência de 68,02% dos contratos com indicadores de desempenho de assiduidade, que mostra uma clara e evidente preocupação das empresas com esta realidade é o indicador que mede as faltas dos empregados ao trabalho. Este é um indicador que impacta diretamente na produtividade das empresas e sendo por isto um fator que concentra as atenções e preocupações das sociedades. Há relatos de estudos; que apontam que, os motivadores para o aumento deste indicador podem estar na insatisfação dos empregados para com o trabalho, alcoolismo, falta de liderança ou supervisão, problemas domésticos, doenças e até os meios de transporte (PENATTI, ZAGO e QUELHA, 2006; BONINE, AGNOLETTO e MOREIRA, 2009). Existem alguns estudos que apontam o PLR, como uma forte ação no sentido de reverter os números indesejados de absenteísmo, que neste caso atua como um plano de incentivo para mudança comportamental.

6.5.2 Avaliação de desempenho

Este indicador está presente em 31,98% dos contratos analisados, evidenciando alguma tendência de utilização, são indicadores que medem os resultados atingidos pelo empregado comparado a resultados esperados. As avaliações de desempenho abrem a possibilidade de serem incluídas várias metas individualizadas. Este tipo de gestão de

RH, caracteriza-se pela formalização entre empregadores e empregados, de alguns objetivos da organização empresarial, os quais o empregado, individualmente, se propões a cumprir num dado tempo. Esta é entendida por diversos gestores, como uma forma de buscar com a maior veemência o comprometimento de cada empregado para com os propósitos da empresa.

6.5.3 Lucro

Os indicadores relativos a lucro, que são referentes a um dos fatores financeiros, se apresentam em terceiro lugar nesta pesquisa, estando presente em 26,16% dos contratos. Se compararmos com a pesquisa DIEESE 2006, ele está em segundo lugar, presente em 36,59% dos contratos. Lucros são os valores auferidos pelas empresas, depois de descontadas todas as despesas com insumos e encargos financeiros. Este indicador é composto por uma série de ações que contribuem para seu resultado, sendo estes de economia, controle, rendimentos, oportunidades de compras e outros. Assim sendo, é um indicador que é possível negociar sob diversos vieses. Uma possibilidade que podemos atribuir a este decréscimo é a migração do foco das empresas, de modelos de gestão financeiros para modelos não financeiros, ou seja mostrando maior preocupação com outros indicadores.

6.5.4 Produtividade

Percebe-se através dos 26,16% de presença nos atuais contratos se comparados com os 8,94% da pesquisa DIEESE 2006, um crescimento na utilização deste indicador, pode ser medida como a relação entre os resultados de produtos de um processo e os insumos utilizados para elaborar estes produtos. Não é aplicável exclusivamente a produção, mas uma medida que pode ser usada praticamente em todos processos. Este indicador é afetado por diversos outros indicadores, sendo portanto sensível às ações de cunho gerencial. O PLR foi instituído através da Lei nº 10.101, a qual evidencia que o seu propósito, é incentivar através de acordos remuneráveis, o aumento da produtividade das empresas no Brasil.

6.5.5 Segurança no trabalho

Estes são indicadores usados para gerenciar quesitos relativos a segurança do trabalhador. Medem situações diversas, porém o foco enquanto indicador integrante de negociações está em medir os níveis de responsabilidades dos empregados nos acidentes de trabalho. Embora ainda presente nos acordos pesquisados, este indicador teve sua utilização extinta, pela Lei nº 12.832 de 20 de junho de 2013.

6.5.6 Controles financeiros

Estes indicadores têm como objetivo principal, identificar como são gerenciadas as entradas e saídas de caixa de uma empresa na realização de planejamentos e tomadas de decisões. Aqui são realizados serviços relacionados às operações financeiras das empresas, tais como; alternativas de investimentos de renda fixa e variável, análise da situação econômico-financeira da empresa visando maximização dos ganhos financeiros e minimização dos custos, proporcionando alavancagem financeira, e análise financeira dos relatórios gerenciais.

6.5.7 Produtividade da mão de obra direta

Este indicador aparece em 16,86% dos contratos, e mede tão somente fatores de produtividade relativos a mão de obra dos trabalhadores. Mede a relação entre homem-hora necessário e o disponível, onde esta relação pode ser decomposta na relação de homem-hora necessário pelo produtivo e o homem-hora produtivo pelo disponível. Assim, pode-se dizer, que o ritmo é a relação homem-hora necessário pelo produtivo. E o tempo produtivo é dado pela relação homem-hora produtivo pelo disponível. Logo:

PRODUTIVIDADE DA MÃO DE OBRA = RITMO x % de tempo produtivo

Assim, existem 3 maneiras de aumentar a produtividade da mão-de-obra. São elas:

- mudanças nos métodos,
- aumento de ritmo e
- redução do tempo improdutivo (SCHEREYER e PILAT, 2001).

6.5.8 Qualidade/rastreabilidade

Este indicador aparece em 12,21% dos contratos analisados, e trata de aspectos relativos a satisfação dos clientes, quanto a qualidade dos produtos e suas capacidades de rastrearem os mesmo com foco na identificação e solução de eventuais problemas.

6.5.9 Volume de produção

Este indicador está presente em 11,05% dos contratos estudados. Trata diretamente de volumes produzidos ou realizados pelas organizações empresariais, considerando tão somente os outputs do produto principal da empresa.

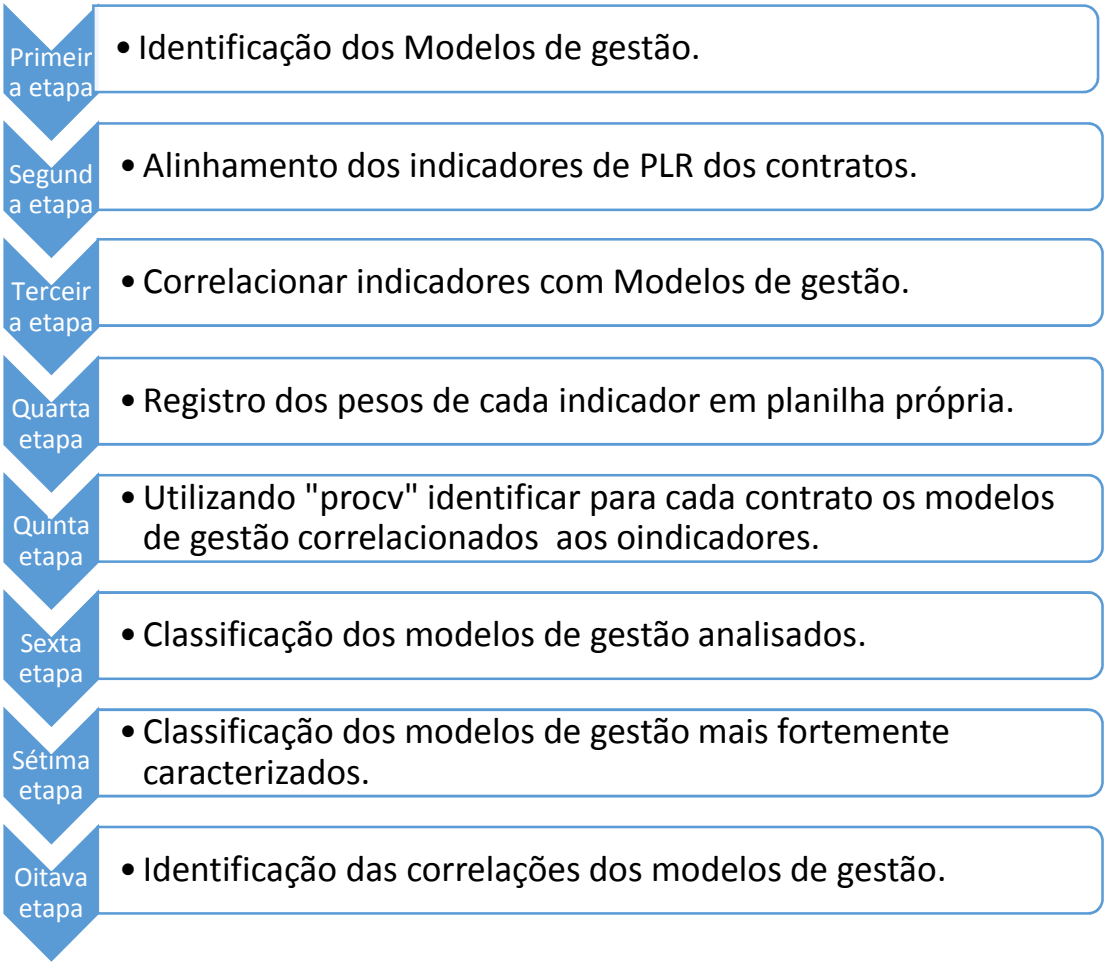
6.5.10 Quebra de produto

Este indicador foi encontrado em 6,98% dos contratos analisados é toda agregação de valor a insumos que gerem como resultado, saídas não conforme, quer sob a forma de produtos ou resíduos.

6.6 Correlação de modelos de gestão com indicadores de PLR

Os modelos de gestão são suportados por Indicadores de desempenho, que tem a finalidade de orientar aplicações metodológicas e resultados. Existem vários modelos de gestão e cada um com diferentes combinações de indicadores, o que lhes confere diferentes focos. Considerando-se este cenário, buscou-se identificar possíveis correlações, dos indicadores de PLR com estes modelos de gestão, foram elaboradas tabulações em planilhas de Excel.

Figura 4 – Etapas da execução da correlação dos modelos de gestão com os indicadores de PLR.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Primeira etapa

Inicialmente foram identificados os modelos de gestão mais popularmente estudados com suas estruturas de medições (BSC, CI, EVA, PNQ, Prisma de desempenho, Quantum, Rummler & Breche, TOC, TQM). No quadro 2 abaixo está exemplificada a forma de estruturação dos modelos estudados:

Quadro 2– Modelos de gestão e seus conceitos

Modelo de gestão	Perspectiva	Conceito
BSC	Processos Internos (Internal);	Processos de qualidade =Tempo de execução. Nível de desperdício.
BSC	Clientes (Customer);	Satisfação do cliente = Prazo de entrega. Qualidade do produto.
BSC	Financeira (Financial);	Indicador de valor = Saldo cliente. Vendas. Despesas operacionais.
BSC	Aprendizado e Crescimento (Learning & Growth).	Qualidade do pessoal = Satisfação do pessoal. Sugestão do pessoal.
PNQ	Gestão baseada em processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processo da organização que agregue valor para as partes interessadas.
PNQ	Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividade em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competencias essenciais de cada uma, objetivando beneficios para ambas as partes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segunda etapa

Os 22 indicadores de desempenho encontrados nos contratos de PLR, são dispostos no mesmo alinhamento do cabeçalho da planilha de modelos de indicadores. A estrutura da tabulação, segue como mostrado no quadro 3.

Quadro 3 – Modelos de gestão e indicadores de desempenho PLR

Modelo de gestão	Perspectiva	Absenteismo/ assiduidade	Avaliação de desempenho	Contribuição	Controles de estoque	Controles financeiros	Entrega
BSC	Processos Internos (Internal);						
BSC	Clientes (Customer);						
BSC	Financeira (Financial);						
BSC	Aprendizado e Crescimento (Learning & Growth).						
PNQ	Gestão baseada em processos e informações						
PNQ	Desenvolvimento de parcerias						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Terceira etapa

Nesta etapa, busca-se identificar cada indicador do cabeçalho com a perspectiva ou critérios suporte a cada modelo de gestão, cada indicador poderá não se identificar com nenhum modelo ou com um ou mais perspectiva ou critério do modelo

de gestão. No ponto de cruzamento, atribui-se um número, no caso o 1, o qual será usado nas próximas etapas. O quadro 4 nos exemplifica a marcação.

Quadro 4 – Identificação de modelos de gestão e indicadores de desempenho PLR

Nome da empresa	Modelo de gestão	Perspectiva / Critério	Total	Qualidade / Rastreabilidade	Quebra de produto	Reclamação	Rendimento de insumos	ROE=(Lucro liquido/Patrimonio liquido)
FIEP	BSC	Processos Internos (Internal);					1	
	Quantum	Tempo						
	Rummler & Breche	Processo		1	1		1	
	Prisma de desempenho	Processos			1		1	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quarta etapa

Nesta etapa cria-se uma nova planilha em Excel, na qual são registrados cada contrato de PLR e se atribui o peso percentual de cada indicador para que o objetivo de PLR seja considerado alcançado em sua plenitude, ou seja 100%. O quadro 5 exemplifica a planilha conforme descrito acima.

Quadro 5 – Pesos dos indicadores de desempenho PLR em cada contrato

O que deve acontecer para receber a bonificação PLR?	Soma dos pesos	Participação independente	Absenteismo /assiduidade	Avaliação de desempenho	Contribuição	House keeping/5 S/ Programa SOL	Produtividade da Mão-de-Obra Direta	Qualidade / Rastreabilidade
Empresa A	100,0%							
Empresa B	100,0%	30%	35%	35%				
Empresa C	100,0%		10%		7%		20%	
Empresa D	100,0%		30%					
Empresa E	100,0%		30%					
Empresa F	100,0%			25%		25%		25%
Empresa G	100,0%	50%	25%	17%		2,5%	3%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quinta etapa

Utilizando a função Procv do Excel na planilha do quadro 5, é definido o algoritmo, que verifica célula por célula se existe uma correspondência de indicador com o modelo de gestão no quadro 3. Caso positivo, verifica na linha da empresa se há

valor peso de indicador. Se houver, então este valor é transcrito para célula verificada conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6 – Cálculos para correlacionar os indicadores e modelos de gestão

		FIEP	100,0%				25%	
Nome da empresa	**Modelo de gestão**	**Perspectiva / Critério**	**Total**	**Qualidade / Rastreabilidade**	**Quebra de produto**	**Reclamação**	**Rendimento de insumos**	**ROE=(Lucro liquido/Patrimonio liquido)**
FIEP	**BSC**	Processos Internos (Internal);					25%	
	Quantum	Tempo						
	Rummler & Breche	Processo		0%	0%		25%	
	Prisma de desempenho	Processos			0%		25%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os valores pesos resultantes são somados e os resultados são plotados na planilha do quadro 7. Assim sendo, verificamos quanto aquele contrato está correlacionado com os modelos de gestão considerados.

As resultantes destas correlações, é a intensidade em que cada contrato está identificado com cada modelo de gestão. Estes resultados são obtidos pela soma dos pesos de cada indicador. Assim sendo a escala de intensidade é maior quando tende a 100% e menor quando tende a O%. O quadro 6 exemplifica os resultados das correlações de pesos de indicadores de PLR e os modelos de gestão.

Quadro 7– Planilha resultante do correlacionamento dos indicadores de desempenho e modelos de gestão

Organização	BSC	CI	EVA	PNQ	Prisma de desempenho	Quantum	Rummler & Breche	TOC	TQM
Empresa A	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%
Empresa B	100%	70%	0%	100%	65%	0%	100%	0%	100%
Empresa C	78%	33%	0%	90%	71%	0%	66%	25%	53%
Empresa D	30%	30%	0%	30%	30%	0%	30%	0%	30%
Empresa E	30%	30%	0%	30%	30%	0%	30%	0%	30%
Empresa F	75%	25%	0%	50%	50%	0%	75%	50%	50%
Empresa G	98%	42%	0%	98%	81%	0%	98%	3%	95%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sexta etapa

Para obter-se a classificação das correlações dos nove modelos de gestão com os vinte dois indicadores, foi realizada a média aritmética dos pesos totais e se obteve como resultantes os valores constantes no quadro 8:

Quadro 8 – Classificação dos modelos de gestão

BSC	CI	EVA	PNQ	Prisma de desempenho	Quantum	Rummler & Breche	TOC	TQM
92%	32%	0%	96%	59%	0%	84%	4%	79%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sétima etapa

Assim sendo, podemos dizer que os modelos de gestão, mais fortemente caracterizados pelos indicadores são o PNQ, BSC, Remmler & Breche, e TQM, como pode ser visto no quadro 9.

Quadro 9 – Os modelos de gestão mais caracterizados

PNQ	BSC	Rummler & Breche	TQM
96%	92%	84%	79%

Fonte: Criado pelo autor em 2014.

Oitava etapa

Ao avaliar-se as correlações entre os dez indicadores e os quatro modelos de gestão, chega-se ao resultado de que o PNQ tem 33%, BSC tem 25% R & B tem 22% e TQM tem 19% de correlações com os indicadores. Ver quadro 10.

Quadro 10 – Resultado das correlações

Modelo de gestão	Quantia de correlações
PNQ	12
BSC	9
Rummler & Breche	8
TQM	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.7 Características de empresas

O quadro 11 apresenta uma pesquisa de 2012 do "Empresômetro – Censo das Empresas e Entidades Públicas e Privadas Brasileiras" do IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário).

Quadro 11 – Censo das Empresas e Entidades Públicas e Privadas Brasileiras 2012

PORTE	REPRESENTATIVIDADE	FATURAMENTO ANUAL
GRANDE	2,07%	ACIMA DE R$ 48 MILHÕES
MÉDIO	13,30%	ACIMA DE R$ 3,6 MILHÕES ATÉ R$ 48 MILHÕES
PEQUENO	7,39%	ACIMA DE R$ 360 MIL ATÉ R$ 3,6 MILHÕES
MICROEMPRESA	46,82%	ATÉ R$ 360 MIL
MEI	30,41%	ATÉ R$ 60 MIL
TOTAL	100,00%	

Fonte: IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, pg. 17, 2012).

Este quadro mostra a quantidade de empresa existentes no Brasil, classificadas por porte, o que é realizado de acordo com a faixa de faturamento. Daí também podemos verificar que o grupo formado por MEI (Micro Empreendedor Individual), micro e pequenas empresas somam 85% do total de empresas brasileiras. E que 15% das empresas brasileiras são de médio e grande portes.

As micro e pequenas empresas tem como principais características: a agilidade, versatilidade e flexibilidade e têm maior capacidade adaptativa do que as grandes empresas. Elas não têm a capacidade de implementação de modelos de gestão com as mesmas capacidades que tem as médias e grandes empresas. Os reduzidos recursos humanos disponíveis, fazem com que as hierarquias praticamente não existam, sendo predominante a informalidade e a simplicidade das ações. Desta maneira, a visão sistêmica dos dirigentes de pequenas empresas é muito mais privilegiada, do que a visão dos dirigentes das grandes empresas. Contudo na grande maioria dos casos, as médias e

grandes empresas são mais capacitadas, contam com recursos humanos mais treinados e desenvolvidos que as pequenas empresas.

6.8 Discussão sobre modelos de gestão

As análises dos dados da pesquisa, indicaram que os modelos de gestão que estão mais fortemente correlacionados aos indicadores desempenho, são o PNQ, BSC, Rummler Breche e TQM. As correlações apresentam praticamente as mesmas intensidades, apresentando 33%, 25%, 22% e 19% respectivamente. Contudo a maior intensidade do PNQ seguido do BSC, são claros resultados da pesquisa. A partir deste ponto algumas analises complementares foram desenvolvidas visando alicerçar os argumentos dos resultados, para que possam ser aplicados a pesquisa. É suposto que os indicadores utilizados, deveriam ter os mesmos fundamentos, independente do porte da empresa.

A implementação da aplicação do PNQ nas empresas, é fundamentada na utilização do Modelo de Excelência de Gestão (MEG)®. Este segundo o PNQ, é um sistema de grande flexibilidade, que não prescreve ferramentas e práticas de gestão específicas, podendo por isto, ser aplicado no diagnóstico e desenvolvimento de um sistema de gestão em qualquer tipo de organização. Existe um consenso de que as empresas que tentam se diferenciar apenas pela qualidade dos produtos, está fora do mercado, pois o grande desafio é gerar valor para os clientes, e entregar com o produto, algum tipo de benefício para a sociedade. O MEG, se propões a ser um novo parâmetro de avaliação e valorização empresarial, ele segue o ciclo PDCL (*Plan*, *Do*, *Check*, *Learn*). *Plan* = Planejar, *Do* = Executar, *Check* = Avaliar, *Learn* = Aprender) (PNQ, 2010).

O BSC baseia seu desenvolvimento, na tradução das estratégias organizacionais em objetivos operacionais, através de um mapa de Scorecard, visando direcionar comportamento e desempenho. O BSC é um sistema de gestão, em que os indicadores de desempenho proporcionam aos gestores, uma visão rápida e abrangente de toda a empresa. No conjunto de indicadores, são permitidos a visualização do resultado das ações passadas, e os indicadores operacionais, ligados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e o aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON, 1997, p.2).

A implementação ocorre através do estabelecimento de uma arquitetura do programa de medição, definição dos objetivos estratégicos, escolha dos indicadores estratégicos e elaboração do plano de implementação.

Comparando-se os dois modelos de gestão, estes são indicados para todos os portes de empresa, além de terem diversos fatores que são comuns, contudo o grande diferencial em favor do PNQ, está na preocupação declarada para com o meio ambiente.

6.9 Observações sobre a negociação

A legislação vigente no Brasil sobre PLR, como já comentado anteriormente, tem seu foco no aumento da produtividade das empresas. Numa negociação este precisa ser o foco das empresas, começando pelo pagamento da própria implantação. O PLR tem como principal objetivo o crescimento da produtividade, que traz como consequência ganhos em escala. O aumento da produtividade traz como consequência o aumento dos lucros da empresa e também devem aumentar os ganhos dos empregados. Os programas de PLR, devem ser auto sustentáveis, não podem ser mais uma despesa para as empresas, caso contrário estará na contra mão de seu propósito.

As empresas e os empregados, por ocasião das negociações de PLR têm que ter claro que o ganho de um, também será do outro, para o sucesso do programa é necessário que meçam os indicadores acordados de forma consistente. Ou seja, que retratem o seu propósito, o mais exato possível, que tenham acompanhamento fácil de registros e análises, assim como interpretação e comunicação entre as partes interessadas. Contudo pode ser um empecilho, principalmente para as micro e pequenas empresas, pois tem que haver estrutura e sistemáticas adequadas para a medição dos indicadores. A própria legislação manifesta a preocupação com as métricas adotadas nos contratos, ressaltando a necessidade de que os indicadores sejam de fácil entendimento e que estejam ao alcance dos empregados.

Todos estes fatores são de fundamental importância na definição dos objetivos. Pois um bom programa de PLR em uma empresa depende da sua estruturação para que tenha credibilidade e resultados satisfatórios para as partes envolvidas.

6.10 Negociando indicadores de PLR com base em modelos de gestão

Os resultados da pesquisa mostraram que há quatro modelos de gestão com maior correlacionamento com os indicadores de PLR estudados. Porém, o modelo de gestão que mais se correlaciona aos indicadores é o PNQ, este modelo também tem de forma mais explicita dentro de suas perspectivas, os indicadores de desempenho.

Sob a perspectiva dos clientes dentro do PNQ, correspondem os indicadores de "Qualidade / Rastreabilidade", que se propõe a valorizar o cliente através da qualidade solicitada e a capacidade de sanar eventuais problemas de produtos através da rastreabilidade. Este indicador na maioria das vezes é expresso pela "Quantidade de itens produzidos com qualidade em relação as Quantidades totais produzidas". As negociações ocorrem geralmente com base em um objetivo baseado em resultados de períodos anteriores. A rastreabilidade diz respeito a capacidade de identificação dos itens produzidos, mas principalmente daqueles que apresentaram, não conformidades qualitativas.

A perspectiva pessoas dentro do PNQ tem como indicadores aqueles dedicados a medição do absenteísmo / assiduidade, que tem a finalidade única e exclusiva de medir os níveis de faltas ao trabalho. Existem diversas formas de montar este indicador, regras e exceções. Geralmente as negociações são baseadas em número total de faltas no período de contrato, sendo que os pagamentos são condicionados a uma escala de número de faltas. A avaliação de desempenho é uma poderosa ferramenta de gestão, podendo ser um importante aliado no combate ao absenteísmo. Existem diversos tipos de avaliações de desempenho, normalmente tem-se um conjunto de objetivos, que por ocasião das entrevistas são confrontados com os resultados.

A perspectiva processo dentro do PNQ tem sido representada nos contratos pela medição do "Lucro". Contudo cabe salientar que, as medições de lucro são possíveis de serem medidas por uma grande quantia de algoritmos, que consideram e desconsideram uma diversidade de variáveis. Portanto a negociação sob as bases e parâmetros deste indicador devem ser bem definidas, estabelecendo os critérios e fatores que compõe este indicador. Um outro grupo de indicadores que mede a perspectiva processo, é o de controles financeiros, este indicador pode ser um importante coadjuvante para o alcance de outros objetivos tais como o próprio Lucro.

Na perspectiva Resultados, tem-se o principal indicador do PLR, que é a produtividade. Além deste, podemos citar outros tais como: volume de produção, controles de quebras e produtividade da mão de obra; que são indicadores de sustentação à produtividade da empresa. Baseado nesses preceitos, os aspectos mais relevantes para o desempenho empresarial, tornam-se centrados no processo de produção e, portanto, a eficiência do processo produtivo passa a ser determinada e medida fundamentalmente pelos seus aspectos operacionais. As formas de indicadores que surgiram nas pesquisas foram: unidades de produção e serviços por unidade de tempo; produção física por número de horas trabalhadas; dentre outros.

A perspectiva sociedade é composta pelos indicadores de responsabilidade social, tendo aí os de sustentabilidade. Este é um indicador que vem ganhando destaque frente aos eminentes problemas ambientais pelos quais já se começam a vivenciar. Ações simples mesmo antes de qualquer grande diagnóstico podem vir a contribuir com o meio ambiente e também com a sustentação do programa. Por exemplo temos: consumo de água por unidade de produção, quantidade de geração de resíduos de processo, resíduos recicláveis por unidade de produção, quantidade de energia elétrica por unidade de produção, quantidade de combustível por unidade de produção, dentre outros.

6.11 Proposta de indicadores de desempenho

A definição da quantidade de indicadores de desempenho de PLR, deve ocorrer em função basicamente da capacidade de controle das partes envolvidas. A sugestão na pesquisa, é que se inicie a implantação de um programa de PLR, com um ou dois indicadores, caso não possam estabelecer mais indicadores. A quantidade e a escolha dos indicadores, devem ocorrer em função de premissas que definam aqueles que têm maior impacto financeiro para a empresa, e os que a empresa tenha possibilidades de registar para acompanhar, e que seja entendido pelos empregados.

Os processos de definição, contrato e alcance dos objetivos de indicadores e PLR, devem ser evolutivos; ou seja, crescente em termos de resultados, não somente de objetivos, mas de aprendizados. Os indicadores já utilizados em um determinado período, não devem ser descontinuados, mas sim devem servir de base para outros, este deve ser um processo de melhoria continua. Reitera-se a observação, de que é de suma

importância para o crescimento do programa, que hajam adequados planejamentos financeiro antes e durante a vigência do programa, para garantir que estes sejam auto sustentáveis.

Nesta pesquisa, identificaram-se que 90% dos contratos, apresentam até quatro indicadores e o restante acima, ficando em média com sete indicadores. Analisando os 10% dos indicadores restantes, identificaram-se empresas de grande porte e estas apresentam média de sete indicadores por contrato. Por outro lado, a pesquisa do IBPT, mostram que as empresas MEI, micro e pequenas, são responsáveis por 85% do total de empresas brasileiras e que as médias e grandes totalizam 15%. Assim sendo, podemos dizer que as MEI, micro e pequenas empresas, estão negociando seus contratos, no máximo quatro indicadores e as grandes até sete indicadores.

A proposta desta pesquisa, é de que os indicadores desempenho de PLR utilizados, sigam a adaptação do modelo de gestão do PNQ, o qual teve o maior correlacionamento com os indicadores de desempenho utilizados. Utilizou também o critério sociedade, no qual estão os aspectos relativos à sustentabilidade, que é um assunto de suma importância social e econômica. Considerando-se a pesquisa e o modelo de gestão indicado, a sugestão é que, se siga a ordem de implantação segundo o modelo PNQ. Se sugere também a implantação do modelo segundo o PDCL, onde na fase do P, são implementadas ações de planejamento com foco no cliente, na sociedade, na liderança e estratégias e planos. Considerando que os dois últimos critérios não dizem respeito diretamente às ações dos empregados, consideramos nesta fase somente cliente e sociedade. Na fase D, são implementadas ações de execução com foco nas pessoas e processos. Na fase C, são desenvolvidas ações com foco em avaliação dos resultados. E finalmente a L, que é a fase de disseminação de informações e conhecimentos, este também é um critério que não foi considerado como de responsabilidade dos empregados. Portanto sugere-se que os contratos de PLR, sigam os critérios e fases de desenvolvimento do PNQ. No quadro 12, são mostradas as sugestões de indicadores de desempenho de acordos com dois grupos de portes de empresas. As sugestões de quantidades de indicadores por contrato estão baseadas no que os contratos vigentes estão praticando. As quantidades não são limitantes, mas podem estar atreladas ao foco de atuação dos empregados com relação aos resultados da empresa. Quanto menor o número de indicadores, maior o foco, quanto maior o número de indicadores mais distribuídas poderão ser as responsabilidades. No quadro 12 são apresentados dez

indicadores, que são aqueles resultantes da pesquisa, contudo a sugestão é de que sejam utilizados aqueles apontados como prioritários no quadro.

Quadro 12 – Sugestão de indicadores de desempenho recomendados por porte de empresas

Porte de empresas		Indicadores
Medias e Grandes		Volume de produção
		Produtividade da Mão-de-Obra Direta
		Controles financeiros
	MEI, Micro e Pequenas	Avaliação de desempenho
		Absenteísmo/assiduidade
		Sustentabilidade
		Qualidade / Rastreabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como sustentação ao processo de estabelecimento de objetivos, propõe-se a utilização da ferramenta SMART. A utilização desta ferramenta, está consolidada e é largamente utilizada no estabelecimento de objetivos de projetos, bem como no estabelecimento de objetivos pessoais em processos de avaliação de desempenho funcional.

7. CONCLUSÕES

Uma pesquisa bibliométrica foi realizada com o propósito de verificar o nível de significância da temática escolhida. Os resultados foram animadores, pois mostraram baixa incidência de estudos sobres o assunto, “Indicadores de participação em lucros e resultados”. Por outro lado, também foi um fator restritivo pois as pesquisas mostraram baixo referencial sobre a temática pesquisada. Além desta nos deparamos com outros fatores de restrição que foram: Legislação recente, estando por isto em fase de entendimento e adequações de aplicação; Dificuldades para obter cópias dos contratos de PLR visto que estes contratos são integrados por fatores sigilosos pelas empresas.

Com o propósito de responder aos objetivos propostos, foram realizadas pesquisas para obtenção de cópias de contratos, cadastramento de dados dos contratos, formas de tratamento e análise dos dados. As pesquisas começaram com estudos sobre artigos, dissertações e livros sobre PLR, indicadores de desempenho e modelos de gestão, com a finalidade de adquirir conhecimentos sobre a temática que seria pesquisada. A história foi pesquisada desde as primeiras aplicações de que se tem conhecimento até chegar aos dias atuais. Também foram realizadas pesquisas sobre a legislação pertinente, com o propósito de adquirir conhecimentos básicos sobre o assunto.

O objetivo geral propôs: Desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho que possam ser referência, para contratos de PLR. Assim sendo, diversas pesquisas foram realizadas, visando possibilitar o desenvolvimento de uma proposta com base nos indicadores atualmente em uso e no modelo de gestão PNQ, que mostrou maior correlacionamento com os indicadores estudados além de ter grande reconhecimento no Brasil. Assim sendo, a sugestão é de que se use os fundamentos do PNQ e os dez indicadores mais frequentemente encontrados em contratos de PLR como conjunto de indicadores de desempenho padrão de PLR. Além do que se recomenda, que a escolha dos indicadores e o estabelecimento dos objetivos, siga a metodologia SMART.

Os objetivos específicos solicitaram:

Pesquisar os indicadores de performance utilizados nas negociações de PLR. Para isto, foram obtidos 232 contratos, sendo que 172 destes, com tinham indicadores

balizando os mesmos, totalizando 22 indicadores. Isto nos indicou que 74% dos contratos apresentam indicadores de desempenho acordados.

Classificar por ordem de popularidade os indicadores desempenho de PLR pesquisados. Nestes estudos os indicadores após tabulados foram classificados em ordem decrescente de popularidade e comparados com pesquisa veiculada pelo DIEESE em 2006. Nesta comparação observa-se que os indicadores praticamente permanecem os mesmos ou seja 80%, apresentando tão somente mudanças no posicionamento. Já em nossa pesquisa identifica-se o aparecimento do indicador produtividade entre os dez mais populares. Isto pode nos indicar uma tendência, de uso deste indicador, em resposta às necessidades com vistas a competitividade no mercado.

Apresentar conceitualmente os indicadores identificados nos acordos de PLR pesquisados. Dos acordos de PLR pesquisados, foram selecionados dez indicadores com maior popularidade, que foram conceituados e discutidos, descrevendo assim suas características. Isto pode ser verificado nas páginas 66 a 69.

Identificar os modelos de gestão caracterizados pelos indicadores de desempenho usados nos contratos vigentes. Diversas pesquisas foram realizadas, com o objetivo de se buscarem caminhos para estabelecer correlacionamento entre os indicadores pesquisados e modelos de gestão (BSC, CI, EVA, PNQ, Prisma de desempenho, Quantum, Rummler & Breche, TOC, TQM). Os modelos que apresentaram maior correlacionamento foram PNQ, BSC, Rummler & Breche e TQM. Sendo que o que apresentou maior correlacionamento foi o PNQ.

Esta pesquisa teve o ônus do pioneirismo em face ao desenvolvimento do tema, com as dificuldades na obtenção de dados e até escolha de caminhos, mas também teve o bônus do aprendizado. O presente trabalho em face aos dados levantados, as análises e conclusões poderá ser fonte de pesquisa para outros estudos acadêmicos, em que pese os fatores abordados, o tema tem grandes oportunidades de pesquisas. Este trabalho não tem a pretensão de ter esgotado o assunto pesquisado, mas sim de despertar o interesse de outros pesquisadores. A temática indicadores de PLR tem ainda várias possibilidades de pesquisas, tanto no sentido de corroborar, complementar ou contestar nossa pesquisa ou identificar outros caminhos.

REFERÊNCIAS

ADAMS, C.; NEELY, A. *The Performance Prism*. London: Person Education Limited. 2002.

ÁLVARES, Carlos Teixeira. Participação nos lucros definida pelos resultados. RAE - *Revista de Administração de Empresas*, out./dez. 1999.

AROUCA, José Carlos. Participação nos Lucros X Resultados. *Revista LTr - Legislação do Trabalho*, São Paulo, n. 02, v. 72, fev. 2008.

BARROS, Alice Monteiro de. *Curso de direito do trabalho*. p. 774-777. 2007. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/13030/a-execucao-trabalhista-e-a-penhora-de-salario/2#ixzz2n13kMVGt>. Acesso em: 27 out. 2014.

BARROS, C.; TEODORO, J. D.; ESPEJO, M. M. S. B. *Participação nos lucros ou resultados (PLR):* perspectivas do estado da arte. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 115 - p. 135, set./dez., 2011.

BECKER, Grace Vieira. *A Participação dos Trabalhadores nos Lucros das Sociedades Comerciais.* Dissertação de Mestrado em Direito - Universidade Católica Portuguesa Centro Regional do Porto Faculdade de Direito Escola Do Porto. 2011.

BONINE, C. N.; AGNOLETTO, T. P.; MOREIRA, E. G. *Como transformar o indicador de absenteísmo e turnover em uma estratégia de gestão de pessoas.* 2009. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_15_1320099664.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2014.

BOQUE, Robert L. April 25, 2005, Disponível em: <http://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/>. Acesso em: 04 dez. 2014.

BRACHE, A.P; RUMMLER, G.A. *How does strategy relate to process redesign? 1995*. Disponível em: <http://www.pritchettnet.com/Comp/PI/Articles/strategy/entreeng.htm> Acesso em: 16 out. 2014.

BRASIL. Lei 10.101 de 19 de Dezembro de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm>. Acesso em: 21 set. 2014.

BRASIL. MEDIDA PROVISÓRIA Nº 597, DE 26 DE DEZEMBRO DE 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Mpv/597.htm>. Acesso em: 27 out. 2014.

BRASIL. LEI Nº 12.832, DE 20 DE JUNHO DE 2013. < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12832.htm>. Acesso em: 27 out. 2014.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ANDRADE, L. P. Padrões de utilização de indicadores de desempenho não-financeiros: Um estudo exploratório nas empresas

de Serra Talhada/PE. *ABCustos Associação Brasileira de Custos*, v. III, n°2, p. 01-23, mai./ago. 2008.

CARMO, Luis Antônio Albuquerque do. *O Impacto das Políticas de Segurança no Atual Contexto de Globalização.* Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização – Universidade Superior de Contabilidade e Administração da cidade do Porto, 2012.

BECKER, Grace Vieira. *A Participação dos Trabalhadores nos Lucros das Sociedades Comerciais.* Dissertação de Mestrado em Direito - Universidade Católica Portuguesa Centro Regional do Porto Faculdade de Direito Escola Do Porto. 2011.

COLLINS, J.; PORRAS, J. C. *Feitas para durar:* práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco. 1995.

COLUCCI, Rafael. *Saiba como usar a função PROCV no Excel 2010*. Disponível em: <http://office.cursosguru.com.br/novidades/saiba-como-usar-a-funcao-procv-no-excel-2010/>. Acesso em: 14 dez. 2014.

CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas: Lições da experiência internacional. *R. Econ. contemp*., Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 357-388, mai./ago. 2006.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento Humano no trabalho:* uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade:* a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva. 1990.

DESSLER, G. *Conquistando comprometimento*: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1997.

ECKHARDT, David. *ESOP dividends: arguments for section 404(k) dividend deductions.* Disponível em: <http://www.americanbar.org/groups/taxation/publications/tax_lawyer_home/12win/ttl-win12-eckhardt.html> Acesso em: 27 out. 2014.

ELENA, Nicu Ioana. Company performance measurement and reporting methods. Annals of the University of Oradea, *Economic Science*, v. 1, n. 2, p. 700-707, Romania, 2012.

DIEESE - Estudo e pesquisa. a. 3, n. 22, ago. 2006 Disponível em: <http://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2006/estpesq22_plr.pdf>. Acesso em: 18 out. 2014.

Exército Brasileiro - Instruções Provisórias Sistema de Medição do Desempenho Organizacional – IP SMDO – PEG. Sistema de medição do desempenho organizacional - indicadores de desempenho. Disponível em: < http://www.portalpeg.eb.mil.br/images/IP/ip_ido1.pdf>. Acesso em: 25 out. 2014.

FACÓ, J. F. B.; DUARTE, A. L. C. M.; CSILLAG, J. M.. O efeito da TQM e da inovação no crescimento das empresas de manufatura do estado de São Paulo. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 44-57, 2009.

FERNANDES, A. A.; COSTA NETO, P. L. O. O significado do TQM e modelos de implementação. *Gestão & Produção*, v.3, n.2, p. 173-188, ago. 1996.

FERREIRA, Ana Lúcia de Pinho. *A divulgação de informação sobre capital intelectual em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade - Faculdade de Economia Universidade do Porto, 2008.

FERREIRA, H. M. G.; SAN LEANDRO, G. *Participação nos Lucros e Resultados:* A Remuneração Estratégica de Pessoas e sua contribuição para o incremento dos resultados organizacionais. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos07/1271_Artigo%20Cientifico%20-%20PLR.pdf> Acesso em: 28 out. 2014.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa Survey. *Revista de Administração*, São Paulo v.35, n.3, p.105-112, jul./set. 2000.

GRANDO, Sílvio Cezar; GODOY, Leoni Pentiado; WACHHOLZ, Luís Carlos. Implementação de sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores da qualidade. In: ENEGEP, 1998.

GUIMARÃES, Isac Pimentel. Uma análise das Convenções Coletivas de Trabalho dos Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Brasil de 2003 a 2008. *ReAC – Revista de Administração e Contabilidade*, Feira de Santana-BA, v. 3, n. 1, p. 32-45, jan./jun. 2011.

IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário). Empresômetro – Censo das Empresas e entidades Públicas e Privadas Brasileiras. 2012. Disponível em: <http://www.deleon.com.br/estudos/censo_das_empresas_e_entidades_-_outubro_2012_-_v10_-_imprensa.pdf> Acesso em: 16 out. 2014.

IUCN/UNEP/WWF - The World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development. International Union for Conservation of Nature (IUCN), United Nations Environment Programme (UNEP) and World Wide Fund for Nature (WWF), Gland, Switzerland: 1980.

JUSTI, Edrilene Barbosa Lima. *Os Três Níveis de Desempenho na Gestão Pública*. 2009. Disponível em: <http://www.escolagov.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=&show=1989>. Acesso em: 16 out. 2014.

KAFROUNI, Maria Ângela Sant´Anna. *A participação nos lucros e resultados na indústria automobilística do Paraná – um sistema de trocas para além das mercadorias.* Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2005.

KAPLAN, Robert S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. A. Hopwood, and M. Shields (eds.), 2010.

KAPLAN, S. R.; NORTON P. D. *A estratégia em ação:* Balanced Scorecard. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAUTER, Elizabeth, A influência da remuneração variável no desempenho das empresas. In: XIII SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, 2006.

LADEIRA, M. B.; RESENDE, P. T. V.; OLIVEIRA, M. P. V.; McCORMACK, K.; SOUSA, P. R.; FERREIRA, R. L.. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012.

LOBÃO, Luís Augusto. Performance Prism: Um modelo para gerenciar o sucesso dos negócios. *Revista Mundo Project Management*. ed. 13. n. 2, 2007.

LOBOS, Júlio. *Participação dos trabalhadores nos lucros das empresas.* São Paulo: Gráfica Editora Hamburg, 1990.

LUCAS, Natalia G. T. Castro e GUEIROS T., Suzana. A Sustentabilidade Empresarial através de Atributos de Desempenho: Indicadores e Recomendações para Investidores no Século XXI. In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2013.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva e CORRAR, Luiz João. Análise do desempenho contábil-financeiro de seguradoras no Brasil no ano de 2007: um estudo apoiado em análise hierárquica (AHP) EAD/FEA/USP *Seminários em Administração – SEMEAD*, São Paulo, 2010.

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

MILLER, Beth A. *The Power of Creating S.M.A.R.T. Goals.* Disponível em: <http://executive-velocity.com/wp-content/uploads/2013/10/15_Creating-SMART-Goals-NEW.pdf> 2013. Acesso em: 04 dez. 2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. 2009. Secretaria de Gestão. Produto 4: guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília, dez. 2009.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO 2010. Guia - Indicadores - Gestão Pública - Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/Guia%20-%20Indicadores%20(versao%20preliminar%20Dez%2009).pdf>. Acesso em: 06 nov. 2014.

MOLLICA, A. M. V.; MAGATON, M. J.; MASSARDI, E. M. Participação nos lucros e resultados como instrumento de motivação e desempenho: um estudo de caso na empresa Carioca Móveis Indústria e Comércio Ltda. *Revista Gestão Empresarial*, p.1-16, v. 1, n. 2, jul./dez. 2011.

MORRISON, Mike. *History of SMART Objectives.* 2010. Disponível em: <https://rapidbi.com/history-of-smart-objectives/>. Acesso em: 04 dez. 2014.

MOTTA, W. H. Remuneração Variável: “Stock Options”, Valor Econômico Agregado, Participação nos Lucros ou Resultados e Benefícios Flexíveis. In: II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Anais... Resende/RJ: AEDB, 2005.

NASCIMENTO, Sabrina et. al. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. *R. Adm.*, São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, out./dez. 2011.

NEUMANN, Clóvis. *Gestão de sistemas e operações, produtividade, lucratividade e competitividade*. Editora Elsevier Brasil. 2012.

NUMATA JR., F.; MÂNICA, R. Aspectos importantes na utilização dos indicadores de desempenho em manufatura: estudo de caso em uma indústria multinacional de autopeças. In: XIX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos, 2012.

OLIVEIRA, A. J.; SUPERTI, E. Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa. *Revista de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas*, a. 1, nº 1, jun. 2006.

PENATTI, I.; ZAGO, J. S.; QUELHA, O. Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas. In: III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2006.

PETTY, R.; CUGANESAN, S. Voluntary Disclosure of Intellectual Capital by Hong Kong Companies: Examining Size, Industry and Growth Effects over Time, *Australian Accounting Review*, v. 15, nº 2, p. 40-50, 2005.

PETTY, R.; GUTHRIE, J. Intellectual Capital Literature Review - Measurement, Reporting and Management, *Journal of Intellectual Capital*, v.1, nº 2, p. 155-176, 2000.

PNQ – Programa Nacional de Qualidade. Critérios de Excelência 2010. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/Criterios_Excelencia2010.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2014.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C; KIPPER, L. M.. *Gestão de processos da teoria à prática*: aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos São Paulo: Atlas. 2012.

RIGON, Mayara Roberta. EVA (valor econômico agregado). Disponível em:<http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=7510>. Acesso em: 12 set. 2014.

RUA, Maria das Graças. *Desmistificando o problema:* uma rápida introdução ao estudo dos indicadores, Mimeo: Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2004.

RUMMLER, Geary A, BRACHE, Alan P. *Melhores Desempenhos das Empresas:* Ferramentas para a melhoria da Qualidade e da Competitividade. Trad. Katia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1992.

RUSSOMANO, M. V.; RUSSOMANO JÚNIOR, V.; ALVES, G. M. *Consolidação das leis do trabalho anotada*. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. *Metodologia Científica:* a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2006.

SARAIVA, L. A. S.; CAMILO, M. C. S. Indicadores de desempenho em uma empresa industrial: concepção, uso e análise, *FACEF PESQUISA*, v.13, n.3, 2010.

SCHNEIDER, C.; MORETTO NETO, L. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 89-104, jan./mar. 2006.

SCHREIBER, Jacques Nelson Corleta. Apostila Curso de Excel. 2010.

SCHEREYER, P. PILAT, D. *Measuring Productivity.* OECD Economic Studies n. 33, 2001/II. Disponível em: <file:///C:/Users/Pessoal/Downloads/0fcfd50b9f445bfd1c000000.pdf> Acesso em: 16 out. 2014.

SICHE, Raúl. et al. Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. *Ambiente & Sociedade*. Campinas v. X, n. 2. p. 137-148, jul./dez. 2007.

SILVA JUNIOR, Sady Darcy da; LUCIANO, Edimara Mezzomo; TESTA, Mauricio Gregianin. Contribuições do Modelo de Medição de Desempenho Organizacional Performance Prism ao Balanced Scorecard: Um Estudo sob a Perspectiva dos Stakeholders. In: XXXIV ENANPAD - Rio de Janeiro, 2010.

SILVA, Jose de Alencar. *Programas de participação nos lucros e resultados.* ConTexto: Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003.

SILVA, Renato Ferreira da. Indicadores de Eficiência e Eficácia - Uma visão prática sobre indicadores de desempenho para avaliar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais. Qualypro, 2007.

SILVA, Wilson Ricardo Cardoso. Métricas para avaliação de desempenho organizacional baseadas em indicadores da qualidade. *Revista Fibra e Ciência* – n. 3, a. 2, jun. 2010.

SIMÕES, Jorge Alexandre Mendes. *Indicadores de performance em manutenção industrial. Utilização, valor e disponibilidade de informação.* Dissertação de Mestrado Universidade de Coimbra - Universidade de Coimbra, 2011.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planejamento e medição para a performance.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SIQUEIRA, M.; ROSA, E. B.; OLIVEIRA, A. F. Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: um estudo de caso. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 109-127, dez. 2003.

SOUZA, Antonia Egidia. *Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): Estudo no setor calçadista de Santa Catarina.* Tese de Doutorado no Departamento de Administração da Faculdade de Economia - Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2011.

SUSSEKIND, A. et al. Instituições de direito do trabalho. 17. ed. São Paulo, v. 1, p. 452, 1997.

SÜSSEKIND, Arnaldo. *Direito Constitucional do Trabalho.* 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

SVEIBY, K. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets, *Berret-Koehler Pub. Inc.:* San Francisco. 1997.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. *Indicadores da qualidade e do desempenho.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VENTURA, Renata Nunes. *Proposta de um sistema de avaliação de desempenho para uma empresa terceirizada de serviços no ramo de telecomunicações.* Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.

VIZZACCARO-AMARAL, C. E.; VIZZACCARO-AMARAL, A. L.; VIZZACCARO-AMARAL, S. A. Assédio moral indireto e direito social: da reestruturação produtiva à "juridicialização" das relações de trabalho – uma revisão da literatura (2008 a 2011). *Revista da RET - Rede de Estudos do Trabalho*. a. V, n. 9, 2011.

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

ZYLBERSTAJN, Hélio. *A PLR e o mercado de capitais:* desenhando a poupança participativa. Estudos e análise com vistas à definição de políticas, programas e projetos relativos ao mercado de trabalho brasileiro. FI PE- Fundação Instituto de Pesquisas Econômica: São Paulo, 2002.