

A REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL COMO COMPONENTE DA GESTÃO DE SALÁRIOS

RESUMO

Apontada por diversos autores como uma das alternativas para os problemas da gestão tradicional de salários, a participação nos lucros e/ou resultados (PLR) pode ser vista como a principal forma de remuneração flexível no país. De acordo com essa perspectiva, o presente trabalho analisa os programas de PLR definidos pelos programas e acordos coletivos arquivados nas entidades sindicais dos trabalhadores metalúrgicos da região metropolitana de Belo Horizonte, mais especificamente na área de atuação do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Betim. Ao analisar esses acordos, nota-se que é possível identificar alguns pontos convergentes por meio da identificação das características mais adotadas nesses acordos, tais como a participação nos resultados, a vigência de um ano, o pagamento efetuado em duas parcelas, o critério de pagamento (abono/prêmio fixo e proporcionalidade ao salário) e a existência de metas estratégicas e disciplinadoras.

Sérgio Silveira Martins

PUC-Minas

Carlos Evangelista Veriano

PUC-Minas

ABSTRACT Pointed by various authors as one of the alternatives with respect to the problems of the traditional salary management, the profit sharing and results (PSR) can be seen as the main form of flexible remuneration in the country. From this perspective, this article analyzes the programs of PSR defined by the programs and collective deals filed in the syndical entities of the metallurgic workers in the metropolitan region of Belo Horizonte, more specifically in the Metallurgic Union's jurisdiction in Betim. While analyzing these agreements, it was possible to identify some convergent points through the identification of the characteristics adopted in these deals, such as participation in results, one-year terms, payment in two parcels, payment criterion (fixed bonus and proportionality to the salary), and existence of strategical and disciplinary goals.

PALAVRAS-CHAVE Remuneração flexível, PLR, salários, metas e acordos coletivos.

KEY WORDS Flexible remuneration, PSR, collective deals, goals and salary.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe-se a analisar os programas de participação nos lucros e/ou resultados representados a partir dos acordos coletivos ou programas arquivados na entidade sindical dos trabalhadores metalúrgicos localizada no município de Betim, desde a regulamentação de tais programas no final de 1994. Esses programas têm sido apontados como uma ferramenta de gestão moderna que visa sobretudo melhorar a relação capital/trabalho, contribuindo para os fatores positivos de produção, permitindo o aperfeiçoamento pessoal e a melhoria do ambiente e, conseqüentemente, aumentando a produtividade. Por meio dos diversos modelos adotados, muitas empresas têm acreditado na capacidade de seus funcionários de agregar valor ao negócio, por meio da participação, da criatividade, da iniciativa e da superação de metas preestabelecidas.

Tal situação está em consonância com o chamado processo de “globalização” da economia, em que a concorrência pode estar localizada em qualquer parte do mundo, tornando o ambiente cada vez mais competitivo, ou seja, a eliminação das barreiras geográficas obriga as empresas a serem mais competitivas. A internacionalização da economia modificou sensivelmente os patamares de competitividade das empresas, colocando-as diante de novos padrões de qualidade, produtividade e custos. Para manter a competitividade da produção nacional, muitos países têm buscado instrumentos flexibilizadores de custos, entre eles os relacionados com a mão-de-obra.

Conseqüentemente, muitas empresas estão buscando cada vez mais aprimorar suas técnicas, posturas e estilos gerenciais com o objetivo de alcançar um padrão de competitividade mundial. A atual intensidade e velocidade das constantes mudanças nos padrões de qualidade e produtividade requerem das organizações flexibilidade em suas gestões, sendo esta considerada por Pontes (1995) um preceito fundamental na busca da competitividade, já que permite a revisão de processos e tecnologia, a mudança da forma de atuação e a simplificação dos modelos administrativos.

O desafio na busca pela competitividade, flexibilidade, qualidade e produtividade definitivamente não depende exclusivamente de novas tecnologias. Segundo Pontes (1995), as vantagens competitivas para qualquer tipo de negócio passam atualmente pelo envolvimento de todos os funcionários com os resultados a serem alcançados ante esse desafio. O ponto de partida para determinar as possibilidades de sucesso de uma empresa já não é mais a capacidade de introduzir inovações tecno-

lógicas. O investimento isolado em tecnologia não garante mais o sucesso ou a vantagem competitiva.

A flexibilidade, nesse contexto de mudança e de busca pela competitividade, tem levado:

a falência do conceito industrial de trabalho e remuneração; uma vez que o trabalho em si tem assumido novos conceitos, muitos modelos tradicionais da era industrial têm se mostrados incapazes de dar flexibilidade à organização e de fazer frente ao novo ambiente de negócios (Wood Jr. e Pereira Filho, 1996, p. 30).

As transformações ocorridas no ambiente organizacional têm conseqüências diretas na forma de estruturação do trabalho. A sobrevivência nesse ambiente exige que cada vez mais as empresas tenham pessoas dispostas a agir e cooperar de acordo com os objetivos da organização.

Para Wood Jr. e Pereira Filho:

a teoria administrativa ensina-nos, nesse sentido, que, à medida que as condições mudam, quer seja de uma organização para outra, quer seja de um tempo para outro, as empresas também precisam mudar as formas pelas quais procuram justamente atrair, reter e desenvolver pessoal (Wood Jr. e Pereira Filho, 1996, p. 33).

A modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho podem tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas, em virtude de algumas características como a inflexibilidade, a ausência de objetividade, a metodologia desatualizada, o conservadorismo e a divergência da orientação estratégica da organização.

No bojo dessas transformações, as negociações em torno dos programas de participação nos lucros e/ou resultados, além de poderem significar um aumento de remuneração por parte dos funcionários, podem ainda possibilitar inúmeras oportunidades de discutir questões colocadas pela atual dinâmica da economia internacional, que demanda maior qualificação profissional, polivalência, gestão participativa e maior envolvimento do trabalhador com os objetivos empresariais. Tal fato traz consigo uma série de modificações nos padrões de remuneração, que passou a ter maior flexibilidade e variabilidade em função do contexto.

É nesse quadro que se insere a discussão sobre a participação nos lucros e/ou resultados como uma forma de remuneração flexível. Os sistemas de remuneração flexí-

vel devem ser vistos fundamentalmente como um instrumento útil em nível microeconômico, mas com efeitos marginais em nível macroeconômico. Não se pode esperar que esses sistemas resolvam problemas de emprego e controle da inflação. Seria mais realista considerar uma contribuição para dar um relativo “alívio” em situações de crise para a empresa (Marinakakis, 1995).

No caso brasileiro, a regulamentação dos programas de participação nos lucros e/ou resultados, enquanto uma das modalidades de remuneração flexível, contribuiu significativamente para o crescente destaque que esse tema vem ganhando no país. Esses programas foram regulamentados recentemente pelo governo, em 29 de dezembro de 1994, pela Medida Provisória 794 e suas posteriores reedições e pela lei complementar n. 10.101 de 19 de dezembro de 2000, muito embora esse assunto já estivesse presente na legislação brasileira desde a constituição de 1946, contudo sem aplicação prática. Com o objetivo de integração entre capital e trabalho e como incentivo à produtividade, a legislação é bastante flexível, apontando apenas como exemplo alguns critérios e condições que podem ser adotados como fatores tais como índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa e, ainda, programas de metas, resultados e prazos pactuados previamente.

A regulamentação do assunto constitui uma boa oportunidade de as empresas “reverem suas formas de gestão da remuneração adotando a remuneração flexível, atendendo a um anseio antigo dos trabalhadores e legisladores, trocando processos arcaicos de gestão de remuneração por processos modernos e eficientes” (Pontes, 1995, p. 89).

Nesse sentido, em geral, as mudanças flexibilizadoras exigem transformações de comportamentos e de gestão. Assim, formas de remuneração ligadas ao rendimento, à produtividade e aos resultados da empresa devem ser acompanhadas de estruturas de gestão mais participativas, envolvendo os trabalhadores na busca de melhorias. Há, portanto, a necessidade da existência de formas de negociação mais transparentes e responsáveis que no passado, quando as taxas de inflação altas e variáveis levavam a freqüentes ajustes, mas de efeito real incerto (Marinakakis, 1995).

Anteriormente à existência da legislação sobre o assunto, Albuquerque (1991) considerava que no Brasil as experiências nesse sentido se encontravam em estágio bem inicial, tendo apenas algumas empresas pioneiras tratado o assunto com notória seriedade. Para esse autor, as questões não resolvidas da flexibilidade, da participação nos lucros ou resultados, da precedência da ges-

tão participativa e da consideração da visão dos trabalhadores, além de outras questões ligadas à operacionalidade do programa, sugeriam a necessidade de ampliação do debate sobre o tema, na busca de mecanismos que superassem tais dificuldades.

Em um contexto em que é exigida maior flexibilidade organizacional para fazer frente à competitividade, a discussão sobre participação lucros e/ou nos resultados como forma de remuneração flexível ganha relevância. De acordo com essa perspectiva, o presente trabalho procura analisar os programas de participação nos lucros e/ou resultados (PLR) definidos pelos acordos e convenções coletivas dos trabalhadores metalúrgicos da região metropolitana de Belo Horizonte.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento, uma rápida discussão teórica procura situar o assunto, tendo como base a gestão de salários e a alternativa da remuneração flexível. Na seqüência, é feita uma apresentação dos aspectos metodológicos para a realização da pesquisa de campo, enfatizando a escolha da amostra, bem como os instrumentos e técnicas empregados. Por fim, são discutidos os resultados encontrados e uma análise conclusiva encerra a discussão.

A REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL E O CONTEXTO DA GESTÃO DE SALÁRIOS

A questão do envolvimento dos trabalhadores passa a ter papel fundamental na medida em que há uma emergente exigência de um perfil de trabalho que tem implicado em envolvimento do trabalhador para que este tenha iniciativas relacionadas com o controle da qualidade, a identificação de defeitos, a participação em grupos de melhorias e outras formas de ação que requerem disposição para participar (Becker, 1997).

Os planos adequados de recursos humanos são indispensáveis para a existência de um ambiente propício no interior das organizações, bem como para a existência de pessoas integradas e produtivas. Para muitos, o ponto de partida ou plano básico é o plano de cargos e salários, que dá sustentação para que outros planos, como o de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento de recursos humanos, tenham um bom desenvolvimento. A administração salarial, segundo Zimpeck (1992), tem constituído um componente vital para o crescimento e o progresso da organização. Esta é considerada um instrumento que gera meios para que se obtenha a melhoria da produtividade, a satisfação profissional e o controle de custos adequados.

Para Resende (1991), a administração de cargos e salários no Brasil necessita não só de uma revisão conceitual, metodológica e operacional, mas também em termos de estabelecimento dos objetivos a serem alcançados. Muitos profissionais não têm encontrado oportunidade, inspiração ou disposição para estudar e empreender mudanças e aperfeiçoamento em seus trabalhos, em virtude de seu alto grau de envolvimento com tarefas rotineiras e emergenciais. Existem também muitos profissionais que permanecem tecnicistas, mostrando-se satisfeitos com alguns métodos e instrumentos tradicionalmente utilizados em seus planos. As fórmulas e procedimentos utilizados atualmente foram introduzidos na década de 1950 e não têm conseguido impedir a ocorrência de distorções e injustiças salariais.

A preocupação tecnicista está voltada para objetivos intermediários, também chamada de insumos. Já a preocupação com a eficácia ou, ainda, a obtenção de resultados práticos está voltada para os objetivos finais. Entre os objetivos finais destacam-se a equidade e justiça salarial, equilíbrio salarial interno e externo, a atração e a fixação de pessoal qualificado e competente, a diminuição das reclamações trabalhistas, a criação de oportunidades de progresso, o uso racional de verbas salariais, a contribuição para o cumprimento dos objetivos dos demais subsistemas de RH, o aprimoramento das relações trabalhistas e a busca da justiça social.

De acordo com Pontes (1995):

Os velhos programas de Administração de Salários devem passar por um reexame em seus conteúdos e em suas formas de aplicação e estabelecer-se políticas que favoreçam recompensas de remuneração aos profissionais pelos resultados obtidos pela empresa e pela equipe de trabalho (Pontes, 1995, p. 39).

Esse novo programa de gestão de pessoal deve estar intimamente ligado com o planejamento estratégico da empresa e, conseqüentemente, com sua competitividade. Os programas devem levar em consideração que o desempenho individual, grupal ou setorial deve ser avaliado e recompensado de acordo com a *performance* da empresa.

Embora permitam uma estruturação na gestão de recursos humanos, os sistemas tradicionais de remuneração tornam-se anacrônicos ao serem aplicados exclusivamente com o enfoque tecnicista, diante da necessidade de reorganização das condições de trabalho, bem como do posicionamento estratégico da empresa. Tais sistemas têm assumido características que podem causar proble-

mas diante das necessidades das empresas. A adoção de regras rigidamente padronizadas, com origem e pressupostos do modelo de organização burocrática, tem feito com que tais modelos não sejam flexíveis às peculiaridades de empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos. Esses sistemas tradicionais podem, portanto, constituir entraves à evolução do processo de mudança, não possuindo orientação estratégica e dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns, na medida em que possuem também as características de serem trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis, tendo ainda seu foco nos níveis hierárquicos, e não nos processos críticos e no cliente (Wood Jr. e Pereira Filho, 1996).

Atualmente, muitas empresas brasileiras têm se utilizado de incentivos salariais com o objetivo de aumentar a eficiência técnica e, conseqüentemente, reduzir custos do trabalho. Entretanto, tais incentivos, muitas vezes, não são previamente conhecidos pelos funcionários, possuindo critérios questionáveis ou mesmo obscuros, ou têm sido elaborados de maneira incompreensível para o funcionário. Esses incentivos freqüentemente estão desassociados do objetivo maior das empresas, ou seja, não têm nenhum vínculo com sua estratégia.

Para Santos (1975), os incentivos salariais são importantes e atingem seus objetivos quando há levantamentos cuidadosos, bem como são analisadas suas possibilidades. O autor não considera racional uma empresa continuar sem um sistema de incentivos, pois há o risco de continuar com a produtividade em baixa. Todavia, “certamente é melhor não ter nenhum plano de incentivos do que possuir um plano errado, que redunde em fiasco pelo descrédito dos empregados, ou em desastres, pela excessiva subestimação dos custos de execução” (Santos, 1975, p. 126). Para esse autor, os incentivos são aplicados preferencialmente de maneira individual, não só pelo fato de ser mais direto, mas também porque a forma grupal é considerada de difícil aplicação prática.

Para Andrade (1991), há uma tendência de mudança no perfil do trabalhador, bem como nas relações de trabalho, em que se espera a consolidação de algumas características, tais como “trabalho em equipe, múltiplas habilidades, maior autonomia e maior envolvimento na organização, o que significa compartilhar tanto resultados como responsabilidades (pela qualidade, pelos custos, pelos prazos, etc.; p. 51). Nesse contexto, o autor acredita que o sistema de compensação deve estar associado ao trabalho em equipe como um todo, evitando o excesso de individualismo, que pode prejudicar a organização de uma maneira geral.

A administração de cargos e salários tradicional, por meio da existência de salário fixo, muitas vezes não tem proporcionado à empresa um posicionamento flexível e estratégico desejado e, como conseqüência, não se tem conseguido atingir os objetivos finais traçados anteriormente. Para não se cometer injustiças ou mesmo promover desequilíbrios internos, as empresas procuram respeitar os princípios de hierarquização dos cargos e mantêm a igualdade salarial entre cargos equivalentes e, conseqüentemente, isolam a remuneração das estratégias empresariais. Na ocorrência de aumentos salariais, estes são feitos normalmente de maneira coletiva e paternalista, não motivando seus funcionários e, assim, sendo ineficazes na melhoria de produtividade. Essa administração salarial tradicional tem como variáveis-chave a lealdade e o tempo de serviço. Em empresas em que a política salarial é baseada no tempo de serviço, por exemplo, os executivos recebem a gratificação no final do período (ano) existindo ou não o lucro. Tem sido difícil premiar o empregado que tenha conseguido um desempenho elevado, ou seja, aquele que se destacou daqueles demais que têm rendimentos com base em atuações apenas rotineiras.

Como alternativa ao modelo tradicional, novas estratégias de remuneração têm sido adotadas pelas empresas, no sentido de impulsionar e apoiar a ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. Entre essas novas estratégias de remuneração, pode-se destacar a remuneração por habilidade, por competências e a flexível (Flannery, Hofrichter e Platten, 1997).

Apontada como alternativa ao modelo tradicional de remuneração, a remuneração flexível pode ser, segundo Pontes (1995), definida da seguinte forma:

é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais [...], e a parte flexível advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa (Pontes, 1995, p. 65).

Do ponto de vista da estratégia empresarial, a remuneração flexível procura adotar critérios tais como criatividade, iniciativa, resultados e espírito empreendedor. A concentração nos resultados obriga o profissional a ter iniciativa ou mesmo a ser criativo e, conseqüentemente, tornar-se um empreendedor. Por estar totalmente em

consonância com os objetivos globais da organização, esse sistema visa a ser o mais objetivo dos sistemas de pagamento existentes. Consegue-se, então, um sistema de pagamentos integrado com os objetivos dos negócios, garantindo o devido reconhecimento na remuneração daqueles que contribuem de forma mais efetiva para o resultado dos negócios (Westin, 1986).

A adoção de um sistema de remuneração flexível pode tornar uma empresa mais competitiva, pois se consegue um maior empenho na busca pela qualidade, produtividade e satisfação dos clientes. Nesse sentido, os tipos existentes de remuneração flexível não devem ser considerados medidas socializantes. Ao se observar os exemplos das empresas pioneiras no assunto, apresentadas principalmente por aquelas de consultoria, pode-se dizer que a remuneração flexível no Brasil tem conseguido não só garantir uma estrutura de custo flexível, mas principalmente propiciar mais justiça e profissionalismo em relação à contribuição das pessoas, bem como incentivar o maior envolvimento delas com os resultados da empresa.

As questões distributivas, da livre negociação e da gestão participativa são fundamentais na busca de convergência de interesses e amadurecimento da relação existente entre capital e trabalho. Para Albuquerque (1991, p. 76), “o engajamento efetivo da força de trabalho com os objetivos organizacionais, sua maior qualificação e preparação, são desafios modernos que demandam uma ampla revisão dos modelos seguidos até agora”.

A análise das diversas possibilidades de remuneração flexível encontradas na literatura, bem como as considerações sobre o impacto dos programas dessa natureza para funcionários, revelam apenas uma parte das questões que precisam ser resolvidas pelas empresas que adotam tal opção. O alinhamento da política de remuneração com características e tendências do ambiente de atuação da empresa e com suas estratégias, o modo de organização do trabalho e os traços culturais são apontados de forma quase unânime pelos autores pesquisados como condição para o sucesso do novo sistema de remuneração flexível.

A remuneração flexível tem assumido diferentes formas nas empresas pioneiras na implantação desses sistemas. Há uma grande variação nos modelos de empresa para empresa, cada uma adaptando-o à sua realidade, ou seja, de acordo com sua cultura, setor de atividade ou estilo gerencial (Albuquerque, 1991).

Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997), a remuneração flexível pode assumir diversas formas, tais como incentivos individuais a colaboradores-chave, incentivos a pequenos grupos ou equipes de projeto, programas de reconhecimento, incentivos de longo prazo ou partici-

pação acionária, participação nos lucros e participação nos ganhos ou resultados.

Já os sindicalistas, segundo Martins (2000), sinalizam grandes possibilidades de a PLR consolidar-se nas empresas brasileiras, notadamente no setor metalúrgico. Acredita-se que o tema faça parte da pauta permanente na negociação coletiva, mesmo que se utilizem outros nomes, tais como “Abono Único e Especial”.

O grande índice de negociações centralizadas mostra que o papel reservado a elas em um contexto ambiental de rápidas e sensíveis mudanças não tem implicado a quebra de paradigmas da administração salarial denominada tradicional, como, por exemplo, a inflexibilidade. Assim, percebe-se ainda que a parte variável da remuneração, ou seja, a PLR, não tem tido uma relação tão direta com os resultados das pessoas e da empresa.

Os sindicatos de trabalhadores entrevistados mostraram que a PLR não só faz parte da agenda sindical dos próximos anos como nela tem prioridade e que, diante da estabilização econômica, veio para ficar. Tal fato, contudo, traz consigo alguns desafios, que devem ser levados em conta principalmente pelas lideranças sindicais no momento das negociações.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: A PESQUISA

Esse trabalho foi realizado com organizações que adotaram a PLR no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), mais especificamente Betim, segundo a MP e a lei complementar que regulamentaram esses programas a partir de dezembro de 1994. O objetivo central foi “mapear” as práticas de PLR, observando se estas constituem efetivamente um mecanismo de remuneração flexível.

A escolha da região de amostra deve-se ao fato de que a RMBH representa cerca de 32% do Produto Interno Bruto (PIB) de Minas Gerais (Eixos de desenvolvimento, 1999). Concentrando cerca de 23,2% (3,9 milhões de habitantes em 1997) da população do Estado, a RMBH é uma área de população urbana (96%), com um total de 3.499.428 habitantes distribuídos por mais de 20 municípios. Para o Instituto de Desenvolvimento Industrial (Indi), a indústria é o grande fator de desenvolvimento da região, em virtude da elevada concentração espacial de empresas de médio porte e alto nível tecnológico. Essa região abriga um complexo industrial em que se destacam os setores de mineração, siderúrgico, automobilístico, mecânico, têxtil, elétrico, de autopeças e de cimento.

A pesquisa foi feita por meio da análise de acordos coletivos ou programas por empresa que abrangem a categoria profissional das indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico concentrada em Betim, Igarapé e São Joaquim de Bicas, totalizando 235 acordos ou programas de PLR. O período escolhido para o estudo foi de 1995 a 2002, ou seja, consideraram-se os oito primeiros anos de regulamentação de tais programas.

Os acordos foram classificados segundo seus aspectos particulares, tais como critérios de distribuição (lucros, resultados ou misto, periodicidade, proporcionalidade ao salário ou valor fixo - abono), e a utilização e os tipos de metas. É fundamental ressaltar que os acordos coletivos ou programas por empresa de PLR celebrados devem ser arquivados na entidade sindical dos trabalhadores, segundo a legislação que regulamentou esse assunto.

OS ACORDOS COLETIVOS OU PROGRAMAS POR EMPRESA NO SINDIMETAL DE BETIM

No sindicato de Betim, os acordos disponibilizados tiveram os seguintes números: 56 em 1996, 36 em 1997, 27 em 1998, 19 em 1999, 25 em 2000, 35 em 2001 e 37 em 2002. No ano de 1995 não houve acordo negociado e arquivado. A maioria dos acordos teve sempre a participação dos sindicatos dos trabalhadores, mesmo antes de ser garantida em lei tal participação. Segundo os sindicalistas, a partir de sua regulamentação, a PLR sempre esteve na pauta de negociação, principalmente com as grandes empresas.

Nota-se, entretanto, que em um primeiro momento houve uma tendência de diminuição dos acordos coletivos ou programas por empresa. Entretanto, nos últimos anos, houve uma recuperação significativa no número de acordos estabelecidos. Como será discutido mais adiante, a situação econômica de mercado pode ter influenciado decisivamente para a ocorrência desse fato.

Ao serem observados os critérios de distribuição utilizados pelos programas, bem como os valores de pagamento, nota-se que há grande predominância de programas de participação nos resultados, ou seja, poucas empresas têm utilizado, como referência para o pagamento, o lucro da empresa.

Como demonstra a Tabela 1, observa-se que o critério principal de distribuição foi o abono ou prêmio, que representou 65,53% dos acordos assinados. Os programas de PLR têm a pretensão de se apresentar como uma alternativa mais adequada ao sistema de planos de cargos e salários, proporcionando mais justiça, pois há o paga-

mento para aqueles que alcançaram seus indicadores de resultados. Nos acordos pesquisados, todavia, um percentual significativo, aproximadamente 32,76% dos acordos, utiliza como critério de distribuição a proporcionalidade ao salário simples ou com limites máximo e mínimo.

Sendo assim, se há injustiça no plano de cargos e salários, dificilmente os programas de PLR efetuarão essa desejável correção, em virtude principalmente da frequência de seu pagamento, que não é realizado mensalmente, e, sim, no mínimo, semestralmente, de acordo com a lei de PLR.

A ligação entre os dois tipos de remuneração é, assim, direta, pois o valor a ser recebido a título de PLR depende, nesses programas, tanto dos indicadores de resultados quanto dos valores estabelecidos no plano de cargos e salários, ou seja, qualquer distorção no plano de cargos e salários é refletida no valor de pagamento da PLR. Assim, pode-se concluir que esses programas são utilizados como complementares aos planos de cargos e salários tradicionais, e não como uma alternativa que veio substituí-los.

Os acordos coletivos ou programas por empresa de Betim mostram que a periodicidade de vigência utilizada tem sido exclusivamente a de 1 ano, muito embora, na maioria dos casos, o pagamento tenha sido realizado em duas vezes, conforme a Tabela 2.

Nesse sentido, nota-se que tais acordos não utilizam a periodicidade mínima de seis meses, embora a literatura empresarial recomende ressaltando principalmente a questão da flexibilidade. Assim, a discussão anual dos critérios de pagamento de PLR parece evitar desgastes de negociação, bem como consolidar os critérios de pagamento, diminuindo o possível problema de comunicação. O pagamento em duas parcelas, além de melhorar o fluxo de caixa das empresas, procura manter acessas suas atratividades, tais como prêmio para os funcionários semestralmente, isto é, assim como o dinheiro, as datas também são importantes para quem recebe um pagamento.

O estabelecimento de metas ou indicadores de resultados pode ser utilizado como uma ferramenta de explicitação dos objetivos a serem alcançados pela empresa em determinado período, mas também serve para ajudar na difícil tarefa de mensuração dos resultados dos trabalhos.

Nesse sentido, a predominância da existência de metas nos acordos que representaram 64,95%, mostra o potencial destas. Observa-se, entretanto, que na evolução anual dos acordos do sindicato houve grande concentração da inexistência de metas no primeiro ano, ou seja, em 1996, quando o percentual chegou a 66% dos acordos assinados. A tendência parece não ser esta, pois,

Tabela 1 - Características do valor da participação (1996-2002).

CLASSIFICAÇÕES	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	TOTAL	%
Abono/Prêmio	27	20	14	15	21	27	30	154	65,53
Proporcional ao salário	3	1	2	2	2	2	1	13	5,53
% da média do salário da empresa	2	-	-	-	-	-	-	2	0,85
Proporcional ao salário com limites (máx.-mín.)	24	15	9	2	2	6	6	64	27,23
Distribuição de lucro líquido c/ valor mínimo	-	-	1	-	-	-	-	1	0,43
Salário individual médio	-	-	1	-	-	-	-	1	0,43
TOTAL	56	36	27	19	25	35	37	235	100

Tabela 2 - Número de parcelas (1996-2002).

CLASSIFICAÇÕES	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	TOTAL	%
Pagamento em 1 parcela	8	3	6	-	-	-	7	24	10,21
Pagamento em 2 parcelas	46	33	21	19	25	35	30	209	88,93
Pagamento em 3 parcelas	1	-	-	-	-	-	-	1	0,43
Pagamento condicionado às faixas salariais	1	-	-	-	-	-	-	1	0,43
TOTAL	56	36	27	19	25	35	37	235	100

nos anos seguintes, o percentual de acordos em que se observava a existência de metas sempre superou o percentual de acordos em que elas não existiam, como se observa na Tabela 3.

A alta incidência e a convergência da existência de metas não descaracterizam a chamada “troca oportunista” de abonos salariais de final de ano por PLR, já que o critério principal de pagamento está relacionado com a questão da proporcionalidade do salário nominal com o valor máximo ou do abono/prêmio, além do fato de todos os acordos terem prazo de vigência anual. O abono, portanto, antes garantido em negociações, atualmente depende também do alcance das metas acordadas. A real participação nos lucros ainda não faz parte da maioria dos acordos.

Como visto anteriormente, o estabelecimento de metas parece ser uma tendência dos programas de PLR. Embora a própria legislação sugira sua existência, nota-se que, na elaboração dos programas, o estabelecimento de tais metas ou indicadores é, muitas vezes, apontado como uma das questões problemáticas a serem resolvidas. A falta de uma estrutura de controle sobre os indicadores pode gerar dúvidas quanto à implantação dos programas de PLR, fazendo com que a empresa negocie apenas metas consideradas mais simples e de controle menos complexo, tais como o absenteísmo ou os acidentes de trabalho.

A existência de metas na maioria dos programas mostra a importância delas para a alavancagem do resultado por parte da empresa. As metas poderiam, assim, ser elaboradas em consonância com o planejamento estratégico da empresa, isto é, a partir do estabelecimento dos objetivos serão definidas as estratégias e as metas setoriais para alcançá-los. É nessa etapa que o programa pode tornar-se útil enquanto ferramenta gerencial.

Desse modo, objetivos financeiros são estendidos aos empregados, que são avaliados em função do potencial financeiro que representam e são incentivados da mesma maneira. Os objetivos financeiros são estabelecidos e desmembrados em metas que aparentemente não teriam relação direta com os resultados econômicos da empresa, tais como índice de qualidade, eficiência, desperdí-

cio, retrabalho etc. Percebe-se então que, novamente, as empresas procuram evitar qualquer referência à importância dos resultados econômicos.

Ao se observar os indicadores de resultados das empresas pesquisadas (Tabela 4), pode-se notar grande diversidade na composição destes, ou seja, cada empresa tem adotado critérios específicos. Assim, as metas predominantes estão relacionadas principalmente com o absenteísmo e a assiduidade, o índice de qualidade, a produção, a produtividade e a segurança no trabalho, entre outros.

Nota-se entretanto, com frequência, a utilização de metas que podem ser consideradas disciplinadoras, tais como assiduidade, pontualidade e acidentes no trabalho ou segurança. A partir dessas metas, não se pode considerar que esses programas sejam uma ferramenta moderna que vise simplesmente melhorar a relação capital/trabalho, permitindo o aperfeiçoamento pessoal e a melhoria do ambiente e, conseqüentemente, aumentando a produtividade. O aparecimento freqüente desses tipos de indicadores disciplinares pode mostrar que não há por parte dessas empresas a crença na capacidade de seus funcionários agregarem valor ao negócio por meio da participação, da criatividade e da iniciativa.

Tais programas mostram, então, que ainda há uma preocupação constante com o controle, mas também evidenciam que há uma coerência com a evolução do tipo de controle em favor da adesão e da internalização de regras, em vez da imposição concreta de ordens e proibições. As recompensas têm o papel essencial de sustentar positivamente o comportamento desejado e estabelecido nas metas.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, nota-se que, ao contrário do que se esperava com a regulamentação da PLR no Brasil, não houve uma “explosão” de acordos coletivos assinados. Os argumentos da flexibilidade e os benefícios da isenção do pagamento de encargos sociais sobre o valor da PLR parecem não ter sido suficientes para a ocorrência de tal

Tabela 3 - Existência de metas (1996-2002).

CLASSIFICAÇÕES	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	TOTAL	%
Existência de metas	19	23	16	16	24	30	24	152	64,68
Inexistência de metas	37	13	11	3	1	5	13	83	35,32
TOTAL	56	36	27	19	25	35	37	235	100

fato. Embora a negociação por meio de acordos coletivos ou programas ainda não tenha “decolado”, já que existem aproximadamente 210 empresas nesse setor na região de estudo, podem ser identificados alguns pontos convergentes, conforme se observa no Quadro 1.

No que concerne à decisão da referência como base da participação, se lucros e/ou resultados, observa-se que um percentual insignificante de acordos tem como referência o lucro como critério de distribuição. A real participação nos lucros não faz parte da maioria dos acordos assinados e, sendo assim, o pagamento não está atrelado ao resultado econômico-financeiro da empresa.

Dessa forma, nota-se que o lucro ainda é um “tabu” que está sendo deixado de lado nas negociações de PLR. As empresas, portanto, ainda preferem correr o risco de pagar por resultados em situação em que tenha ocorrido prejuízo a discutir o lucro, bem como se este foi alcançado.

Dessa maneira, a participação nos lucros requer que as empresas ponham seus livros contábeis à disposição dos trabalhadores, representados pelo sindicato e pelas comissões de fábrica, que podem verificá-los e pressionar a respeito de alguma informação e decisão relevante.

A inexistência dos programas de participação nos lu-

Tabela 4 - Tipos de metas (1996-2002).

CLASSIFICAÇÕES	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Assiduidade/Absenteísmo	19	23	16	14	14	20	22
Refugo/Retrabalho	10	10	7	10	8	16	19
Produção	6	8	6	10	6	8	9
Advertência/Suspensão	5	6	3	-	-	-	-
Reclamação/Devolução	4	7	8	1	1	4	5
Vendas/Faturamento	2	2	2	-	-	4	8
Redução de custos operacionais	2	3	1	-	-	-	1
Acidente no trabalho/Segurança	2	3	3	5	4	6	9
Demérito de qualidade	2	1	1	-	-	-	-
Orçamento	1	-	1	-	-	-	-
Produtividade	1	5	2	-	1	-	-
Relação faturamento por salários	1	1	-	1	-	-	-
Produção vendida	1	-	-	-	-	-	-
Lucro antes dos impostos	0	-	1	-	1	1	-
Certificação	-	-	1	-	-	-	-
Participação na Técnica de Gestão da Qualidade	-	1	1	-	-	-	-
Projetos de melhoria	-	3	2	-	-	-	-
Prazos de entrega	-	-	1	-	-	-	-
Avaliação de pessoal	-	-	1	-	-	-	-
Horas extras	-	1	-	-	-	-	-
Disponibilidade de equipamento	-	-	-	1	-	1	1
Sugestões de melhoria	-	-	-	-	-	-	3
Dedicação à empresa	-	-	-	-	-	-	3
Eficiência global do equipamento	-	-	-	-	-	1	1
Identificação dos membros da CIPA	-	-	-	-	-	1	-
Campanha de acidentes no trabalho	-	-	-	-	-	1	-
Faturamento líquido	-	-	-	-	-	1	-
Não explicitado no acordo	-	-	-	-	-	-	1

cross vai de encontro à afirmação de Becker (1997), salientando que pesquisas recentes mostram que as organizações, ao menos no Brasil, parecem não se sentir “muito à vontade” em abrir sua contabilidade aos funcionários ou, em alguns casos, aos sindicatos. Portanto, há o temor de ter sua contabilidade examinada detalhadamente, pois, sendo o valor da distribuição afetado unicamente pelo lucro, espera-se que este seja alvo de controle permanente dos beneficiados pelo programa.

Outro fato que pode influenciar a opção pela participação nos resultados, e não no lucro, é que, no Brasil, existe uma falta de confiança nos balanços contábeis das empresas, que se baseia na suposição de altos níveis de evasão fiscal.

Quanto à definição dos montantes das parcelas de participação, observou-se que ocorreram basicamente duas grandes tendências: o abono/prêmio de valor fixo e a proporcionalidade ao salário nominal fixo simples ou com limites (mínimo – máximo).

Nota-se que a utilização do abono/prêmio e, principalmente, do critério da proporcionalidade ao salário nominal mostra que a PLR não pode ser considerada uma opção ao modelo tradicional de remuneração, e sim mostra-se complementar a ele. A proporcionalidade ao salário nominal mostra que a base da PLR é o tradicional sistema de plano de cargos e salários. É importante salientar que o sistema de plano de cargos e salários tradicional ainda gera alto grau de demanda por parte das empresas nos serviços prestados pela entidade patronal.

Outra tendência identificada nos acordos coletivos assinados é a alta incidência da existência de metas. Tal tendência não descaracteriza a chamada “troca oportunista” de abonos salariais de final de ano por PLR, já que

o critério principal de pagamento está relacionado com a questão da proporcionalidade do salário nominal com valor máximo ou do abono/prêmio, além do fato de todos os acordos terem prazo de vigência anual. O abono, portanto, antes garantido em negociações, atualmente depende também do alcance das metas acordadas.

Quanto às metas adotadas, podem ser identificados dois grandes tipos: estratégicas e disciplinadoras. Foram consideradas estratégicas as metas voltadas diretamente para a atividade-fim da empresa, ou seja, os indicadores relacionados, principalmente, com a área de produção e marketing. Desse modo, as metas que tiveram maior ocorrência foram: refugo/retrabalho, produção, produtividade e reclamação/devolução. Já as metas disciplinadoras foram aquelas que estavam voltadas diretamente para o controle dos recursos humanos da empresa. Nesse sentido, as metas que tiveram maior ocorrência foram: assiduidade/absenteísmo, atrasos/pontualidade, advertência/suspensão e acidentes no trabalho.

Assim, percebe-se ainda que a parte flexível da remuneração, ou seja, a PLR, não tem tido uma relação tão direta com os resultados das pessoas e da empresa.

Mesmo os programas ou acordos coletivos de PLR por empresa, ao definirem como meta principal, ou até mesmo única, o absenteísmo, não estão tendo uma alteração de foco rumo à valorização de habilidades e resultados, em detrimento de tarefas, controle e eficiência dos funcionários.

Embora as entidades patronais ou mesmo os consultores empresariais recomendem aos empresários a PLR por suas potencialidades de cooptação, como ressalta Martins (1997), levando ao aumento de produtividade, da lucratividade, do envolvimento, do senso de identi-

Quadro 1 – Formato dos programas de PLR no Sindimetal de Betim: pontos convergentes.

CLASSIFICAÇÃO E FATORES CONDICIONANTES AO PAGAMENTO DA PLR	CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES
Tipo de participação (lucro, resultado e misto)	Participação nos resultados
Prazo de vigência (mínimo de 6 meses)	1 ano
Número de parcelas de pagamento	2 parcelas
Critério de pagamento	Abono fixo ou prêmio; Proporcional ao salário simples ou com limites (mínimo – máximo)
Vinculada às metas (sim ou não)	Existência de metas
Principais metas	Estratégicas: refugo/retrabalho, produção, produtividade e reclamação/devolução; Disciplinadoras: assiduidade/absenteísmo, atrasos/pontualidade, advertência/suspensão e acidentes no trabalho

dade e responsabilidade para com os resultados, de melhoria da qualidade de vida no trabalho e do clima organizacional, e pelo estabelecimento de uma cultura de melhoria contínuos, muitos empresários têm resistido à implantação desses tipos de programas nesse setor.

Para os trabalhadores e, principalmente, para os dirigentes sindicais, a PLR poderia trazer algumas oportunidades, tais como melhorar a distribuição de renda, negociar a reestruturação produtiva, fortalecer a organização dos trabalhadores e ter mais e melhores informações sobre as empresas. Nestes primeiros anos de sua adoção, entretanto, os sindicalistas, na verdade, deparam-se com desafios trazidos pela PLR, tais como trocar aumentos salariais pela PLR, comprometer-se com metas, dividir os trabalhadores e aumentar a produtividade sem aumento proporcional de salários.

Como muitas vezes os objetivos têm sido conflitantes, os sindicatos teriam de ter uma postura proativa na negociação, e não reativa, como tem predominado nos acordos. Assim, para que os sindicatos e as comissões possam acompanhar e/ou controlar os resultados, seria necessário garantir o acesso às informações, bem como definir o monitoramento dos resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A remuneração flexível pode ser inserida no atual contexto de flexibilização das relações de trabalho que provoca mudanças na gestão de pessoas, notadamente na gestão de salários. No Brasil, a regulamentação da lei de participação nos lucros e/ou resultados (PLR) por parte dos trabalhadores contribuiu significativamente para incrementar o debate e a implantação desta. Essa adoção revelou duas formas básicas no setor metalúrgico estudado: a convenção coletiva e os acordos coletivos de trabalho ou programas por empresa. Essas duas formas foram objetos de estudo desse trabalho, bem como as entidades representativas de trabalhadores e empresários envolvidos no processo de negociação da PLR no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte.

Temas que se caracterizam por um debate ainda incipiente, como a questão acerca da participação nos lucros e/ou resultados, exigem um tratamento muito cuidadoso, especialmente quando se pretende construir algumas considerações finais de uma pesquisa empírica. Mesmo assim, os resultados dessa investigação permitem identificar alguns aspectos mais sistemáticos, alguns pontos convergentes que merecem destaque particular.

Pode-se concluir que a PLR no Brasil, mais especifica-

mente no setor estudado, não tem assumido, por meio do formato dos acordos coletivos negociados, as características enunciadas pelos diversos autores para a implantação da remuneração flexível, tais como a flexibilidade, a relação direta com os resultados das pessoas e da empresa, a valorização de habilidades e resultados. Em que pese o vínculo teórico com a remuneração flexível, na prática, os agentes restritivos acabam distorcendo a estratégia empresarial.

No entanto, para os trabalhadores e dirigentes sindicais, a discussão central permanece ligada apenas à questão financeira de aumento salarial ou abono. Os principais temas trazidos pelo ajuste produtivo – como a polivalência e a PLR – exigem dos sindicatos uma inserção que ainda está debilitada. A incapacidade de os sindicatos penetrarem no interior das fábricas pode ser explicada pela pouca importância atribuída à representação no local de trabalho por parte dos dirigentes sindicais, haja vista que a grande estratégia sindical esteve centrada no reajuste salarial na década de 1980 e início da de 1990, e ainda na cultura autoritária dos empresários quanto à gestão do trabalho.

Para os sindicatos, muitas oportunidades podem se apresentar nesse tipo de negociação, além da questão salarial, tais como as questões do reforço da representação no local de trabalho, da participação mais ativa na reestruturação produtiva com forte influência na organização do trabalho quanto ao volume de produção, da qualidade e da produtividade e, ainda, de um maior aprofundamento da consciência de classe e de uma diferenciação da ação sindical. Contra a estratégia empresarial de cooptação, parece, entretanto, não haver, por parte dos sindicatos, ações de atuação para a reversão desse quadro. A grande preocupação dos trabalhadores e dirigentes sindicais ainda gira em torno apenas da questão financeira envolvida na PLR, ou seja, ela veio substituir as campanhas salariais por aumento.

Segundo os sindicalistas, as comissões deveriam estar atentas a três aspectos considerados básicos: fontes de informações, monitoramento de resultados e metas. Primeiro, foram definidas algumas fontes de informação, tais como mapas de produção, relatórios de vendas, índices de produtividade (produção física/trabalhador e faturamento/trabalhador), índice de qualidade (refugo, retrabalho, reclamações de clientes etc.), número de horas extras realizadas, salário médio e número de trabalhadores (horistas e mensalistas), balanços contábeis anuais e/ou semestrais e balancetes mensais da empresa, planos de introdução de inovações tecnológicas organizacionais e planos de investimentos e expansão.

Com relação ao monitoramento dos resultados, na realidade, não se pode considerá-lo uma estratégia, mas sim uma reivindicação que deve estar presente em todo acordo. Assim, a empresa deveria fornecer à comissão e ao Sindicato, em períodos e prazos a serem acordados, as informações necessárias para o conhecimento de todos.

Portanto, a PLR não só faz parte da agenda sindical e patronal dos próximos anos como também nela tem prioridade e, diante da estabilização econômica, veio para ficar. Tal fato, contudo, traz consigo alguns desafios, que devem ser levados em conta principalmente pelas lideranças sindicais no momento das negociações.

Artigo recebido em 25.09.2003. Aprovado em 09.01.2004.

Notas

Este artigo foi elaborado a partir do Relatório de Pesquisa *A remuneração flexível: uma opção frente ao contexto da gestão de salários?*, apresentado ao Programa de Bolsas de Pesquisa do Conselho Técnico Científico da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Campus Betim.

A presente discussão que norteia esse estudo foi iniciada na dissertação de mestrado *Participação nos lucros e/ou nos resultados: uma forma de remuneração variável? Um estudo no setor metalúrgico na região metropolitana de Belo Horizonte*, finalizado em fevereiro de 2000 no Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. Participação dos empregados nos lucros e/ou nos resultados das empresas: questões para reflexão. *Revista de Administração de Empresas*, v. 26, n. 2, p. 74-78, 1991.

ANDRADE, M. T. O sistema de recompensa na empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 1, p. 49-53, 1991.

BECKER, G. V. Estratégias de envolvimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21.º, 1997, Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras: Anpad, 1997. Recursos Humanos.

EIXOS DE DESENVOLVIMENTO: Região metropolitana de Belo Horizonte. *Indi*. Belo Horizonte: Indi, 1999. Disponível em <http://www.mg.gov.br>. Acesso em: 02 mar. 1999.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

MARINAKIS, A. Nuevas tendencias en las políticas salariales. *Revista de la Cepal*, n. 57, Diciembre, p. 75-84, 1995.

MARTINS, S. S. A remuneração flexível como um modelo de incremento da competitividade: uma experiência no setor moveleiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21.º, 1997, Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras: Anpad, 1997. Recursos Humanos.

MARTINS, S. S. Participação nos lucros ou resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, 2000.

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

RESENDE, E. *Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo: Summus, 1991.

SANTOS, R. *Administração de salários na empresa*. São Paulo: LTR, 1975.

WESTIN, F. V. *Administração de salários por desempenho*. São Paulo: ABRH, 1986.

WOOD JR, T.; PEREIRA FILHO, V. P. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

ZIMPECK, B. G. *Administração de salários*. São Paulo: Atlas, 1992.

Sérgio Silveira Martins

Professor Assistente e Coordenador do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Campus Betim. Mestre em Administração pelo CEPEAD/CAD/UFMG. Interesses de pesquisa em remuneração flexível e acordos coletivos.

E-mail: sergiosm@pucminas.br

Endereço: Rua do Rosário, 1081 – Bairro Angola, Betim – MG, 32630-000.

Carlos Evangelista Veriano

Professor Adjunto do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Campus Betim. Mestre em História Econômica pela Unicamp. Interesses de pesquisa em remuneração flexível e acordos coletivos.

E-mail: veriano@uai.com.br

Endereço: Rua do Rosário, 1081 – Bairro Angola, Betim – MG, 32630-000.