



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

13

MARCOS SIDNEI BASSI

A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS DAS
EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação da EAESP/FGV - Área de Concentração: Planejamento, Organização e Recursos Humanos, como requisito para a obtenção de título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Peter Kevin Spink

SÃO PAULO

1995



BASSI, Marcos Sidnei. A participação dos trabalhadores nos lucros das empresas. São Paulo, EAESP/FGV, 1995. 169 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Planejamento, Organização e Recursos Humanos).

Resumo: Aborda a questão da participação nos lucros no Brasil, seu histórico, as formas de participação, alguns aspectos jurídicos da questão e sua relação com a Teoria Administrativa. Analisa dois estudos de caso de empresas que adotam modelos diferenciados de participação nos lucros, enfocando os obstáculos à implantação e as vantagens e desvantagens do processo. Conclui com uma discussão sobre as perspectivas da distribuição dos lucros no Brasil.

Palavras-Chave: Participação nos Lucros, Democracia Industrial, Casos de Participação nos Lucros.

BASSI, Marcos Sidnei. The participation of employees in the profit of the companies.

Résumé: It approaches the topics of participation of employees in the profit of the company, its history, some forms of participation, some legal aspects of the subject and its relation with Administrative Theory. It analyzes two case studies of companies that adopt differential models of profit sharing plans. Emphasizing the obstacles to the implementation and the advantages and disadvantages of the process. It ends up with a discussion about the perspectives of profit sharing plans in Brazil.

Key-words: Profit-sharing plans, Industrial Democracy and cases of profit-sharing.

Para Carla e para o
"Fuzi"

AGRADECIMENTOS

É difícil lembrar neste momento de todos aqueles que, de uma forma ou de outra, ajudaram-me na realização deste trabalho. Peço perdão por eventuais esquecimentos.

Gostaria inicialmente de agradecer ao Prof. Peter Spink, orientador dedicado que acreditou nesse empreendimento, estimulando-me a concluí-lo. Ao Prof. Peter meu muito obrigado.

Certas pessoas cruzam nossos caminhos tornando-se grandes amigos. Entre eles, tenho especial carinho e gratidão ao Prof. Gilberto de Andrade Martins pelas sugestões, pelas críticas ao trabalho e pelo longo tempo gasto em discussões sobre o tema, ajudando-me muito.

Sem a colaboração e a disposição dos profissionais das empresas e sindicatos que forneceram dados e informações para análises, este trabalho não teria sido possível. Agradeço ao Celso, à Flor e ao Auro da Semco; ao Osias e ao Laurindo da Abaeté, ao Milton Mói da Brasilata, ao Dr. Roberto Ferraiuolo da Fiesp e ao Carlos Grana do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. A todos eles, sou profundamente agradecido.

Agradeço muito ao pessoal do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul (IMES), especialmente ao Prof. Marco Antonio Santos Silva pelo apoio, ao Prof. José Carlos Buosi pela revisão do texto e a aluna Margarida, do curso de administração, que me forneceu valiosas referências e acesso às empresas.

Finalmente, gostaria de agradecer especialmente aos meus pais, Cyro e Iria, que ao longo de minha vida sempre estiveram ao meu lado, apoiando-me e ajudando-me.

SUMÁRIO

1. Introdução	01
2. Histórico da participação nos lucros	03
2.1. Caracterização do objeto de análise	03
2.2. A participação dos Trabalhadores nos lucros das empresas nos Estados Unidos	07
2.3. A participação acionária nos Estados Unidos	12
2.4. A participação dos Trabalhadores nos lucros e ações de empresas européias	16
2.5. A participação dos Trabalhadores nos lucros de empresas Latino - Americanas	25
3. A questão da participação dos trabalhadores nos lucros das empresas brasileiras	27
3.1. Histórico e aspectos jurídicos	27
3.2. Projetos de leis: regulamentação do preceito constitucional	33
3.3. As medidas provisórias nº 794 de 29.12.94 e nº 860 de 27.01.95	37
3.4. Considerações de outros agentes sociais envolvidos com a questão	41
3.5. Algumas experiências brasileiras em participação nos lucros	47
4. Participação nos lucros e democratização das relações de trabalho	55
4.1. Introdução	55
4.2. A necessidade da mudança	56
4.3. A necessidade do engajamento	60
4.4. Participação e democracia industrial	65
5. Discussão das possibilidades	71
5.1. Estudo de caso 1: semco s/a	73
5.2. Estudo de caso 2: abaeté comercial ltda	92
5.3. Análises sobre a prática da distribuição de lucros a partir dos estudos de caso	105
6. Conclusões e perspectivas	112
6.1. Regulamentação legal da participação nos lucros	112
6.2. A participação acionária	116
6.3. Construção de um programa de participação nos lucros	117
6.4. Bases para um efetivo processo de participação nos lucros	120
6.5. Participação nos lucros e produtividade	126
7. Anexos	
Anexo 1. Projetos de lei relativos à participação nos lucros à época da constituição de 1988	132
Anexo 2. Análise do projeto de lei do senado nº 155	147
Anexo 3. Medidas provisórias nº 794 de 30.12.94 e nº 860 de 28.01.95	160
8. Bibliografia	166

1. INTRODUÇÃO

Esta Dissertação de Mestrado objetiva produzir uma análise crítica da questão da participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil.

Contrariamente à sua importância, que procuraremos mostrar ao longo deste trabalho, a questão tem merecido pouco destaque em termos de pesquisa acadêmica ou mesmo de discussão no âmbito da sociedade civil. Exceção ocorreu quando a questão foi objeto de discussões no Congresso Nacional à época da promulgação da atual Constituição, em 1988.

Recentemente, a discussão da participação nos lucros foi reativada, ainda limitada aos órgãos representativos de classe, em face da edição das Medidas Provisórias 794/94 e 860/95 que regulamentam a questão.

Procuraremos tratar o tema problematizando-o a partir de duas questões básicas:

1. Como a questão da participação nos lucros se configura atualmente no país?
2. Quais são os obstáculos e resultados da implantação de processos de participação nos lucros nas organizações empresariais?

O escopo do trabalho abrange:

- realização de um levantamento do “estado da arte” atual da questão da participação nos lucros no Brasil e no exterior;

- identificação dos principais obstáculos que impedem a adoção de sistemas de participação nos lucros; e
- avaliação dos resultados decorrentes da implantação do referido processo.

Buscando atingir estes objetivos, estruturamos esta Dissertação nos seguintes tópicos: no capítulo 2 abordaremos o histórico da participação nos lucros nos Estados Unidos e Europa, caracterizando este objeto e discorrendo sobre sua trajetória.

No capítulo 3 caracterizaremos a questão no Brasil, abordando sua história, os aspectos jurídico-legais envolvidos, algumas experiências de empresas que adotam modelos de participação nos lucros e uma visão genérica dos órgãos representantes de classe sobre a questão.

No capítulo 4 buscaremos caracterizar a participação nos lucros enquanto um instrumento possível de democratização industrial, no contexto das teorias administrativas. Para a identificação mais precisa dos obstáculos, vantagens e desvantagens que o processo de participação nos lucros apresenta concretamente, realizamos dois estudos de caso em empresas que o adotam. Os resultados são apresentados no capítulo 5, Discussão das Possibilidades.

No capítulo 6 concluiremos analisando as seguintes dimensões da participação nos lucros: a regulamentação legal da questão, a participação acionária, a construção de um programa de participação nos lucros, as bases para um efetivo processo de participação nos lucros e a relação entre a participação nos lucros e a produtividade.

2. HISTÓRICO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

2.1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ANÁLISE

A participação nos lucros não é um fenômeno recente. Já no século XVIII aparecem as primeiras experiências de participação nos lucros. Portanto, a questão tem, como poderíamos dizer, um "pedigree", uma história. Fayol, já em 1916, problematizava a questão analisando a possibilidade da sua implantação:

"... a idéia de fazer os operários participarem dos lucros é muito sedutora. Parece que é daí que surgirá o acordo entre o capital e o trabalho. Mas a fórmula prática desse acordo não foi encontrada, A participação dos operários nos lucros tem esbarrado, na grande empresa, com dificuldades insuperáveis de aplicação."¹

É justamente o caminho histórico percorrido pela questão que procuraremos mostrar neste capítulo.

Primeiramente é necessário definir o que entendemos por participação nos lucros. Adotamos a definição do Conselho de Participação nos Lucros dos Estados Unidos, que a conceitua como

"Qualquer procedimento pelo qual o empregador paga ou facilita aos seus empregados a posse, sob

¹ FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9.ed. São Paulo : Atlas, 1989, p.54.

determinadas regras de elegibilidade e condições econômicas, determinadas somas correntes ou diferidas que são retiradas dos lucros da empresa².

Existem algumas modalidades de planos de participação financeira distintos da participação nos lucros. São eles: Plano de Participação Acionária e o Plano de Formação de Capital.

No primeiro caso, a empresa de capital aberto permite que seus empregados se tornem acionistas da mesma. Na maioria dos casos, o empregador possibilita que isto ocorra oferecendo ações com descontos sobre o preço de mercado, ou mesmo doando as ações. Existe uma diversidade muito grande desta modalidade de participação: as ações podem ser conferidas a título individual ou coletivo; podem ser adquiridas pelo sindicato ou representação dos empregados; podem ser destinadas a um fundo formado pelos trabalhadores, etc. Uma diferença básica entre a participação nos lucros e a participação acionária refere-se ao fato de que esta última não está, necessariamente, associada ao lucro, isto é, a empresa pode adotá-la independentemente do lucro que possa vir a obter ou está obtendo.

Um Plano de Formação de Capital estabelece que uma contrapartida, parcial ou integral, dos pagamentos recebidos pelo empregado seja depositada pela empresa ou pelo governo em nome do empregado. Geralmente, estes depósitos ficam em uma caderneta de poupança. O montante fica disponível para o empregado, em parte ou totalmente, após um determinado período de tempo.

² METZGER, Bert. L. *Profit Sharing in 38 large companies*. Evanston : Profit Sharing Research Foundation, 1975. p. 3.

Não há um consenso sobre a origem da idéia da distribuição dos lucros ou da participação acionária. Alguns a vêem baseada em uma crença na justiça social, ou seja, como os empregados participam e contribuem para a geração do lucro da empresa, nada mais justo que os mesmos compartilhem da riqueza gerada. É a contrapartida do esforço do empregado em prol dos objetivos da empresa. Outros, ao contrário, entendem que a participação simplesmente nasceu para fortalecer o sistema capitalista, isto é, na medida em que o empregado percebe que do desempenho da empresa ou da sua perpetuidade depende uma maior ou menor remuneração ou acumulação de capital via ações, ele passa a contribuir e reforçar mais o sistema do qual participa enquanto empregado. Estabelece-se um senso de parceria, supondo que os empregados irão produzir mais e melhor e com menos conflitos de ordem trabalhista. Neste enfoque, os planos de participação nos lucros ou resultados servem de elemento motivador e de melhoria do ambiente de trabalho. Alguns autores vão mais longe buscando relacionar, de forma causal, os planos de participação com o aumento da produtividade e aumento da lucratividade da empresa. A relação entre os planos de participação e o aumento da lucratividade é difícil de ser estabelecida, uma vez que os resultados de uma empresa não dependem somente do desempenho, do esforço de seus funcionários. Existem outros fatores, tais como concorrência, vantagens competitivas específicas de uma empresa sobre a outra, preço de matérias-primas, fatores econômicos específicos, etc., que afetam estes resultados e, independentemente do esforço do conjunto dos empregados, o resultado pode ser negativo.

Ainda com relação à conceituação da questão, vale diferenciar o que se entende por participação nos lucros e participação nos resultados. Esta diferenciação é particularmente necessária visto que a legislação brasileira, quando se refere ao assunto, não faz qualquer distinção entre os dois conceitos.

Entendemos lucro como, simplesmente, o saldo positivo apurado em balanço. O conceito de resultado, ao contrário, é mais abrangente. Resultado refere-se à consecução de metas estabelecidas pela empresa, como, por exemplo, ampliação do *market share*, aumento da produtividade (do capital ou do trabalho), melhoria no grau de satisfação dos clientes, desenvolvimento de novos mercados e/ou produtos; desenvolvimento de novas tecnologias, etc. Atingir resultados não significa, necessariamente e ao mesmo tempo, atingir lucros. É claro que o objetivo final desejado das empresas que se estruturam, com base em resultados, é no final das contas maximizar a riqueza do(s) proprietário(s) ou acionistas ou, em outras palavras, aumentar o lucro.

2.2. A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS DAS EMPRESAS NOS ESTADOS UNIDOS

A participação dos trabalhadores nos lucros das empresas nos Estados Unidos nasceu no final do século XVIII, mais precisamente em 1797, em uma fábrica de vidro na Pennsylvania. Esta iniciativa, na época, foi conduzida por integrantes do clero protestante. A idéia desses religiosos era que a participação nos lucros poderia servir de contrapeso aos problemas sociais que o processo de industrialização trazia em seu bojo. Esta idéia, de que o processo de industrialização gerava graves problemas sociais, foi também objeto de discussão na Inglaterra, no auge de sua Revolução Industrial, quando os trabalhadores, organizados nos emergentes movimentos trabalhistas, questionavam a grande promessa da Revolução Industrial, a saber, a geração de prosperidade e riqueza a todos.

Nicolas Paine Gilman, o líder desse grupo religioso, publicou, no final do século passado, o livro *Profit Sharing Between Employer and Employee*, onde argumenta que o processo de participação nos lucros aumenta o esforço do trabalho, reduz as tensões entre o trabalho e o capital e promove uma melhoria do desempenho da empresa³.

Neste mesmo período, o próprio Nicolas Paine fundou a Associação pela Promoção da Participação nos Lucros. Paine conseguiu reunir um número considerável de partidários da sua idéia. Entre os mais entusiastas pela idéia da participação nos lucros, encontrava-se William Cooper Procter, que havia implantado em 1887, em sua empresa, a Procter & Gamble (hoje, uma das maiores empresas do mundo que atua no setor de higiene pessoal e alimentação), um sistema de distribuição de lucros. Neste plano, os lucros da

³ GILMAN, Nicholas Paine. *Profit sharing between employer and employee*. New York : Houghton, Mifflin and Company, 1891.

empresa eram compartilhados na mesma proporção entre o custo total da produção e o total de salários. A distribuição desse dividendo era semestral, proporcionalmente ao salário de cada empregado.

No início deste século, a participação nos lucros chamava a atenção tanto dos sindicatos patronais como do sindicato dos trabalhadores. Em 1918, a Associação Cívica Nacional, um sindicato patronal, declarava:

“Ao nivelar os interesses do empregador e do empregado, a participação nos lucros é um meio de se reduzir os problemas trabalhistas.”⁴

Em 1912, surgiu um dos mais famosos planos de participação nos lucros: o da Eastman Kodak. Em 1916, o da Sears Roedbuck. No final da I Guerra Mundial, existiam cerca de 60 empresas de grande porte que praticavam alguma forma de participação nos lucros.

Durante o período da depressão dos anos 30, o entusiasmo pela participação nos lucros enfraqueceu. Retomou sua força no final da década de 30, quando o Senado americano declarou que a participação nos lucros contribuía para a paz social e o êxito nos negócios. Seqüencialmente surgiu a primeira legislação sobre participação nos lucros, incentivando tributariamente as empresas que adotassem tal procedimento. Este incentivo favoreceu a multiplicação dos planos de participação. Até 1946, 1.631 planos foram implantados em empresas americanas. Na década seguinte, cerca de 6.000 novos planos somaram-se aos anteriores⁵.

⁴ BURRIT, Arthur W. *Profit sharing: its principles and practice*. New York : Harper and Brothers Publishers, 1918, p. 78 apud LOBOS, Julio. *Participação dos trabalhadores nos lucros da empresa*. São Paulo : Centro de Pesquisa em Relações do Trabalho, 1990, p. 12.

⁵ BROWER, Beatrice. *Profit sharing with employees*. New York : National Industrial Conference Board, 1957, p.8-9.

Houve uma retração da proliferação dos planos de participação nos lucros na década de 70. Isso deveu-se aos prejuízos sofridos pelo mercado acionário nesta época. Algumas empresas, mesmo sofrendo prejuízos financeiros, mantiveram seus planos de participação nos lucros. Apesar de um período difícil, o saldo para os sistemas de participação nos lucros ainda foi positivo: “em 1978 foram aprovados mais 28.634 planos de participação no país”⁶.

A posição de uma parcela dos sindicatos trabalhistas nos Estados Unidos vem evoluindo de uma posição abertamente contrária aos processos de participação nos lucros para uma posição mais branda, aceitando-a com restrições e desconfiança. O Presidente da Federação Americana do Trabalho assim se pronunciava no início do século:

“Tal proposta (participação nos lucros) nunca foi levada a sério pela organização do trabalho. Eu até gostaria de dizer que os empregadores que a levam à prática têm podado salários de maneira a fazer com que a soma destes com os lucros distribuídos se assemelhem à remuneração plena paga por outras empresas que não praticam o sistema. Nós estamos unicamente interessados em níveis salariais decentes, horas trabalhadas em número razoável e boas condições de emprego.”⁷

⁶ LOBOS, Julio. *Participação dos trabalhadores nos lucros da empresa*. São Paulo : Centro de Pesquisa em Relações do Trabalho, 1990, p. 13.

⁷ PROFIT Sharing by American Employees. *The National Civic Federation*. New York: Harper and Brothers Publishers, 1918, p. 78.

Como vemos por esta fala, os sindicatos, naquela época, adotavam uma posição contrária à participação nos lucros. Subjacente a esta postura, existia uma percepção de que os planos de distribuição de lucros dificultavam a sindicalização dos trabalhadores nas empresas que os possuíam.

Já em 1938, o Presidente da Federação Americana do Trabalho, adotando uma posição mais conciliadora, declarava ao Senado americano:

“O trabalho não se opõe aos princípios da participação nos lucros, mas a forma em que ela é desenvolvida e operacionalizada. Os chamados planos de participação são praticados principalmente por corporações que buscam substituir a negociação coletiva por uma forma de “representação dos trabalhadores” que, de fato, é apenas uma questão de forma que carece de substância.”⁸

Após a II Guerra Mundial, a posição de alguns sindicatos trabalhistas americanos praticamente se inverteu, chegando mesmo a propor planos de participação nos lucros para empresas vinculadas a estes sindicatos. Destacam-se as proposições de planos por parte do Sindicato dos Trabalhadores de Eletricidade e Rádio e do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Automotivas (United Automotive Workers) à General Electric e à General Motors, respectivamente. Atualmente, o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Automotivas tem demonstrado bastante receptividade aos planos de participação nos lucros e participação acionária.

⁸ SENATE, V.S. *Survey of experiences in profit sharing and possibilities of incentive taxation*. Subcommittee of the Finance : Hearing 75th Cong. 3rd sess., 1938, apud LOBOS, *Participação*, p. 14.

Apesar dessas manifestações, ainda hoje uma grande parcela dos sindicatos americanos olham com certa desconfiança para os planos de participação. De fato, uma pesquisa realizada no início da década de 70 mostra que em empresas que adotam sistemas de participação nos lucros, o nível de sindicalização dos trabalhadores é menor⁹.

⁹ CZARNECKI, Edgard R. *Effect of Profit Sharing Plans on Union Organizing Efforts*. Personnel Journal, Vol. 49, n.9, 1970, apud LOBOS, *Participação*, p.15.

2.3. A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA NOS ESTADOS UNIDOS

Uma forma de participação bastante utilizada nos Estados Unidos refere-se à participação acionária dos empregados, conhecida como *Employee Stock Ownership Plans - ESOPs* (Planos de Propriedade Acionária dos Empregados). A ESOP é uma forma de participação no capital da empresa. Em vez de a empresa distribuir os lucros de sua atividade, ela opta por adquirir suas próprias ações no mercado aberto, cedendo ou transferindo estas ações a um fundo administrador. Este fundo administrador aloja progressivamente as ações na conta de cada empregado. Esta conta não-corrente, ou diferida, não permite um acesso imediato aos valores depositados. Em 1989, cerca de 10.500 empresas estavam adotando este sistema, envolvendo cerca de 12 milhões de trabalhadores. No final da década de 80, somente os fundos de ações de 10 grandes empresas americanas (como Avis, Procter & Gamble, Texaco, Polaroid, etc.) detinham em seu poder em torno de US\$ 8 bilhões.¹⁰

Nos Estados Unidos a participação acionária traz uma série de vantagens para as empresas que a adotam. Os benefícios são principalmente tributários, permitindo que a empresa deduza do Imposto de Renda: 1) máximo de 15% do valor da folha de pagamento, 2) os juros pagos pelo empréstimo para a compra das ações que formaram o fundo e 3) os dividendos pagos às ações em poder do fundo administrador. Para o empregado, o valor sobre as ações recebidas ou sobre os rendimentos não é tributado enquanto ele não tome posse efetiva do mesmo.

Julio Lobos¹¹ cita outras vantagens da participação acionária como fatores de seu crescimento nos Estados Unidos. São elas:

¹⁰ PROFIT Sharing Plans. *Business Week*, abr 17/21, 1988.

¹¹ LOBOS, *Participação*, p. 18.

- **um plano de participação acionária evita a tentativa de compra indesejada de ações da empresa patrocinadora, além de evitar a diluição de seu capital.**

- **algumas evidências empíricas mostram que empresas que possuem planos de participação acionária têm conseguido aumentar sua produtividade. Um estudo realizado por Rosen¹² compara o desempenho nos negócios de 45 empresas que possuíam planos de participação acionária com 238 empresas que não os possuíam. Rosen buscou comparações entre uma empresa com participação acionária contra, no mínimo, outras cinco empresas sem participação acionária, com características semelhantes de linha de negócios, tamanho e, quando possível, de localização. Os critérios escolhidos de desempenho foram o faturamento e o número de funcionários. Foi analisado o desempenho antes e depois da implantação dos planos de participação acionária. Os resultados foram os seguintes: durante os cinco anos que antecederam a implantação do plano de participação acionária, as 45 empresas cresceram, em média, moderadamente mais que as outras 238 empresas (1,89% a mais no faturamento e 1,21% a mais no**

¹² ROSEN, Corey. *Employee ownership in America: the equity solution*. Addison: Wesley, 1982.

emprego). Após 5 anos da implantação do plano, o crescimento é substancial: 5,4% a mais no faturamento e 5,05% a mais no emprego.

• os bancos americanos também possuem vantagens ao emprestar dinheiro para que uma empresa monte um fundo de ações. O Imposto de Renda é calculado, neste tipo de financiamento, apenas sobre a metade dos ganhos obtidos pelo empréstimo.

Pelo exposto até aqui, podemos perguntar se o plano de participação acionária é, preferencialmente, um mecanismo financeiro ou trata-se de fato de um instrumento que carrega em si a idéia de aumentar a participação (*lato sensu*) dos trabalhadores na empresa, e, conseqüentemente, aumentar o grau de envolvimento dos trabalhadores, promovendo ganhos de produtividade. A resposta a esta pergunta não é tão simples. Algumas evidências empíricas são apresentadas em estudos sobre esse assunto: em 1986, um estudo realizado pelo Escritório Geral de Contabilidade do Governo dos Estados Unidos revelou que a produtividade aumentava significativamente mais (em torno de 52%) nas empresas que possuíam sistemas participativos do que naquelas que não possuíam tais sistemas¹³ (os dois conjuntos de empresas analisadas tinham planos de participação acionária); o estudo de Rosen¹⁴, anteriormente citado, mostra também este fato, ou seja, a taxa de crescimento das empresas que possuíam sistemas participativos era de 3 a 4 vezes maior do que as empresas que não possuíam estes sistemas.

¹³ LOBOS, *Participação*. p. 20.

¹⁴ Ibid. p. 20.

É claro que estes dados não nos permitem afirmar que planos de participação acionária, em um contexto de um sistema maior de participação, sejam determinantes no aumento da produtividade. Existem empresas que alcançam índices expressivos de melhoria da produtividade, sem lançar mão de planos de participação acionária (tais como TRW, General Motors e Ford, que nos últimos anos vêm alcançando ganhos substanciais de produtividade, sem possuir planos de participação acionária).

2.4. A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS E AÇÕES DE EMPRESAS EUROPÉIAS

2.4.1. ALEMANHA OCIDENTAL

O sistema de participação acionária, comparativamente à participação nos lucros, é dominante na Alemanha Ocidental. Este sistema é encorajado pela legislação, que incentiva a venda de ações aos empregados (às vezes com descontos que podem chegar a 50%), sem tributação de ganhos de capital para o trabalhador.

Até o final da década de 70, existiam mais de 700 empresas que praticavam alguma forma de participação acionária.

Interessante observar que o fortalecimento dos planos de participação acionária na Alemanha ocorreu em um período de crise econômica no país (1968-1974). Apenas um quinto desses planos foram estabelecidos antes de 1960.

Uma pesquisa divulgada em 1977¹⁵ mostra que a maioria dos planos de participação acionária nasceu por iniciativa dos altos dirigentes das empresas. Em apenas 16% dos casos, a iniciativa tinha sido discutida com os órgãos de representação dos trabalhadores. Essa discussão, quando ocorreu, se deu somente com as pequenas e médias empresas alemãs. A pesquisa mostra ainda que as razões para se implantar estes sistemas

¹⁵ HANS, Günter Guski; SCHNEIDER, Hans J. *Betriebliche vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland*. Cologne : Deutscher Instituts, 1977, apud LOBOS, *Participação*. p. 22.

tinham a ver com a identificação dos trabalhadores com a filosofia do sistema econômico vigente.

“A pesquisa revelou, em todo caso, que a proporção de trabalhadores participando do plano de participação acionária era maior nas empresas de menor porte. Por exemplo, em 60% das empresas desse tipo que detinham planos de participação acionária, participavam delas acima de 90% dos trabalhadores. Nas empresas de maior porte, porém, esse nível de participação era atingido por apenas 4% do total de empresas. De fato, na metade das empresas de maior porte o nível de participação dos trabalhadores não superava os 30%.”¹⁶

Alguns sindicatos de trabalhadores na Alemanha possuem uma posição questionadora quando o assunto é participação acionária. Eles alegam que ela pode desfinanciar os fundos que a empresa destina à negociação coletiva, diminuindo os salários e a influência sindical. Outros, ainda, colocam que o trabalhador, quando ingressa em um destes planos, fica dependente da empresa em termos salariais e patrimoniais, reduzindo sua liberdade de emprego.

Há uma relação entre participação nos lucros e participação acionária em muitas empresas alemãs. Essas empresas transformam em ações determinados percentuais provindos dos lucros.

¹⁶ LOBOS, *Participação*. p. 22.

Os critérios e condições de participação do empregado no plano são bastante variados. Vão desde nível salarial passando pelo tempo de empresa, chegando até, em poucos casos, à idade.

2.4.2. FRANÇA

Desde 1967, através da Ordonnance N 67 - 693, a participação nos lucros na França é compulsória para todas as empresas do setor privado que empreguem mais de 100 pessoas. As operações multinacionais estão livres dessa obrigação. A justificativa do governo, ao determinar a compulsoriedade da participação nos lucros, era envolver os trabalhadores na operação das empresas tornando-as mais prósperas. De certa forma, esta é a mesma justificativa que o legislativo brasileiro coloca nos projetos de lei que visam a regulamentar a questão.

A forma estabelecida pelo governo francês sobre a parcela a ser distribuída é complexa:

"A quantidade a ser apartada é calculada através de uma fórmula que leva em conta os lucros depois dos impostos, menos uma provisão de 5% de retorno do capital, e que depois multiplica o remanescente por um fator calculado a partir de uma relação entre folha de pagamento e valor agregado. Este último é uma tentativa de se considerar a intensidade de capital ou da mão-de-obra. O montante a ser pago a título de distribuição de lucros corresponde à metade do valor assim computado"¹⁷

O governo francês desvincula a parcela paga, a título de distribuição de lucro, do salário.

¹⁷ LOBOS, *Participação*. p. 25.

Este montante distribuído recebe o nome de *Réserve Spéciale de Participation* (RSP). A destinação deste fundo pode tomar vários caminhos, como, por exemplo: emissão de ações aos empregados (deste modo a participação nos lucros se transforma em participação acionária), emissão de debêntures, conta corrente remunerada ou investimentos em fundo mútuo. Até 1985, o interesse pela conversão em ações da empresa foi mínimo. Cerca de 51% dos fundos estavam sendo destinados para contas individuais remuneradas e o restante (49%) destinado para fundos mútuos.

A RSP é administrada por uma Comissão de Participação composta por representantes dos funcionários e da empresa, igualmente. Cabe à Comissão informar sobre os cálculos sobre os lucros, sua destinação e consultas sobre o andamento do plano. O principal acumulado sobre qualquer forma acima não pode ser usado pelo funcionário durante 5 anos, exceto em casos especiais como morte, casamento, acidente, etc. Os juros, entretanto, são pagos periodicamente. Após três meses de empresa, o funcionário faz jus à participação.

A legislação francesa prevê uma contrapartida tributária para a participação nos lucros. O empregado não paga impostos ou qualquer contribuição social sobre os ganhos da participação. Para o empregador, a vantagem está na isenção tributária sobre as contribuições. Além disso, o empregador pode fazer uma reserva para investimentos futuros na mesma proporção dos lucros distribuídos. Se, no prazo de um ano, a reserva for utilizada, o empregador ganha isenção tributária sobre a reserva.

Vale ressaltar que a França, junto com o Brasil (como tudo leva a crer) e mais alguns países da América Latina, são os únicos que obrigam as empresas a participarem seus lucros de forma compulsória. Pode-se

perguntar se isto não seria fruto da forte tradição burocrática, tanto do aparelho estatal francês como do brasileiro.

2.4.3. INGLATERRA

Apesar de a legislação inglesa incentivar tanto a participação nos lucros como a participação acionária, o número de empresas que adotam estes sistemas é reduzido. Para se ter uma idéia, no início da década de 80, apenas seis empresas com mais de 10.000 funcionários praticavam a participação nos lucros. Por outro lado, é na Inglaterra que se encontra uma experiência marcante bastante discutida no contexto acadêmico. Trata-se da empresa comercial John Lewis Partnership. Nesta empresa, o capital está totalmente nas mãos de seus funcionários (cerca de 24.000). Os lucros são distribuídos após os pagamentos dos dividendos e de uma retenção para os investimentos. Esta empresa serviu de modelo para uma profunda discussão que Flanders, Pomeranz e Woodward¹⁸ fazem sobre a Democracia Industrial.

Destacam-se na Inglaterra os planos das empresas Kodak (implantado desde 1912), da Imperial Chemical Industries (ICI), Barclays Bank e National Westminster Bank.

¹⁸ FLANDERS, Allan; POMERANZ, Ruth; WOODWARD, Joan. *Experiment in industrial democracy*. London : Faber and Faber, 1988.

2.4.4. HOLANDA

Na Holanda, os planos de participação nos lucros são bem mais expressivos do que na Inglaterra. De forma geral, a distribuição dos lucros pelas empresas na Holanda é feita através de um bônus representando um percentual dos lucros da empresa. É o caso, por exemplo, da Phillips, que distribui anualmente para seus funcionários um bônus que vem representando, em média, 6% do salário-base. Na mesma linha, a Unilever distribui semestralmente bônus aos seus funcionários que representam cerca de 8% dos lucros anuais. A KLM distribui anualmente cerca de 2% de seus lucros até o limite máximo de US\$1.000,00 por funcionário¹⁹.

Uma pesquisa realizada em 1976²⁰ revelou que das 4.504 empresas pesquisadas na Holanda, 2.771 (cerca de 62%) praticavam alguma forma de participação nos lucros, englobando cerca de meio milhão de trabalhadores. Cerca de 50% das empresas que praticavam participação nos lucros calculavam o bônus com base em uma percentagem fixa do salário-base do funcionário e em 34% dos casos estes pagamentos variavam em função dos lucros.

¹⁹ SAVINGS and Profit-Sharing Schemes in the Netherlands. *European Industrial Relations Review*. n. 45, set 1977, p. 13-15.

²⁰ LOBOS, *Participação*. p. 28.

2.4.5. DINAMARCA

A Dinamarca incentiva desde 1957, através de legislação específica, as empresas a implantarem planos de participação nos lucros ou os chamados fundos sociais destinados a fornecer benefícios aos empregados. O governo assessora as empresas interessadas através de uma junta formada por um delegado do governo, que a preside, e de representantes da empresa e dos trabalhadores.

Na maioria dos planos, os acionistas e os trabalhadores são remunerados com partes iguais.

O número de empresas que praticam alguma forma de participação nos lucros é pequeno, cerca de cem²¹. Podemos observar que, em países onde o mérito individual é mais valorizado (tal como nos Estados Unidos e Alemanha), em detrimento dos princípios coletivistas (como na Holanda, Suécia, Noruega, etc.), a participação nos lucros é mais valorizada.

²¹ PROFIT Sharing in Denmark: a review of some Company Schemes. *European Industrial Relations Review.*, n. 13, jan 1975, p. 14, apud LOBOS, *Participação*, p. 28.

2.5. A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS DE EMPRESAS LATINO-AMERICANAS

As experiências em participação nos lucros nos países da América Latina são, em sua maioria, determinadas pela via legal. Algumas características dos modelos da Venezuela, Chile, México e Peru são abordadas abaixo²².

As empresas chilenas são obrigadas a dividir 10% de seus lucros tributáveis com os funcionários. Esta parcela não pode exceder a 6% do salário anual de cada funcionário. Os critérios de elegibilidade são a assiduidade, que não pode ser inferior a 70%, e a sindicalização.

No Peru, em 1970, existiu uma lei obrigando todas as empresas a distribuírem 15% do seu capital aos funcionários mais 10% dos lucros anuais. A expectativa do governo era fazer com que a participação dos trabalhadores no capital das empresas atingisse cerca de 50%. Em governo posterior, este sistema foi modificado para evitar este percentual de participação. A própria crise econômica do país fez com que a legislação sobre participação nos lucros não vingasse.

A Venezuela determina, através de uma lei de 1975, que cada empresa deve distribuir 10% de seus lucros líquidos anuais. Este pagamento tem variado, em média, entre US\$112,00 (para empregados do setor de serviços) e US\$1.400,00 (para os do setor de petróleo). A parcela de lucro devida a cada funcionário é calculada com base no salário.

²² LOBOS, *Participação*. p. 32.

O governo do México também estabelece a participação nos lucros de forma compulsória. O percentual dos lucros a ser distribuído é definido por um Comitê Nacional. Em cada empresa existe uma comissão paritária que define os critérios de distribuição aos funcionários.

3. A QUESTÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS DE EMPRESAS BRASILEIRAS

3.1. HISTÓRICO E ASPECTOS JURÍDICOS

A história da participação dos trabalhadores nos lucros de empresas brasileiras sempre esteve muito relacionada com o aspecto jurídico-legal que a cerca. Não há uma tradição de problematizar esta questão fora deste âmbito. Os motivos para tal fato podem ser compreendidos pela dominação de uma mentalidade empresarial ainda centrada nos moldes tradicionais, que vê a participação nos lucros como um problema a mais na relação com o empregado. De outro lado, por parte dos sindicatos, a questão nunca encontrou forte ressonância, talvez pela ameaça que esta pode se configurar tal como o enfraquecimento da força dos sindicatos.

A participação nos lucros foi objeto de lei, pela primeira vez no Brasil, na Constituição de 1946. Em seu artigo 157, inciso IV, aquela Constituição estabelece "a participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a Lei determinar". Como a lei nada determinou, a questão caiu no esquecimento. Como dizem os juristas, "virou letra morta".

Em 1952, surge a primeira referência bibliográfica do tema no Brasil. Trata-se do livro "Teoria da Participação nos Lucros" de José Luiz de Almeida N. Porto²³.

²³ PORTO, José Luiz de Almeida Nogueira. *Teoria da participação nos lucros*. São Paulo : Confederação Nacional do Comércio, 1952.

Na década de 60, o então Ministro do Trabalho e Previdência Social, Arnaldo Sussekind, que ocupou a pasta no período 1964/1965, percebeu as dificuldades para a regulamentação da norma constitucional na forma de uma lei de aplicação generalizada. Ele propôs uma alteração do artigo 621 da CLT, visando a “motivar a disciplinação da matéria”²⁴ pela via contratual, isto é, convenções ou acordos coletivos. Esta tentativa em nada incentivou a prática efetiva da participação nos lucros.

Segundo o jurista Amauri Mascaro Nascimento²⁵, a dificuldade em regulamentar a questão foi a impossibilidade de encontrar uma solução “capaz de atender aos diversos tipos de empresas, grandes, médias e pequenas através de projetos de lei”.

A Constituição de 1967 reedita a questão. Diz o texto constitucional:

“... integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos...” (o grifo é nosso)

Tal como na Constituição anterior, a questão dependia de regulamentação de lei ordinária. Novamente a regulamentação não aconteceu. Apareceu, porém, em seu lugar, o chamado Programa de Integração Social (PIS) em conjunto com outro fundo denominado Programa de Assistência ao Servidor Público (PASEP). Estes dois fundos, surgidos com o intuito de integração do trabalhador na empresa, não se caracterizam

²⁴ SUSSEKIND, Arnaldo. *Comentários à Constituição*. São Paulo : Freitas Bastos, 1990.

²⁵ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Direito do trabalho na Constituição de 1988*. São Paulo : Saraiva, 1989. p. 154.

como uma forma direta de participação e muito menos atingiram o objetivo econômico da distribuição de lucros.

O problema da regulamentação evidenciou, naquela época, três grandes obstáculos:

1. "a impossibilidade de se encontrar uma fórmula de participação nos lucros capaz de conciliar diferentes interesses de uma infinidade de empresas;

2. definição do lucro como uma parcela do salário. Isto fazia com que sobre a parcela de lucro distribuída houvesse incidência de todos os encargos trabalhistas (a jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho - TST, enunciado 251, determina que "a parcela de participação nos lucros da empresa, habitualmente paga, tem natureza salarial para todos os efeitos legais"); e

3. o artigo da Constituição falava também em participação na gestão. Se esta idéia não é bem vista hoje pela maioria absoluta dos empresários, o que dizer naquela época."²⁶

Estes obstáculos impossibilitaram a regulamentação da lei. Os sindicatos trabalhistas, na época, nem se posicionaram sobre a questão.

²⁶ LOBOS, Participação. p. 4.

Ainda com relação aos obstáculos encontrados à regulamentação da lei de participação nos lucros, a justificativa do projeto de lei do Senado nº 155, de 1989, coloca:

“Em primeiro lugar , todos eles (os projetos de lei anteriores à Constituição de 1988) estabeleciam uma fórmula rígida de participação, incapaz de enquadrar-se nas diferentes situações das inúmeras empresas existentes.

Em segundo lugar, na sua maioria, eram inspirados na idéia de suplementação salarial aos empregados, onerosa para as empresas, diretamente e por motivo de reflexo nos encargos sociais e tributários.

Em terceiro lugar, em nada ajudaram no campo da política de pessoal das empresas e do seu eventual esforço em prol da eficácia econômica”.

Na Constituição de 1988, o legislador, atento aos obstáculos encontrados no passado, deixa claro que “os valores pagos a título de participação nos lucros não serão considerados para o efeito de incidência de ônus sociais, trabalhistas, previdenciários ou fiscais”²⁷ . Diz o texto legal:

“Art. 7º. - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

²⁷ NASCIMENTO, *Direito*. p. 147.

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e , excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;”.

Com essa desvinculação, o legislador entendia que o maior obstáculo à implantação seria ultrapassado, fazendo com que a participação nos lucros se viabilizasse. Porém, isso não aconteceu. Passados 49 anos de seu aparecimento na forma de texto constitucional, a questão ainda não foi definitivamente regulamentada através de legislação ordinária.

À época da promulgação da Constituição de 88, algumas teses jurídicas, sustentadas com base na desvinculação da natureza salarial do montante pago como participação, supunham que a participação nos lucros evocava a idéia da preponderância do aspecto societário sobre a relação empregador-empregado. Se estas teses vingassem, haveria uma descaracterização da relação de empregado. No limite, aquele que recebesse participação nos lucros não seria mais um empregado, mas sim um sócio da empresa. Amauri Mascaro Nascimento rejeita esta tese. Nas palavras do próprio jurista:

“A participação nos lucros é um instrumento precioso para motivar o empregado, fazendo com que seja diminuída ou afastada a conflitividade que separa o capital do trabalho, substituída que é pela idéia de colaboração. Mas esses objetivos só serão viáveis desde que rejeitada esta tese,

porque, uma vez aceita, seria recebida como instrumento de fraude contra o trabalhador²⁸.

²⁸ Ibid. p. 65.

3.2. PROJETOS DE LEIS: REGULAMENTAÇÃO DO PRECEITO CONSTITUCIONAL

Após a promulgação da atual Constituição, surgiram vários projetos de lei para regulamentação da participação nos lucros. Cerca de 30 projetos transitam pelo Senado e Câmara Federal tratando do tema. Há uma grande variedade de enfoques e interesses em cada um desses projetos de lei. Abaixo estão listadas as principais características de maior relevância dos mesmos:

- definição de um percentual dos lucros a serem distribuídos: existe uma grande diversidade com relação ao percentual a ser distribuído. Os projetos determinam desde 5%, passando por 10%, 20% e chegando ao máximo de 25%. Outros ainda, como o projeto do então senador Fernando Henrique Cardoso, não mencionam um percentual, deixando a definição do montante por conta da livre negociação entre as partes, ou através da mediação dos sindicatos.
- critérios de distribuição: os projetos definem critérios como o valor do salário recebido, o tempo de serviço, os encargos familiares, a pontualidade, a assiduidade e a produtividade.
- definição do conceito de lucro: a maioria dos projetos nada estipula sobre o assunto. Alguns adotam, com pequena variação, o conceito clássico de lucro, isto é, os saldos positivos apurados em balanço (de acordo com a Lei 6.404 de 15.12.76) antes da dedução das participações de empregados e administradores, e deduzido o valor do imposto sobre a renda.
- abrangência da lei: nenhum projeto isenta qualquer empresa, desde que ela exerça atividade econômica. Não se aplica a lei aos empregados de

instituições filantrópicas ou assistenciais e associações recreativas e outras sem fins lucrativos.

- definição das entidades envolvidas na lei: empresa - entidade individual ou coletiva que, assumindo os riscos da atividade econômica, administra, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços; empregado - toda pessoa física que presta serviço de natureza não eventual a empresa, sob dependência dessa e mediante salário.
- co-gestão: como vimos, o texto constitucional fala em, excepcionalmente, de participação na gestão da empresa. Um único projeto de lei estipula a participação dos empregados na gestão das empresas quando se tratar da distribuição do lucro em ações. A participação do empregado na gestão da empresa se daria através de representantes escolhidos na proporção dessas ações.
- prejuízos: a minoria dos projetos aborda a questão das empresas que obtiveram prejuízos no período. Estes projetos especificam que, se o resultado da empresa for negativo, a mesma está isenta da distribuição.
- conceito de lucro e conceito de resultado: os projetos de lei analisados não fazem qualquer distinção entre os dois conceitos.

Sobre esta questão, alguns juristas, tais como Sussekind²⁹, Robortella³⁰ e Pastore³¹, defendem a idéia de que o texto constitucional, referindo-se alternativamente aos resultados, aponta dois caminhos, não

²⁹ SUSSEKIND, *Comentários*.

³⁰ ROBORELLA, L.C. Salário, Férias e Aviso Prévio na Nova Constituição Brasileira. *Revista Ltr*, São Paulo, n. 52, Vol. 2, 1988.

³¹ PASTORE, J. Participação nos Lucros e nos Resultados. *Folha de São Paulo*, 08 de dezembro de 1988.

excludentes, para a participação: o primeiro conduz ao raciocínio de que a receita (bruta ou líquida), a produtividade ou as metas alcançadas possam ser objeto de participação. O segundo conduz ao pensamento de que, em se tratando de resultados, a participação pode ser estendida a toda a empresa ou limitada a setores ou departamentos, ou mesmo a determinados níveis gerenciais. Em resumo, a participação nos lucros é estendida a todos os funcionários e, ao mesmo tempo, a empresa pode, de modo global ou restrito, promover a participação nos resultados. A bem da verdade, a legislação não é clara a respeito desse assunto. A esta interpretação pode ser contraposta uma leitura textual da norma, isto é, participação nos lucros ou participação nos resultados. Dessa forma, seriam excludentes.

- isenções tributárias: de acordo com o que já dissemos, e redundantes com o texto constitucional, todos os projetos desvinculam a distribuição de lucros de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário. A maioria não prevê qualquer tipo de incentivo tributário para o empregador que adotar a participação nos lucros. Alguns especificam que a quantia referente aos lucros distribuídos seja excluída do lucro líquido, para efeito de apuração do lucro real tributável da pessoa jurídica. Apenas um projeto é mais sensível a esta questão, indicando maiores benefícios. Este projeto, em especial, é abordado abaixo.

Dos projetos de lei que circulam no Congresso Nacional, destaca-se, pela sua flexibilidade, o Projeto de Lei do Senado nº 155, de 1989. Este projeto propõe que a participação seja efetivada através de acordo coletivo, celebrado livremente entre o empregador e seus empregados. Dispõe, ainda, sobre vantagens para as empresas que adotarem planos de participação nos lucros. Seriam elas:

- 1. “favor creditício junto aos estabelecimentos oficiais de crédito, que, a partir da publicação da presente lei, adotarão normas próprias para isso, condizentes com as respectivas possibilidades;**
- 2. preferência, em igualdade de condições, na classificação das propostas oferecidas em concorrências públicas;**
- 3. cláusulas de maior vantagem nos contratos com entidades públicas, a critério destas”.**

O Anexo 1 mostra cópias de alguns projetos de lei. No Anexo 2 consta uma análise minuciosa do projeto de lei nº 155 supracitado, elaborada pelo Dr. Rohan Lima.

3.3. AS MEDIDAS PROVISÓRIAS Nº 794 DE 29.12.94 E Nº 860 DE 27.01.95

Quase no final do mandato da gestão Itamar Franco, o governo editou a Medida Provisória nº 794, de 29.12.94, que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas. Esta Medida Provisória regulamenta o que a Constituição Federal (em seu artigo 7º, inciso XI) estabelece sobre a questão. A Medida Provisória adota, a nosso ver, uma postura mais flexível em relação aos projetos de lei anteriormente vistos. Ao mesmo tempo, incentiva a participação. Vejamos alguns pontos estabelecidos nesta medida:

- a forma de participação nos lucros ou resultados deverá ser acordada com os funcionários mediante negociação coletiva, isto é, via sindicatos;
- esta negociação deverá gerar regras claras e objetivas quanto aos direitos da participação;
- a negociação coletiva deverá, também, determinar os mecanismos de aferição das informações acordadas (informações sobre lucro ou resultados).
- o projeto estabelece que é vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de lucros em periodicidade inferior a um semestre. O receio do governo é a possibilidade de a empresa pagar uma parte dos salários como participação nos lucros, deixando de recolher os impostos previdenciários.
- o parágrafo único do artigo 2º indica alguns critérios e condições, entre outros, sobre os quais a participação poderá basear-se. Diz o parágrafo:

".....podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; e

b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente."

Parece que é vocação do campo do Direito produzir textos que gerem controvérsias quanto à sua interpretação. Já abordamos, anteriormente, que alguns juristas, à época da Constituição de 88, interpretaram o texto constitucional, quando este se refere a participação nos lucros ou resultados, de uma forma **não excludente**, isto é, a participação nos lucros deveria, obrigatoriamente, ser adotada, e as empresas que desejassem, poderiam também adotar a participação nos resultados. Esta interpretação, como vimos, pode não se configurar se houver uma interpretação dogmática do texto, ou seja, a expressão textual da norma pode ter como consequência um sistema alternativo: **ou lucros ou resultados**. Novamente a dúvida surge: esta Medida Provisória não deixa suficientemente claro se, de fato, a participação nos resultados exclui, ou não, a participação nos lucros. Colocando de uma forma mais clara: se uma empresa adotar a participação sobre resultados previamente acordados, ela terá que **necessariamente** distribuir também lucros? Vale lembrar que resultados positivos, não necessariamente geram lucros.

- a Medida Provisória incentiva tributariamente as empresas, permitindo que, para a apuração do lucro real, elas deduzam como despesa operacional o montante atribuído à participação. Esta dedução pode ser feita no próprio exercício fiscal;

- consoante com a Constituição Federal, a medida não relaciona qualquer parcela paga, a título de participação nos lucros ou resultados, com pagamentos de natureza salarial, não incidindo, portanto, qualquer encargo trabalhista ou previdenciário. Sobre a parcela paga a título de participação incide imposto de renda;
- a medida estabelece dois mecanismos de solução de conflitos que porventura possam surgir no decorrer da formulação do acordo. São eles: mediação e arbitragem de ofertas finais. O primeiro prevê que uma terceira parte, escolhida de comum acordo, poderá ser o elemento mediador das discussões. O segundo mecanismo prevê que, em havendo duas propostas, o mediador ou árbitro deverá restringir-se a optar alternativamente por uma ou outra proposta apresentada pelas partes. Neste último caso, o laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

A Medida Provisória 794 não tramitou pela Câmara Federal nem pelo Senado. O governo Fernando Henrique a reeditou sob o número 860 em janeiro de 1995. Talvez por pressão dos empresários, o governo alterou o art. 2º, que dizia: "Toda empresa deverá convencionar com seus empregados, **mediante negociação coletiva**, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados" (o grifo é nosso) para "Toda empresa deverá convencionar com seus empregados, **por meio de comissão por eles escolhida**, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados" (o grifo é nosso).

A nova medida determina ainda que "o instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores". Como vemos, o governo enfraqueceu o papel do sindicato na negociação da participação nos lucros. Com essa postura, o governo enfraqueceu também a sua posição pela negociação e pelo contrato coletivo de trabalho. Afora esta

alteração, a nova Medida Provisória mantém as mesmas características da anterior.

Uma reprodução destas medidas encontram-se no Anexo 3.

3.4. CONSIDERAÇÕES DE OUTROS AGENTES SOCIAIS ENVOLVIDOS COM A QUESTÃO

Neste ponto, vamos evidenciar alguns outros agentes sociais envolvidos com a questão da participação dos trabalhadores nos lucros das empresas brasileiras. Abordaremos, inicialmente, a visão do sindicato dos trabalhadores. A posição dos trabalhadores será representada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Este sindicato abrange cerca de 1.000 empresas num total de 140.000 trabalhadores filiados. Em face da importância histórica e tradição deste sindicato, entendemos que esta visão é bastante representativa.

As opiniões aqui abordadas ainda não representam a posição definitiva do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Trata-se de posições que ainda estão sendo discutidas no âmbito interno dos sindicatos e das centrais sindicais. As posições foram emitidas pelo Secretário Geral do Sindicato, no dia 25.01.95, portanto no bojo da discussão da Medida Provisória 794/94.

Segundo o depoimento, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC sempre foi favorável à questão da participação dos trabalhadores no lucro da empresa. Faz parte da história de lutas deste sindicato a defesa da participação. A questão que o sindicato coloca é como esta participação ocorrerá na prática.

À época do levantamento junto a este órgão, ocorriam discussões sobre a Medida Provisória 794/94. A posição do sindicato estava se formando a partir da elaboração de uma crítica à medida. Vejamos alguns pontos desta crítica.

O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC é a favor da regulamentação da questão via legislação. Acredita que, se a participação for facultativa, a mesma não será implantada pela maioria das empresas. Na medida em que esse sindicato entende que a participação nos lucros pode melhorar o nível de renda dos trabalhadores, o mesmo defende a compulsoriedade.

Segundo o Secretário Geral, as empresas abrangidas por esse sindicato, em sua maioria, não são contra a idéia da participação. Muitas delas, no final de 1994, já distribuíram uma parcela de seus lucros.

A primeira questão levantada pelo sindicato refere-se à não diferenciação entre o conceito de lucro e o conceito de resultado. Segundo o sindicato, seria apropriado se a participação fosse sobre os resultados e não sobre os lucros: "o lucro depende muito de variáveis externas". Além disso, o lucro pode ser facilmente "manipulado" pela empresa.

O sindicato defende que a participação sobre resultados específicos seria mais transparente, de mais fácil aferição. Por exemplo: a participação poderia ocorrer se atingidas metas estabelecidas de qualidade, produção, absenteísmo, etc. A título ilustrativo, a Xerox distribui resultados sobre metas expressas em número de máquinas vendidas, satisfação dos clientes e limitação das despesas previstas no orçamento.

Outra crítica à Medida Provisória coloca que a mesma não foi amplamente discutida pelos agentes sociais envolvidos com a questão. Simplesmente houve a edição da Medida Provisória. Segundo o sindicato, esta atitude foi tomada pelo então ministro Cyro Gomes em conjunto com o Sindicato da Micro e Pequena Empresa (SIMPE). Ao que parece, este sindicato está mais interessado no incentivo fiscal que a legislação fixa, por representar empresas que utilizam mais mão-de-obra. Em matéria publicada

na imprensa³², o Sr. Joseph Couri, membro daquele sindicato, diz que "existem mais de mil pequenas empresas esperando a regulamentação do assunto".

O Sindicato dos Metalúrgicos acredita também que a arbitragem definida pela Medida Provisória deveria ser mais flexível, isto é, deveria deixar abertos outros mecanismos de arbitragem, oferecendo possibilidade de outros intermediários à negociação.

Outro problema levantado pelo sindicato refere-se aos mecanismos de aferição do lucro. Alega que seria impossível controlar os procedimentos utilizados para a aferição do lucro, uma vez que este sindicato congrega cerca de mil empresas. A proposta do sindicato é a constituição de um sistema de representação dos trabalhadores, via uma comissão, no local de trabalho. Esta comissão seria assessorada pelo sindicato.

Por princípio, o sindicato defende que a distribuição dos lucros, ou de resultados, deve ser eqüitativa, isto é, igual para todos. A distribuição individualizada pode gerar competição entre os trabalhadores, promovendo a desunião dos mesmos.

Um ponto que o sindicato enfatiza é a não vinculação do salário com a participação. O nível salarial deve ser mantido e a participação não deve substituí-lo. O perigo desta vinculação é esvaziar a negociação de salário por conta da negociação da participação. Ainda neste sentido, o sindicato defende que o aumento de produtividade deve ser incorporado aos salários e não servir de metas para a participação. Defende também que a melhoria da produtividade da empresa não pode servir para a redução dos postos de trabalho, como vem ocorrendo em várias empresas.

³² *GRANDES empresas já distribuem lucros.* Folha de São Paulo, São Paulo, 06 de fevereiro de 1995.

Perguntado sobre se a participação nos lucros contribui para a democratização das relações no trabalho, o representante do sindicato acredita que sim, uma vez que a participação é a contrapartida do capital para o aprimoramento do trabalho.

A estratégia do sindicato é discutir essas idéias com seus associados e com outras centrais sindicais, levando as propostas de emendas para o Congresso Nacional através dos deputados ligados ao movimento sindical.

A posição da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), foi emitida pela Diretoria Sindical dessa entidade. Inicialmente esta federação é favorável à participação nos lucros. A justificativa para esta posição é que toda participação deve ter uma compensação econômica. Porém, algumas críticas são levantadas com relação a forma de condução da questão pelo Governo Federal.

A primeira crítica refere-se ao instrumento adotado pelo governo para tentar regulamentar a questão. Segundo o entrevistado, a Medida Provisória não é o melhor instrumento legal para buscar regulamentar uma questão polêmica e de diferentes interesses como é o caso da participação nos lucros. O governo deveria buscar discutir a questão através de projeto de lei. Este último permite que os diferentes interesses sejam negociados entre os parlamentares contribuindo, dessa forma, para a formulação de uma lei mais representativa e consistente.

Além disso, a utilização de Medida Provisória é sugerida quando duas características se fazem presentes, a saber, a relevância e a urgência. Quanto à relevância, a questão de fato o é. Porém, quanto a urgência da questão, há dúvidas, visto que a mesma há muito tempo faz parte do texto

constitucional. Nesse sentido, a Medida Provisória sobre a participação nos lucros pode ser questionada acerca de sua constitucionalidade.

A FIESP entende também que o texto da Medida Provisória apresenta graves erros. Em primeiro lugar, o texto não distingue apropriadamente os conceitos de lucro e resultado, podendo gerar dúvidas quanto à implantação da participação. Em segundo, os mecanismos de negociação previstos são limitados. Segundo o entrevistado, deveria haver um leque maior de opções para a solução dos impasses da negociação. O entrevistado alerta, ainda, que o termo "convencionar", constante na medida, pode gerar a interpretação jurídica de negociação entre dois sindicatos, e não de negociação entre a empresa e seus funcionários.

Em face dessas dúvidas, a FIESP vem recomendando às empresas a ela filiadas, aguardar a legislação definitiva sobre o assunto. O entrevistado acredita que haverá uma nova reedição da medida, e em seguida, deverá ser nomeado um relator para questão, devendo a mesma ser regulamentada através de projeto de lei.

Perguntado se a participação nos lucros contribuiria para a democratização das relações entre o capital e o trabalho, o entrevistado afirmou que esta possibilidade existe, contanto que a mesma fosse implantada dentro de uma empresa com uma administração não paternalista. Isto significa que a empresa não deve "dar" a participação nos lucros, mas sim que este deve ser um processo negociado. Segundo o entrevistado, a participação nos lucros contribuiria, ainda, para a integração de interesses entre o capital e o trabalho.

Finalmente, a FIESP defende que o governo deve buscar adotar uma postura negocial nas relações trabalhistas, ao invés da atual posição legal/contratual. Isto implicaria em regulamentar os fatos sociais através de

legislações flexíveis que enfatizassem a negociação entre os agentes sociais envolvidos.

O Sindicato da Indústria de Construção Civil (SINDUSCON) posicionou-se sobre a questão através de matéria veiculada na Folha de São Paulo em 12.01.95.

Este sindicato defende que a forma mais adequada de tornar a participação nos lucros um instrumento que propicie uma parceria moderna entre o capital e o trabalho é torná-la facultativa.

A par dessa restrição, o SINDUSCON analisa que a Medida Provisória 860/95 avançou em relação à medida anterior, ao definir que a participação será negociada entre a empresa e uma comissão escolhida pelos empregados (a Medida Provisória 794/94 estabelecia que a negociação seria entre as empresas e os sindicatos). Este sindicato sustenta que esta forma é preferível, visto que cada empresa possui uma condição própria de produtividade.

Para este sindicato, não há dúvidas sobre a flexibilidade da medida ao dispor sobre a participação nos lucros ou resultados.

3.5. ALGUMAS EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS EM PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

Procuraremos, nesta seção, mostrar algumas experiências de práticas de processos de participação dos trabalhadores nos lucros e resultados em empresas brasileiras.

Com exceção da Brasilata S.A. Embalagens Metálicas, a base dessas informações foi extraída do I Seminário Nacional Sobre Participação nos Lucros e de um artigo publicado na Gazeta Mercantil³³. Ambos datam de 1990. Portanto, é de se ressaltar que esses processos podem ter sofrido alterações nos últimos quatro anos.

3.5.1. FERRAMENTAS GERAIS COMÉRCIO E IMPORTADORA S.A.

A Ferramentas Gerais S.A. distribui uma parcela do lucro líquido (lucro bruto menos o imposto de renda), a seus funcionários desde 1978. Esta parcela pode variar entre 5% e 10%. Faz jus ao direito o funcionário que estiver há pelo menos um ano na empresa.

O cálculo do valor distribuído a cada funcionário ocorre da seguinte forma: divide-se um percentual do lucro líquido pelo total de salários pagos pela empresa. Encontra-se um fator, denominado fator de participação. Se o funcionário não incorrer em "infrações" durante o ano, o montante de participação será o salário-base multiplicado por esse fator. As infrações definidas pela empresa são: atrasos, faltas e afastamentos. O acúmulo de

³³ A PARTICIPAÇÃO nos lucros das empresas e seus problemas. Gazeta Mercantil, 03 de setembro de 1990.

infrações diminui a parcela a ser recebida: se o funcionário tiver mais de 12 infrações, a participação é reduzida em 30%; com mais de 24 infrações, a participação cai em 50%. Percebe-se, aí, que a empresa busca relacionar a participação com a assiduidade e pontualidade dos funcionários.

3.5.2. JOÃO FORTES ENGENHARIA S.A.

A João Fortes Engenharia, empresa de construção civil com mais de 5.000 funcionários, distribui seus lucros desde 1963. A partir de 1972, além da distribuição de lucros, a empresa proporciona a seus empregados também a participação acionária. Trata-se de um sistema que sofreu várias modificações ao longo do tempo, em virtude de aprimoramento por sugestões da empresa e de seus funcionários.

A base do cálculo é o lucro do exercício, apurado após a dedução do imposto de renda. Encerrado o exercício, e após deduzidos o imposto de renda e os fundos de reserva, um percentual de até 10% é utilizado para a distribuição. Este percentual é dividido em duas partes, sendo metade para os administradores da empresa e metade para os funcionários. Os critérios de distribuição são o tempo de empresa e o desempenho do funcionário, este último avaliado pela Diretoria.

O critério de antigüidade visa a fixar o funcionário na empresa. De fato, verifica-se que nesta empresa o índice de rotatividade é bastante baixo, contrastante com o setor de construção civil, que possui elevados índices de *turnover*.

Além da distribuição de lucros, a empresa promove também o acesso ao capital acionário. As ações são adquiridas por um fundo denominado

Fundo de Integração Empregado-Empresa. Através de destinações que a empresa faz a esse fundo, o mesmo adquire ações, repassando-as para os funcionários. Após 3 anos de carência, o funcionário pode dispor das ações em seu poder.

3.5.3. CERAS JOHNSON LTDA.

A participação nos lucros nas Ceras Johnson existe desde 1980. Consta dos princípios da empresa que o funcionário deve participar dos resultados da companhia.

A base de cálculo da participação é o lucro líquido. Deste lucro deduz-se um percentual de 10% para os acionistas, resultando o lucro base. Sobre este último, retiram-se 75% para investimentos e os 25% restantes são distribuídos aos seus 600 funcionários. Os critérios de distribuição baseiam-se no tempo de empresa e no salário do funcionário. A distribuição é anual, no fechamento da contabilidade gerencial da empresa, no mês de julho.

3.5.4. COMPANHIA DE FORÇA E LUZ CATAGUAZES LEOPOLDINA

A Companhia de Força e Luz Cataguazes Leopoldina foi fundada em 1905, entrando em operação em 1908. Atua no setor de energia elétrica, contando com cerca de 750 funcionários. Em 1925, ela inicia seu processo de participação nos lucros. Esta idéia nasceu por determinação de seus fundadores. Talvez seja a empresa mais antiga a praticar a participação nos lucros no Brasil.

No início da década de 90, a empresa distribuía, semestralmente, 2% dos resultados apurados. O critério base de distribuição está no mérito do funcionário.

3.5.5. ZIMTEX INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA.

Ao contrário de alguns discursos, que colocam a participação nos lucros como forma de integrar o trabalhador na empresa, a Zimtex declara que a participação nos lucros visa mesmo aumentar o lucro.

A Zimtex, empresa fabricante de fitas rígidas e elásticas, distribui 10% de seu lucro líquido para os funcionários da Divisão Industrial e 25% para os funcionários da Divisão de Serviços. Este percentual era distribuído segundo os critérios de tempo de casa e nível salarial. Após uma reivindicação dos próprios funcionários, a empresa alterou o critério de nível salarial, adotando a distribuição eqüitativa. Segundo o depoimento do responsável pela área de Recursos Humanos, distribuir eqüitativamente os lucros contribuiu significativamente para a melhoria e legitimidade do processo.

À época de implantação do plano, o sindicato da indústria têxtil foi contrário à idéia.

Ainda segundo o responsável pela área de RH, a implantação de um processo de participação nos lucros deve ser precedida pela criação de um espírito de equipe e de um sistema de comunicação que seja eficiente, transparente e abrangente. Depois de constituídas estas bases, a participação nos lucros terá maiores chances de sucesso.

3.5.6. MONSANTO DO BRASIL

A Monsanto do Brasil, indústria que atua no setor químico, criou em 1991 o programa denominado *Gainsharing* (divisão dos ganhos). O objetivo do programa, nas palavras do diretor de Recursos Humanos da empresa, Felipe Westin, é

***"... permitir que os funcionários possam ter uma remuneração adicional e excepcional quando os negócios da empresa também sejam excepcionais"*³⁴.**

O processo de *Gainsharing* baseia-se nos resultados projetados. Para cada divisão da empresa foram formados dois grupos distintos com a finalidade de elaborar o programa. Um grupo, constituído por diretores, tem a função de formular as diretrizes básicas do programa. O outro grupo, formado por funcionários de diversos setores e de vários níveis hierárquicos, estabelece as metas segundo as diretrizes da diretoria. Se a divisão conseguir superar estas metas, o lucro é dividido ao meio, isto é, 50% para os funcionários e 50% para a empresa.

Segundo o diretor de Recursos Humanos, este processo nasceu da necessidade de alteração do sistema de remuneração da empresa. Diz Westin:

"Uma de nossas conclusões foi a de que o sistema de remuneração dos anos 80 não atendia mais às necessidades das empresas, que precisam manter

³⁴ CARDOSO, João Paulo. Os sócios do patrão. *Revista Inovação Empresarial*. São Paulo, n.40, p. 10, set 1993.

funcionários permanentemente motivados para obterem ganhos contínuos de produtividade. A remuneração dos anos 90 seria baseada nos resultados das empresas, que teriam de ser compartilhados. Os funcionários, na prática, deveriam tornar-se sócios dos resultados da empresa".³⁵

O programa desenvolvido pela Monsanto foi precedido por um novo modelo de administração participativa (*empowerment*) implantado pela empresa. Este sistema fundamenta-se em quatro princípios básicos, a saber: informações operacionais compartilhadas, metas e objetivos claros, trabalho em equipe com cargos polivalentes e definição de um novo papel para a chefia. Para se ter uma idéia, em 1993, a Monsanto distribuiu cerca de US\$ 1 milhão aos seus 520 funcionários, representando, em média, cerca de 2,3 salários a mais para cada funcionário.

3.5.7. BRASILATA S/A EMBALAGENS METÁLICAS

A Brasilata S/A, empresa fabricante de embalagens metálicas para produtos químicos e alimentícios, possui quatro unidades industriais: Barra Funda, Barueri, Goiás e Rio Grande do Sul.

A idéia da participação nos resultados nasceu no início da década de 80. Nesta época, a empresa possuía elevados índices de *turnover*. As conclusões da empresa eram que essas taxas em nada favoreciam os negócios. Buscando equacionar a situação, a empresa buscou adotar uma

³⁵ Ibib. p. 11.

filosofia de parceria com o empregado. Este conceito acarretava um compromisso de longo prazo com o trabalhador, incluindo, inclusive, a garantia do emprego. Visando ratificar este compromisso, a empresa, em conjunto com os funcionários, desenvolveu o programa de participação nos resultados. A idéia que sustenta o programa é a de que, se o empregado é um parceiro no negócio da empresa, ele deve também participar dos resultados do seu esforço em prol dos objetivos da mesma.

O programa de participação funciona da seguinte forma. A empresa possui um indicador confiável da rentabilidade do negócio: o volume de folhas metálicas transformadas em produto. Este indicador, que é claro e inteligível para todos os funcionários, é acompanhado diariamente através de um painel na produção. Se a produção superar, ao final do mês, o volume mínimo estabelecido de transformação de folhas metálicas em produto, os funcionários receberão o mesmo percentual conseguido a mais na produção em seus salários. Por exemplo, se a produção total das unidades superar 5% o volume mínimo de produção estabelecido, todos os funcionários, de todas as unidades, receberão 5% a mais de salário. A idéia da distribuição de um mesmo percentual para todas as unidades baseou-se no espírito de equipe, na avaliação conjunta do negócio. Atualmente, inicia-se um processo de rever este critério em face da diferenciação do desempenho das várias unidades.

A distribuição dos resultados é feita mensalmente. Atualmente, face à possibilidade da aprovação da Medida Provisória nº 860, a empresa já está avaliando novas formas de distribuição. Isto porque essa medida prevê que a distribuição deve ocorrer, no mínimo, a cada seis meses.

A distribuição de resultados faz parte de um conjunto de programas participativos. Segundo o Gerente da área de Recursos Humanos da empresa, estão sendo desenvolvidos outros programas que objetivam a

melhoria dos processos produtivos e administrativos. Estes programas são viabilizados através de reuniões entre grupos de trabalho e sugestões individuais.

4. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

4.1. INTRODUÇÃO

A questão da participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa não pode ser vista de forma isolada e estanque. Faz-se necessário, para uma melhor compreensão de seu significado e de suas potencialidades, contextualizá-la. Para tanto, buscaremos caracterizar a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa enquanto um instrumento possível e conseqüente da democratização das relações de trabalho.

Buscaremos, ainda, mostrar que este instrumento se torna influenciador na melhoria da relação entre a empresa e o trabalhador na medida em que contribui para uma distribuição mais equânime do resultado do negócio.

4.2. A NECESSIDADE DA MUDANÇA

Observa-se que, nos últimos anos, as empresas brasileiras estão empreendendo uma série de mudanças. Aliás, a discussão do tema **mudança** tem sido bastante enfatizada no discurso acadêmico e empresarial no contexto da administração nos últimos anos. Mas, afinal, o que caracteriza a mudança? Gioia e Chittipedi propõem a seguinte resposta: *"Mudança envolve o esforço de alteração das formas vigentes de pensar e agir dos membros da organização"*³⁶. De fato, a mudança, em termos organizacionais, implica a alteração de padrões cognitivos, na forma de ver e perceber a realidade organizacional e a conseqüente ação daqueles envolvidos nos processos organizacionais.

Neste sentido, as mudanças podem ser classificadas quanto à:

- ***"natureza: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvo, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);***
- ***relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança***

³⁶ GIOIA, D.A.; CHITTIPEDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.12, n.6, p.433-448, Set 1991.

reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);

- **forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.** ³⁷

Outra questão oportuna é o porquê da mudança, isto é, o que impulsiona, o que motiva a mudança dentro das organizações?

Herzog³⁸ classifica os motivos que levam à mudança em três categorias:

- **crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos;**
- **novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos;**
- **novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle.**

³⁷ WOOD JR, Tomaz; CURADO, I.B.; CAMPOS, H.M. Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, São Paulo, v.34, n. 5, p.62-79, set/out 1994.

³⁸ HERZOG, J.P. People, the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, Cleveland, v.42, n. 3, p.6-11, Mar 1991.

Os motivos que Herzog elenca buscando responder o porquê da mudança não contemplam a principal e talvez a causa determinante do esforço de mudança. A alteração dos padrões de cognição e de ação dos membros de uma organização possui uma finalidade: a organização busca “tirar vantagens de oportunidades ou superar desafios ambientais”³⁹, adequando-a ao ambiente externo.

A busca de vantagens e a superação de desafios ambientais podem ser ricamente ilustradas nos últimos tempos: fatos como a globalização da economia e a conseqüente inserção do nosso mercado na economia mundial; aumento da velocidade das macromudanças (grandes mudanças em termos mundiais que impactam rápida e fortemente nas organizações); consumidores cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos; elevada taxa de mudanças descontínuas; *global sourcing strategy* (estratégia do suprimento global); desenvolvimento de novas tecnologias; alta taxa de obsolescência tecnológica, etc., estão fazendo com que as empresas busquem atingir níveis mais efetivos de gerenciamento, aumento de produtividade, maior flexibilidade e, finalmente, atingir um nível maior de competitividade.

Todos esses objetivos são buscados e/ou atingidos a partir de ações denominadas de processos de mudança. Estes, por sua vez, podem se configurar nas mais diferentes formas, tais como: programas de qualidade total, novas filosofias de produção, terceirização, *downsizing*, reengenharia, etc. Há uma infinidade de casos, na narrativa jornalístico-administrativa, que demonstram o movimento das organizações empresariais em busca da competitividade.

³⁹ GIOIA, D.A.; CHITTIPED, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.12, n.6, p. 433-448, Set. 1991.

Uma coisa parece-nos bem clara: a busca da competitividade deve, em última instância, proporcionar à empresa uma melhoria de seu rendimento, isto é, tornar a empresa mais lucrativa, maximizando a sua riqueza. Este é o fator gerador último de qualquer processo de mudança. Nenhuma mudança, na acepção que estamos adotando, ocorre se não for para atingir, direta ou indiretamente, o objetivo de otimização do lucro. Nas palavras do Prof. Harvey Kolodny, da Universidade de Toronto, Canadá, em entrevista concedida no suplemento Light da Revista de Administração de Empresas: "a força mais poderosa, a maior motivação para a mudança é a sobrevivência da organização"⁴⁰. Um exemplo clássico pode ser encontrado no caso da IBM. A "Big Blue" somente iniciou de fato um profundo processo de mudança quando fechou o ano de 1992 com um prejuízo acima de 4 bilhões de dólares⁴¹.

⁴⁰ ABREU, Fábio de Souza; RÊGO, Luiz Carlos Moraes. O processo de Mudança Organizacional. *Revista de Administração de Empresas da FGV - Suplemento Light*. v.1, n. 3, p. 7, jul/ago 1994.

⁴¹ VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. IBM: O Desafio da Mudança. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, vol. 33, n. 3, o. 84-97, mai/jun 1993.

4.3. A NECESSIDADE DO ENGAJAMENTO

Uma condição básica para a mudança, a “verdadeira mudança”, isto é, aquela que ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade, é um real engajamento e comprometimento das pessoas com os processos de mudança. Sem esta condição suprida, a mudança real, efetiva, não ocorre.

Essas mudanças estariam suportadas por uma estratégia de busca de um comportamento engajado e congruente com os objetivos da organização empresarial. Esta estratégia incluiria, entre outras coisas⁴²:

- tratar as pessoas como pessoas;
- enfatizar o desenvolvimento de tarefas em grupo;
- responsabilizar o grupo, não mais o indivíduo tomado isoladamente;
- diminuir os níveis hierárquicos, visando a melhorar a fluidez da comunicação;
- o conhecimento, não mais o cargo, determina a influência de um indivíduo sobre os demais;
- as novas políticas salariais devem substituir as fórmulas baseadas na avaliação de cargo, buscando remunerar o desempenho da equipe, incorporando processos de distribuição equânime (princípio de igualdade e

⁴² RÊGO, Luiz Carlos Moraes. Do controle ao comprometimento: redesenhando o trabalho industrial. *Revista de Administração de Empresas da FGV - Suplemento Light*. São Paulo, v. 1, n. 4, p.35-37, set/out 1994.

de justiça) dos benefícios dos ganhos via processos de distribuição de lucros ou participação acionária; e

- enfatizar a discussão, a comunicação, a transparência dos objetivos da organização.

Este engajamento real e efetivo das pessoas no processo de mudança é imprescindível para o sucesso do mesmo, é condição *sine qua non*. O modelo de administração japonês, tido como paradigma do sucesso administrativo-gerencial, apesar da crítica que alguns autores levantam sobre ele⁴³, nos permite exemplificar claramente esta afirmação. Yasuda⁴⁴ nos mostra a importância do engajamento dos funcionários na constante e incessante busca de melhorias dos processos de trabalho da Toyota, visando a otimizá-los e reduzindo os custos de operação do negócio. As pessoas, sob esta perspectiva, são os “recursos” mais valiosos de uma organização, contanto que suficientemente motivadas para tal.

Algumas unidades empresariais têm desenvolvido uma nova equação de relacionamento com seu quadro de pessoal visando, através do

⁴³ MOTTA, Fernando C. Prestes. *Organização & poder: Empresa, Estado e Escola*. São Paulo : Atlas, 1986, p.105.

Motta cita o trabalho desenvolvido por SATOSHI, Kamata. *Japon: l'envers du miracle*. Paris : Maspero, 1982. Neste trabalho o autor alerta para a não consideração de todas as dimensões do modelo industrial japonês, deixando de ver o lado dramático deste desenvolvimento. Como diz Motta à página 106: “O que geralmente está fora de questão refere-se aos efeitos psicossociais e econômicos desastrosos que a “automação à japonesa” vem trazendo para os trabalhadores. O fato é que a modernização e a alta produtividade nunca se referiram a mais do que uma parte limitada de “ilhas” ou de setores industriais. No complexo universo japonês outras ilhas aparecem que, em muitos aspectos, lembram mais um país de terceiro mundo do que um dos países mais desenvolvidos do planeta. Ocorre que se dá uma canalização de capitais para os setores tecnológicos de ponta, o que oculta o fato de que há crise no Japão de hoje. Isto fica claro quando se analisam as disparidades concretas de produtividade, posição social e salários dos trabalhadores japoneses”.

⁴⁴ YASUDA, Y. *40 Years, 20 million ideas: The Toyota Suggestion System*. Cambridge : Productivity Press, Inc., 1991.

comprometimento efetivo de seus funcionários, a melhorar sua competitividade. Vale citar como exemplo o caso da Shell Canadá⁴⁵. A planta da Shell instalada em 1979 na cidade de Sarnia, Ontário, mostrou-se a mais eficiente planta do complexo Shell ao redor do mundo. Muitos se perguntaram o porquê deste fato. A resposta parece residir sobre os pressupostos sobre os quais foi organizado o trabalho na planta em questão. O Prof. Harvey Kolodny, já citado anteriormente, disse em um seminário organizado pelo Centro de Excelência e Humanização da Produção da EAESP-FGV, realizado em agosto de 1994, que "Sarnia foi desenhada como um sistema sóciotécnico, incorporando os princípios de Qualidade de Vida no Trabalho". Estes princípios possuem as seguintes características:

- ***"ênfase no trabalho em equipe;***
- ***supervisão como suporte e não como controle;***
- ***componente variável na remuneração;***
- ***educação/treinamento contínuo;***
- ***tempo de trabalho flexível;***
- ***processo de comunicação permanente e transparente; e***
- ***ênfase em programas de assistência aos empregados."***⁴⁶

⁴⁵ RÉGO, Luiz Carlos Morais. Do controle ao comprometimento: redesenhando o trabalho industrial. *Revista de Administração de Empresas da FGV - Suplemento Light*. São Paulo, v. 1, n. 4, p.35-37, set/out 1994.

⁴⁶ Ibid, p. 36.

Parece-nos também que essa "nova" abordagem de organização do trabalho, qualquer que seja a denominação que lhe é dada, se constitui em uma tendência no mundo das organizações empresariais. Não mais funcionam, neste novo ambiente de negócios, as formas preconizadas pelos teóricos e pragmáticos iniciais da administração, principalmente em aspectos como controle e divisão do trabalho.

Os modelos tradicionais de gestão não se adaptam mais às novas exigências de organização do trabalho. A necessidade de um foco concentrado nas necessidades dos clientes, cada vez mais individualizadas e, portanto, mais diferenciadas, e a pressão internacional por preços mais competitivos⁴⁷, entre outras coisas, levam a organização a desenvolver uma forma mais flexível de produção⁴⁸. A chamada produção "enxuta" (*lean manufacturing*) carrega em seu bojo o aumento da participação dos trabalhadores. Ainda nesta linha de raciocínio, a automação industrial faz com que seja necessário a implantação de formas participativas de gestão⁴⁹.

Analisando as novas tecnologias de gestão e melhoramento da produção, observamos que estas dependem sobretudo da participação efetiva dos funcionários para que obtenham os resultados desejados. Por exemplo, instrumentos e técnicas como Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), *Just in Time* (JIT), *Kanban*, Controle Estatístico do Processo (CEP), Plano de Sugestões, Células de Trabalho, *Total Quality Control* (TQC), *Total Quality*

⁴⁷ GUIMARÃES, Paulo Cesar Vaz. Comércio Internacional e Desenvolvimento Sustentável: condicionantes para ação empresarial. *Revista de Administração da FGV*. São Paulo, v.34, n.5, p.6-12, set/out 1994.

⁴⁸ WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *A Máquina que mudou o Mundo*. São Paulo : Editora Campus, 1992, Cap. 3 O surgimento da produção enxuta.

⁴⁹ MOTTA, *Organização & Poder*, p. 115.

Management (TQM), etc., partem do princípio que o envolvimento efetivo do trabalhador é essencial para que estes instrumentos produzam os efeitos desejados.

4.4. PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA INDUSTRIAL

A questão que se apresenta neste momento é como buscar uma relação mais satisfatória e equilibrada entre o desejo de mudança, por parte das organizações, e a necessidade do engajamento efetivo das pessoas neste processo.

O engajamento efetivo é mais facilmente conseguido se os processos participativos forem suportados por um ideário de Democratização Industrial⁵⁰. Se isto não acontecer, o processo de mudança ou a implementação de novas técnicas/instrumentos de melhoria da gestão da empresa correm o risco de se configurarem como instrumentos manipulativos. Se, ao longo do tempo, os trabalhadores perceberem que a participação que estes processos promovem, é meramente discursiva e marginal, os mesmos não serão legitimados. Nesta perspectiva, estes processos tendem ao fracasso ou a não consecução das expectativas planejadas.

Vejamos algumas implicações do exposto acima. Passada a fase de euforia inicial dos programas participativos, em especial do *Total Quality Management* (TQM), começam a surgir avaliações críticas dos resultados desses programas. Em um interessante artigo intitulado "Democracia e Qualidade como um Sistema Integrado"⁵¹, Rubinstein alerta que a crise que os programas de TQM vêm passando são resultados da percepção de unilateralidade do sistema de gerenciamento. Isso leva a um baixo grau de

⁵⁰ LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. *Revista de Administração da FGV*. São Paulo, v.34, n.3, p.115-124, mai/jun 1994.

⁵¹ RUBINSTEIN, Sidney P. Democracy and Quality as an Integrated System. *Quality Progress*, p. 51-55, Set 1993.

comprometimento dos participantes nesses programas, levando ao seu fracasso. Rubinstein sugere que a prática da democracia, que inclui a cidadania, participação e representação, pode promover os caminhos para a melhoria do grau de comprometimento com os programas. O autor alerta ainda, que a metodologia utilizada nestes programas pelos Estados Unidos difere da do Japão. No Japão, segundo o autor:

"... os valores e o espírito da qualidade, são baseados na distribuição dos benefícios resultantes do aumento da própria qualidade. Esta distribuição é institucionalizada em um contrato social que estipula os benefícios em três partes: consumidores, donos do capital e empregados."⁵²

Ainda nesta linha, José Guilherme L. Bittencourt, Diretor Superintendente do Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear (IBQN), em um artigo intitulado "Qualidade e Democracia" coloca que

"a prática da chamada qualidade total baseia-se fundamentalmente na valorização, na participação eminentemente democrática".⁵³

Ainda segundo Bittencourt, os conceitos de democracia e qualidade convergem sob os seguintes aspectos:

- ***"o que faz a democracia forte é a participação de toda a sociedade na busca do bem comum e o que***

⁵² RUBINSTEIN, Democracy, p. 53.

⁵³ BITTENCOURT, José Guilherme L. Qualidade e Democracia. *Controle da Qualidade*, n. 30, p. 188, nov 1994.

faz a qualidade forte é a participação de todos na empresa na busca da razão da sua sobrevivência que é o mercado;

- ***a democracia se enfraquece quando apenas parte da sociedade participa de sua implantação e consolidação, da mesma forma que a empresa acaba perdendo mercado se apenas parte dos seus empregados se preocupam com a qualidade do produto; e***

- ***todos os países que se destacaram pela qualidade dos seus produtos e serviços, possuem uma sociedade participativa dos seus direitos e deveres, reivindicativa e democrática.*"⁵⁴**

Ao falarmos sobre Democracia Industrial, estamos adotando o seguinte conceito:

***"democracia é o processo de dispersar a concentração do poder político, incrementando a quantidade de participação na vida política na organização."*⁵⁵**

Portanto, democracia industrial, nesta acepção, envolve outros dois conceitos: o conceito de poder e o conceito de participação. Não é possível

⁵⁴ Ibid. p. 188.

⁵⁵ CLEGG, Stewart. *Organizational Democracy, Power and Participation*. Internacional Yearbook of Organizational Democracy, New York : John Wiley & Sons, Vol 1. Organizational Democracy and Political Processes, 1983. p. 10.

falar em democratizar a organização sem distribuir o poder através da participação⁵⁶.

Sobre as implicações do conceito acima é necessário tecer algumas considerações. Se uma organização empresarial, ao implantar processos participativos, não o faz considerando conceitos básicos de Democracia Industrial, estes processos podem ser entendidos como manipulação. Por manipulação estamos entendendo

"... a condição gestorial (por assim dizer, sedutora) que prega a unidade de interesses entre empregados e empregadores, através da padronização de valores, crenças, desejos, necessidades, etc., levando o trabalhador (enganosamente) a sentir-se como sendo agente ativo do processo, sem, no entanto, perceber que a sua condição é de mero integrante de estruturas preestabelecidas e que a sua 'participação' limita-se a dar uma contribuição aceitando as diretrizes gerais ditadas pela organização em seus níveis superiores, a partir do planejamento estratégico."⁵⁷

Freire Silva alerta, ainda, que, na manipulação, o indivíduo

⁵⁶ KISSLER, Leo. Industrial Modernization by Worker's Participation. *Economic and Industrial Democracy*. Sage, London, Thousand Oaks and New Delhi, vol. 15, p. 179-210, 1994.

⁵⁷ SILVA, Joaquim Celso Freire. *Administração Participativa: Propostas e Conseqüências*. São Paulo : PUC, 1993, p.56.

***"... não tem como alterar fatores que afetam a sua condição humana. Quando muito, a sua intervenção limita-se à escolha dos meios mais adequados para atingir os fins propostos pela empresa."*⁵⁸**

A participação, sem democratização das relações de trabalho, visa somente a obter dos funcionários a adesão às metas organizacionais, sem colocar em discussão as próprias metas, as formas de atingi-las, quando atingi-las, etc. Como disse um professor em certa ocasião, "existem muitas pessoas falando autoritariamente de participação".

A eficácia da participação, neste contexto, é relativa. Em um momento inicial, as pessoas acabam se envolvendo com os processos, porém, ao longo do mesmo, vão percebendo que sua contribuição/participação é meramente instrumental e utilitária, levando à desmotivação e à redução do comprometimento. Wood Jr. e Urdan⁵⁹ colocam que um dos problemas de aplicação do TQM é o baixo grau de comprometimento nos diversos níveis hierárquicos da organização. Este baixo grau é derivado da não legitimidade do processo. Esta, por sua vez, ocorre quando a organização implanta um processo "participativo" sem participação efetiva, isto é, sem democratizar as relações de trabalho.

Quando a participação nos lucros ou resultados é entendida e praticada como fruto de um processo de democratização industrial, ela possui maiores chances de se tornar um instrumento de competitividade da empresa. A organização que adota esta configuração pode ser vista como

⁵⁸ Ibid. p. 56.

⁵⁹ WOOD JR, Tomaz; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, Vol.34, n.6, p. 51, nov/dez, 1994.

pluralista⁶⁰, ou seja, enfatiza a natureza plural dos interesses, conflitos e fontes de poder, buscando formas negociais de criar unidade a partir da diversidade.

Obviamente a participação nos lucros/resultados pode ser implantada sem a filosofia de democratizar as relações de trabalho. Porém, dessa forma, entendemos que ela corre o risco de se tornar algo sem sentido para os trabalhadores, tornando-se mais um bônus, um prêmio⁶¹ ou um outro incentivo monetário qualquer.

⁶⁰ MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Califórnia : Sage Publications, 1986, p. 185.

⁶¹ TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1989, p. 49.

5. DISCUSSÃO DAS POSSIBILIDADES

Consoante com os objetivos deste trabalho, realizamos um estudo exploratório sobre a questão da participação dos trabalhadores nos lucros. Devido à sua natureza, a investigação foi orientada por uma abordagem qualitativa. Esta opção metodológica se justifica na medida em que existe a necessidade inicial de se buscar uma sistematização deste conhecimento, ainda pouco discutida.

A consideração do reduzido número de empresas que praticam algum processo de participação nos lucros conduziu-nos à adoção do Estudo de Caso como técnica de coleta e análise dos dados e informações requeridas pelo estudo. Pretendemos, neste estágio, aumentar o conhecimento sobre o tema, possibilitando que estudos futuros possam ser mais estruturados. Nosso objetivo não é produzir conclusões definitivas, mas, sim, estimular a compreensão e sugerir hipóteses para pesquisas futuras⁶².

Optou-se pela análise de dois casos em empresas com características diferenciadas, possibilitando o aumento do grau de entendimento da participação nos lucros em diferentes ambientes. São elas: Semco S.A. e Abaeté Perfumes e Cosméticos Ltda. A primeira foi escolhida por ser um paradigma em desenvolvimento de processos participativos, e a segunda, por ser uma empresa comercial.

Os estudos de caso objetivaram caracterizar a empresa, avaliando a trajetória de implantação do processo de participação nos lucros. Para tanto, a estratégia adotada buscou compreender os seguintes conjuntos de variáveis: variáveis referentes à organização, variáveis referentes à cultura

⁶² SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M., COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo : Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

organizacional e, finalmente, o processo de participação nos lucros da empresa.

As variáveis referentes à organização visam a entender a configuração da empresa. Buscou-se uma caracterização de seus produtos, mercados onde atua, concorrentes, grau de competitividade, estrutura organizacional, rotação de pessoal, grau de centralização, sistema de decisão, sistema de informação e estrutura acionária.

As variáveis referentes à cultura organizacional buscaram caracterizar a organização a partir da sua história, das principais políticas de recursos humanos, do processo formal de socialização de novos membros e do processo de comunicação.

Por fim, buscou-se o entendimento do processo de participação nos lucros através do seu histórico, da forma adotada no seu desenvolvimento, do grau de participação dos trabalhadores, dos principais obstáculos que surgiram ao longo do processo, das principais vantagens e desvantagens percebidas pelos envolvidos e, finalmente, dos ganhos resultantes da implantação.

Os levantamentos foram realizados entre os meses de dezembro/94 e janeiro/95. Foram entrevistadas as seguintes pessoas: na Semco, um dos representantes da Comissão de Fábrica da empresa e uma funcionária-chave da área de Recursos Humanos; na Abaeté foram entrevistados o assessor de Recursos Humanos e o gerente da loja de Pinheiros.

5.1. ESTUDO DE CASO 1: SEMCO S.A.

Armando de Oliveira - 92/95
- 60220000 - 1

5.1.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A Semco S/A, fundada em 1953, é uma indústria metalúrgica de capital nacional. Sua atividade inicial era a fabricação de equipamentos para a indústria naval, tais como separadores de água e óleo. Com o passar dos anos, sua atividade foi se diversificando, passando a produzir equipamentos destinados à indústria química, farmacêutica e alimentícia.

Fortemente atrelada à indústria naval, a Semco sofreu muito com a crise do setor no início da década de 80. A partir da experiência com esta crise, evidenciou-se a necessidade de buscar uma diversificação na atuação da empresa. Desta forma, em 1983, a Semco adquiriu a Flakt, empresa filial de um grupo sueco, que atuava no fornecimento de sistemas de ventilação destinados a navios e plataformas de petróleo. Em 1984 ocorreu a aquisição da fábrica da Hobart Industrial, empresa atuante no mercado de balanças mecânicas, lavadores de louça industrial e equipamentos para cozinha industrial, como cortadores de frios, picadores de carne e batedeiras para massas. Ainda em 1984, a Semco também adquiriu a Baltimore Air Coil, empresa fabricante de sistemas de refrigeração e torres de resfriamento para indústrias, hospitais, etc.

A estratégia de diversificação resultou no crescimento da empresa. Após dois anos das aquisições, a Semco teve um crescimento real em torno de 700%.

É por volta deste período que se iniciam as grandes transformações dentro da empresa. De fato, os depoimentos mostram que a empresa

revolucionou sua estrutura e processos. Essas transformações podem ser sintetizadas nos seguintes pontos:

- ***"deixou de ser uma empresa genuinamente familiar, transformando-se numa empresa profissionalizada;***
- ***abandonou uma postura paternalista e autoritária típica das empresas familiares, adotando um estilo moderno e inovador nas relações capital x trabalho;***
- ***adotou a descentralização como estratégia de crescimento e desenvolvimento; e,***
- ***passou de uma abordagem racionalista a uma abordagem comportamental."***⁶³

⁶³ BOJIKIAN, Clóvis da Silva. *Uma experiência de Administração Participativa*. Documento interno da Semco S.A.

5.1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Na data do levantamento, a Semco contava com 130 funcionários, distribuídos em 4 unidades de negócios, a saber:

- DBNAV - Divisão de Bens de Navegação (equipamentos para a indústria naval)
- DBMAQ - Divisão de Bens Máquinas (máquinas operatrizes)
- DBD - Divisão de Bens Duráveis (equipamentos de cozinha industrial)
- DSR - Divisão de Sistemas de Refrigeração (condensadores).

Além dessas quatro divisões, a Semco possui mais quatro *joint ventures* visando a novos negócios. As quatro unidades de negócio são geridas por uma corporação. Esta corporação inclui as funções de Administração, Finanças, Recursos Humanos e Departamento Jurídico. A Semco possui 5 diretores que se alternam na superintendência da empresa. A presidência é exercida pelo Sr. Ricardo Semler. As atividades operacionais internas da empresa ficam sob a responsabilidade do superintendente e diretores. O presidente atua no relacionamento externo da empresa e em novas oportunidades de negócio.

5.1.3. CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A alteração da estratégia da Semco, via diversificação dos negócios, ocorreu em conjunto com um grande esforço de mudança da cultura da empresa. Esta mudança visou, segundo os depoimentos, a dar suporte e garantir bases sólidas para o novo enfoque do negócio da empresa. O processo iniciou-se com discussões, no nível gerencial, de um novo conjunto de crenças e valores da organização. Este processo durou cerca de dois anos. Deste conjunto de novos valores destaca-se:

1. A Semco reconhece a existência de dois lados opostos na relação capital - trabalho. Este reconhecimento admite, portanto, que os interesses de cada lado podem ser antagônicos e, conseqüentemente, haja conflito entre as partes. Na empresa, este conflito não é reprimido nem indesejável. É do entendimento da empresa que o conflito é algo saudável e necessário. As formas de manifestação do conflito (greve, reivindicações por aumento de salário, filiação a sindicatos, participação na comissão de fábrica, etc.) são vistas com normalidade pela empresa, constituindo um direito que deve ser exercido. Estimula-se a participação e a discussão das questões conflituosas, buscando-se um entendimento comum.
2. A criatividade é estimulada pela empresa. A busca de novas soluções para velhos problemas é incentivada. Procura-se questionar o "sempre foi assim" contrapondo o "e por que não?".
3. A empresa adota uma postura não patriarcal, enfatizando o profissionalismo. Nas palavras dos entrevistados: "A empresa não quer ser uma grande mãe, nem uma grande família".

4. A empresa acredita que as metas do indivíduo e da organização podem ser complementares e que a realização com o trabalho pode levar à auto-realização.

Para a concreta efetivação das crenças e valores adotados pela Semco, a empresa desenvolveu um conjunto de programas participativos onde os funcionários pudessem exercer seus direitos de participação. A idéia era transformar o discurso da participação em ações concretas. Estes programas iniciaram-se por volta de 1983, a partir dos níveis superiores da empresa, especificamente o nível gerencial. Segundo depoimentos, foi uma fase bastante turbulenta do processo de mudança da empresa. Tratava-se de alterar padrões cognitivos vigentes há muito tempo. Como sabemos, esta alteração não é fácil. O conceito de participação da Semco envolve 4 componentes básicos: Poder, Informação, Conhecimento e Resultados.

A intervenção organizacional, no nível da cultura, iniciou-se na dimensão Poder. A empresa partiu do pressuposto de que não se podia falar em processo participativo sem compartilhar o poder. Iniciaram-se os programas Avaliação por Subordinados, Identificação dos Motivos de Poder, Estilos de Poder e Filosofias Gerenciais. Tais programas visavam a discutir e, ao mesmo tempo, alterar a estrutura do poder da empresa. No período de 1984 até 1987, o nível gerencial foi bastante afetado por fortes mudanças de enfoque. O índice de *turnover* atingiu níveis espantosos. Criou-se internamente até um termo para explicá-lo: a chamada Síndrome de NAFE (Não Adaptação à Filosofia da Empresa).

Após 1987, o grupo gerencial estabilizou-se. A estratégia foi então concentrar os esforços nos demais níveis de poder da organização.

Paralelamente a esse processo, a empresa desenvolveu o sistema interno de comunicação. A filosofia desse sistema era reduzir as chamadas

"comunicações reservadas ou confidenciais". Hoje, a Semco somente considera informação ou dado confidencial aquilo que diz respeito a casos individuais. Todas as informações relativas à empresa são divulgadas aos funcionários. Metas de produção, de faturamento, mudanças administrativas, substituição de chefes e gerentes, resultados, etc. são, sistematicamente, divulgados pela empresa.

O terceiro componente da participação refere-se ao conhecimento. A empresa entende que não basta que as pessoas recebam as informações. É preciso também que elas tenham condições de entender e conhecer as variáveis envolvidas nos diversos assuntos discutidos. Para tanto, toda participação em discussões foi estimulada, quer seja em assembleias, nas reuniões da comissão da fábrica, nas reuniões dos grupos de trabalho e nas reuniões dos programas promovidos pela empresa. Estes momentos foram transformados em oportunidades para esclarecer, analisar a situação da empresa, contextualizando-a no ambiente econômico, político e social. Nas negociações salariais com a comissão de fábrica e o sindicato, são apresentados e analisados os relatórios gerenciais, garantindo que a decisão tomada não implique, no futuro, perdas para o corpo de funcionários, como, por exemplo, demissões.

Um exemplo típico da participação efetiva na informação, isto é, de conhecimento, foi a forma adotada para a implantação do Plano de Cargos e Salários do nível operativo. Os funcionários e a comissão de fábrica participaram de todo o processo: desde a descrição dos cargos, passando pela elaboração do manual e seleção de empresas para a pesquisa de mercado. Dessa forma, o processo foi muito mais lento do que se tivesse sido conduzido exclusivamente pela área de recursos humanos, porém a legitimidade e a credibilidade do Plano foi inquestionável, dado o consenso entre as partes envolvidas.

O quarto componente da participação refere-se aos resultados. A questão dos resultados vem sendo discutida há muito tempo dentro da Semco. Entende-se que distribuir lucros sem que as pessoas tenham efetivamente participado do processo pelo qual esses lucros foram obtidos seria a mesma coisa que instituir um 14º salário. Este salário seria considerado como um dinheiro extra, sem que se estabelecesse uma relação direta entre a ação de cada um e os resultados alcançados. Para se chegar a um programa que de fato pudesse chamar-se de participação nos lucros, a participação no poder, na informação e no conhecimento foi condição *sine qua non*.

Pelos depoimentos, observa-se que este processo não foi (e ainda não é) fácil. Como dissemos, a mudança de padrões culturais de uma organização é trabalhosa e exige muito tempo, pois alteram-se padrões cognitivos estabelecidos. Os pontos abaixo listados mostram as maiores dificuldades e bloqueios encontrados pela empresa no decorrer desse processo. São eles:

- a resistência à mudança em todos os níveis;
- a inexistência de modelos prontos e acabados;
- o descrédito e a desconfiança;
- a falta da tradição de envolvimento, a inexperiência no exercício da democracia;
- ideais humanistas x capitalismo selvagem;
- imediatismo. As pessoas não percebiam que mudanças dessa ordem são lentas e graduais; e

- a administração tradicional, de cima para baixo, é mais cômoda.

O conjunto dessas transformações resultou em novas crenças e novos valores da organização, sintetizados nos 10 princípios norteadores da Semco. São eles:

1. "Ser uma empresa séria e confiável.

2. Lucro interessante é o de longo prazo.

3. Fabricar e comercializar produtos a preços justos e que sejam vistos pelo cliente como os melhores do mercado.

4. Proporcionar atendimento diferenciado ao cliente, colocando nossa responsabilidade antes do lucro.

5. Preservar ambiente informal com profissionalismo e sem preconceitos.

6. Estimular a criatividade sem censura e medir o desempenho principalmente através dos resultados.

7. Incentivar a participação de todos e o questionamento de decisões impostas de cima para baixo.

8. Valorizar a honestidade e a transparência acima dos interesses momentâneos.

9. Manter condições seguras de trabalho e controlar os processos industriais para proteger o meio ambiente.

10. Ter humildade para reconhecer os erros, sabendo que sempre haverá o que melhorar." ⁶⁴

⁶⁴ MANUAL de Sobrevivência da Semco. Manual de integração de novos empregados.

5.1.4. PROGRAMAS PARTICIPATIVOS

No processo de mudança cultural foram desenvolvidos em conjunto alguns programas visando à prática efetiva da participação. Abaixo resumimos alguns desses programas.

5.1.4.1. Seleção Integrada

No processo de seleção dos gerentes e supervisores, os candidatos são entrevistados por três níveis: chefia imediata, chefias pares e o grupo de futuros subordinados. A decisão final sobre a contratação é tomada em consenso.

A adoção desse processo de seleção traz, segundo a empresa, algumas vantagens e uma desvantagem. A primeira vantagem seria a facilidade de integração do novo contratado. Com o envolvimento direto na seleção daqueles que estarão se relacionando com o futuro contratado, a sua integração será mais fácil, visto que a decisão de contratação foi sob a forma do consenso. Uma segunda vantagem, esta para o candidato, está no fato que as entrevistas de seleção, com todos os envolvidos diretamente com o futuro contratado, permitem que ele tenha uma idéia muito mais clara do ambiente que ele irá encontrar na empresa. Isso aumenta as possibilidades de desenvolvimento do seu trabalho. A desvantagem desse processo é a lentidão.

5.1.4.2. Avaliação por Subordinados

Na Semco, os funcionários avaliam seu chefe imediato e o chefe do chefe. O processo garante a não identificação dos avaliadores. Os resultados são apresentados para os avaliados e para os avaliadores. A seguir, é feita

uma reunião de avaliação. Nessa reunião todos discutem a avaliação, buscando identificar se há ou não necessidade de mudança da postura do avaliado ou mesmo dos avaliadores. Se for o caso, estabelece-se um compromisso visando à melhoria do relacionamento do grupo. Trata-se, na verdade, de um instrumento de distribuição de poder, na medida em que o comportamento daqueles que possuem autoridade pode ser questionado e, se for o caso, até alterado. Esta avaliação é feita semestralmente, nos meses de março e setembro.

A área de RH coordena a aplicação do instrumento, apura e distribui os resultados e dá suporte aos avaliados na análise da atuação de cada um.

A vantagem deste processo está na possibilidade de melhoria do relacionamento dos grupos de trabalho da empresa. A integração do grupo melhora os resultados da equipe.

5.1.4.3. Programa Semco-Mulher

O início deste programa ocorreu em meados de 1986. Tem como principal objetivo a abertura de um espaço para que as mulheres possam refletir criticamente sobre os problemas que enfrentam enquanto mulheres e enquanto profissionais. Existe um grupo em cada unidade da empresa. Os grupos reúnem-se, quinzenalmente, durante o expediente de trabalho.

5.1.4.4. Comissão de Fábrica

A primeira comissão de fábrica na Semco foi implantada em junho de 1985. Hoje existe uma comissão para cada unidade de negócio. A empresa vê a comissão de fábrica como um canal de comunicação com os trabalhadores. A empresa entende que o direito do trabalhador deve ser legitimamente representado, tanto pela comissão como também pelo

sindicato. Com relação à greve, a empresa entende que se trata de um recurso que pode ser utilizado pelo trabalhador após esgotadas todas as opções de negociação. Ela não pune os grevistas, descontando os dias de greve como sendo uma falta normal.

5.1.4.5. Autocontrole de Frequência

Apesar de não se tratar de um programa participativo no sentido dos outros programas já descritos, o autocontrole de frequência revela aspectos interessantes da relação empresa x funcionários na Semco. Com este sistema, a empresa pretende mostrar ao funcionário que, se o mesmo é muitas vezes responsável por equipamentos caros, pela manutenção das máquinas, pela qualidade dos produtos, por que não pode ser responsável, também, pela própria frequência? Nesse sistema, o funcionário não marca mais o ponto diariamente. Ele só informa a empresa quando: faltar ao trabalho, chegar atrasado (além do horário móvel), tiver saída particular durante o horário de trabalho ou efetuar horas extras. Não havendo qualquer uma destas informações, o sistema assume que o funcionário trabalhou normalmente durante o período. A competência e a responsabilidade de informar a frequência fica a cargo do funcionário.

Segundo a empresa, o autocontrole da frequência é mais um passo no amadurecimento das relações entre a Semco e seus funcionários. Este sistema reforça os sinais e práticas de um relacionamento baseado na responsabilidade, na participação e na confiança mútua.

5.1.4.6. Participação nos Lucros

Este programa será tratado em detalhes no próximo tópico.

5.1.5. O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

5.1.5.1. Origem

O programa de participação nos lucros da Semco S.A. , denominado SEMCOPAR, foi criado em janeiro de 1988, através de um protocolo de intenções assinado pela Semco, funcionários (representados pelas comissões de fábricas das várias unidades), pelo Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, pelo Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, pelo Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro e pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE). Naquela ocasião estava presente também o então Ministro do Trabalho. Houve interesse, por parte do ministério, pelo programa, pois tratava-se de um modelo inovador de participação nos lucros. O programa abrange todas as unidades de negócio da Semco, exceção feita às *joint ventures*.

A idéia do programa de participação nos lucros nasceu do Presidente da empresa, Sr. Ricardo Semler. Ele colocou a idéia para ser discutida pelos funcionários, nascendo daí o desenvolvimento do processo. Segundo depoimentos, houve desde o início uma ampla e efetiva participação dos trabalhadores na discussão e estruturação do processo. Ele foi, e ainda vem sendo, amplamente discutido por todos. A empresa entende que este é um processo de aprimoramento lento e gradual.

O SEMCOPAR é bastante flexível, estando aberto para alterações na medida em que seus integrantes julguem que as modificações possam provocar melhorias no programa.

5.1.5.2. Operação/Funcionamento

Basicamente o programa funciona da seguinte forma: existe uma conta em nome da SEMCOPAR para cada unidade de negócio. Essas contas são geridas por uma comissão eleita, formada por um representante de cada unidade de negócio e mais um da administração corporativa. Os trabalhos dessa comissão são acompanhados pela Comissão de Fábrica. O valor a ser distribuído para cada conta da SEMCOPAR corresponderá ao somatório das seguintes quantias: (1) $\frac{1}{3}$ de 16,5% do lucro da unidade de negócio, depois de descontado o imposto de renda, independentemente do lucro da empresa (no caso de a empresa como um todo não apurar lucro contábil no período, o valor acima será limitado a 25% da folha de pagamento nominal); (2) $\frac{1}{3}$ de 16,5% do lucro total da empresa, depois do imposto de renda, distribuído proporcionalmente aos resultados apurados em cada unidade de negócio e (3) $\frac{1}{3}$ de 16,5% do lucro total da empresa, depois do imposto de renda, distribuído proporcionalmente ao número de empregados de cada unidade de negócio, exceto para a administração corporativa.

Através de assembléias, os funcionários de cada unidade de negócios decidem a destinação do fundo. A assembléia é soberana para determinar, por exemplo, se o dinheiro será distribuído imediatamente, quais os critérios de distribuição (tempo de serviço, nível salarial, etc.) ou se irá ser aplicado, ou, ainda, se sofrerá outra destinação. As decisões da assembléia são tomadas pela maioria, isto é, 50% mais 1 do total dos funcionários de cada unidade. Atualmente, segundo o membro da comissão de fábrica, a distribuição é linear para todos os funcionários, independentemente do nível salarial.

No início do programa, se qualquer unidade de negócio desse prejuízo, não havia distribuição. Em virtude de reclamações de funcionários das unidades que davam lucro, o estatuto foi alterado. Hoje, se qualquer uma das

unidades não fechar o balanço com lucro, ocorre distribuição para as unidades com resultados positivos na forma anteriormente descrita.

No início do programa a distribuição era semestral, ocorrendo 30 dias após o fechamento do balanço da empresa. Hoje, segundo o membro da comissão de fábrica, a apuração e distribuição de lucros é trimestral, tendo como prazo máximo de distribuição 60 dias após o encerramento do trimestre.

O protocolo, com os princípios básicos do programa de participação nos lucros, determina a criação de uma comissão, com a participação de membro do DIEESE, para ministrar treinamento aos funcionários no sentido de capacitá-los a ler e entender o balanço da empresa. A Semco confere aos trabalhadores amplo acesso às informações contábeis da empresa. Este acesso pode ser feito via sindicato, comissão de fábrica, auditoria externa ou outra forma que os trabalhadores julgarem adequada. Segundo o que foi apurado, hoje os trabalhadores da Semco estão aptos a entenderem o balanço da empresa.

É definido, ainda, que a participação nos lucros não substitui nem complementa os salários.

5.1.5.3. Obstáculos encontrados na implantação e desenvolvimento do programa

Segundo o membro da comissão de fábrica, o principal obstáculo encontrado pelo programa foi, e de certa forma ainda está sendo, a crise do país. Nos últimos anos, o programa foi ameaçado pelo descrédito, em virtude de resultados nada animadores da empresa. A Semco vem promovendo mudanças expressivas na gestão de seus negócios, buscando melhorar os resultados. Estão sendo desenvolvidos programas de qualidade total, terceirizações de várias atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa (a empresa terceirizou grande parte da manufatura de componentes, ficando somente com o projeto de engenharia e montagem do produto final), implantação da ISO 9000, etc. Com esses processos, a Semco conseguiu reduzir significativamente seus custos fixos. Nas palavras de Ricardo Semler, tornou-se uma empresa "a prova de crise". Segundo o entrevistado, estas modificações, associadas à estabilização da economia, estão causando efeitos positivos nos resultados da empresa. O representante da Comissão de Fábrica disse que "está na hora de ganharmos dinheiro com o programa". Ele não soube precisar quanto foi colocado à disposição do fundo nos últimos períodos.

Para a funcionária da área de recursos humanos da empresa, os obstáculos encontrados para a implantação do programa foram basicamente três. Em primeiro lugar, a inexistência de legislação específica que amparasse legalmente o programa (principalmente com relação aos descontos de INSS e IR). Em segundo lugar, o processo suscitou uma insegurança generalizada na empresa, por tratar-se de algo novo. E finalmente, em terceiro lugar, a dificuldade de se estabelecer os percentuais de participação.

Outro obstáculo observado pelos entrevistados, quando da implantação do programa, refere-se à questão da comunicação. Segundo eles, os programas participativos, em especial o de participação nos lucros, necessita de um processo de comunicação sistemático e claro. Um processo de comunicação eficiente e eficaz é condição básica para o sucesso do programa.

5.1.5.4. Vantagens e desvantagens do programa

O membro da comissão de fábrica, analisando as vantagens e as desvantagens que o programa proporciona, coloca que para a empresa houve ganhos de produtividade. Apesar de não dispor de mecanismos de aferição desses ganhos, ele afirma que os mesmos ocorreram, visualizando o comportamento dos trabalhadores. Ele percebe que, hoje, os funcionários estão mais envolvidos com o processo produtivo, usam melhor as ferramentas na fábrica, evitando também o desperdício de materiais:

"hoje há uma consciência na empresa que o mau uso das máquinas, das ferramentas de trabalho e do material afeta negativamente os resultados".

Houve para a empresa, ainda, ganhos de qualidade, isto é,

"os trabalhadores pensam duas vezes antes de liberar uma máquina, pois sabem que o custo da manutenção na garantia é elevado".

Para os trabalhadores, o entrevistado analisa que o programa é saudável. É um reconhecimento do seu esforço. Segundo o entrevistado, os funcionários da empresa acreditam que este programa dará um bom dinheiro, pois o percentual de lucros a ser distribuído é significativo.

O ponto negativo fica por conta do aumento da cobrança por redução de custos. Os trabalhadores ficam se vigiando para reduzir os custos de operação da empresa. Este clima, segundo o entrevistado, traz alguns problemas de relacionamento.

Para a funcionária da área de Recursos Humanos da empresa, as vantagens do programa residem no fato de que o mesmo reforça e estimula a administração participativa. Houve uma significativa melhoria do engajamento do pessoal nos processos de trabalho, isso porque os funcionários desenvolvem o sentido de que o negócio da empresa é também o seu negócio. Esse fato leva ao desenvolvimento de um senso crítico, ou seja, não é simplesmente oferecer uma parcela de lucros, mas, sim, fazer com que os funcionários observem o que pode ser melhorado na empresa para que ela ganhe mais e os funcionários também.

Perguntada sobre se o programa proporcionou ganhos de produtividade, ela informou que não há uma preocupação da empresa em desenvolver mecanismos de aferição de ganhos de produtividade. Além de ser difícil, em virtude da divisão da empresa em unidades de negócio, estes mecanismos poderiam ser interpretados como formas de controle, e isto não interessa à empresa. Ainda segundo a funcionária, a empresa está "visivelmente" melhor hoje do que no passado.

A entrevistada não vê qualquer desvantagem no programa, tanto para a empresa como para seus funcionários.

Com relação à questão jurídico-legal, a empresa assumiu no início os riscos de desenvolver o programa sem amparo legal. Contudo, até o presente momento, não houve qualquer reclamação trabalhista que tivesse por objeto o programa de participação nos lucros.

5.2. ESTUDO DE CASO 2: ABAETÉ COMERCIAL LTDA.

5.2.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A cadeia de lojas Abaeté foi fundada em 1960 pelo Sr. Jaime Rodrigues Pereira. Inicialmente foi aberta uma pequena loja à Rua Visconde de Abaeté (na capital), sendo que 5 anos após ocorreu a abertura de uma segunda loja na mesma rua. O processo de expansão continuou. Em 1969, inaugura-se uma nova filial no bairro da Liberdade, e 3 anos depois inicia-se a atividade de uma loja em Pinheiros. Em 1973 ocorre o falecimento do fundador da empresa, que passa a ser gerida pelo seu filho, Luis Alberto Rodrigues Pereira, na época com 22 anos.

A expansão continua com a abertura de novas lojas. Em janeiro de 1995, as Lojas Abaeté tinham 15 lojas de varejo mais uma dedicada ao atacado.

A estrutura organizacional da cadeia desenvolve-se na medida do crescimento. Contrata-se um gerente geral para a área de varejo e um gerente administrativo/financeiro. Cria-se uma área de informática visando a agilizar os processos. Institui-se a função de marketing e recursos humanos.

A tecnologia de vendas nas lojas também evolui. Adota-se o sistema de auto-serviço em julho de 1975. Este sistema foi pioneiro no setor.

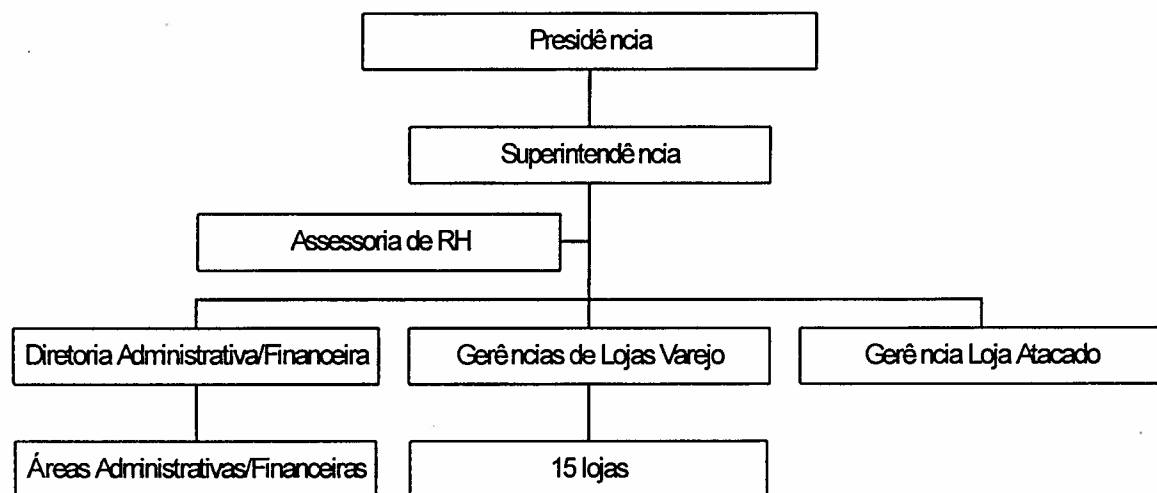
A estratégia inicial da empresa era instalar lojas em ruas de grande movimento de pessoas. Entretanto, a competição com outras lojas que atuam no mesmo segmento levam a Abaeté criar um novo conceito de loja: as denominadas "lojas verticais". Estas lojas, inseridas em regiões rodeadas de

prédios de apartamentos, buscam atender esta população através da diferenciação e personalização. Adotou-se mala direta para divulgação das lojas neste conceito. Segundo o Assessor de RH, a mala direta tem trazido um percentual bom de retorno (cerca de 4%). As lojas de Moema, Alphaville e Jardins são frutos deste conceito.

A Abaeté sempre buscou a valorização do pessoal que trabalha na empresa. Segundo o responsável pela área de recursos humanos, a Abaeté foi a primeira empresa comercial a desenvolver o sistema de administração participativa, tendo sido pioneira na distribuição de cestas básicas a seus funcionários e também na adoção da distribuição de lucros.

5.2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da Abaeté é mostrada abaixo:



Cabe à Presidência, além das funções de gestão global da empresa, executar as funções de *marketing*. As compras e a distribuição dos produtos para as lojas são funções da Superintendência. O organograma acima é, segundo o assessor de RH, meramente referencial. A Abaeté não enfatiza a estrutura formal.

A estrutura de cargos das lojas é composta por: Gerente de Loja, Auxiliar Administrativo, Consultora de Beleza, Caixa, Operador de Loja e Auxiliar de Operação.

Atualmente a Abaeté conta com cerca de 300 funcionários, faturando em torno de 25 milhões de dólares ao ano. A empresa atua geograficamente na Grande São Paulo e Campinas.

Os concorrentes diretos da Abaeté são os grandes magazines, entre eles, Mappin, Eldorado e Mesbla. Entretanto a Abaeté leva uma vantagem

sobre os magazines, pois as lojas de departamento não possuem funcionários próprios especializados no atendimento ao cliente. Ao contrário, a Abaeté possui no seu quadro de pessoal o cargo de Consultora de Beleza, funcionária especializada no atendimento às dúvidas dos clientes sobre produtos e tratamentos de beleza. Segundo o entrevistado, esta é uma vantagem competitiva.

Perguntado sobre o grau de burocratização da empresa, o entrevistado disse que o mesmo é baixo. Segundo ele, existe grande desconfiança com a "eficácia" da burocracia. As normas existem, porém estão constantemente sujeitas às alterações: "as normas têm que se adequar a nós, elas caducam facilmente. Porém, enquanto não forem reformuladas, vale a norma".

Com referência ao grau de centralização da empresa, o entrevistado disse que, com exceção das funções de compras e estoque, que são consideradas estratégicas pela empresa, o restante é descentralizado para as lojas. A centralização dessas funções ocorreu após a crise do Plano Cruzado. Percebeu-se que a administração eficaz dessas funções contribuiu muito para a melhoria dos resultados da empresa.

5.2.3. CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Pelos relatos dos entrevistados, observamos que a Abaeté procura estabelecer uma cultura diferenciada em seu setor de atuação. Há uma preocupação com determinados aspectos que não caracteriza a maioria das empresas comerciais. Entre estes aspectos destacamos:

MISSÃO DA EMPRESA

A Abaeté define como sua missão promover higiene e beleza da mulher, do homem e da criança.

CRENÇAS/CREDOS

A Abaeté definiu em 1989 um conjunto de credos objetivando uniformizar a atuação dos gerentes de lojas. São eles:

1. Existimos para prestar o melhor serviço ao cliente.
2. Nossa força está no trabalho de equipe, profissional e participativo.
3. O funcionário Abaeté cresce com a empresa.
4. Somos honestos.

A difusão destes credos para a totalidade dos funcionários exigiu um grande esforço da empresa. Os mesmos foram divulgados e discutidos por todos os funcionários, do nível gerencial até os auxiliares das lojas. Utilizou-se, para este processo, um amplo programa de treinamento que exigiu um investimento da ordem de US\$ 100.000,00 na época. Objetivou-se com isso

que todos os funcionários adotassem estes credos como parte integrante de suas atitudes e comportamentos no trabalho.

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Além do sistema de participação nos resultados, a Abaeté tem como política remunerar acima do mercado. Apesar disso, o assessor de RH tem consciência de que o salário, de modo geral, é baixo. Essa política faz com que o grau de rotação de pessoal da empresa fique em torno de 6% ano ano, considerado baixo para o setor.

O recrutamento e a seleção são de responsabilidade do gerente da loja. Este tem completa autonomia de decisão sobre os recursos humanos, desde contratação, treinamento e promoção. Segundo o assessor de RH, estas funções foram descentralizadas através da capacitação, via treinamento, dos gerentes para executá-las. Quando aparece uma vaga, há preferência pela seleção interna e indicação por parte de atuais funcionários.

O assessor de RH, quando indagado sobre o desenvolvimento dos funcionários, colocou que o setor comercial é bastante ingrato para com eles. O horário de trabalho, que se estende até tarde, o trabalho aos sábados e, eventualmente, aos domingos (dependendo da época) dificultam o acesso às escolas e faculdades. Para amenizar este problema a Abaeté, no passado, adotou o horário de trabalho opcional. Neste sistema, o funcionário optava por trabalhar meio período ou período integral, conforme seu desejo. Porém, devido à necessidade de melhorar o salário, aos poucos todos passaram a trabalhar em período integral. A partir disso, a empresa descontinuou este sistema.

A empresa tem plano de saúde privado e plano de carreira.

O processo de treinamento de integração é bastante simples. Existe um vídeo que discorre sobre a história da empresa, suas políticas, seus credos e seus benefícios. Para o novo funcionário, é designado um outro funcionário que irá acompanhá-lo e treiná-lo no serviço. O período de experiência é de 45 dias, que pode ser estendido por mais 45 dias. A partir deste período, o funcionário é efetivado no quadro da empresa. A Abaeté não realiza entrevistas de desligamento.

Em cada loja existe um espaço físico destinado ao uso exclusivo dos funcionários. Nesta sala existe um aparelho de televisão, videocassete, sofá, cadeiras e jornais. Esta sala é destinada ao lazer e descanso dos funcionários em horários de almoço e intervalos para descanso. Cabe aos próprios funcionários da loja ajeitar este espaço conforme seus desejos.

SISTEMA FORMAL E INFORMAL DE COMUNICAÇÃO

Em 1989 foi instituído um conselho para discutir as estratégias da empresa. Participam deste conselho o Presidente, o Superintendente, o Diretor Administrativo e o Assessor de RH. Este conselho foi criado objetivando melhorar o processo decisório da empresa. As reuniões são quinzenais.

Para que as lojas tivessem também acesso às decisões tomadas pela empresa, a cada reunião, através de um sistema de rodízio, participa também um gerente de loja. O papel deste gerente é de fundamental importância, pois cabe a ele trazer para esta reunião a posição da realidade da loja, do seu dia-a-dia, da sua operação. Segundo o entrevistado, por causa da natureza deste processo, as decisões são mais facilmente implementadas.

Paralelamente à reunião do conselho, ocorre a reunião entre os gerentes de loja. É uma reunião de estratégias comerciais, onde se discutem preço, atuação da concorrência, produtos, atendimento ao cliente, etc. Cabe aos gerentes, após a reunião, compartilhar estas informações com todos os funcionários de cada loja.

Observamos que existe na empresa uma preocupação em tornar as informações disponíveis para todos os funcionários. O Assessor de RH realiza, periodicamente, o que ele denomina de "auditoria" da informação. Ele percorre algumas lojas verificando se os funcionários estão cientes de determinadas decisões que foram tomadas nas reuniões do conselho e nas reuniões comerciais. Além disso, a empresa busca agilidade na transmissão da informação privilegiando a comunicação informal. A empresa tenta, com isso, estabelecer uma cultura de confiança na palavra, em detrimento ao uso de documentação formal.

5.2.4. PROGRAMAS PARTICIPATIVOS

A idéia da participação foi desenvolvida na empresa após uma viagem que o presidente e a diretoria da empresa fizeram ao Japão e aos Estados Unidos. Nesta viagem a direção da empresa pôde perceber que os programas participativos melhoravam o desempenho da empresa ao mesmo tempo que motivavam seus funcionários.

Imbuída destas idéias, a direção, em conjunto com uma consultoria externa, desenvolveu em 1986 um programa de treinamento para os gerentes das lojas. A base deste programa era melhorar a capacitação dos gerentes de lojas na relação com os funcionários. Enfatizaram-se principalmente aspectos de liderança e motivação dos funcionários.

Decorrente destas idéias nasceu também o programa de distribuição de lucros da empresa. Este programa será detalhado no próximo tópico.

Ainda nesta época foram desenvolvidos o programa de caixa de sugestão, com prêmios às melhores idéias e um programa denominado "disque reclamação", uma linha aberta aos funcionários que desejassem fazer alguma reclamação sobre a empresa.

À exceção da participação nos lucros, os outros programas não evoluíram. Segundo o entrevistado, a causa da não continuidade foi a falta de responsável pelos programas. No passado, existia uma gerência de marketing, vinculada ao presidente, que desenvolvia e gerenciava esses programas. Com a saída do responsável por esta área, não houve condições para que o assessor de RH assumisse esta função.

5.2.5. O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

5.2.5.1. Origem

O programa de participação nos lucros originou-se em 1988, no contexto das idéias de participação já mencionadas. Trata-se, na verdade, mais de um programa de distribuição de resultados do que de lucros propriamente dito.

5.2.5.2. Operação/Funcionamento

Este programa funciona da seguinte forma: existe uma quota de vendas a ser atingida. Esta cota é definida a partir de um orçamento global da empresa. Neste orçamento colocam-se as despesas, os custos, os impostos e a margem de lucro. Chega-se a um valor das vendas brutas que a empresa deverá atingir para que o negócio como um todo seja rentável/lucrativo. Este valor total é dividido pelo potencial de vendas de cada loja, associado ao seu histórico de vendas. Dessa divisão nasce a quota de cada loja.

A empresa discute com os funcionários de cada loja o conteúdo deste orçamento. Foram realizados treinamentos com os funcionários de cada loja, objetivando capacitá-los a entenderem o que é um orçamento e como o mesmo é elaborado.

Se as vendas da loja atingirem entre 95% e 100% da cota mensal, ocorre a distribuição de um adicional sobre o salário individual de cada funcionário. Este percentual é de: atingindo 100% da cota, 20% de adicional; atingindo 99% da cota, 19% de adicional; 98% da cota, 18% de adicional; e

[assim sucessivamente até o limite inferior de 95% da cota, com 15% de adicional sobre o salário de cada funcionário.

No início, a distribuição era feita sobre um percentual das vendas. Se a loja atingisse a cota, 0,5% das vendas brutas era distribuído a todos os funcionários da loja, de forma linear. O sistema foi alterado após estudos da empresa que concluíram que a distribuição linear não era significativa para aqueles que recebiam os salários mais elevados.

Em cada loja existe um painel onde está colocada a cota de vendas que a loja deve atingir, os resultados diários parciais de vendas, o quanto falta para atingir a cota e a posição da loja no *ranking* de vendas comparativamente às outras lojas.

Após fechado o mês, cada loja apura se atingiu ou não a sua cota. Se a cota for atingida nos percentuais acima descritos, os funcionários recebem seu adicional no próximo pagamento. Este pagamento é feito em folha, descontando INSS e IR. Em entrevista com o gerente da loja de Pinheiros, o mesmo informou que esta distribuição ocorreu 3 ou 4 vezes no ano de 1994 (o mês de dezembro de 94 ainda não havia sido fechado).

A participação dos gerentes das lojas e dos cargos de chefia da administração funciona da seguinte forma: após o fechamento do balanço trimestral da empresa, apura-se o lucro líquido. Desse lucro é distribuído um percentual variável, a critério da empresa. A distribuição não é linear, dependendo do tempo de empresa, do cargo e do nível salarial. Para o pessoal que trabalha na administração (corporação), a distribuição ocorre da mesma forma que nas lojas, ou seja, adota-se o critério de cotas, só que neste caso é analisado o somatório global das cotas e o quanto a mesma foi atingida pela totalidade das lojas. No ano de 1994, os gerentes não receberam qualquer importância a título de distribuição. Interessante notar

que o gerente de loja entrevistado não soube precisar como ocorria a distribuição no nível gerencial.

Este processo foi desenvolvido exclusivamente pela Diretoria da empresa. Não houve a participação dos funcionários e gerentes de lojas na definição do modelo, do valor da cota, da forma de rateio ou dos percentuais de distribuição.

5.2.5.3. Vantagens/Desvantagens do Programa

Segundo os entrevistados, a principal vantagem percebida é que este processo gera um grau de comprometimento maior entre o funcionário e a empresa, mais especificamente com a loja. Este maior grau de comprometimento reduz o *turnover*. O interesse pelo trabalho também aumenta. Segundo o gerente da loja de Pinheiros, os funcionários ficam atentos com a falta de produtos na loja, que pode prejudicar o alcance da quota de vendas. Ao mesmo tempo, o processo de distribuição de resultados gera, segundo os depoimentos, maior obediência e disciplina.

Em contrapartida, algumas desvantagens são citadas. A reclamação do gerente da loja é de que as quotas estabelecidas são altas. A fórmula adotada pela empresa de ratear o total das vendas brutas, requeridas para a lucratividade do negócio, pelo potencial de cada loja, torna, por vezes, a quota algo inatingível. Isso gera desmotivações dos funcionários da loja. Segundo depoimento, existe um consenso entre os gerentes de lojas de que as quotas deveriam basear-se exclusivamente no histórico das vendas, tornando-as mais factíveis.

Outra desvantagem citada refere-se à falta de produtos. Quando esta ocorre, em virtude de atraso nas compras, desabastecimento no mercado ou

outro problema qualquer que não seja de responsabilidade da loja, prejudicando o atingimento da cota, o fato não é considerado pela empresa.

Com relação à questão jurídico-legal, não houve, até o presente momento, qualquer reclamação trabalhista que tivesse como objeto a distribuição de resultados.

5.3. ANÁLISE SOBRE A PRÁTICA DA DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS A PARTIR DOS ESTUDOS DE CASO

Discorreremos agora sobre algumas conclusões a que os estudos de caso, anteriormente descritos, nos permitiram chegar. Porém, algumas ressalvas devem ser feitas antes de iniciarmos esta tarefa.

Como sabemos, a técnica do Estudo de Caso enfatiza a interpretação em contexto⁶⁵. Para um melhor entendimento do objeto pesquisado, devemos considerar o ambiente no qual o mesmo está inserido. No nosso caso, as características da empresa, seu histórico, o setor de atuação, sua estrutura, etc. Neste sentido, é impróprio comparar diretamente os conteúdos dos programas de participação nos lucros dos casos analisados. Isso porque, de um lado, temos uma indústria metalúrgica, com uma história própria, com um grau de tecnologia específico, ligada a um sindicato forte. De outro lado, temos uma empresa comercial, com uma história de crescimento específica, ligada a um sindicato, comparativamente, não tão expressivo, com características de cultura própria. Em suma, são duas configurações distintas.

Se o que foi colocado acima pode ser visto como uma restrição da técnica do estudo de caso, ao mesmo tempo pode ser revertido como uma vantagem. Ao favorecer análises em contexto, o Estudo de Caso torna-se um instrumento eficaz para se conhecer em detalhes os fatores que influíram na configuração atual de um determinado fenômeno. E, sobre estes fatores, é possível fazer comparações. Não se trata de julgar qual o melhor modelo de participação nos lucros, mas, sim, de buscar identificar os fatores que

⁶⁵ LÜDKE, Menga, ANDRÉ, Marli E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo : Editora Pedagógica e Universitária, 1986, p. 19.

favorecem para que um modelo de participação nos lucros seja mais eficaz do que outro, partindo-se de determinados pressupostos.

Algumas conclusões sobre a participação nos lucros podem ser tiradas sobre os dois casos analisados. Em primeiro lugar, tanto no caso da Semco como no caso da Abaeté, o motivo que levou estas empresas a desenvolverem processos de participação nos lucros/resultados foi o desejo de melhoria do desempenho da própria empresa. Isto ficou evidenciado pela fala dos entrevistados e pela leitura dos documentos internos da empresa. Já abordamos, no capítulo 4, que qualquer processo de mudança, em sentido amplo, visa sobretudo a melhorar a lucratividade da empresa. Com a participação nos lucros não é diferente.

A melhoria do desempenho da organização empresarial pode tomar vários caminhos. Existe hoje uma crença generalizada no ambiente empresarial (formada a partir da necessidade de mudança de enfoque que a empresa vem sofrendo em virtude de pressões ambientais, tais como alteração do modo de produção - de produção em massa para uma produção enxuta -, ênfase nas necessidades do cliente, busca de uma organização mais flexível, mais criativa e mais competitiva), de que uma organização onde a participação é enfatizada, possui mais chances de sucesso que outros modelos organizacionais adotados ao longo da história do desenvolvimento dos modelos de gestão das empresas. Não que os modelos adotados no passado estavam "errados", muito pelo contrário, eles serviram enquanto as condições externas assim exigiam. Atualmente, devido a esta crença, os modelos tradicionais estão sendo alterados.

É neste contexto que a participação nos lucros se insere nos dois casos. As duas empresas desenvolveram seus programas de distribuição de lucros/resultados tendo como ideário a participação como instrumento de melhoria da relação capital x trabalho e, conseqüentemente, o desejo de um

maior comprometimento dos funcionários com os objetivos da própria empresa.

Em segundo lugar, podemos observar (ainda que esta observação se apresente mais como uma sugestão de hipótese do que propriamente uma afirmação) que a forma como o processo foi desenvolvido na Semco garantiu que o mesmo atingisse melhores resultados do que na Abaeté, ou seja, quando o programa de participação nos lucros é amplamente discutido por todos os integrantes da empresa, desde a sua forma, percentuais de distribuição, critérios, periodicidade, etc., a probabilidade de que o mesmo produza os resultados desejados é maior. Percebe-se, pelos depoimentos dos entrevistados, que os funcionários da Semco, por participarem efetivamente, conhecem em profundidade o programa e acreditam no mesmo. Fenômeno contrário ocorreu na Abaeté. O processo de participação nos resultados foi decidido e desenvolvido *top-down*, não havendo oportunidades de discussão dos critérios, percentuais, periodicidade, valor das quotas, etc. Decorrencia disto podem ser estes fatos: o próprio gerente da loja não soube precisar quantas vezes houve distribuição de resultados. Este mesmo gerente não sabia, também, informar como ocorria a distribuição para o nível gerencial, do qual ele mesmo participava.

Estes fatos demonstram que, quanto maior for a participação dos integrantes da organização na decisão democrática de coisas que os afetam, maior será o grau de envolvimento e comprometimento com aquilo que foi decidido.

Dependendo do ângulo de visão adotado, esta conclusão tem duas faces opostas. Adotando a lógica do capital, a participação dos trabalhadores, no processo de decisão daquilo que os afeta, pode se transformar em um interessante instrumento de promover o envolvimento e o comprometimento. Porém, sob a lógica do trabalho, este mesmo instrumento

pode se tornar uma manipulação dos empregados em prol dos objetivos da empresa. Motta aborda a questão da manipulação em seu livro *Teoria Geral da Administração*⁶⁶. O autor, ao tratar do Movimento de Relações Humanas, ressalta a existência de fortes críticas dos sociólogos à idéia da participação enquanto instrumento manipulativo.

Pode parecer que a conclusão sobre a participação na Semco é um *remake* das idéias de Elton Mayo sobre a participação nas decisões. Há, porém, alguns aspectos diferenciadores. Na teoria de Elton Mayo, em nenhum momento o controle é deixado de lado. No caso da Semco, a empresa não está tão interessada nesse controle (podemos verificar isto analisando como os clássicos controles da burocracia tais como, cartão de ponto, vestuário, pessoal sindicalizado, informações confidenciais, etc. se configuram na Semco).

Outro elemento diferenciador: na obra de Elton Mayo o conflito é simplesmente negado. Motta⁶⁷ esclarece o motivo desta negação concluindo que

"... o conflito não pode ser oficialmente reconhecido, uma vez que tal reconhecimento implicaria a legitimidade da diferenciação de metas e, portanto, na aceitação da negociação como estratégia administrativa. Ora, qualquer dessas implicações significaria uma redução do poder hierárquico, o que é incompatível com a Burocracia."

⁶⁶ MOTTA, Fernando Claudio Prestes. *Teoria geral da administração*. 14.ed. São Paulo : Pioneira, 1987, p. 29.

⁶⁷ Ibid, p. 31.

Na Semco, se dá justamente o contrário, ou seja, o conflito é reconhecido e respeitado, e visto como "saudável e necessário".

Outra comparação entre os dois casos refere-se aos programas participativos. A proposta de participação da Semco é mais fundamentada, construída sobre uma base sólida de entendimento da participação. Como vimos, o processo de participação nos lucros foi precedido de outros processos participativos que tinham como base quatro princípios: poder, informação, conhecimento e resultados. Na Abaeté, os programas participativos, à exceção da distribuição de resultados, tiveram vida curta. Não percebemos, também, uma fundamentação deste programa tal como na Semco. Podemos concluir daí que a participação nos lucros, quando inserida dentro de um contexto maior de participação, surte maiores efeitos.

Adotando como referencial teórico o modelo desenvolvido por Burrell e Morgan, podemos afirmar que no caso da Semco, trata-se de uma visão da organização enquanto um fenômeno pluralista, isto é,

1. "os interesses, tanto dos indivíduos quanto dos grupos, são entendidos como diversificados. A organização é vista como uma livre coalizão de interesses em torno dos objetivos formais;

2. o conflito é entendido como inerente e próprio da organização. Enfatiza-se seu potencial positivo;
e

3. o poder é visto como uma variável crucial. É o mediador através do qual os conflitos e os interesses são aliviados e resolvidos. A

organização é entendida com uma pluralidade de poder." ⁶⁸

No caso da Abaeté, podemos entendê-la como uma organização unitária caracterizada por:

- 1. "ênfase na busca de objetivos comuns. A organização é entendida como uma unidade integrada por esses objetivos;***
- 2. entende o conflito como algo raro e transitório que pode ser removido através de uma apropriada ação gerencial. É visto como algo desviante e problemático; e***
- 3. normalmente ignora o papel do poder na vida organizacional. Vê o poder simplesmente como autoridade, liderança e como prerrogativa do nível gerencial na orientação da organização em busca da realização do interesse comum."*** ⁶⁹

Constatamos, também, que nos dois casos houve uma manifestação positiva dos resultados da participação nos lucros. Apesar de em ambas as empresas não haver instrumentos de medição dos resultados, principalmente em termos de produtividade, elas afirmam que as melhorias após a implantação dos programas foram significativas.

⁶⁸ BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London : Heinemann Educational Books, 1979, apud MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Califórnia : Sage Publications, 1986, p.188.

⁶⁹ MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Califórnia : Sage Publications, 1986, p.188.

Resumindo, concluímos que:

- o processo de participação nos lucros tem maiores probabilidades de sucesso, entendido aqui como o aumento do grau de envolvimento e comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa, quando seu desenvolvimento se faz através de um processo efetivamente democrático.
- o processo de participação nos lucros é mais legítimo quando inserido dentro de um contexto maior de participação, isto é, não é um processo isolado, mas, sim, parte de uma concepção da organização enquanto um fenômeno pluralista.

6. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

Como ficou evidenciado ao longo deste trabalho, a problemática da participação nos lucros é um tema abrangente e controverso. Esta complexidade envolve variáveis que vão desde a questão política, passando por questões organizacionais e administrativas, chegando à questão legal.

Abaixo discutiremos algumas conclusões e recomendações ensejadas pela pesquisa.

6.1. REGULAMENTAÇÃO LEGAL DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

Como vimos, a participação nos lucros aparece nos textos constitucionais há 49 anos. E neste intervalo de tempo nossos legisladores buscam formas de regulamentá-la. Antes de mais nada, cabem duas perguntas: Será que o governo deveria intervir na questão através de legislação? Será que uma lei transformará a participação nos lucros em um instrumento efetivo de melhoria das relações de trabalho em consonância com o enfoque que estamos adotando?

Com relação à primeira questão, constatamos que, na expressiva maioria dos países que adotam modelos de participação nos lucros, não há um imperativo legal (exceção feita à França e a alguns países da América Latina). Quando muito a legislação daqueles países interfere no processo concedendo incentivos de ordem fiscal às empresas que adotam a participação dos trabalhadores nos lucros. Pode parecer, inicialmente, que este deveria ter sido o caminho adotado pelo governo brasileiro. Porém devemos também considerar o fato de que a atuação dos sindicatos trabalhistas brasileiros, na sua grande maioria

"... não se constitui em um movimento autônomo e politicamente decisivo, capaz de encaminhar por conta própria seus problemas e reivindicações"⁷⁰

Nesse sentido, a compulsoriedade da participação nos lucros aumenta o poder de barganha dos trabalhadores, contribuindo, dessa forma, para uma relação mais equilibrada entre o capital e o trabalho.

Com relação à segunda questão, entendemos que a determinação da participação nos lucros, via lei, pouco contribuiria para a democratização efetiva das relações de trabalho, dado que este é um processo de constante aprimoramento e desenvolvimento de uma relação social, a saber, capital e trabalho. Estes processos possuem sua própria dinâmica de desenvolvimento que, com certeza, a legislação não consegue determinar, muitas vezes nem regular. É fato que a legislação caminha a reboque dos fatos sociais. Quando bem colocado, o Direito serve, no máximo, para regulamentar novas situações sociais já configuradas. Como diz Roberto Thomas Arruda⁷¹, diretor de Recursos Humanos da Bayer, "a participação nos lucros é mais uma busca de modernização do que matéria legislativa".

Outro aspecto relevante a ser considerado refere-se ao fato de que a voluntariedade da implantação do processo de participação nos lucros beneficia a legitimação do mesmo. Se o processo for compulsório, o questionamento sobre a veracidade dos "números contábeis" terá uma probabilidade maior de ocorrer.

⁷⁰ MARANHÃO, Ricardo. *Sindicatos e democratização*. São Paulo : Brasiliense, 1979, p. 7.

⁷¹ GRANDES empresas já distribuem lucros. Folha de São Paulo, São Paulo, 06 de fevereiro de 1995.

É claro que estas considerações servem somente para uma reflexão a *posteriori*, talvez até estéril, visto que a Constituição determina a participação. Porém, é importante ressaltar que o Congresso Nacional deve colocar a questão em pauta e discuti-la. Deve-se evitar que o Executivo lance mão da reedição mensal da Medida Provisória, instrumento questionável e espúrio de legislação.

Mas não vamos aqui desconsiderar por completo o papel do governo, através de seus poderes, sobre os fenômenos sociais. O Legislativo pode contribuir para tornar a participação nos lucros um fato possível com decorrências benéficas para o processo de modernização das relações de trabalho e da própria empresa nacional. Como isto seria possível? Atuando de forma a incentivar esses processos, a exemplo dos governos dos Estados Unidos e Alemanha. Nesses países, os planos de participação nos lucros e de participação acionária são mais freqüentes, comparativamente aos outros países, em virtude de maiores incentivos tributários.

As medidas provisórias editadas pelo governo caminham nessa direção. Elas não estabelecem percentuais de distribuição e concedem isenção tributária ao montante pago a título de participação. Esperamos que a legislação definitiva sobre o assunto mantenha essa flexibilidade tal como é recomendada pelo ministério da Igreja Católica:

“Qual seja esta participação, e como deva ela ser feita, não podemos estabelecer por meio de regras fixas e determinadas, pois elas dependem das condições concretas de cada empresa. Tais condições não são idênticas para todas e, ainda, dentro de uma mesma empresa, com freqüência, variam rápida e profundamente. Contudo, não duvidamos afirmar que deve conceder-se aos

empregados uma participação ativa nos negócios da empresa em que trabalham, seja esta de particulares ou do Estado. Sempre deve tender-se para que as empresas se tornem uma verdadeira comunidade humana, cujo espírito penetre profundamente nas relações, nas funções e nos deveres de cada um de seus membros"⁷²

⁷² PAPA JOÃO PAULO XXIII. Carta Encíclica *Mater et Magistra*, 1961.

6.2. A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA

Outro aspecto que merece consideração refere-se à participação acionária dos empregados nas empresas de capital aberto. Como vimos no capítulo 2, esta modalidade oferece grandes vantagens tanto para a empresa como para os seus funcionários. Essa forma de participação apresenta perspectivas interessantes para o futuro. A participação acionária pode se transformar em fundos de aposentadoria, contribuindo significativamente para a solução dos graves problemas previdenciários em que o Brasil está mergulhado. Apesar de uma solução restrita às empresas de capital aberto, esta questão mereceria estudos mais aprofundados por parte dos órgãos de governo ligados à área previdenciária.

6.3.CONSTRUÇÃO DE UM PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

O nível de complexidade que envolve o tema, aliado ao atual estágio de discussões, impede o delineamento de um modelo detalhado de participação nos lucros.

Além disso, o universo empresarial brasileiro caracteriza-se por uma diversidade enorme e de difícil padronização. Estas características são determinadas por diferenças regionais e culturais, por diferentes estilos de gestão, por processos de desenvolvimento desiguais, por exposição a diferentes graus de competição nacional e internacional, por diversidade de setores (mais ou menos desenvolvidos, mais ou menos capacitados para a mudança), etc.

Nesse sentido, vamos expor os elementos básicos que, em nosso entendimento, deveriam ser considerados na construção desse modelo. Essas dimensões serão colocadas na forma interrogativa:

- que proporção dos lucros será distribuída?
- deve-se deduzir também dos lucros um montante para a remuneração do capital? (Isto pode ser objeto de discussão na empresa. Já colocamos que no Japão, os valores da qualidade estão baseados na distribuição dos benefícios resultantes da melhoria da qualidade⁷³. A Lincoln Electric Company, empresa americana que participa lucros com seus funcionários desde 1895, adota esta filosofia, distribuindo os benefícios com os

⁷³ RUBINSTEIN, Democracy, p. 53.

consumidores, através de preços menores, com os acionistas e com os trabalhadores⁷⁴)

- a distribuição deve ser eqüitativa ou diferenciada?
- qual a forma de distribuição?
- quais os critérios de distribuição?
- qual deve ser a periodicidade de distribuição?
- como se dará o acesso às informações sobre o lucro?
- quais as formas de garantir a legitimidade do processo?

Não há resposta única para essas questões. Como já observamos, elas dependem de uma série de fatores. Porém entendemos, a partir dos resultados proporcionados pelos estudos de caso, que três pressupostos são necessários para que um processo de participação nos lucros produza resultados positivos, tanto para a empresa, como para seus funcionários. São eles:

- o processo de participação nos lucros deve ser suportado por um sistema de comunicação eficaz, com informações transparentes e sistemáticas;
- o processo de participação nos lucros deve possuir legitimidade perante os funcionários. Para tal, deve ser entendido e desenvolvido como parte de

⁷⁴ PATTEN, Thomas H.; DAMICO, Mark. Survey details profit-sharing plans: is revealing allocation formulas a performance incentive? *National Productivity Review*. p. 383-394, Summer 1993.

um processo de democratização das relações na empresa, em conjunto com outros programas participativos;

- o processo de participação nos lucros é mais eficaz se for conectado a resultados.

Esses pressupostos serão detalhados no próximo tópico.

6.4. BASES PARA UM EFETIVO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

Um grande obstáculo enfrentado pela maioria das empresas que já adotam sistemas de participação nos lucros foi, em algum momento de sua implantação, como não deixar que o sistema de participação nos lucros se tornasse ilegítimo, caindo no descrédito dos funcionários. A não legitimação desse processo pode transformar a participação nos lucros em um 14º salário desprovido de qualquer sentido junto aos funcionários.

A legitimação da participação nos lucros depende fundamentalmente de dois fatores críticos, a saber: a transparência do processo (que está intimamente ligada ao seu grau de democratização⁷⁵) e o estabelecimento claro do que o funcionário pode fazer em prol da lucratividade da empresa.

Com referência ao primeiro fator, Ricardo Semler coloca bem a questão: quando perguntado sobre qual a principal condição para uma empresa implantar um sistema de participação nos lucros, ele responde que é

"... tomar a decisão filosófica de manter uma contabilidade transparente. Ou seja, abolir o caixa 2, os 'descontos' aos clientes, etc. Dá para imaginar, então, as dificuldades para que um sistema de participação nos lucros venha a ser aceito por 95% dos empresários".⁷⁶

⁷⁵ GILSON, Thomas Q.; LEFCOWITZ, Myron J. A plant-wide productivity bonus in a small factory: study of an unsuccessful case. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 10, p. 296, 1957.

⁷⁶ LOBOS, *Participação*, p. 55.

De fato, fica difícil estabelecer um processo de participação nos lucros, que seja sério e busque um real envolvimento dos funcionários, sem a condição básica de que as informações referentes ao lucro sejam verdadeiras. Isso exige duas condições: que os critérios de apuração do lucro estejam claros e entendidos por todos e que as informações sejam transmitidas aos funcionários (de preferência que os mesmos estejam capacitados a entendê-las, como no caso da própria Semco). Além disso, o processo de participação nos lucros, como qualquer outro processo denominado participativo, deve ser discutido amplamente na empresa. Ele deve ser fruto de discussões e não ser imposto *top-down*.

Antoninho Marmo Trevisan, Presidente da Trevisan Associados, em entrevista concedida, aborda a questão. Perguntado sobre se o grande obstáculo referente à informação estaria no fato de que os empresários sonegam ou maquiam os números, ele responde:

"Não necessariamente. Veja um exemplo: há mais de 300.000 empresas que tributam pelo lucro real e que, portanto, levam contabilidade. Em geral, os sócios administradores dessas empresas retiram um pró-labore muito baixo. Por quê? Porque para eles é mais conveniente retirar a sua compensação (pelo trabalho, pelo risco do capital, do que quer que seja), do lucro da empresa. Caso a participação nos lucros vingar, no entanto, é claro que o pró-labore seria elevado a níveis realistas sob pena de manter 'subsidiados' os lucros a serem distribuídos. E que sócio administrador vai querer que seu pró-labore seja levado a

conhecimento de todos os empregados da sua empresa?"⁷⁷

O Prof. Amauri Mascaro Nascimento refletindo sobre a mesma questão diz:

"Esse direito (o da informação) já é previsto na legislação de alguns países, nos quais os sindicatos ou as representações de trabalhadores, para a negociação, podem exigir do empregador a divulgação de sua situação contábil ou econômica. Essa exigência é vista como condição necessária para a negociação"⁷⁸

Em relação ao segundo fator, um sistema de participação nos lucros deve buscar sempre relacionar em que medida e de que forma as ações de cada funcionário, ou dos grupos de trabalho, células, etc., podem contribuir para o aumento do lucro ou melhoria dos resultados. Esta relação pode ser conseguida se a empresa desdobrar o conceito de lucro em conceito de resultados. O conceito de resultado, na percepção dos funcionários, é muito mais facilmente compreendido e instrumentalizável, ao contrário do simples conceito de lucro. Vejamos o porquê.

A medida da contribuição de cada empregado, ou de grupos de trabalho, a um resultado específico é uma relação mais simples de se estabelecer. Para o funcionário é uma medida mais concreta, mais palpável. Façamos uma suposição: se uma empresa passa a distribuir 10% do lucro

⁷⁷ LOBOS, *Participação*, p. 52.

⁷⁸ NASCIMENTO, *Direito*, p. 155.

para seus funcionários e não estabelece uma relação entre o desempenho do funcionário e a melhoria da lucratividade de forma concreta (através de programas de resultados), estes 10% passam a se tornar um simples percentual a ser distribuído. O funcionário não sabe bem ao certo se o que ele está fazendo contribui para o aumento do montante que ele irá receber, ou qual o seu papel na lucratividade da empresa. Um caso ilustrativo ocorreu nas Ceras Johnson. Em 1990, a Diretora de RH daquela empresa, narrando a experiência da Johnson na implantação do processo de participação nos lucros, nos conta que, à época da realização de um encontro gerencial em Friburgo para a definição do orçamento, os funcionários questionavam este gasto dizendo: "Lá se vai nosso *profit* !" Eles estavam relacionando essa despesa com a redução dos lucros e, conseqüentemente, com a redução do montante que iriam receber de participação. É claro que a redução de despesas aumenta o lucro, porém somente a redução de despesas não torna uma empresa competitiva e, por decorrência, mais apta a realizar lucros. Eles não percebiam a alavancagem que esta reunião poderia dar à lucratividade. A Diretora de RH nos conta, também, que a Johnson não distribuiu lucros durante dois anos consecutivos em virtude de prejuízos. Como a relação, no início do processo, estava só estabelecida em termos de lucro, os funcionários queixaram-se da ausência daquele dinheiro extra dizendo: "Cadê aquele dinheiro que nós recebíamos? Nós trabalhamos o ano inteiro e nos esforçamos!". Lobos cita A.C. Burrows em "Profit Sharing in the Joint Enterprise System", que coloca:

"Final, os lucros não mantêm necessariamente uma relação muito estreita com a produção física, nem com o esforço dos empregados. Estes, por exemplo, podem se esforçar ao máximo e, mesmo assim, os lucros caírem devido a uma redução nos preços dos produtos por motivos competitivos. Ou, por outro lado, os lucros podem aumentar,

apesar de uma queda na produção, em função de preços favoráveis das matérias-primas ou de economias decorrentes de inovações tecnológicas, e os trabalhadores nada terem a ver com uma coisa ou com outra".⁷⁹

Ebert e Mitchell⁸⁰ sugerem explicações para este fato. Segundo os autores, isto ajudaria os trabalhadores entender mais claramente o quê é esperado deles e aumenta a probabilidade de fazer com que eles caminhem na direção do que é mais valorizado.

Em resumo, a empresa deve, para aumentar as chances de sucesso do processo, implantar a participação nos lucros, conectando-a com outros processos organizados em torno de resultados. Estes processos devem sempre estar relacionados com o aumento do lucro de uma forma direta. Já foi citado o caso da Monsanto, que vinculou a distribuição dos resultados às metas atingidas pela empresa. O mesmo acontece à Xerox, que distribui resultados mediante o atingimento de determinados indicadores. O que teria que ser melhor avaliado é a questão legal, ou seja, como ficará o texto definitivo da lei e se a mesma permitirá um arranjo nessa forma.

O sistema de comunicação foi repetidamente citado por várias empresas que possuem experiências em participação nos lucros como sendo um fator crítico. Como vimos anteriormente, a questão da informação pode se constituir em um obstáculo à legitimidade do processo. Pelos estudos de

⁷⁹ LOBOS, *Participação*, p. 7.

⁸⁰ EBERT, R. J.; MITCHELL, T. R. *Organizational decision processes: concepts and analysis*. New York : Crance, Russak, 1975.

caso, acreditamos que boa parte do sucesso da participação nos lucros se deve às comunicações sistemáticas, transparentes e inteligíveis.

Concluimos, portanto, que a efetividade e a legitimidade de um processo de participação nos lucros dependem basicamente dos seguintes fatores: desenvolvimento do processo a partir de pressupostos democráticos (que envolve a discussão sobre a distribuição do poder), transparência, conexão com resultados discutidos e acordados, e existência de um processo de comunicação eficaz. Além de proporcionar efetividade e legitimidade, um processo de participação nos lucros estruturado a partir desses pressupostos pode reduzir em muito o conflito estrutural entre áreas dentro de uma organização.

6.5. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E PRODUTIVIDADE

Foi realizada, em 1991, uma pesquisa entre as empresas da Associação Nacional de Administração Participativa (ANPAR) e da Associação Brasileira da Indústria Eletro-Eletrônica (ABINEE), em conjunto com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Das 97 empresas abrangidas pela pesquisa, 60 delas haviam implantado alguma modalidade de gestão participativa e/ou desenvolveram alguma forma de participação dos empregados nos lucros ou resultados. Entre os objetivos visados pelas empresas, ao implantarem programas de participação nos lucros ou resultados, estavam:

- *"aperfeiçoamento das relações de trabalho;*
- *melhoria da produtividade;*
- *estímulo à livre negociação;*
- *engajamento da força de trabalho na busca de melhores resultados;*
- *melhoria da distribuição dos ganhos entre empregador e empregados;*
- *melhoria da qualidade de produtos/serviços; economia de insumos; e*

- ***aperfeiçoamento de processos produtivos.*"⁸¹**

Dentre os objetivos apontados, um, em especial, deve ser melhor clarificado. Trata-se da busca da melhoria da produtividade. No dois casos analisados neste trabalho, os entrevistados colocaram que, após a implantação da participação nos lucros/resultados, a produtividade melhorou (apesar dessa afirmação não se basear em dados empíricos). Será que podemos afirmar que o processo de participação dos trabalhadores nos lucros/resultados de uma empresa aumenta a produtividade da mesma? A literatura existente sobre o tema indica-nos que não podemos estabelecer esta relação de forma simples e direta. Segundo Patten e Damico:

***"Poucas pesquisas tem sido feitas sobre a participação nos lucros, apesar de ser uma idéia desenhada no século XIX. Depois de mais de cem anos, os especialistas em compensação ainda não conhecem como os vários tipos de planos de participação nos lucros afetam o desempenho dos empregados."*⁸²**

De fato, em um recente levantamento da história e das pesquisas sobre a participação nos lucros/resultados, na últimas três décadas foram realizados somente 13 estudos empíricos sobre a questão⁸³.

⁸¹ USP coordena pesquisa sobre a participação nos resultados. Jornal de Recursos Humanos. São Paulo, 22 de dezembro de 1991.

⁸² PATTEN, Survey details. p. 383.

⁸³ GOWEN, C.R.. Gainsharing programs: an overview of history and research. *Journal of Organizational Behavior Management*. Vol. 11(2), 1990, p. 77-99.

Apesar da não existência de suficientes evidências empíricas que suportem a relação causal entre participação nos lucros e produtividade, podemos afirmar, com base nos modelos teóricos, que a participação nos lucros atua de forma positiva no componente motivacional dos empregados. Isto poderia contribuir para a melhoria do desempenho e da produtividade.

Em um interessante estudo sobre as conseqüências da participação nos resultados, Hanlon, Meyer e Taylor⁸⁴ concluem, após a realização de um experimento comparando o desempenho de empregados de uma mesma empresa de remessa de embalagens, porém de unidades separadas, que na empresa onde o programa de participação nos resultados foi implantado, o desempenho (medido através de indicadores como número de pacotes perdidos/esquecidos durante a classificação/separação e número de pacotes embalados por hora, entre outros) foi melhor. Segundo os autores:

"A melhoria do desempenho seguida da implantação da participação nos resultados pode ser atribuída à melhoria do nível de conhecimento sobre o trabalho (cognição), melhoria da cooperação e elaboração de sugestões (comportamento) e melhoria de como eles (os empregados) sentem seu trabalho e a organização (atitudes)."⁸⁵

Um ponto relevante que deve ser destacado, é o fato de que na unidade em que o programa de participação nos resultados foi desenvolvido, o mesmo foi acompanhado de um programa denominado *Quality Action*

⁸⁴ HANLON, Susan; MEYER, David G.; TAYLOR, Robert R.. Consequences of gainsharing - a field experiment revisited. *Group & Organization Management*. Vol.19, n.1, mar 1994, p. 87-111.

⁸⁵ Ibid. p. 90.

Teams (QAT). Este programa voluntário de participação, envolvendo grupos entre 5 e 10 funcionários, objetivava dar oportunidades de buscar soluções e correções de problemas ligados ao trabalho das equipes. Este dado reforça nossa conclusão sobre os estudos de caso, onde colocamos a importância de um programa de participação nos lucros/resultados estar inserido em um contexto maior de participação.

Outro ponto desta pesquisa merece atenção. Quando do início da implantação do processo de participação nos resultados, todos os funcionários da unidade foram avisados que este processo seria experimental. Após 17 meses, o processo foi eliminado. A melhoria do desempenho, mesmo após o término do processo, continuou. Segundo os autores:

"... os resultados deste estudo são excitantes porque eles fornecem a primeira evidência empírica que a totalidade de um programa de resultados deixa efeitos residuais nos comportamentos e atitudes dos empregados."⁸⁶

Esses resultados reforçam os princípios dos modelos teóricos que enfatizam os efeitos sequenciais da participação nos lucros/resultados desenvolvidos por Hammer⁸⁷, Hanlon & Taylor⁸⁸, Miller & Monge⁸⁹ e Mohrman et al⁹⁰.

⁸⁶ Ibid. p. 105.

⁸⁷ HAMMER, T.H. New developments in profit sharing, gainsharing and employee ownership. *Productivity in organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 1988, apud HANLON et al. Consequences. p. 105.

⁸⁸ HANLON, S.C.; TAYLOR, R.R.. An examination of changes in work group communication behaviors following installation of a gainsharing plan. *Group and Organization studies*. Vol.16, n. 3, 1991, p. 238-267, apud HANLON et al, Consequences, p. 105.

Podemos concluir, então, que o processo de participação nos lucros ou resultados, em si mesmo, não necessariamente melhora o desempenho dos empregados em termos de produtividade. Entretanto, conforme evidenciado pelos estudos de caso e pela pesquisa acima descrita, o processo de participação nos lucros/resultados pode influenciar, contanto que desenvolvido dentro de um contexto de um programa maior de participação efetiva, a melhoria do desempenho.

⁸⁹ MILLER, A.M.; MONGE, P.R.. The development and test of a system of organizational participation and allocation. *Organizational Communication Yearbook*. n. 10, 1987, p. 431-455, apud HANLON et al, Consequences, p. 105.

⁹⁰ MOHRMAN, A.M.; LEDFORD, G.E.; DEMMING, S.. *Gainsharing: congruence with high-involvement organization design*. Los Angeles : University of Southern California, 1987, Center for Effective Organizations, School of Business Administration, apud HANLON et al, Consequences, p. 105.

7. ANEXOS

ANEXO 1 - PROJETOS DE LEI RELATIVOS À PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS À ÉPOCA DA CONSTITUIÇÃO DE 1988.

Projeto de Lei n. 2428, de 1989, do Deputado José Tavares

Dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros da empresa em que trabalham, nos termos do artigo 7, inciso XI, da Constituição

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1. As empresas distribuirão a seus empregados nunca menos que vinte e cinco por cento dos lucros do exercício, na forma de participação prevista no art. 7, inciso XI da Constituição Federal.

Parágrafo único: o disposto nesta lei não se aplica aos empregados de instituições filantrópicas ou assistenciais e associações recreativas e outras sem fins lucrativos.

Art. 2. Considera-se lucro, a conceituação clássica atribuída aos saldos positivos apurados em balanço de toda e qualquer atividade econômica e de acordo com a Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, antes da dedução das participações de empregados e administradores, e deduzido o valor do imposto sobre a renda.

Art. 3. Os valores da participação nos lucros não se incorporam ao salário nem a este se equiparam, para nenhum efeito, não podendo sofrer incidência de imposto, taxa, contribuição previdenciária, mas apenas o imposto de renda em percentual igual ao que grave a distribuição de dividendos.

Art. 4. O direito de que trata esta lei também é assegurado ao ex-empregado relativamente ao período em que trabalhou na empresa.

Art. 5. O Poder Executivo regulamentará a presente lei no prazo de noventa dias a contar de sua publicação, e na sua falta, os critérios para a distribuição dos lucros serão estabelecidos em contratos coletivos sob orientação dos respectivos sindicatos de classe.

Parágrafo único: Na distribuição dos lucros será levado em conta o critério de pontuação, premiando-se a produtividade, antigüidade e assiduidade do empregado.

Art. 6. Esta lei entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 7. Revogam-se as disposições em contrário.

Projeto de lei n. 2382, de 1989, do Deputado Amaury Müller

Dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas nos termos do inciso XI do art. 7 da Constituição Federal.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1. É assegurada a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas, independentemente da remuneração por eles recebida.

Art. 2. A participação a que se refere o artigo anterior será garantida mediante a destinação, de no mínimo, 20% (vinte por cento) do lucro líquido anualmente apurado pelas empresas.

Art. 3. O rateio do percentual do lucro das empresas em favor dos empregados obedecerá às normas do regulamento desta lei, que deverá levar em conta o salário recebido, o tempo de serviço, os encargos familiares, a pontualidade, a assiduidade e a produtividade dos trabalhadores.

Art. 4. Esta lei entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 5. Revogam-se as disposições em contrário.

Projeto de lei n. 2.381, de 1989, do Deputado Vilson Souza

Dispõe sobre a participação do empregado nos lucros da empresa

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1. Constitui direito do empregado a participação nos lucros da empresa em que trabalhar, na forma prevista nesta lei.

Parágrafo 1: Considera-se, para os efeitos desta lei:

I - empresa: toda entidade individual ou coletiva que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços;

II - empregado: toda pessoa física que presta serviço de natureza não eventual a empresa, sob dependência dessa e mediante salário.

Parágrafo 2: O disposto nesta lei não se aplica aos empregados de instituições de beneficência, de associações recreativas ou de outras instituições sem fins lucrativos.

Art. 2. Considera-se lucro, para os efeitos desta lei, o lucro líquido do exercício apurado de acordo com a Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, antes da dedução das participações de empregados e administradores, e deduzido o valor do imposto sobre a renda.

Parágrafo 1: O lucro de empresas pertencentes a grupos, sistemas ou conglomerados econômicos ou financeiros será apurado através do balanço geral consolidado do exercício das diversas empresas que os integram, incluindo a participação minoritária.

Parágrafo 2: Consideram-se grupos, sistemas ou conglomerados econômicos ou financeiros o conjunto de empresas que tenham relacionamento de controladora e controlada ou coligada, conforme definidas no art. 265 da Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Parágrafo 3: Para elaboração das demonstrações consolidadas deverão ser obedecidas as normas sobre consolidação estabelecidas nos arts. 250 e 275 da mesma Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Art.3. Do lucro apurado na forma do artigo anterior serão distribuídos aos empregados não menos de vinte e cinco por cento, e que estejam prestando serviços à mesma empresa por um período mínimo de 2 anos, ininterruptos ou não, considerados ainda os seguintes critérios:

I - assiduidade no trabalho;

II - grau de produtividade; e

III - tempo de serviço à empresa.

Art. 4. O montante da participação nos lucros não se incorpora ao salário nem a este se equipara, para nenhum efeito.

Parágrafo único: Esse montante não sofrerá a incidência de imposto, taxa ou contribuição previdenciária, sobre ele incidindo apenas o imposto de renda ao mesmo percentual do que grava a distribuição de dividendos.

Art. 5. A inexistência de lucros ou a ocorrência de prejuízos em determinado exercício, devidamente apurado no encerramento do balanço e comprovado perante o imposto sobre a renda, não gerará direito aos empregados de

pleitearem compensação pela não distribuição de lucros em outros exercícios.

Art. 6. Fica assegurado ao empregado, em caso de término ou rescisão do contrato de trabalho, com ou sem justa causa, a participação nos lucros proporcionais ao período em que trabalhou na empresa no respectivo exercício.

Parágrafo 1: A distribuição do lucro prevista neste artigo será feita juntamente com a dos demais empregados.

Parágrafo 2: Prescreve em dois anos o prazo para o empregado procurar a empresa para recebimento de sua quota na forma estabelecida neste artigo.

Art. 7. Se houver alteração de lucro, resultante de revisão para imposto de renda, e este for maior, a empresa pagará em uma só vez dentro de trinta dias, a diferença proporcional conseqüente; se menor, poderá a empresa descontar da remuneração do empregado, décimos, o que pagou a mais.

Art. 8. A concessão de qualquer gratificação, vantagem ou comissão voluntariamente dada por parte da empresa não isenta de distribuição de lucros entre seus empregados.

Art. 9. A distribuição de lucros que se refere esta lei será paga de uma só vez ao empregado e impreterivelmente até trinta dias, após o encerramento do balanço da empresa.

Art. 10. Prescreve em cinco anos o direito de empregado pleitear a reparação de qualquer ato infringente desta lei, ou o pagamento de qualquer importância que faça jus relativamente à participação nos lucros e perdas e

de demonstrativo dos lucros que a empresa distribuir entre seus empregados.

Art. 11. Cabe aos sindicatos a fiscalização dos critérios adotados para a participação nos lucros, bem como do valor distribuído.

Art. 12. O infrator desta lei será punido com multa de valor variável, igual a um até vinte salários mínimos regionais, segundo a intenção, extensão, natureza e grau de infração, atenuante(s) agravante(s) aplicável em dobro em caso de reincidência, oposição e obstáculo à fiscalização.

Art. 13. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 14. Revogam-se as disposições em contrário.

Projeto de lei n. 2.009, de 1989, do Deputado José Camargo

Disciplina a participação do trabalhador no lucro e na gestão da empresa, nos termos do art. 7, inciso XI da Constituição.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1. Os trabalhadores, urbanos ou rurais, tem direito à participação nos lucros e na gestão das empresas, na forma desta lei.

Parágrafo 1: As micro-empresas, em que mais da metade do pessoal seja constituída de membros da mesma família que a explora, estão isentas dos dois tipos de participação de que trata essa lei.

Parágrafo 2: Nas propriedades rurais que se constituam em micro-empresas ou sejam, com qualquer área, inteiramente exploradas pelo regime de meação, também não há participação nos lucros e na gestão da empresa.

Art. 2. A participação nos lucros, pelo trabalhador, é inteiramente distinta do seu salário e gratificações, sendo paga em dinheiro ou em ações.

Parágrafo único: Quando se trate da distribuição dos lucros em ações, os empregados participarão na gestão das empresas, na proporção dessas ações, por eles escolhidos, pelo voto direto e secreto, seus representantes na direção da firma.

Art. 3. A empresa pode propor a participação na gestão dos seus negócios, pelos seus empregados, mediante escolha por eles de um ou mais representantes, conforme a proporção da empresa.

Art. 4. Obrigatória a participação nos lucros e facultativa a gestão, os empresários deverão propor a primeira, sob pena de multa equivalente a duzentas OTN's dobrada a cada reincidência.

Art. 5. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6. Revogam-se as disposições em contrário.

Projeto de Lei do Senado n. 152, de 1989, do Senador Marco Maciel

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas e dá outras providências.

O Congresso nacional decreta:

Art. 1. A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas rege-se por esta lei.

Art. 2. Consideram-se empregadores, para os fins da presente lei, os como tal definidos no art. 2 da Consolidação das Leis do Trabalho.

Parágrafo único: Excluem-se das obrigações desta lei as pessoas físicas ou jurídicas que desenvolvem atividade de natureza não econômica.

Art. 3. Cada empregador, para efetivar a participação a que se refere o art. 1, deverá firmar com seus empregados, em caráter geral, acordo coletivo específico com aquela finalidade, o qual conterá um plano de participação.

Parágrafo 1: A negociação do acordo coletivo a que se refere o artigo, do lado dos trabalhadores, caberá aos representantes por eles eleitos para esta finalidade ou ao sindicato representativo da sua categoria se isto for por eles deliberado com Assembléia especialmente convocada com esta finalidade.

Parágrafo 2: O acordo a que se refere o *caput* deste artigo será livremente negociado pelo empregador e seus empregados e constituirá o instrumento hábil para fixação tanto dos direitos substantivos da participação, tais como o modo e o enquanto dela, como também das regras

adjetivas que deverão ser obedecidas pelos acordantes, inclusive as de vigência e de revisão.

Parágrafo 3: Não comportará o registro a que se refere o parágrafo seguinte, o acordo que não contiver cláusula garantidora aos empregados participantes dos meios de informação indispensáveis à fiscalização do cumprimento do plano de participação nele contido.

Parágrafo 4: O acordo coletivo só terá validade *erga omnes* se registrado no órgão local da Justiça do Trabalho ou no Juízo local investido de Jurisdição Trabalhista, que organizará o serviço respectivo.

Art. 4. No exercício em que, comprovadamente, incurrerem lucros ou resultados, o empregador ficará desobrigado da celebração de acordo coletivo de participação, bem como de compensar a ausência dele em eventuais lucros ou resultados futuros.

Art. 5. O acordo coletivo de participação é obrigatório não só para empregador permanentes, como também para os temporários, avulsos ou sazonais.

Art. 6. Comprovado o impasse na negociação ou que o empregador se nega a qualquer entendimento, poderão os empregados, por intermédio do sindicato que os representar, ajuizar dissídio coletivo destinado ao estabelecimento de um plano de participação.

Parágrafo único: No caso do *caput* do artigo, a Justiça do Trabalho, fracassada a conciliação judicial, nos limites do seu poder normativo, definido no parágrafo 2, do art. 114 da Constituição Federal, estabelecerá um plano de participação que atenda à natureza e à conjuntura do empregador e

aos celebrados por empresas do mesmo ramo de atividade e de porte semelhante.

Art. 7. A parte dos lucros ou resultados destinada à distribuição aos empregados em decorrência de plano de participação contido em acordo coletivo específico registrado na forma do parágrafo 4, do art. 3, ou resultante de decisão da Justiça do Trabalho, não integrará o lucro tributável do empregador, para efeito do imposto sobre a renda.

Art. 8. A quota-parte recebida pelo empregado à título de participação, qualquer que seja a modalidade de que se revista, não representa salário para nenhum efeito, e não pode servir de base à incidência de contribuição previdenciária ou de qualquer obrigação trabalhista.

Art. 9. Na proporção dos planos de participação a que executarem em decorrência de acordo coletivo específico celebrado com seus empregados, os empregadores gozarão de:

- a) favor creditício nos estabelecimentos oficiais de crédito, segundo normas que estes adotarão para isso;
- b) preferência, em igualdade de condições, na adjudicação de obras e serviços em processo de concorrência pública;
- c) vantagens nos contratos com entidades públicas, a critério destas.

Art. 10. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Projeto de lei do Senado n. 155, de 1989, do Senador Edison Lobão

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas e dá outras providências.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1. Os empregadores, abrangidos pelo art. 2. da Consolidação das Leis do Trabalho, ficam obrigados a dar a seus empregados, em caráter geral e inclusive aos empregados, em caráter geral e inclusive aos empregados avulsos ou temporários, uma participação nos lucros ou resultados de sua atividade econômica.

Parágrafo único: Não se compreendem na disposição deste artigo, os empregados de pessoas físicas ou jurídicas dedicadas a atividade de natureza não econômica.

Art. 2. A participação a que se refere o art. 1 efetiva-se pela adoção de plano de participação contido em acordo coletivo específico, celebrado livremente entre o empregador e seus empregados.

Parágrafo 1: Da parte dos empregados, o acordo coletivo poderá ser negociado por representantes por eles escolhidos para essa finalidade ou pelo respectivo sindicato representativo, se eles assim o decidirem em assembléias convocada para este fim.

Parágrafo 2: Os acordos coletivos, livremente negociados, são os instrumentos próprios de fixação não só dos direitos substantivos da participação, como também das normas adjetivas de regência, inclusive as de vigência e revisão deles.

Parágrafo 3: Cada acordo conterá cláusula assecuratória dos meios de informação propiciados aos empregados, após a permitir a fiscalização do cumprimento dele.

Parágrafo 4: Uma vez assinado, o acordo coletivo será levado a registro no órgão local da Justiça do Trabalho ou no juízo local investido da jurisdição trabalhista, que organizará o serviço respectivo.

Parágrafo 5: Os empregados poderão ajuizar dissídio coletivo destinado ao estabelecimento de um plano de participação, por intermédio do sindicato da categoria profissional, quando:

- a) ficar comprovado o impasse na negociação;
- b) o empregador negar-se a negociar.

Art. 3. A Justiça do Trabalho, ajuizado o dissídio coletivo referido no parágrafo 5 do artigo anterior, promoverá a tentativa de acordo e, no caso de julgamento, além dos parâmetros fixados no parágrafo 2, do art. 114 da Constituição Federal, estabelecerá um plano de participação que atenda à natureza e à conjuntura da empresa e equivalente aos celebrados por empresas assemelhadas.

Art. 4. Para efeito do imposto sobre a renda, exclui-se do lucro tributável do empregador, o montante que for por ele atribuído aos empregados à título de participação nos lucros ou resultados, em decorrência de plano de participação registrado na forma do parágrafo 4 do art. 2 ou estabelecido por decisão da Justiça do Trabalho.

Art. 5. O quinhão individual de participação nos lucros ou resultados, atribuído a cada empregado, não tem caráter remuneratório e nem pode

servir de base à incidência de qualquer obrigação trabalhista ou previdenciária.

Art. 6. Os empregadores, proporcionalmente à grandeza dos planos de participação adotados, gozarão das seguintes vantagens:

a) favor creditício, junto aos estabelecimentos oficiais de crédito, que, a partir da publicação da presente lei, adotarão normas próprias para isso, condizentes com as respectivas possibilidades;

b) preferência, em igualdade de condições, na classificação das propostas oferecidas em concorrências públicas;

c) cláusulas de maior vantagem nos contratos com entidades públicas, a critério destas.

Art. 7. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 8. Revogam-se as disposições em contrário.

ANEXO 2 - ANÁLISE DO PROJETO DE LEI DO SENADO N. 155
ELABORADA PELO DR. ROHAN LIMA

"Conforme recomenda a Constituição, o Congresso tratou de examinar e elaborar vários projetos, dentre os quais destacaram-se alguns reunidos e incorporados ao texto do projeto de lei n. 155 que, aprovado, foi enviado à Câmara dos Deputados, com a seguinte emenda:

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, define sua participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade do trabalho para os efeitos do parágrafo 4, do art., 218 da Constituição e dá outras providências.

Vejamos então que o projeto, basicamente pretende: a) dispor sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa: e b) definir a participação dos trabalhadores nos ganhos econômicos resultantes da produtividade do trabalho, visando regulamentar o parágrafo 4 do art. 218 da Constituição, que trata de estímulo às empresas que "invistam na pesquisa, criação de tecnologia adequada ao País, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos". Com efeito, o artigo 1 do projeto confirma sua emenda e reitera que almeja regulamentar dois dispositivos constitucionais a um só tempo (a participação nos lucros e a participação nos ganhos econômicos).

O legislador ordinário, note-se de saída, preferiu ignorar a regulamentação da participação na gestão que consta do mesmo comando constitucional, dispondo sobre a participação nos lucros e abarcou, no

mesmo projeto, a questão da participação nos ganhos decorrentes da produtividade do trabalho prevista em outro dispositivo.

Aqui, já se erigam as críticas ao projeto por pretender envolver assuntos e temas que merecem regulamentação em separado até porque alocados em capítulos diversos da Constituição. Os lucros nos Direitos Sociais e a produtividade na Ciência e Tecnologia.

A meu ver, seria mais prudente manter a sistemática constitucional e não confundir as duas situações.

Sim, porque como já demonstramos, quando o artigo 7, inciso XI, refere-se a "resultados", aí se incluem as metas de produtividade, de modo que não é necessário pretender regulamentar o art. 218, parágrafo 4, até porque, ali, se trata de incentivos para as empresas.

Melhor faria se o legislador ordinário se abstrairse tal pretensão e se concentrasse no art. 7, XI, o que já representa enorme esforço, especialmente no sentido de acautelar-se das generalizações lembrando, por exemplo, que a Carta Magna equiparou ao trabalhador avulso nos mesmos direitos o que, em qualquer hipótese, será de difícil administração.

Vamos, entretanto, ao artigo 2. do projeto, que diz:

Art. 2. Considera-se empresa, para os fins da presente lei, toda pessoa jurídica que assumindo o risco da atividade econômica, admita, assalarie e dirija empregados.

De início, o conceito adotado, para "empresa" certamente incomodará os especialistas porque o projeto retira o caráter abstrato que decorre da

constatação de que empresa é o exercício de uma atividade. Como abstração não teria, portanto, personalidade jurídica, constituindo-se apenas em objeto de direitos e nunca em sujeitos de direito, daí porque considerá-la como pessoa jurídica significaria, para os que defendem esta linha de raciocínio (Requião, Dalenartello entre outros), uma limitação conceitual inexplicável.

De qualquer modo, a controvérsia nesse campo seria interminável. Penso que a adoção do conceito previsto na Lei 4.137, de 10 de setembro de 1962, que visava coibir o abuso do poder econômico, traduz de modo mais consistente o que se pretende regulamentar. Diz o art. 6. daquela Lei que "considera-se empresa toda organização de natureza civil ou mercantil destinada a exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos."

O art. 3. do projeto estabelece que:

Art. 3. Será objeto de livre negociação, diretamente, entre cada empresa e seus empregados, a forma de participação dos trabalhadores nos lucros líquidos reais da empresa ou nos ganhos econômicos resultantes da produtividade no trabalho, sendo obrigatória no primeiro caso e facultativa no segundo.

O dispositivo determina, em primeiro lugar, a negociação livre e direta entre cada empresa e seus empregados. Embora reconheçamos, aqui, os melhores propósitos, a letra do inciso VI do art. 8. da Constituição grita que é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas do trabalho, sendo que o inciso III do mesmo artigo já dispõe que cabe ao sindicato a defesa dos interesses e direitos, coletivos ou individuais, da categoria.

Eis aí um ponto de difícil superação para que a participação, como deve ser, atenda especificidades localizadas, porque a entidade sindical está absorvida nos aspectos mais gerais e básicos de toda categoria e não reúne condições para cuidar de grupos com necessidades e problemas muito específicos nas suas relações com as respectivas empresas.

A segunda parte do mesmo artigo, ora em exame, fixa como base de cálculo para a participação dos trabalhadores, os lucros líquidos reais da empresa. Presume-se, portanto, que o conceito de lucros real do projeto derive do art. 154 do regulamento do imposto de renda, segundo o qual "lucro é o lucro líquido do exercício ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas". Já que estamos tratando de participação, não devemos perder de vista o art. 189 da Lei das Sociedades Anônimas que manda deduzir, "antes de qualquer participação", os prejuízos acumulados e a provisão para o Imposto de Renda. A interpretação sistemática dos três artigos conduz à conclusão que o legislador ordinário pretenda que a participação dos trabalhadores incida sobre o último lucro da "demonstração do resultado do exercício" conforme o jargão contábil.

Alias, o art. 6. do projeto manda mesmo excluir do lucro tributável para efeito de imposto de renda, o montante pago aos empregados à título de participação nos lucros. E seu art. 8 estabelece a condição de despesas dedutíveis para a pessoa jurídica nos pagamentos feitos à título de ganhos de produtividade. Neste passo, por oportuno, devo manifestar-me contrário a qualquer isenção tributária para as empresas que praticarem a participação nos lucros. A exclusão da base de cálculo, configurando-a como despesa dedutível, já representa por si só, estímulo suficiente para a implantação do sistema. É necessário, antes de adotar incentivos mais onerosos, avaliar o jogo das forças vivas da sociedade, determinando a partir de suas

contradições naturais e somente depois acionar mecanismos de política fiscal que se façam indispensáveis.

Devo registrar, que salvo apreciação mais detalhada, do ponto de vista contábil, o projeto provoca confusão, pois ao permitir a exclusão do lucro tributável não pode estabelecer, como base de cálculo, para a participação dos trabalhadores, o lucro líquido a não ser que esteja considerando o regime de caixa, que remete para o exercício do pagamento e, portanto, a exclusão do lucro tributável. É bom esclarecer este ponto.

A terceira parte do art. 3. do projeto dispõe, de modo curioso, que a negociação para ajustar participação nos lucros é obrigatória, enquanto que, no caso da participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade, é facultativa.

Emergem daí algumas conseqüências. Caso os trabalhadores deflagrem uma greve para obter a participação nos lucros, sem antes negociá-la, correm o risco de ver o movimento ser declarado ilegal. Quanto à participação nos ganhos decorrentes da produtividade, cuja negociação é facultativa, o projeto corre o risco de ser superado pelos fatos ao pretender regular um dispositivo constitucional, que visa estimular as empresas na busca de aperfeiçoamento tecnológico e científico, como é o caso do art. 218, parágrafo 4. da Constituição, conforme já assinalamos anteriormente.

Passamos ao art. 4 do projeto que diz:

Art. 4. A negociação será individual ou coletiva e neste último caso conduzida, por parte dos empregados, por representante por eles eleitos especialmente para esta finalidade, que gozarão de

estabilidade concedidas aos representantes sindicais durante a vigência do acordo.

Parágrafo 1. Quando os empregados decidirem pela representação sindical, esta recairá preferencialmente em trabalhadores com vínculo empregatício com a empresa.

Parágrafo 2. Cada empresa deverá adotar normas de participação nos lucros ou nos resultados onde constem regras claras e objetivas, acessíveis a todos os empregados, tanto na fixação dos direitos substantivos da participação, como também das regras adjetivas, inclusive de vigência e revisão, que deverão ser obedecidas pelos acordantes, observado o disposto no parágrafo 4. deste artigo.

Parágrafo 3. As normas referidas no parágrafo anterior, deverão ser referendadas pelos representantes dos empregados eleitos na forma do caput deste artigo.

Parágrafo 4. Para fins de definição da participação a que se refere o parágrafo anterior é facultado a empresa considerar, entre outras considerações:

a) índices de qualidade, lucratividade ou produtividade da empresa;

b) produtividade de indivíduos, grupos ou setores que atuem sob a mesma coordenação;

c) programa de metas, resultados e prazos pactuados previamente tanto a nível setorial quanto individual;

d) tempo de serviço;

e) percentual sobre o lucro da empresa ou resultados de setores ou áreas gerenciais ou específicas.

Em primeiro lugar, confirma-se que a prioridade para representar os trabalhadores na negociação, dirige-se aos empregados de cada empresa que elegerão seus representantes, sendo que estes gozarão da estabilidade sindical, apenas no prazo de vigência do contrato. Faculta-se, todavia, aos empregados optarem pela representação sindical, mas orienta que sejam preferidos os dirigentes sindicais que mantenham vínculo com a empresa, na clara intenção de não despreender a negociação das particularidades em questão.

O parágrafo 2 do art. 4. introduz, entretanto, um fator complicador. É que sua redação de caráter impositivo, não deixa dúvidas acerca da pretensão de obrigar as empresas a criar normas de participação nos lucros. Ora, o projeto obriga a negociar e, ao mesmo tempo e quase no mesmo artigo, determina que as empresas adotem normas de participação nos lucros, supondo que por via de regulamentação interna (e não mais negociadas) pelos representantes dos empregados.

Não há nenhuma objeção, a priori, contra a convivência, no mesmo projeto, dos dois sistemas (negociado e por via legal), porque não são excludentes, porém guardam características diferentes, que o projeto confunde na intenção, acredito, de introduzir a participação nos lucros nas empresas que não sofrem a pressão da organização dos trabalhadores, ainda muito precária e localizada num país com as dimensões do Brasil. Se este for o caso, caberia a ressalva. De qualquer modo, é bom não perder de vista a lição de Amauri Mascaro Nascimento, lembrando que a negociação é um procedimento bilateral e voluntário, não existindo cláusulas impostas unilateralmente.

Quanto ao art.5. do projeto, devemos reproduzi-lo junto com o art. 10. que posterga a sua eficácia:

Art. 5. Na falta de acordo, o sindicato representativo da categoria profissional dos empregados poderá ajuizar dissídio coletivo nos termos no disposto no art., 114 da Constituição.

Art. 10. O disposto no art. 5. só poderá ser aplicado a partir do dia 31 de dezembro do segundo ano de vigência desta lei.

Aqui, o projeto ameaça invadir novamente, o campo da inconstitucionalidade. Basta observar que o art. 114 da Constituição não faz qualquer ressalva legal a eficácia contida no art. 7, inciso XI, pode deixar de sê-lo por via do mandado de injunção, previsto na própria Constituição. por outro lado, a combinação dos incisos XXXIV e XXXV do art. 5 da Constituição - que tratam do direito de petição e da não exclusão judicial - pesa sobre o projeto, que posterga, na lei ordinária, a eficácia contida na esfera constitucional.

Um exame mais detido, todavia, talvez venha a demonstrar que o legislador ordinário pretende apenas privilegiar a negociação espontânea (se é que podemos chamá-la assim), antes que se torne compulsória. Tanto pode ser assim, que o disposto no art. 10, visa apenas postergar o litígio judicial, quando poderia fixar prazo para vigência da norma como um todo.

Passamos ao art.6. do projeto, segundo o qual:

Art. 6. Exclui-se do lucro tributável do empregador, para efeitos do Imposto de Renda, o montante que for por ele pago, aos empregados, a título de participação nos lucros ou resultados da empresa, em decorrência dos planos de participação de que trata a presente lei.

Conforme já firmei anteriormente, este é o estímulo que considero suficiente para que o empregador se mobilize e se disponha à negociação da participação nos lucros. Na realidade, a motivação real está na própria lógica dos seus negócios, coisa que o capitalismo desenvolvido (e esclarecido) já percebeu há muito. Não resisto, aliás, a idéia de mencionar (para reforçar o argumento) que no senado, o projeto resulta da fusão de propostas de dois políticos adeptos do liberalismo com participação relevante de um senador da social-democracia, coerente com sua proposta de economia de mercado socialmente regulada.

Quanto ao art. 7 e seus parágrafos, determinando que:

Art. 7. A participação nos lucros, resultados ou ganhos econômicos resultantes da produtividade do trabalho, não integra o salário do empregado.

Parágrafo 1: A participação de que trata o caput deste artigo, não substitui, nem complementa a remuneração devida a qualquer empregado que mantenha vínculo empregatício com a empresa, nem servirá de base à incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

Parágrafo 2: O pagamento das importâncias de que trata esta lei será anual, vedadas antecipações.

Insisto que o projeto confunde conceito, pois a produtividade já está nos resultados. Tanto é assim que no parágrafo 4. do art. 4, transcrito anteriormente, o projeto opera com o conceito de resultados e elenca uma série de critérios a serem considerados, entre eles a produtividade de indivíduos, grupos ou setores, programas de metas, etc.

No caso específico deste art.7., a distinção ou confusão é irrelevante, pois ele visa reafirmar o princípio, agora constitucional, da não vinculação salarial.

O parágrafo 2., este sim, pode ser relevante pois interfere e limita a livre negociação, que deixa de ser tão livre e, aí, a confusão de conceitos pode ser prejudicial, pois os resultados podem perfeitamente ser mensuráveis e partilhados mensalmente ou da forma que as partes melhor entendam compatível com sua natureza, origem e finalidade.

Posso imaginar que a limitação anual e vedação de antecipação decorram mais do conceito e aferição do lucro e menos de preocupações

com a produtividade. Caso esta hipótese proceda, seria razoável pensar, também aqui, em estabelecer distinções de tratamento.

Continuemos, passemos ao art. 8.

Art. 8. As quantias pagas aos empregados, a título de partilha de ganhos econômicos decorrentes da produtividade do trabalho individual, são dedutíveis como despesa de pessoa jurídica.

Não há maiores novidades neste ponto, pois a legislação tributária, já aponta os valores recebidos a título de produtividade como despesa operacional e, portanto, dedutível como despesa de pessoa jurídica.

Examinemos, agora, o art. 9. que diz:

Art. 9. Os empregados poderão ter acesso, através de auditores independentes habilitados na forma da lei e indicados por acordo ente as partes, às informações necessárias à avaliação da situação da empresa, com vistas à fixação da participação estabelecida nesta lei, inclusive as relativas às contas que afetem seu lucro ou resultado.

Parágrafo 1: É obrigatória a manutenção do sigilo pelos empregados e seus representantes que tiverem acessos a informações confidenciais, em decorrência do plano de participação nos lucros ou resultados, ficando os infratores sujeitos às penas previstas em lei.

Parágrafo 2: constitui falta grave, para todos os efeitos da legislação trabalhista, a violação, pelo empregado, da obrigação de sigilo a que se refere o caput deste artigo.

Trata-se, aqui, do direito da informação, embricado no direito de participação nos lucros e resultados. Eventuais restrições podem surgir. Muito mais em decorrência da franquia aos segredos da empresa a adversários ideológicos e muito menos em decorrência da redação ou do espírito do projeto.

Voltamos a enfrentar problemas culturais decorrentes de traumas políticos. Teme-se que o sindicalismo ideológico se torne aliado ao fisco, este notável adversário dos contribuintes, numa cumplicidade que povoa o pesadelo dos empresários. Neste aspecto, é importante recolher e examinar as experiências existentes no país, sendo certo que não há jogo possível sem regras claras e atitudes transparentes. Pode ser que as surpresas sejam positivas.

Embora a violação do sigilo bem policiada pelos parágrafos 1 e 2 do art. 9, a sua caracterização fática certamente será de difícil constatação lembrando, principalmente, que a estabilidade sindical remete forçosamente o caso para apreciação judicial compulsória que exige configuração precisa da falta grave. ora, a violação de má fé, dificilmente deixará provas de sua ocorrência, ainda que não se pretenda, que, a penalidade aplicada sem provas cabais de ocorrência e de auditoria. De outro lado, é difícil mesmo imaginar uma campanha sindical em busca de ganhos pecuniários que omita possíveis elementos capazes, a um só tempo, de popularizar (leia-se conscientizar) e reforçar os argumentos, aproximando os fins dos meios.

De qualquer modo, não é difícil encontrar, no plano legislativo, fórmulas muito melhores daquelas que o projeto adotou para o direito à informação.

ANEXO 3. MEDIDAS PROVISÓRIAS Nº 794 DE 30.12.94 E Nº 860 DE 28.01.95

Medida Provisória nº 794 de 30.12.94

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas e dá outras providências.

O Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição Federal, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1. Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos dos artigos 7, inciso XI da Constituição Federal.

Art. 2 Toda empresa deverá convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados.

Parágrafo único: 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 vigências e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

- a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; e
- b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Art. 3. A participação de que trata o art. 2. não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

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

Parágrafo 2: É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre.

Parágrafo 3: A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1995, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.

Parágrafo 4: As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto.

Art. 4. Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação; e

II - arbitragem de ofertas finais.

Parágrafo 1: Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

Parágrafo 2: O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

Parágrafo 3: Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a disistência unilateral de qualquer das partes.

Parágrafo 4: O laudo arbitral terá força normativa independentemente de homologação judicial.

Art. 5. Esta Medida Provisória entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 6. Revogam-se as disposições em contrário.

Medida Provisória nº 860 de 27.01.95

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas e dá outras providências.

O Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição Federal, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1. Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos dos artigos 7, inciso XI da Constituição Federal.

Art. 2 Toda empresa deverá convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados.

Parágrafo 1: 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 vigências e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

- a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; e
- b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Parágrafo 2: O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

Art. 3. A participação de que trata o art. 2. não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

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

Parágrafo 2: É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre.

Parágrafo 3: A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1995, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.

Parágrafo 4: As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto.

Art. 4. Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação; e

II - arbitragem de ofertas finais.

Parágrafo 1: Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

Parágrafo 2: O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

Parágrafo 3: Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a disistência unilateral de qualquer das partes.

Parágrafo 4: O laudo arbitral terá força normativa independentemente de homologação judicial.

Art. 5. Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória n. 794, de 29 de dezembro de 1994.

Art. 6. Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6. Revogam-se as disposições em contrário.

8. BIBLIOGRAFIA

- BITTENCOURT, José Guilherme L. Qualidade e Democracia. *Controle da Qualidade*, n. 30, nov 1994.
- BROWER, Beatrice. *Profit sharing with employees*. New York : National Industrial Conference Board, 1957
- BURRIT, Arthur W. *Profit sharing: its principles and practice*. New York : Harper and Brothers Publishers, 1918.
- CLEGG, Stewart. *Organizational Democracy, Power and Participation*. Internacional Yearbook of Organizacional Democracy, New York : John Wiley & Sons, Vol 1. Organizational Democracy and Political Processes, 1983.
- CZARNECKI, Edgard R. *Effect of Profit Sharing Plans on Union Organizing Efforts*. Personnel Journal, Vol. 49, n.9, 1970.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9.ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- FLANDERS, A.; POMERANZ, R.; WOODWARD, J. *Experiment in industrial democracy*. London : Faber and Faber, 1988.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. *Revista de Administração de Empresas da FGV*. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar/abr 1993.
- GIOIA, D.A.; CHITTIPED, K. Sensemaking and sensegiving ins strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.12, n.6, p.433-448, set 1991.
- GUIMARÃES, Paulo Cesar Vaz. Comércio Internacional e Desenvolvimento Sustentável: condicionantes para a ação empresarial. *Revista de Administração da FGV*. São Paulo, v. 34, n. 5, p. 6-12, set/out 1994.
- HARMAN, Willis; HORMANN, John. *O trabalho criativo*. São Paulo : Cultrix, 1990.
- HERZOG, J.P. People, the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, Cleveland, v.42, n. 3, p.6-11, mar 1991.
- KISSLER, Leo. Industrial Modernization by Worker's Participation. *Economic and Industrial Democracy*. London : SAGE, Vol 15, p. 179-210, 1994.

- KRUSE, Douglas L. Profit Sharing and Productivity: Microeconomic evidence from the United States. *The Economic Journal*. n. 102, p. 24-36, jan. 1992.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo : Atlas, 1994.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas da FGV*. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 115-124, mai/jun 1994.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, v. 29, n. 4, p. 64-72, out/dez 1994.
- LOBOS, Julio. *Participação dos trabalhadores nos lucros da empresa*. São Paulo : Centro de Pesquisa em Relações do Trabalho, 1990.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M.E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo : Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- MARANHÃO, Ricardo. *Sindicatos e democratização*. São Paulo : Brasiliense, 1979.
- METZGER, Bert. L. *Profit Sharing in 38 large companies*. Evasnton : Profit Sharing Research Foundation, 1975.
- MOTTA, Fernando C.P. *Teoria das organizações - evolução e crítica*. São Paulo : Pioneira, 1986.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes. *Organização & poder: Empresa, Estado e Escola*. São Paulo, Atlas, 1986.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes. *Teoria geral da administração*. 14.ed. São Paulo : Pioneira, 1987
- NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Direito do trabalho na Constituição de 1988*. São Paulo : Saraiva, 1989.
- PAULO II, João. *O trabalho humano*. 9.ed. São Paulo : Paulinas, 1991.
- PORTO, José Luiz de Almeida Nogueira. *Teoria da participação nos lucros*. São Paulo : Confederação Nacional do Comércio, 1952.
- PROFIT Sharing by American Employees. *The National Civic Federation*. New York: Harper and Brothers Publishers, 1918.

- PROFIT Sharing in Denmark: a review of some Company Schemes. *European Industrial Relations Review.*, n. 13, jan 1975.
- RÊGO, Luiz Carlos Morais. Do controle ao comprometimento: redesenhando o trabalho industrial. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, Suplemento LIGHT, v.1, n. 4, set/out 1994.
- RIBEIRO, Carlos A.C. A responsabilidade Social da Empresa: uma nova vantagem competitiva. *Revista de Administração da FGV*, São Paulo, v.33, n.1, p. 46-50, jan/fev 1993.
- ROBORTELLA, L.C. Salário, Férias e Aviso Prévio na Nova Constituição Brasileira. *Revista Ltr*, São Paulo, n. 52, Vol. 2, 1988.
- ROSEN, C. *Employee ownership in America: the equity solution*. Addison, Wesley, 1982.
- RUBINSTEIN, Sidney P. Democracy and Quality as an Integrated System. *Quality Progress*, set 1993.
- SAVINGS and Profit-Sharing Schemes in the Netherlands. *European Industrial Relations Review*. n. 45,p. 13-15, sep 1977.
- SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M., COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo : Editora Pedagógica e Universitária, 1974.
- SENATE, V.S. *Survey of experiences in profit sharing and possibilities of incentive taxation*. Subcommittee of the Finance : Hearing 75th Cong. 3rd sess., 1938.
- SILVA, Joaquim Celso Freire. *Administração Participativa: Propostas e Conseqüências*. São Paulo : PUC, 1993.
- SUSSEKIND, Arnaldo. *Comentários à Constituição*. São Paulo : Freitas Bastos, 1990.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- VASCONCELOS, I.F.F.G. IBM: O Desafio da Mudança. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, vol. 33, n. 3, p. 84-97, mai/jun 1993.
- WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *A Máquina que mudou o Mundo*. São Paulo : Editora Campus, 1992.

WOOD JR, Tomaz; CURADO, I.B.; CAMPOS, H.M. Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, v.34, n. 5, p.62-79, set/out 1994.

WOOD JR, Tomaz; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, Vol.34, n.6, nov/dez 1994.

YASUDA, Y. *40 Years, 20 million ideas: The Toyota Suggestion System*. Cambridge : Productivity Press, Inc., 1991.