



RAC - Revista de Administração

Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e

Pesquisa em Administração

Brasil

Martins Silveira, Sérgio

Participação nos lucros ou resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical?

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 4, núm. 3, setembro-dezembro, 2000, pp. 47-65

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84040304>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Participação nos Lucros ou Resultados: Oportunidade ou Desafio para o Movimento Sindical?

Sérgio Silveira Martins

RESUMO

As potencialidades da participação nos lucros ou resultados (PLR) têm sido apresentadas sob a ótica empresarial, tanto como estratégia de comprometimento, quanto como alternativa de aumentos salariais. Tendo em vista que a participação dos sindicatos nos acordos coletivos foi garantida só a partir de agosto de 1997, e diante deste posicionamento das empresas, no atual momento de crise ou impasse vivido pelo movimento sindical e da natureza específica das negociações em cada empresa em torno da PLR, muitos desafios estão colocados no sentido tanto de capacitação e de estratégia de negociação, bem como de organização burocrático-administrativa por parte das entidades sindicais. Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar a evolução, atuação, preparação e percepção das lideranças sindicais em face da PLR. Ao se analisar o perfil dos acordos assinados até o momento, pode-se observar que há um predomínio da participação nos resultados, onde as condições de pagamento são a existência de metas e um abono fixo, ou seja, tais programas podem tornar-se uma maneira oportunista de se transformar os antigos bônus ou prêmios anuais em PLR, já que sobre estes não há incidência de encargos sociais, e as antigas negociações de campanha salarial perderam importância em função da estabilidade econômica.

Palavras-chaves: participação; acordo coletivo; sindicatos; salários.

ABSTRACT

The potential of profits or results sharing (PRS) has been presented to business sector, as well as the strategy for compromising or as alternative to salary raising. Having in mind the participation of the union in collective deals in Brazil has been guaranteed only as of August of 1997, and before the position of companies, from the actual moment of crisis or impasse that the union's movement is being through and the specific nature of the PRS negotiations, many challenges are anousing in the area of capacituation and negociation challenge, as well as burocratic/administrative organization of the union entities. In that sense, the present study has its object to analise the evolution, preparation, actions, and the point of view of the union's liders regarding PRS. While analising the characteristics of the deals alreary signed, one may observe that the majority has chosen results sharing, where the payment conditions are the existence of goals and fixed bonus, that is, such programs may become an opportunist way to transform the old bonus or annual surety in PRS, since these don't require social duties and the old salary negotiations have lost its importance because of the economic stability.

Key words: participation; collective deals; unions; salary.

INTRODUÇÃO

No Brasil, a regulamentação dos programas de participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas (PLR), em dezembro de 1994, veio no bojo de um processo mais amplo de flexibilização das relações de trabalho, caracterizando-se mesmo como alternativa para a reorganização do trabalho. Neste sentido, Carvalho Neto (1997) afirma que a PLR possibilitou inúmeras oportunidades de se discutir questões colocadas pela atual dinâmica da economia internacional, que demanda maior qualificação profissional, polivalência, gestão participativa e maior comprometimento do trabalhador com os objetivos empresariais. Muitas dúvidas atingem os empresários, funcionários e/ou sindicalistas, haja vista que tais programas são acordos coletivos de trabalho.

Sob o ótica empresarial, tais programas são parte integrante da estratégia de busca da participação e comprometimento dos funcionários, servindo até mesmo como apoio para a reestruturação produtiva na busca de produtividade e qualidade. Tais programas podem ser ainda, de maneira oportunista, uma forma de transformar os antigos bônus ou prêmios anuais em PLR, já que sobre estes não há incidência de encargos sociais e as antigas negociações de campanha salarial perderam importância em função da estabilidade econômica.

Este posicionamento das empresas, o atual momento de crise ou impasse vivido pelo movimento sindical, e a natureza específica das negociações em cada empresa em torno da PLR, trazem desafios para as entidades sindicais mais do que uma oportunidade de restabelecer seu poder junto aos trabalhadores nas empresas.

Tendo em vista que a participação sindical nas negociações só foi garantida a partir de agosto de 1997, o presente trabalho tem como objetivo analisar a atual situação e posicionamento do sindicato dos trabalhadores nas indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico localizadas nas cidades de Contagem e Belo Horizonte, MG, em face da PLR.

O artigo procura inicialmente caracterizar o atual momento de crise vivido pelo movimento sindical. Posteriormente, foi feita uma análise dos diversos posicionamentos que tais programas vêm adquirindo sob a ótica empresarial e sindical. E finalmente, foram entrevistadas as lideranças do sindicato, em que se procurou observar a realidade da sua percepção, evolução, preparação e atuação no concernente aos acordos coletivos referentes à PLR.

A REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E OS DESAFIOS PARA O MOVIMENTO SINDICAL: UMA BREVE REFLEXÃO

O atual processo de exclusão social, proporcionado pelo atual estágio de racionalização econômica do capitalismo, pode ser considerado novo, devido às particularidades presentes neste processo (Dedecca, 1996). Isso tem levado a uma heterogeneidade das relações de trabalho com perda de importância do padrão *employment relationship*, elevando o número de empregos temporários e fragmentando as relações de trabalho do restrito núcleo de empregos estáveis. Nesse contexto, os diversos sistemas de *welfare* têm sido colocados em xeque, levando muitos Governos, pressionados principalmente pelas empresas, mas também por sindicatos, a tomar medidas de desregulação e flexibilização das relações de trabalho.

No atual contexto, de acordo com Stankiewicz (1993), a flexibilidade adquiriu grande significado, estando relacionada com aspectos como estes: capacidade de ajustar as equipes para fazer frente a uma demanda variável em volume e composição; adaptabilidade dos trabalhadores para realizar tarefas distintas, complexas ou não; possibilidade de variar o volume do emprego e duração do trabalho em função da conjuntura local ou global; sensibilidade dos salários com relação à situação das empresas e do mercado de trabalho; e a supressão dos dispositivos legais desfavoráveis ao emprego em matéria de políticas fiscais e sociais.

Esta desregulação e principalmente a flexibilização estão fundamentadas nas próprias estratégias das empresas que, segundo Dedecca (1996), apresentam dois pontos básicos, relacionados com o aproveitamento das oportunidades de valorização do capital nos mercados financeiros nacionais e internacionais, e ainda com a racionalização produtiva com o objetivo de enfrentar as fortes variações no nível e na composição da demanda e, ao mesmo tempo, defender, e se possível aumentar, suas participações nos mercados em que atuam e que consideram estratégicos.

Portanto, para Dedecca (1996, p. 60) “a concordância relativa por parte das empresas com o processo de estabilização das relações de trabalho não pode ser mais sustentada quanto à instabilidade dos mercados, o acirramento da concorrência intercapitalista e a incorporação mais rápida do progresso técnico passaram a exigir das empresas uma flexibilidade produtiva compatível com as novas condições capitalistas; [...] assim, a flexibilização das relações de trabalho aparece como parte do processo de racionalização produtiva das empresas”.

Paralelas ao amplo processo de reorganização tecnológica e estrutural, podem identificar-se mudanças sensíveis nas relações industriais e de trabalho em relação à gestão dos recursos humanos. Há forte tendência para técnicas e práticas de gestão mais participativas, gerando um tipo de envolvimento negociado entre indivíduo e organização, com o objetivo de sempre atender às necessidades do capital. Neste sentido, para alcance e manutenção de suas vantagens competitivas, as empresas têm procurado conciliar programas de racionalização, tais como reengenharia, *downsizing* e ainda terceirização, com a valorização das políticas de gestão de recursos humanos na busca de maior participação dos trabalhadores em relação aos programas organizacionais de modernização.

Segundo Becker (1997), a questão do comprometimento dos trabalhadores passa a ter papel fundamental na medida em que há uma emergente exigência no perfil de trabalho, que tem implicado o envolvimento do trabalhador no sentido de que este tenha iniciativas relacionadas ao controle da qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhorias e outras formas de ação que requerem disposição para participar.

Além destes aspectos relacionados com a necessidade estratégica das empresas de flexibilização e mudança de organização do trabalho, tornando as estratégias principalmente de participação e comprometimento essenciais junto aos recursos humanos, o movimento sindical apresenta alguns outros impasses e desafios, que enfraquecem o seu poder de negociação. Tais impasses e desafios estão relacionados, segundo Rodrigues (1992), com a queda relativa e absoluta do número de trabalhadores sindicalizados; com as dificuldades de representação de camadas de assalariados cada vez mais heterogêneas e refratárias à padronização dos salários e demais benefícios; com a baixa disposição, por parte dos trabalhadores, de participar das mobilizações determinadas pelas lideranças sindicais; com a queda da taxa de greves; com a diminuição do número de trabalhadores cobertos por acordos coletivos de trabalho e, consequentemente, com o enfraquecimento do poder sindical.

Segundo Ely (1997), para o presidente nacional da Central Única dos Trabalhadores (CUT) Vicente de Paula da Silva, as transformações que vêm ocorrendo atualmente no mundo do trabalho colocam para o movimento sindical dois grandes desafios. O primeiro é o de construir propostas alternativas para as relações cotidianas nos locais de trabalho, resgatando os conceitos de democracia e cidadania nos locais de trabalho, de tal forma que se garanta, nesse processo de transformações no mundo do trabalho, a melhoria das condições de vida e de trabalho daqueles que continuam trabalhando nas empresas. O segundo desafio é que o movimento sindical seja capaz de intervir nas políticas nacionais que definem os rumos dessas transformações e do próprio desenvolvimento produti-

vo no Brasil, que vêm excluindo do mercado formal de trabalho um grande contingente de trabalhadores e marginalizando uma parcela significativa da população, dificultando seu acesso à alimentação, à moradia e à cidadania.

Embora muitos trabalhadores considerem os sindicatos ainda como a sua voz representativa junto às empresas ou ao Governo, há crescente preocupação, por parte dos sindicatos, no sentido de garantir a sua sobrevivência. Diante de tanta adversidade, segundo Taylor (1995, p. 16), “os sindicatos terão de provar sua importância aos trabalhadores, atendendo às suas necessidades de maneira prática. Eles precisam adaptar-se a fim de encarar os desafios de uma economia global cada vez mais integrada, mas sem perder de vista, em primeiro lugar, o motivo de sua existência, como associações voluntárias destinadas a proteger e melhorar as condições de quem trabalha”.

É no bojo deste contexto que se insere a PLR como estratégia de medida voltada acima de tudo para a modernização das relações de trabalho.

OS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU NOS RESULTADOS: CONQUISTA DOS TRABALHADORES OU ESTRATÉGIA EMPRESARIAL?

Para Fannery, Hofrichter e Platten (1997) a participação nos lucros e/ou resultados é uma das formas de remuneração variável, juntamente com os incentivos individuais a colaboradores-chaves, incentivos a pequenos grupos ou equipes de projeto, programas de reconhecimento, incentivos de longo prazo ou participação acionária. Para Wood Jr. e Pereira Filho (1996) podem-se classificar as diversas formas de remuneração variável em dois grandes grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados.

A participação nos lucros está diretamente relacionada aos resultados globais da empresa, ou seja, é aquela em que o valor distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa num determinado período de tempo. Para Wood Jr. e Pereira Filho (1996) normalmente este tipo de remuneração variável não está ligado às práticas administrativas de estilo participativo, e não são utilizados indicadores de resultado.

Para Davis e Newstrom (1992, p. 107) “salários-base, aumentos por desempenho e a grande maioria dos sistemas de incentivos reconhecem diferenças individuais, enquanto que a participação nos lucros reconhece interesses mútuos”. Esses autores ressaltam que a participação nos lucros não apresenta nada contra os objetivos dos sindicatos de aumentar o bem-estar dos empregados; entretanto

esses autores afirmam que muitos sindicatos e líderes sindicais fazem algumas restrições a esta participação, devido ao fato de terem pouco controle dos fatores que afetam o lucro, bem como temerem o esvaziamento das negociações coletivas e campanhas sindicais, e consequentemente a diminuição da lealdade ao sindicato. Distribuição nos lucros acarreta variações salariais de empresa para empresa, fato que pode entrar em conflito com os objetivos do sindicato de garantir salários uniformes e de mercado para seus afiliados.

Já a remuneração por resultados, procura vincular o recebimento de bônus ou prêmios ao atendimento de metas preestabelecidas e pactuadas. Diferentemente da participação nos lucros, a remuneração por resultados comumente é realizada em ambientes organizacionais onde se realizam práticas de administração participativa. Neste sentido, Davis e Newstrom (1992, p. 110) afirmam que estes “encorajam as sugestões de empregados, fornecem um incentivo para o trabalho em grupo, facilitam a coordenação e promovem melhorias nos sistemas de comunicação [e consequentemente] ampliam especialmente a compreensão dos empregados, fazendo com que estes tenham uma visão mais abrangente do sistema produtivo, através da própria participação, em vez de confinar o conhecimento dos empregados ao limite específico de seus cargos”.

Pontes (1995) não acredita ser, sob a ótica empresarial, a melhor opção de remuneração variável a simples participação ou distribuição de lucros, embora tenha amparo legal. Esta descrença deve-se principalmente ao caráter paternalista, não diferenciando as contribuições de cada indivíduo, grupo ou setor para a concretização do resultado.

Atualmente, no Brasil, a questão da participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas ganhou notório destaque tanto na classe empresarial como no meio sindical. A regulamentação desses programas, como uma das modalidades de remuneração variável, contribuiu significativamente para esta situação. Tais programas foram regulamentados recentemente pelo Governo em 29 de dezembro de 1994, pela Medida Provisória (MP) 794 e suas posteriores reedições, muito embora este assunto já estivesse presente na legislação brasileira desde a constituição de 1946, mas sem aplicação prática.

Com o objetivo de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, essa MP, contudo, é bastante flexível; aponta, como exemplo, alguns critérios e condições que podem ser adotados: índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa, e ainda programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente

Recentemente, Becker (1997, p. 13) afirmou que “as pesquisas realizadas confirmam que esses programas de participação se encontram ainda em fase de

experimentação em grande parte das empresas brasileiras e, por isso mesmo, não apresentam ainda definições muito claras do que deve ser feito e quais alternativas devem ser adotadas. Aliás, essas dúvidas também perpassam o meio sindical e a grande parte dos trabalhadores, os quais, salvo raras exceções, pouco têm contribuído nessas definições”.

Apesar de ser caracterizados, sob o ponto de vista legal, como um acordo coletivo de trabalho, tais programas não contavam com a garantia da participação da entidade sindical através da MP e suas reedições; entretanto, a partir da MP nº 1.539-34 de 07/08/97, tal participação foi garantida.

Com a ausência dos sindicatos em grande parte das negociações, algumas reflexões foram realizadas pelo DIEESE (1996), a partir de estudo realizado em 448 acordos firmados sobre a PLR na Grande São Paulo, de julho de 1995 a março de 1996, como a seguir se arrolam.

- . A tendência generalizada da negociação pulverizada por empresa traz dificuldades adicionais para os trabalhadores. Até então, a não institucionalização no texto da MP da participação das entidades sindicais pode ter influído negativamente, tanto no encaminhamento das negociações como nos resultados.
- . Existe a necessidade de superar o obstáculo da resistência patronal em reconhecer as entidades sindicais como interlocutor, além do incipiente grau de organização no local de trabalho por parte dos empregados.
- . A utilização da PLR como moeda de troca, ou seja, o pagamento do abono substitui, em muitas situações, os aumentos reais ou os ganhos de produtividade, e indica, assim, uma confusão conceitual que prejudica as negociações.
- . O fim da política salarial, as dificuldades apresentadas pelo mercado de trabalho e o endividamento dos agentes econômicos e das categorias são fatores que contribuem para que o processo de barganha em torno da PLR resulte em acordos, muitas vezes, aquém das possibilidades e do desempenho das empresas.
- . A conjuntura econômica de juros elevados e a abertura de mercado também têm sido desfavoráveis às empresas e isso, certamente, é fator inibidor das negociações.
- . O impacto dos acordos por PLR sobre os rendimentos do trabalhador reforça a tendência de sua difusão como instrumento para trazer benefícios aos trabalhadores; a sua crescente implantação mostra que ela parece ter vindo para ficar.

Anteriormente à existência de uma legislação sobre o assunto, foram destacados os principais objetivos apontados pelas empresas para implementação da

participação dos empregados nos lucros ou resultados, em estudo realizado por Albuquerque (1991):

- . aperfeiçoamento das relações de trabalho;
- . melhoria da produtividade da empresa;
- . estímulo à livre negociação;
- . engajamento da força de trabalho na busca de melhores resultados;
- . melhor distribuição dos ganhos entre empregador e empregados;
- . melhoria de qualidade de produtos e serviços;
- . economia de insumo;
- . aperfeiçoamento de processos produtivos.

Para Wood Jr. e Pereira Filho (1996), podem-se classificar as empresas que estão implantando sistemas de remuneração por meio dos programas de participação nos lucros e resultados, de acordo com a MP, em dois grandes grupos:

- . empresas que implantaram estes programas como parte de um processo de modernização da gestão, visando a melhorar o desempenho organizacional;
- . empresas que visam a atender à legislação e aproveitar seus benefícios, substituindo até outras formas de remuneração variável, tais como bônus ou prêmios de fim de ano, pela participação nos lucros e resultados⁽¹⁾.

Pode-se observar ainda que em alguns setores da economia, onde os trabalhadores são considerados mais organizados, como o dos metalúrgicos, identificam-se empresas que adotaram a participação nos lucros e resultados por reivindicação dos trabalhadores, sendo esta, em alguns casos, motivo de greve⁽²⁾.

Do ponto de vista da estratégia empresarial, tais programas são apontados como ferramenta de gestão moderna que visa, sobretudo, a melhorar a relação capital/trabalho, contribuindo para os fatores positivos de produção, permitindo o aperfeiçoamento pessoal e melhoria do ambiente e, consequentemente, aumentando a produtividade. Por meio dos diversos modelos adotados, muitas empresas têm acreditado na capacidade de seus funcionários de agregar valor ao negócio, mediante participação, criatividade, iniciativa e superação de metas preestabelecidas. Como salienta Albuquerque (1996, p. 342), há anos que sistemas bem sucedidos de participação dos empregados nos lucros ou nos resultados vêm sendo implantados nas empresas brasileiras, e “sua motivação, portanto, não era a de

simplesmente cumprir a legislação, mas sim o engajamento da força de trabalho na busca de resultados empresariais”.

Sob a ótica empresarial, portanto, tais programas podem ser concebidos com o intuito de fazer parte da intensificação das políticas empresariais de integração do trabalhador à empresa e de novas técnicas de gestão, ou seja, podem fazer parte das novas modalidades de gestão empresarial e política de relações humanas destinadas a melhorar a relação das empresas com os empregados, por meio principalmente da participação e do comprometimento.

Já para os trabalhadores, a PLR é um antigo anseio da classe trabalhadora, já que essa participação poderia ser vista, segundo o DIEESE (1996), como mais uma forma de o trabalhador usufruir de uma parte maior da riqueza produzida e que não é transferida aos salários.

Para Bresciani (1997), com a PLR, existem certas oportunidades trazidas pela ação sindical, como o acesso à informação sobre as empresas ou setores e a preparação de novas lideranças. Esse autor, entretanto, afirma ainda que “são evidentes os riscos e dificuldades de uma entidade sindical nas negociações desse tipo, dentre elas a pulverização das negociações, a possível fragmentação entre os trabalhadores das várias empresas e a insuficiente capacidade de análise e formulação de propostas alternativas em face do enorme contingente de empresas nas quais a temática emerge” (Bresciani, 1997, p. 94).

Apesar da perspectiva de aumentos dos ganhos financeiros, Carvalho Neto (1997) ressalta ainda que pode haver riscos para os trabalhadores, tais como os relacionados com a saúde e segurança ligados à intensificação do ritmo de trabalho, desemprego, quebra de solidariedade de classes, e além do fato de que a pulverização por empresa traz dificuldades de mobilização para os sindicatos.

Com base nas opiniões emitidas pelos empresários, empregados e Governo, para o DIEESE (1995) a participação nos lucros ou nos resultados é vista como técnica social para disciplinar e dominar as tensões e conflitos indesejáveis, permitindo, assim, o desenvolvimento econômico mediante a consolidação do sistema capitalista industrial. Nesse sentido, ressalta-se ainda que o trabalhador não é sócio da empresa, principalmente porque o empregador conserva o direito de despedir o trabalhador de acordo com as condições legais e o trabalhador continua sujeito a todas as determinações previstas no contrato, tais como horas de serviço, subordinação, disciplina etc.

Diante desses pontos ressaltados pelos autores acima, pode-se concluir que a PLR aparece como oportunidade para os trabalhadores e o movimento sindical discutirem muitos aspectos relacionados com as estratégias das empresas, tais

como o processo de trabalho, qualificação da mão-de-obra, custos de produção, qualidade e produtividade.

Os aspectos de conjuntura econômica, o atual momento do movimento sindical e as novas técnicas de gestão, com estilos mais participativos que intensificam as políticas empresariais de integração do trabalhador à empresa, e ainda mais especificamente sobre a PLR, sua natureza localizada das negociações com cada empresa, fazem com que a participação efetiva das entidades sindicais possa tornar-se um desafio.

A PLR PARA O SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CONTAGEM E BELO HORIZONTE

O sindicato dos trabalhadores nas indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Contagem e Belo Horizonte, MG, criado em 12 de agosto de 1934, foi escolhido para a realização desta análise em virtude principalmente da importância que tal categoria exerce tanto do ponto de vista econômico como da trajetória social.

Este sindicato conta atualmente com aproximadamente 9.630 associados, sendo 2.200 aposentados⁽³⁾. A base de atuação conta com aproximadamente 4.100 empresas nestes setores, sendo que 580 empresas têm funcionários associados ao sindicato⁽⁴⁾.

A coleta de dados foi feita no período de fevereiro a maio de 1998, por meio da análise documental (material de divulgação/boletins e acordos coletivos), da participação em recentes eventos promovidos pelo sindicato, tais como o seminário de planejamento político e administrativo e de PLR, bem como mediante entrevistas com os diretores sindicais que participaram diretamente das negociações a respeito do assunto.

Em 1995, primeiro ano de vigência da medida provisória de PLR, esse tema não teve grande relevância na atuação do sindicato, já que não havia garantia da participação de um representante sindical nas negociações; mesmo da parte empresarial havia muitas dúvidas com relação à sua implantação. Esse ano ficou marcado pela assinatura de uma convenção coletiva de trabalho junto à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), que previa na sua nonagesima cláusula a PLR .

Esta convenção coletiva levava em conta considerações como as que seguem.

- . A Medida Provisória vigente poderia ainda sofrer modificações, antes de sua aprovação pelo Congresso Nacional.
- . A criação de mecanismos e parâmetros para medir e premiar objetivamente os resultados demanda tempo para a discussão e conclusão de acordo entre as empresas e seus empregados.
- . Faltavam apenas dois meses para findar-se o ano civil de 1995.
- . Os resultados até então alcançados pelas empresas até o mês de setembro.

A partir dessas considerações, foi conveniente ajustar, por meio de convenção coletiva, a PLR, estabelecendo os critérios, valores e condições, observando-se o número de empregados, a proporcionalidade do salário nominal mensal e o valor máximo com base na data de 30/09/95, como demonstra o Quadro 1. O pagamento foi realizado em duas parcelas: a primeira em novembro e a segunda no mês de fevereiro do ano seguinte. Esse acordo não obrigava as empresas que já possuíam programas de PLR a cumpri-lo e ainda previa que as empresas que não desejassesem cumprir o disposto na presente cláusula poderiam negociar a PLR, conforme previsto na legislação vigente na data da negociação, desde que comunicassem sua intenção ao sindicato dos trabalhadores até três dias antes da data prevista para o pagamento.

Quadro 1: Critérios e Valores da Convenção Coletiva de 1995

Número de funcionários	Proporcionalidade do salário nominal mensal	Limite mínimo - máximo (em R\$)
até 10	50%	85,00
de 10 a 150	55%	110,00 - 220,00
de 150 a 400	60%	130,00 - 260,00
de 400 a 1.000	65%	150,00 - 300,00
mais de 1.000	70%	250,00 - 500,00

Fonte: levantamento realizado pelo autor.

Como as condições colocadas acima eram exclusivas para o ano de 1995, nos anos seguintes a negociação passou a ser realizada diretamente entre empresa, funcionários e sindicato, sendo este último muitas vezes mero depositário dos acordos, já que até agosto de 1997 a sua participação nas negociações não estava garantida.

Os acordos disponibilizados⁽⁵⁾ de 1996 (totalizando 13 acordos) e de 1997 (totalizando 41 acordos) mostram grande diversidade quanto aos critérios de pagamento, principalmente na definição das metas.

Tais acordos mostram que a periodicidade de vigência utilizada tem sido a de um ano, muito embora em alguns casos o pagamento tenha sido realizado em duas vezes. Com relação à forma de pagamento, em 1997 um acordo previa o pagamento mensal, contrariando a própria medida provisória de PLR que estipula como tempo mínimo de pagamento o período de seis meses para a não incidência de encargos sociais.

Quadro 2: Vigência e Forma de Pagamento da PLR nos Acordos Disponibilizados nos Anos de 96 e 97

Critério	Classificações	96	%	97	%
Vigência Anual (100% dos acordos)	Pagamento em 1 parcela	7	54%	15	37%
	Pagamento em 2 parcelas	6	46%	24	59%
	Pagamento em 3 parcelas		0%	1	2%
	Pagamento mensal		0%	1	2%
	Total	13	100%	41	100%

Fonte: levantamento realizado pelo autor.

Quadro 3: Valor de Pagamento da PLR nos Acordos Disponibilizados nos Anos de 96 e 97

Critério	Classificações	96	%	97	%
Valor de Pagamento	Proporcional ao salário	5	38%	6	15%
	Abono/Prêmio	2	15%	20	49%
	Proporcional ao salário/Valor máximo	3	23%	10	24%
	Lucro/Proporcional ao salário	1	8%	-	0%
	Lucro/Proporcional ao salário/Metas	1	8%	2	5%
	Arbitrado pela diretoria	-	0%	1	2%
	Faturamento/Tempo de serviço	-	0%	1	2%
	Não declarado no acordo	1	8%	1	2%
	Total	13	100%	41	100%

Fonte: levantamento realizado pelo autor.

Outra predominância está relacionada com a vinculação às metas, principalmente em 1996, que chegou a 77% dos acordos assinados. A pouca inexistência de metas não descharacteriza a chamada **troca oportunista** de abonos salariais

de final de ano por PLR, já que o critério principal de pagamento em 1997 está relacionado com a questão da proporcionalidade do salário nominal com valor máximo ou do abono/prêmio, além do fato de todos os acordos terem prazo de vigência anual; portanto o abono antes garantido em negociações, atualmente depende também do atingimento das metas acordadas. A real participação nos lucros ainda não faz parte da grande maioria dos acordos.

Como demonstra o Quadro 4 a seguir, a existência de metas faz parte da maioria dos acordos, sendo que há grande diversidade no estabelecimento das metas. Neste sentido, as metas predominantes estão relacionadas principalmente com o absenteísmo/assiduidade, índice de qualidade, produção, produtividade e segurança no trabalho.

Quadro 4: Metas Vinculadas ao Pagamento da PLR nos Acordos Disponibilizados nos Anos de 96 e 97

Critério	Classificações	96	97
Metas (múltiplos critérios)	Absenteísmo/Assiduidade	4	21
	Recertificações/Índice de qualidade	4	19
	Produção	2	12
	Produtividade	3	6
	Atrasos/Aendimento ao cliente (prazo)	2	6
	Segurança no trabalho	4	6
	Programas/Projetos	1	5
	Volume vendido	4	3
	Reclamação/Satisfação do cliente externo	1	2
	Devolução de clientes	1	2
	Despesas operacionais/Receita líquida	1	2
	Limpeza/Organização/Disciplina	-	2
	Redução de custos	-	2
	Despesas com vendas	1	1
	Advertência/Suspensão	1	1
	Lucro operacional/Líquido	5	1
	Multiplicador condicionado aos fatores externos	1	1
	Lucratividade sobre produção	-	1
	Faturamento	-	1
	Horas produtivas	-	1
	Clientes internos	1	-
	Falta de dados no acordo	2	-
	Fluxo de caixa	1	-

Fonte: levantamento realizado pelo autor.

Tais metas têm sido objeto de muitas discussões por parte dos dirigentes sindicais e trabalhadores, que muitas vezes não estão preparados tecnicamente para discutí-las, já que não há o conhecimento por parte dos dirigentes sindicais da realidade de cada empresa com relação ao desempenho histórico, levado em consideração no estabelecimento das bases de cálculo das metas.

Diante desse contexto, muitas dúvidas surgiram em torno da forma de atuação dos dirigentes sindicais nas negociações de PLR, já que para 1998 a participação do representante sindical estaria garantida. Essas dúvidas ficaram evidentes no seminário de planejamento político administrativo realizado em 9 e 10 de fevereiro de 1998, quando o assunto predominou nas discussões realizadas. Nesse seminário decidiu-se dar prioridade a PLR, nos meses de fevereiro, março e abril com o movimento denominado **Campanha pela PLR justa**, que tinha como objetivo atingir todas as médias e grandes empresas do setor, por meio principalmente das seguintes ações:

- . abrir negociação com as empresas;
- . eleger as comissões;
- . garantir participação do sindicato;
- . administrar curso para as comissões;
- . elaborar cartilhas que orientem as comissões nas negociações;
- . garantir espaço no jornal;
- . garantir mobilização para dar apoio às negociações.

Além dessa campanha, definiu-se ainda que a campanha salarial unificada dos metalúrgicos seria realizada no período de agosto, setembro e outubro deste ano, procurando-se assim descharacterizar a PLR como aumento salarial real.

Posteriormente, em 24 e 25 de abril de 1998, houve a realização do seminário sobre PLR com a participação das comissões de fábrica eleitas para a negociação, onde se procurou discutir as experiências de anos anteriores na região, a experiência do sindicato no chamado ABC Paulista, mais especificamente na Mercedes-Benz; houve ainda a participação de debatedores convidados, como o diretor de recursos humanos da empresa FIAT Automóveis, que é também representante da FIEMG para este assunto, uma representante do Tribunal Regional do Trabalho e um representante do sindicato dos metalúrgicos de Betim.

Esse evento foi importante sobretudo para a definição de algumas diretrizes básicas para a negociação da PLR que será parte integrante da cartilha que orientará as comissões de fábrica nas negociações⁽⁶⁾.

Embora tenha 4.100 empresas em sua base, sendo que destas apenas 14,15% com funcionários associados ao sindicato, a evolução dos acordos de PLR, no setor do sindicato analisado, ainda é uma realidade para poucas empresas, já que a estimativa para 1998 é de aproximadamente 60 acordos. Para os sindicalistas desse setor as experiências são muito recentes; mas uma vez o sindicato terá uma postura reativa à estratégia empresarial apresentada e ao modelo econômico neoliberal, não podendo ser caracterizada a PLR como uma conquista por parte dos trabalhadores, já que esta tem favorecido sobretudo às empresas.

Muitos acordos foram considerados prejudiciais aos trabalhadores, na medida em que estes provocaram uma concorrência destrutiva da classe, bem como devido à aceitação de metas de critérios considerados duvidosos. Neste sentido, a inexistência de metas é defendida pelos dirigentes sindicais como ideal, sendo que a existência das metas é considerada como um dos principais desafios no estabelecimento dos acordos, haja vista que houve sérios problemas no momento de pagamento da PLR.

A grande preocupação do sindicato no momento é não só conseguir um aumento de empresas, onde haverá negociações neste ano, mas também melhorar os acordos para os trabalhadores. Para os dirigentes sindicais, a preparação das comissões de fábrica para as negociações é considerada um ponto fundamental. Através da PLR, estas comissões são vistas como oportunidade de se reforçar a representação no local de trabalho, bem como um espaço natural, para se discutirem outros relacionados com a democratização e organização no local de trabalho, e não uma ameaça como sendo um **embrião** do sindicalismo por empresa. Ressalte-se que tais comissões não têm estabilidade nas empresas, fato este que pode inibir as discussões e reivindicações de seus integrantes.

A garantia da participação do sindicato é vista como muito oportuna na medida em que este pode assessorar as comissões nas negociações, acumular as diversas experiências e pressionar outras empresas a negociarem a PLR. Para os sindicalistas o tamanho da participação do sindicato está diretamente relacionado à sua força política de representação, mobilização e capacidade técnica para discutir o assunto, haja vista que muitas empresas ainda resistem⁽⁷⁾ em negociar, embora a própria FIEMG tenha estimulado as empresas a aceitarem esta negociação em virtude dos benefícios potenciais dos programas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sindicato dos trabalhadores nas indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Contagem e Belo Horizonte mostra que, ao contrário da grande maioria dos sindicatos, a PLR não só faz parte como tem prioridade na agenda sindical deste ano, e que diante da estabilização econômica, veio para ficar; entretanto esse fato traz consigo alguns desafios, que devem ser levados em conta, principalmente pelas lideranças sindicais no momento das negociações.

Embora a FIEMG ou mesmo os consultores empresariais recomendem aos empresários a PLR devido às potencialidades de cooptação, como ressalta Martins (1997), levando ao aumento da produtividade, lucratividade, envolvimento, senso de identidade e responsabilidade para com os resultados, melhoria da qualidade de vida no trabalho e do clima organizacional e o estabelecimento de uma cultura de melhoria contínua, muitos deles têm resistido à implantação destes tipos de programas neste setor.

Para os dirigentes sindicais a PLR não pode ser encarada como conquista da classe trabalhadora. A tendência de troca de abonos salariais ficava cada vez mais evidente nas negociações, fechando até mesmo o espaço para discussões de aumentos salariais reais, ou seja, a lógica do discurso empresarial mostra que o aumento salarial em épocas de estabilização econômica, globalização e desemprego deve ser acompanhado de uma reciprocidade por parte do trabalhador em aumento da qualidade e produtividade.

Nesse sentido, mesmo nas empresas que já adotaram a PLR, o motivo principal parece ser de trocar aumentos salariais fixos por abonos vinculados às metas, sobre os quais não incidem encargos sociais, como se pode observar no acordos assinados até agora neste setor.

Existem ainda outras questões, colocadas nas negociações, que se apresentam como desafios atuais a serem superados pelo movimento sindical. A presente conjuntura econômica de desemprego e o atual momento de impasse do movimento sindical, com queda de sindicalizados, estabelecem um contexto desfavorável na correlação de forças políticas nas negociações de PLR. Nesse assunto específico, um grande desafio é sobretudo garantir acordos desta natureza em todas as empresas, independentemente do tamanho, já que não há punição prevista na medida provisória que regulamenta este assunto, embora seja um direito do trabalhador de qualquer empresa. Esse esperado aumento traz consigo um desafio ainda maior, que é a capacidade de assessoramento do sindicato. Atualmente, o sindicato possui 38 diretores, sendo que uma parte se encontra

dentro das fábricas e uma parte não se considera capacitada ainda para discutir o assunto. Aos demais sindicalistas caberia a árdua função de atender a um grande número de empresas, já que a base é formada por aproximadamente 4.100 empresas e algumas negociações podem durar meses, como já vem ocorrendo.

Assim, a capacitação tanto das lideranças sindicais como das comissões de fábrica eleitas com a finalidade de negociar a PLR, é um ponto necessário para a evolução qualitativa dos programas. A acumulação e troca de experiências também é fundamental para se atingir esta evolução e não deve ocorrer apenas com a realização de seminários. Nesse sentido, é necessária uma estrutura burocrático-administrativa para organização interna do sindicato para fornecer informações as mais diversas no trabalho de assessoria, tanto aos dirigentes como às comissões. Atualmente, tais informações estão muito dispersas no sindicato. O acúmulo das experiências ainda é prejudicado pelas divergências ideológicas existentes na diretoria com relação às diretrizes políticas adotadas.

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

NOTAS

¹ Em pesquisa realizada em 448 acordos firmados sobre a PLR na Grande São Paulo, de julho de 1995 a março de 1996, o DIEESE (1996) constatou que a preocupação com o estabelecimento de metas a serem atingidas foi apurada em 12,6% dos acordos, sendo que a maior parte destes envolveu o estabelecimento do pagamento de abonos, com a determinação de um valor fixo em dinheiro. Algo semelhante aconteceu com os 87,4% dos acordos que não se baseavam em metas.

² Nesta mesma pesquisa, constatou-se que em pelo menos 7% dos acordos foi necessário o movimento paredista para que o processo de negociação sobre a PLR fosse instalado e/ou concluído.

³ O levantamento foi realizado em 16/04/98, quando se constatou que o número de sócios ativos, ou seja, que não são aposentados era de 7.430, sendo que em abril do ano anterior eram 9.494 sindicalizados; portanto acompanhando uma tendência mundial, este sindicato vem sofrendo sistematicamente queda no número de sindicalizados.

⁴ Dados coletados na pesquisa O Dirigente Sindical e a Gestão: Perfil, Dilemas, Percepções e Perspectivas - um Estudo junto aos 30 Maiores Sindicatos da Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, desenvolvida pelo CNPq.

⁵ É de fundamental importância ressaltar que não se pode afirmar que todos os acordos firmados sobre PLR estão nesta análise, haja vista que para o levantamento foi necessário a coleta junto à secretaria do sindicato, bem como no setor jurídico e ainda junto à diretoria, ou seja, não há uma centralização destes acordos na entidade. Segundo a secretária e os diretores entrevistados, estes acordos coletados devem estar muito próximos do volume total do período considerado.

⁶ A direção do sindicato considera tais diretrizes como fundamentais no atual estágio de negociação; portanto não devendo ser divulgada.

⁷ É importante ressaltar que a legislação não prevê nenhum tipo de punição para as empresas, caso não realizem algum tipo de acordo de PLR, muito embora seja um direito do trabalhador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.

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

Administração participativa : modismo ou componente de um novo paradigma de gestão? In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996 : Angra dos Reis). **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1996.

BECKER, G. V.

Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros : tendências recentes. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997 : Angra dos Reis).

Anais Eletrônicos... Rio de Janeiro : ANPAD, 1997.

BRESCIANI, L. P.

Flexibilidade e reestruturação : o trabalho na encruzilhada. **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n. 1, p. 88-97, jan./mar. 1997.

CARVALHO NETO, A. M.

Participação nos lucros e resultados : novas perspectivas para as relações de trabalho no Brasil. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997 : Angra dos Reis). **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1997.

DAVIS, K.;

NEWSTROM, J. W.

Comportamento humano no trabalho. São Paulo : Pioneira, 1992.

- DEDECCA, C. S.
Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados de trabalho capitalismo avançado. In: OLIVEIRA, C. E. B.; MATTOSO, J. E. L. (Orgs.). **Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?** São Paulo : Scritta, 1996.
- DIEESE.
A participação nos lucros das empresas. **Boletim DIEESE**, São Paulo, dez. 1995. n. 178, p. 21-31.
- Participação nos lucros e resultados : um painel das negociações. **Boletim DIEESE**, São Paulo, jul. 1996. n. 184, p. 07-14.
- ELY, H. B.
Programas de qualidade nos bancos : o olhar sindicalista. **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n. 1, p. 98-109, jan./mar. 1997.
- FLANNERY, T. P.;
HOFRICHTER, D.;
PLATTEN, P. E.
Pessoas, desempenho e salários : as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo : Futura, 1997.
- MARTINS, S. S.
A remuneração variável como um modelo de incremento da produtividade : uma experiência no setor moveleiro. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997 : Angra dos Reis). **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro : ANPAD, 1997.
- MEDIDA PROVISÓRIA.
no. 1.539-34, de 7 de agosto de 1997.
- PONTES, B. R.
A competitividade e a remuneração flexível. São Paulo : LTR, 1995.
- RODRIGUES, L. M.
As transformações da sociedade contemporânea e o futuro do sindicalismo In: VELLOSO, J. P. R. (Org.). **O futuro do sindicalismo**. São Paulo : Nobel, 1992.
- STANKIEWICZ, F.
Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos In: STANKIEWICZ, F. et al. **Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos**. Buenos Aires : Humanitas, 1993.
- TAYLOR, R.
Desafios de uma espécie ameaçada : os sindicatos em todo o mundo enfrentam problemas e são forçados a uma reestruturação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 ago. 1995. p. A-16.
- WOOD JR., T.;
PEREIRA FILHO, V. P.
Remuneração estratégica : a nova vantagem competitiva. São Paulo : Atlas , 1996.