

Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão

Lindolfo G. de Albuquerque
Professor Associado da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo

INTRODUÇÃO

A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas tem sido um dos objetos mais controversos no contexto das relações de trabalho no Brasil. Embora prevista desde 1946 na Constituição Federal, nunca foi regulamentada, nem colocada efetivamente na prática, com a conivência tanto dos sindicatos como do governo e dos empresários.

Atualmente, entretanto, a questão tem sido colocada de forma mais abrangente e numa situação nova: a sucessão e aprofundamento das crises econômica e social brasileiras, a conscientização dos diversos atores sociais sobre a necessidade de modernização das atividades econômicas, face ao imperativo da competitividade a nível global e seus correlários de qualidade, produtividade, inovação e desenvolvimento tecnológico e, particularmente, do aprimoramento das relações capital-trabalho.

A busca de uma relação de trabalho mais madura, procurando a convergência de interesses entre capital e trabalho, passa necessariamente pela discussão da questão distributiva, da livre negociação e da gestão participativa no âmbito das empresas. O engajamento efetivo da força de trabalho com os objetivos organizacionais, sua maior qualificação e preparação, são desafios modernos que demandam uma ampla revisão dos modelos seguidos até agora.

Nesse sentido, a participação dos empregados nos resultados das empresas e em seus processos de gestão tem sido apontada como uma alternativa a ser estudada e discutida.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, inciso XI, prevê novamente o instituto da "participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei". Vários projetos de lei tramitam atualmente no Congresso, tentando regulamentar a matéria, sendo digno de destaque o projeto do Senador Fernando Henrique Cardoso, pelos avanços que incorpora, no sentido de

viabilizar mecanismos compatíveis com a realidade atual, e superar algumas dificuldades e resistências.

A questão é complexa, mas merece ampla discussão por parte dos diversos setores da sociedade. Nosso objetivo, neste trabalho, é chamar a atenção e iniciar a discussão dessa importante matéria, colocando algumas questões para reflexão e estudos necessários. Absolutamente, não é questão resolvida, e somente o aprofundamento da discussão possibilitará encontrar soluções que tornem convergentes os diversos interesses nela envolvidos.

Para a colocação dessas questões, levaremos em conta alguns resultados de pesquisa sobre o tema, recentemente realizada junto a associados da ANPAR - Associação Nacional de Administração Participativa e da ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Eletro-Eletrônica, bem como discussões realizadas em seminários, além da bibliografia disponível.

SÍNTESE DE ALGUNS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa realizada entre associados da ANPAR e da ABINEE, como parte de atividades de cooperação entre estas entidades e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, teve por objetivo levantar dados sobre algumas experiências de empresas brasileiras em gestão participativa e sobre a participação de empregados nos lucros ou resultado. Logicamente, a amostra considerada não pode ser considerada representativa das empresas brasileiras, tanto do ponto de vista estatístico, como no aspecto qualitativo, uma vez que a ANPAR congrega, por seu próprio objetivo, empresas interessadas na gestão participativa; além disso, as experiências nacionais nessa áreas são ainda recentes, embora existam algumas já notórias (SEMCO, Ferramentas Gerais, Agrosthal, João Fortes Engenharia, TDA Informática, Método Engenharia etc.).

Foram obtidas respostas de 97 empresas, sendo 58 da ABINEE e 39 da ANPAR. Desse total, 60 empresas haviam implantado alguma modalidade de gestão participativa (quadro 1) e 62 desenvolveram alguma forma de participação dos empregados nos resultados (quadro 2).

Quadro 1

Modalidades de Gestão Participativa Encontradas
60 Empresas - Respostas Múltiplas

Programação de Administração participativa adotado	Empresas	%
T Q S	8	13
C C Q	20	33
Grupos de produtividade	17	28
Participação em decisões	36	60
Comissão de representantes	15	25
Outros (Just-in-Time, CEP, Kanban, Kaizen etc.)	13	21

Quadro 2

Modalidades de Participação nos Resultados
62 Empresas - Respostas Múltiplas

Modalidade	Nº de empresas
Participação nos lucros	30
Participação acionária	13
Participação em resultados específicos	26
Participação em vendas ou faturamento	36
Participação em ganhos de produtividade	13
Participação na economia de insumos	04
Prêmios/bônus por atingimento de metas	40

Entre as respondentes estão empresas de diferentes setores da atividade econômica (Metalúrgica = 12, Serviços = 6, Construção Civil = 2, Agro-Indústria = 2 etc.) e de diferentes portes, classificados pelo número de empregados (micro empresas = 6, pequenas empresas = 34, médias empresas = 29, grandes empresas = 27*).

É interessante notar que as experiências de gestão participativa apontadas assumem um caráter próprio em cada empresa, variando segundo a sua origem, cultura da empresa "estágio de evolução da burocracia", setor de atividade, estilo gerencial etc., enfim, de acordo com a realidade de cada uma delas.

Da mesma forma, vale observar que a participação dos empregados nos resultados das empresas respondentes assumiu uma gama variável de formas, onde a participação nos lucros das empresas é vista como uma das modalidades de distribuição dos resultados. Os critérios de distribuição dos resultados também são extremamente variáveis, de acordo com a realidade de cada empresa, significando que uma lei rígida determinando critérios fixos e obrigatórios pode impossibilitar o atingimento dos objetivos do instituto, e tornar a participação nos resultados/lucros apenas mais um benefício paternalista... ou mais uma lei que não pega.

O cruzamento das modalidades de programas com os grupos ocupacionais abrangidos (quadro 3), mostra maior concentração nos grupos hierárquicos de nível mais elevado (diretoria, gerências, técnicos especializados), apesar do significativo número de programas abrangendo toda a empresa.

Entre os objetivos apontados para a implementação da participação dos empregados nos lucros ou resultados pelas empresas que responderam contar com alguma modalidade de programa deste tipo, destacam-se:

- aperfeiçoamento das relações de trabalho;
- melhoria da produtividade das empresas;
- 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/serviços; economia de insumos;
- aperfeiçoamento de processos produtivos.

Por outro lado, as 35 empresas que responderam não contar com programas nesta área, apontaram como principais barreiras para a implantação destes programas:

Quadro 3

Modalidades de Programas por Grupos Ocupacionais
62 empresas -Respostas Múltiplas

Grupos Cobertos \ Programas de participação	Em Lucros	Acionária	Resultados Específicos	Vendas Faturamento	Em Produtividade	Economia Insumos	Prêmios/ Bônus At. metas
Toda empresa	14 22,58%	1 1,61%	8 12,90%	6 9,68%	4 6,54%	3 4,84%	17 27,42%
Só produção/operação			3 4,84%	2 3,23%	5 8,06%	1 1,61%	5 8,06%
Só técnicos especializados			2 3,23%	2 3,23%			1 1,61%
Só vendas			3 4,84%	15 24,19%			6 9,68%
Só administração	16 25,81%	12 19,35%	10 16,13%	11 17,74%	4 6,45%		11 17,74%
Total	30	13	26	36	13	4	40

* Uma empresa não informou ramo de atividade e número de funcionários.

Principais Barreiras	%
• Legislação brasileira; ausência de legislação sobre a PL; CLT; indefinição de critérios	43%
• Situação econômica atual do país; situação financeira da empresa; política industrial e econômica	34%
• Ausência de cultura participativa; cultura da empresa; despreparo dos funcionários	14%
• Barreiras administrativas; resistência da diretoria e acionistas; administração sem enfoque em Recursos Humanos	11%
• Encargos trabalhistas incidentes; incorporação aos salários; obrigações fiscais	9%
• Pressão dos sindicatos	6%
• Resultados a longo prazo; não há incentivos	6%

O PROJETO DE REGULAMENTAÇÃO

Como foi mencionado anteriormente, tramita atualmente no Congresso Federal uma série de projetos de lei visando regulamentar a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas, conforme o previsto na Constituição. Entre eles, o que trata da questão de uma forma mais abrangente e que foi aprovado no Senado, tramitando atualmente na Câmara dos Deputados, é o projeto de lei nº 155, de autoria do Senador Fernando Henrique Cardoso.

Este projeto regulamenta a "participação dos trabalhadores nos lucros ou nos resultados da empresa, ou nos ganhos econômicos resultantes dos ganhos de produtividade do trabalho, como instrumentos de integração entre o capital e o trabalho e de incentivo à produtividade..." (art. 1º).

Em nossa opinião, o projeto representa um avanço na regulamentação do instituto, na medida que supera alguns obstáculos importantes à implantação efetiva da participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas. Nesta linha, destacam-se:

- **Livre negociação**, diretamente entre cada empresa e seus empregados, da forma de participação dos trabalhadores nos lucros líquidos reais da empresa ou nos ganhos econômicos resultantes da produtividade no trabalho. Este dispositivo abre caminho para a definição da sistemática de participação de acordo com a realidade de cada empresa, tipo de atividade etc. Ou seja, introduz certa flexibilidade na definição da modalidade de participação e critérios de distribuição, incentivando a negociação e o amadurecimento das relações de trabalho. A negociação será direta em cada empresa, por representantes dos empregados eleitos com esta finalidade, facultada a representação pelo sindicato, desde que esta seja feita, preferencialmente, por trabalhadores com vínculo empregatício com a empresa.
- **Clareza** - A transparência do processo é fundamental para que se obtenha resultados satisfatórios e cada empresa deverá adotar normas sobre a matéria, com regras claras, objetivas e acessíveis a todos os empregados. O acesso dos empregados às informações necessárias à avaliação da situação econômico-financeira da empresa, dar-se-á através de auditores independentes, sendo obri-

gatória a manutenção do sigilo, sob pena de falta grave.

- Independência com relação ao **salário** - a referida participação não integra o salário do empregado, não substitui nem complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem servirá de base à incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.
- Os pagamentos realizados a este título estarão excluídos do lucro tributável do empregador.

Finalmente, pode também ser considerado como ponto positivo no projeto a sua objetividade e simplicidade, em que pese tratar-se de matéria de notória complexidade; significa deixar para a solução na prática dos detalhes operacionais, de natureza essencialmente específica e dinâmica. Entretanto, existem algumas questões que merecem ainda maior cuidado e reflexão, e que serão tratadas no próximo item desta Nota.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Para que a participação dos empregados nos resultados das empresas alcance efetivamente seus objetivos de contribuir para o aperfeiçoamento das relações de trabalho no Brasil, estimulando as negociações entre as partes, a obtenção e melhor distribuição dos ganhos de produtividade do trabalho e os avanços em qualidade e competitividade, restam ainda várias questões a serem equacionadas.

Trata-se de uma "tarefa de difícil consecução, pois envolve a superação de um arraigado paternalismo estatal, sindical e empresarial, forjado ao longo de quase seis décadas" (Azevedo, 1991). Na realidade, a complexidade do assunto deriva do fato de implicar profunda mudança organizacional e cultural, que sabemos ser por natureza lenta e difícil; por outro lado, a teoria a respeito situa, nos momentos de crise, a oportunidade ideal para iniciar mudanças culturais, visto que nesta situação as pessoas estariam com maior propensão a aceitar mudanças e inovações, e rever valores (Fleury & Fischer, 1989; Tagliere, 1980).

Sem a pretensão de querer esgotar o assunto, mas com o objetivo de prosseguir na discussão com a seriedade que o mesmo requer, propomos aqui algumas questões adicionais para reflexão.

A questão da flexibilidade

Em um país de condições e realidades tão heterogêneas como o nosso, é fundamental que a regulamentação dessa matéria crie um mecanismo bastante flexível. Há que se atentar para a diversidade de nossas empresas em termos de porte, tecnologia, estágio de evolução burocrática e cultura gerencial. Na mesma linha, considere-se os diferentes estágios organizacionais das representações dos empregados e graus de sua qualificação.

Assim, a lei que venha a regulamentar a matéria deverá fixar os princípios gerais, deixando para a negociação direta a definição e detalhamento dos mecanismos de participação dos empregados nos resultados das empresas. As experiências brasileiras conhecidas nesta área ainda não

permitem falar em modelo próprio de participação nos resultados. Entretanto, uma característica notável identificada na pesquisa realizada e em outras referidas na bibliografia (Lobos, 1990) é a grande variedade de modalidades de participação nos resultados e de critérios de distribuição dos mesmos, entre as empresas que a adotam.

A obrigatoriedade da participação nos lucros, prevista no projeto (art. 3º), sem aprofundamento das discussões das alternativas e sem prazo maior para conscientização das partes envolvidas, pode dificultar que a participação venha a atingir seus objetivos. A fixação de um percentual mínimo, conforme emenda apresentada na Câmara dos Deputados, levaria a desfiguração do projeto, dificultando a negociação empregado-empregador dentro de suas realidades específicas e gerando apenas mais um benefício de natureza paternalista, o que conflita com o objetivo constitucional.

Gestão participativa e a participação nos resultados: o que deve vir primeiro?

As experiências internacionais (Lobos, 1990; Lupton & Tanner, 1984), bem como alguns casos mais difundidos de empresas nacionais, indicam que o sucesso do mecanismo de participação dos empregados nos resultados depende de sua participação e compreensão sobre os objetivos e critérios do programa, e no processo decisório que envolve a própria geração do lucro ou resultado, na medida que este resultado depende de decisões administrativas. Foram identificados na pesquisa casos de empresas que iniciaram este processo implantando a participação nos lucros, criando sérias dificuldades posteriormente ao desenvolvimento de mecanismos de gestão participativa, levando-as a rever toda a experiência.

Há uma corrente de pensamento que entende a participação nos lucros ou resultados como evolução natural do próprio processo de gestão participativa.

Participação nos lucros e/ou nos resultados?

Como já foi apontado, o projeto de lei não é consistente neste aspecto. Embora a Constituição e o próprio projeto coloque a questão em termos de "participação nos lucros ou nos resultados da empresa, ou nos ganhos econômicos resultantes da produtividade no trabalho" (dando a entender que seriam modalidades alternativas, dependendo de negociação), o art. 3º do projeto prevê a obrigatoriedade da participação nos lucros e torna facultativos os demais casos (= e).

Dada a variedade de modalidades de participação dos empregados nos resultados da empresa e a heterogeneidade de situações, questiona-se: por que tornar obrigatória a modalidade de participação nos lucros? Este questionamento remete a dois outros: o primeiro, de caráter ideológico, é o da aceitação do lucro; o segundo, é o da vinculação da distribuição do resultado à própria obtenção deste resultado (desempenho, produtividade etc.).

Quanto à questão da aceitação do lucro, pode parecer

um questionamento superado, na medida que as elites trabalhistas brasileiras colocam que "o lucro pertence ao capital; os aumentos de produtividade é que têm de ser repartidos entre os trabalhadores" (Exame, 1991).

No que se refere à vinculação da distribuição do resultado à sua obtenção, ou ao desempenho e aos aumentos de produtividade, parece ser a linha de raciocínio de maior aceitação, e a mais coerente com os objetivos de contribuir para tornar as relações de trabalho mais maduras e para a própria competitividade das empresas. Contudo, remanecem os problemas de definição da produtividade e de sua mensuração, e da própria avaliação do desempenho individual.

E o trabalhador, foi consultado?

Se a intenção é a modernização das relações de trabalho, nada mais natural que questionar sobre a visão do trabalhador com referência ao tema. Afinal, queremos que ele se torne um dos beneficiários desse processo, e não a vítima.

As representações sindicais, conforme relata Lobos (1990), não estão muito interessadas na implantação da participação dos empregados nos resultados das empresas. A livre negociação a nível de empresa não é uma idéia aceita. O projeto prevê a participação do sindicato na negociação da participação nos resultados, porém de forma excepcional.

Os sindicatos têm o importante papel de evitar que a participação dos empregados nos resultados seja usada como substituto do salário (para justificar a manutenção de baixos níveis salariais), ou como artifício de sonegação fiscal.

Entretanto, a visão dos trabalhadores a respeito de sua participação nos resultados das empresas ainda não parece suficientemente pesquisada.

A possibilidade de geração de falsas expectativas é grande, na medida que a implantação desse projeto não seja suficientemente discutida com as diversas partes envolvidas e não seja empreendido amplo esforço de divulgação de seu funcionamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As experiências de gestão participativa e de participação dos trabalhadores nos resultados das empresas no Brasil ainda se encontram em estágio inicial, em que pese alguns casos notórios de empresas que têm trabalhado seriamente a questão. Os dados obtidos na pesquisa sugerem a necessidade de estudos mais aprofundados destas experiências.

Sem sombra de dúvida, o projeto de lei que procura regulamentar a matéria, na forma como foi originalmente concebido, representa um grande avanço no sentido de viabilizar mecanismos para a sua implementação.

Entretanto, as questões não resolvidas da flexibilidade, da participação dos lucros ou nos resultados, da precedência da gestão participativa e da consideração da visão dos trabalhadores, além de outras questões ligadas à operacionalidade do programa, sugerem a necessidade de ampliação do debate sobre o tema, na busca de mecanismos que superem estas dificuldades.

—Referências Bibliográficas—

ALBUQUERQUE, L.G. & FISCHMANN, A.A. - *A participação nos lucros*, Recife: V CONEA, 1967.

AZEVEDO, A. (Org.) *Participação dos trabalhadores nos lucros/resultados das empresas*. Brasília: Seminários MTPS, 1991.

EXAME. *A nova esquerda aperta a mão invisível*. Reportagem de capa. Maio, 1991.

FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. (Coord.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.

LOBOS, J. *Participação dos trabalhadores nos lucros das em-*

presas. São Paulo: Centro de Pesquisas em Relações no Trabalho, 1990.

LUPTON, T. & TANNER, I. *Payment by results*. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 1984.

TAGLIERE, D.A. *The participative prince*. Chicago, Ill.: ODS Publications, Inc., 1980.

Recebido em abril/91