

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO



**A AGREGAÇÃO DE VALOR À EMPRESA E AOS SEUS *STAKEHOLDERS*
INTERNOS, ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO DE LUCROS E RESULTADOS.**

Tese de Doutoramento em Gestão

JAIR FRANCISCO ESTANISLAU FILHO

VILA REAL, 2015

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**A AGREGAÇÃO DE VALOR À EMPRESA E AOS SEUS *STAKEHOLDERS*
INTERNOS, ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO DE LUCROS E RESULTADOS.**

Tese de Doutoramento em Gestão

JAIR FRANCISCO ESTANISLAU FILHO

Orientadores: **Professora Dra. Carmem Teresa Pereira Leal - UTAD**
 Professor Dr. Márcio Augusto Gonçalves - UFMG

Composição do Júri:

Professor Doutor Carlos Peixeira Marques
Professora Doutora Marcia Brito Duarte
Profesora Doutora Maria Teresa Fernandez Rodriguez
Professora Doutora Marisa Fernandes
Professora Doutora Carla Susana Marques
Professora Doutora Carmem Leal

VILA REAL, 2015

DEDICATÓRIA:

Dedico esta dissertação, sem vincular grau de importância, a meus pais, Jair Francisco Estanislau e Marina Líbero Estanislau, (in memoriam), que me proporcionaram a possibilidade de realizar sonhos através da educação e dos estudos; à minha esposa, Maria Ferreira Netto, que além de saber suportar minhas lamentações cotidianas, sempre foi o ponto de apoio e bom senso que necessitava; aos meus filhos; Fernanda Netto e Pedro Netto, que souberam compreender a importância deste trabalho e a suportar o stress de um velho pai.

AGRADECIMENTOS

Aos Professores Drs. Carmem Teresa Pereira Leal, UTAD e Marcio Augusto Gonçalves, UFMG, orientadores deste trabalho, pela inestimável atenção e apoio durante a realização e acompanhamento, desde a estruturação do projeto ate a sua finalização.

A todos professores do doutoramento, que sempre demonstraram apoio, incentivo e até mesmo compreensão para comigo.

Aos colegas de doutoramento: Raul Carlos, Geraldo Diegues e demais a alunos da minha turma que sempre servirão de exemplo e incentivo para o término deste objetivo.

Ao colega e principalmente amigo Professor Antônio Maestro Filho por toda a preocupação demonstrada e incentivo nas horas de introspecção negativa (baixo astral).

Aos Funcionários e demais alunos do curso de Doutoramento da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, pela dedicação, zelo e carinho demonstrados durante este período.

Alguns agradecimentos institucionais, que não poderiam deixar de vir: A Cia de Tecidos Cedro e Cachoeira S.A., Samarco Mineração S.A., Aethra Industria de auto peças, Banco Itau S.A, Cia Vale do Rio Doce, Sindicato Dos Tecelões, Sindicato Meta Base Mariana, Sindicatos dos Metalúrgicos e outros mais que auxiliaram nas pesquisas.

E, por fim a DEUS, por ter me concedido o privilégio de conviver com todas essas pessoas maravilhosas do meio acadêmico e, especialmente por ter me permitido a execução deste trabalho.

“SE DÁ PARA IMAGINAR, DÁ PARA FAZER”.

(Atribuída a Albert Einstein)

Tese de Doutoramento apresentado à
Universidade de Trás-os-Montes e Alto
Douro, como requisito para a obtenção do
grau de Doutor em Gestão.

Sumário:

A presente tese teve como objetivo principal investigar as relações da confluência dos temas Finanças Corporativas, Estratégia Organizacional e Cultura Organizacional. Trata-se de estudo empírico que procurou demonstrar a possibilidade de alteração na forma de pagamento da Participação de Lucro e Resultados.

Considerando-se os objetivos propostos, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza quantitativa e a coleta de dados foi realizada por intermédio de questionários, junto aos profissionais e junto as Organizações e Sindicatos. Além dos dados dos questionários, foram coletadas informações sobre as políticas estratégicas organizacionais, por meio de diálogos informais, mas que permitiram entender a forma de gestão adotada. Os dados coletados por questionários foram submetidos a tratamento estatístico que envolveu técnicas de estatística descritiva. O referencial teórico do trabalho contemplou varias abordagens de Teorias da Gestão contemporânea, além de revisão das pesquisas já realizadas, nacionalmente e internacionalmente, em período recente.

Devido à complexibilidade do estudo efetuado e de sua natureza única, os resultados alcançados demonstraram a possibilidade por partes de dois dos agentes da aceitação da mudança da forma de pagamento da participação nos resultados e lucros, porém demonstrou a necessidade de uma mudança na cultura organizacional das empresas participantes.

Palavras-chave: Participação nos Lucros e Resultados, Agregação de Valor, Gestão Participativa, Empresas, *Stakeholders* Internos e Sindicatos.

ABSTRACT:

This thesis aimed to investigate the relationship of the main confluence of the themes corporate finance, corporate strategy and organizational culture. This empirical study that sought to demonstrate the possibility of tampering in the form of payment of the profit Participation and Results.

Considering the objectives proposed, we decided to conduct a search of quantitative nature and the data were collected through questionnaires, together with professionals and with firms and Unions. Besides the data from the questionnaires, we collected information on strategic organizational policies, through informal dialogues, but which allowed understanding the management approach adopted. The theoretical work contemplated several contemporary Management theories approaches, in addition to review of research conducted, already nationally and internationally, in recent period.

Due to the complexity of the study conducted and of its unique nature, the results achieved have demonstrated the possibility for parts of two of the officers of the acceptance of change of form of payment, but demonstrated the need for a change in the organizational culture of the participating institutions.

Keywords: Profit, Profit Share, Aggregating Value, Participatory Management.

ÍNDICE:

CAPÍTULO I - DA INTRODUÇÃO AOS OBJETIVOS E MODELO DE INVESTIGAÇÃO	
1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.2 - Justificativa, Relevância, Objetivos e Modelo de Investigação.....	5
1.3 – Metodologia.....	8
1.3.1 – Tipo de Estudo.....	8
1.3.2 – Caracterização da amostra.....	9
1.4 – Estrutura da Investigação.....	9
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 ORIGENS HISTÓRICAS DA PLR	12
2.2 - REMUNERAÇÃO VARIÁVEL – PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS.....	13
2.2.1 - PLR NO BRASIL.....	20
2.3 - ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E A PLR.....	22
2.3.1 - A EVOLUÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA BRASILEIRA.....	25
2.4 - ENSINAMENTOS INTERNACIONAIS PARA O CASO BRASILEIRO.....	30
CAPÍTULO III - TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E OU GESTÃO.....	43
3. - TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	44
3.1 - BEHAVIORISMO/COMPORTAMENTO.....	44
3.2 - CULTURA CORPORATIVA.....	51
3.2.1 - A EMPRESA VS. O COMPROMETIMENTO.....	53
3.3 – A EMPRESA E OS SEUS <i>STAKEHOLDERS</i> INTERNOS: A SATISFAÇÃO LABORAL.....	60
3.4 - DETERMINANTES DE UM ESQUEMA DE PLR.....	63
3.4.1 - ESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL OU ORGANIZACIONAL	65
3.4.2 - O SINDICALISMO - ORIGENS:.....	68
3.4.2.1 - A IMPLANTAÇÃO DA ESTRUTURA SINDICAL NO BRASIL.	70
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA.....	74
4. - METODOLOGIA	74
4.1 - O ESTUDO.....	74
4.2 - HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	78
4.3 - APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	78
4.4 - POPULAÇÃO E AMOSTRA	81
4.4.1 - O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	84
4.5 - A COLETA DE DADOS	85
4.6 - O TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS.....	86
4.7 - ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS.....	92
4.7.1 - ANÁLISE DE DADOS FALTANTES OU OUTLIERS.....	94
4.7.2. - ANÁLISE DESCRITIVA DA CARACTERIZAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	94
4.7.2.1 - ANÁLISE DESCRITIVA DA CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	96
4.7.2.2 - ANÁLISE DESCRITIVA DA CARACTERIZAÇÃO DOS SINDICATOS	97
4.8 - CRIAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS ÍNDICES DE SATISFAÇÃO PARA <i>STAKEHOLDERS</i> , ORGANIZAÇÕES E SINDICATOS.....	98
4.8.1 – <i>STAKEHOLDERS</i>	98
4.8.2– ORGANIZAÇÕES.....	104

4.8.3 – SINDICATOS.....	109
4.8.4 – PLR.....	114
4.8.5 - NÃO VIABILIZAÇÃO DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS - SEM	116
4.8.6 - APRESENTAÇÃO E COMPARAÇÃO DOS ÍNDICES.....	116
4.9 - ANÁLISE DOS RESULTADO.....	117
4.10 - COMPROVAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	118
5. - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
5.1 - LIMITAÇÕES	129
5.2 - RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	129
6. - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
ANEXO E APÊNDICES.....	139
ANEXO BENEFICIOS AOS EMPREGADOS - RIR.....	140
APÊNDICES - QUESTIONÁRIOS.....	143
QUESTIONÁRIO PARA <i>STAKEHOLDER</i>	143
QUESTIONÁRIO PARA SINDICATOS.....	147
QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA.....	149

LISTA DE FIGURAS:

FIGURA 1 – AMBIENTE SISTEMA EMPRESARIAL.....	3
FIGURA 2 – MODELO CONCEITUAL DE INVESTIGAÇÃO.....	7
FIGURA 3 – PROBLEMAS DE AGENCIAMENTO.....	19
FIGURA 4 – ATRIBUTOS PARA PROGRAMAS PL – PR – PLR.....	57
FIGURA 5 – REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA VARIÁVEL.....	61
FIGURA 6 – ESBOÇO DA CONSTRUÇÃO DA CORRELAÇÃO ENTRE AGENTES.....	65
FIGURA 7 – ESBOÇO DE IDENTIFICAÇÃO DA 1ª. VARIÁVEL SATISFAÇÃO.....	75
FIGURA 8 – ESBOÇO TEÓRICO DE CRIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DE MAIS VARIÁVEIS....	76
FIGURA 9 – ADAPTAÇÃO PARADIGMA FUNCIONALISTA DA SOCIOLOGIA RADICAL....	77
FIGURA 10 – DIAGRAMA OFERTA x BUSCA ENTRE AGENTES.....	91
FIGURA 11 – MODELO INICIAL DE CAMINHOS STAKEHOLDER INTERNO.....	99
FIGURA 12 – MODELO FINAL DE CAMINHOS STAKEHOLDER INTERNO.....	104
FIGURA 13 – MODELO INICIAL CAMINHOS EMPRESAS.....	105
FIGURA 14 – MODELO FINAL CAMINHOS EMPRESAS.....	109
FIGURA 15 – MODELO INICIAL CAMINHOS SINDICATOS.....	110
FIGURA 16 – MODELO FINAL CAMINHOS SINDICATOS.....	114
FIGURA 17 – MODELO INICIAL CAMINHOS PLR.....	114
FIGURA 18 – MODELO FINAL CAMINHOS PLR.....	115

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FORMAS DE PLR.....	17
QUADRO 2 – PRINCIPAIS TEORIAS DO BEHAVIORISMO CONTEMPORÂNEO.....	45
QUADRO 3 – CONCEITUAL DAS CONDICIONANTES NECESSÁRIAS – PLR NA VISÃO DE DIFERENTES AUTORES.....	58
QUADRO 4 – PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE SATISFAÇÃO E SUA INTERRELAÇÕES	62
QUADRO Nº 5 – HIPÓTESES A TESTAR.....	78
QUADRO 6 – OFERTAS VISANDO A FORMAÇÃO E OBJETIVO DE VARIÁVEIS.....	87
QUADRO 7 – DEMONSTRATIVO LUCRO CONTABIL OPERACIONAL.....	123
QUADRO 8 – DEMONSTRATIVO EMPIRICO EFEITOS CONTABEIS.....	125

TABELAS:

TABELA 1 – POPULAÇÃO STAKEHOLDERS PESQUISADOS.....	81
TABELA 2 – POPULAÇÃO STAKEHOLDERS RESPONDENTES.....	81
TABELA 3 – AMOSTRA QUESTIONÁRIOS VALIDOS STAKEHOLDERS.....	83
TABELA 4 – AMOSTRA DE RESPONDENTES SINDICAIS.....	84
TABELA 5 – AMOSTRA DE RESPONDENTES EMPRESAS.....	84
TABELA 6 – APRESENTAÇÃO DOS ITENS PARA OS STAKEHOLDERS.....	95
TABELA 7 - APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS ÍTENS PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	96
TABELA 8 - APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS ITENS PARA OS SINDICATOS.....	98
TABELA 9 – KMO, DIMENSIONALIDADE, CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUCTOS DE 1ª. ORDEM.....	100
TABELA 10 - ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA PARA OS CONSTRUCTOS DE 1ª ORDEM	101
TABELA 11 - KMO, DIMENSIONALIDADE, CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUCTOS DE 2ª, 3ª E 4ª ORDEM.	102
TABELA 12 - ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA PARA OS CONSTRUCTOS INCLUINDO OS PESOS.	103
TABELA 13 - KMO, DIMENSIONALIDADE, CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUCTOS DE 1ª ORDEM.....	106
TABELA 14 - ANÁLISE FATORIAL PARA OS CONSTRUCTOS DE 1ª ORDEM.....	107
TABELA 15 - KMO, DIMENSIONALIDADE, CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUCTOS DE 2ª E 3ª ORDEM.....	108
TABELA 16 - ANÁLISE FATORIAL PARA OS CONSTRUCTOS INCLUINDO OS PESOS.....	108
TABELA 17 - KMO, DIMENSIONALIDADE, CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUCTOS DE 1ª ORDEM.....	111
TABELA 18 - ANÁLISE FATORIAL PARA OS CONSTRUCTOS DE 1ª ORDEM.....	112
TABELA 19 - KMO, DIMENSIONALIDADE, CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUCTOS DE 2ª E 3ª ORDEM.....	112
TABELA 20 - ANÁLISE FATORIAL PARA OS CONSTRUCTOS INCLUINDO OS PESOS.....	113
TABELA 21 - KMO, DIMENSIONALIDADE, CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DO CONSTRUCTO PLR.....	115
TABELA 22 - ANÁLISE FATORIAL PARA OS CONSTRUCTOS INCLUINDO OS PESOS.....	115
TABELA 23 – COMPARAÇÕES RESULTADO DOS MODELOS COM USO DA AEE.....	116
TABELA 24 - APRESENTAÇÃO E COMPARAÇÃO DOS ÍNDICES.	117

LISTA DE SIGLAS:

AC - Alfa de Cronbach.
Art. - Artigo
AVE - Variância Média Extraída.
CCQ – Círculo Controle da Qualidade
CF - Cargas fatoriais.
CNTE – Confederação Nacional dos Trabalhadores
CR1 – Crença um
CR2 – Crença dois
CR3 – Crença três
CR4 – Crença quatro
CR5 – Crença cinco
CRSO – Crença Cultura Organizacional
CRST – Crença Stakeholder
D.P. - Desvio Padrão.
DG - Coeficiente de Dillon-Goldstein.
EPOC - Employee Participation in Organizational Change
EVA – Valor econômico adicionado
GCO – Grau Cultura Organizacional
GIT – Grau Inovação e Tecnologia
GST – Grau de Satisfação no e com o Trabalho
I.C. – **95%**: Intervalo de 95% de confiança.
MP – Medida Provisória
OECD – Organization for Economic Co-operation e Development
OLT – Organização por Local de Trabalho
PL – Participação nos Lucros
PLR – Participação nos Lucros e Resultados
PR – Participação nos Resultados
RH – Recursos Humanos
RIR – Regulamentação Imposto de Renda
VLR1 – Valor um
VLR2 – Valor dois
VLR3 – Valor Tres
VLR4 – Valor quatro
VLR5 – Valor cinco

Capítulo I
DA INTRODUÇÃO AOS OBJETIVOS E
MODELO DE INVESTIGAÇÃO

1 - INTRODUÇÃO

A crise econômica e financeira com origem na explosão de uma bolha especulativa imobiliária conseguiu contagiar de forma inequívoca todos os mercados financeiros e, por consequência, trazer a recessão econômica aos países, tendo atingido as economias mais fracas de uma forma muito mais profunda.

Sendo assim, até as organizações com maior sucesso estão enfrentando novos e inesperados desafios. As abordagens tradicionais de gestão que podem ter resultado há uns anos atrás já não são de si suficientes para ir ao encontro das necessidades de um mercado em constante mutação.

Nesse sentido, as empresas se viram obrigadas a alterar as suas estratégias para se manterem viáveis e concorrenciais num mercado sem fronteiras econômicas definidas. Apesar dessa mudança em termos de estratégia o fim mantém-se inalterado, ou seja, o principal objetivo de qualquer empresa é a sua perpetuidade no mercado em que opera. Para isso, depende de uma administração saudável e por que não dizer eficaz, para alcançar o seu principal objetivo financeiro: o Lucro.

De acordo com Becker e Ruas (1997) uma das principais mudanças características do novo paradigma produtivo se refere à gestão do trabalho. Na atualidade das empresas, a questão do comprometimento dos trabalhadores passou a ter um papel fundamental. À medida que o perfil do trabalho exigido implica envolvimento do trabalhador, a fim de que tome iniciativas do tipo controle da qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhorias e outras formas de ação que requerem disposição para participar, a gestão dos trabalhadores sofre modificações profundas.

Segundo Kraft e Lang (2013) o capital humano releva hoje primordial importância não apenas pela questão da produtividade, mas acima de tudo, pela questão da rentabilidade da empresa. Contudo, e ainda segundo os mesmos autores, a literatura acerca do capital humano não aborda a questão dos incentivos através da participação nos lucros e nos resultados.

Se um sistema de distribuição de lucros e resultados pelos funcionários é aplicado, o retorno do investimento está automaticamente garantido (Kraft e Lang, 2013). Se a empresa necessita de investir numa determinada característica da sua mão de obra, este sistema de distribuição de lucros e resultados pode ser utilizado de forma a incentivar os trabalhadores a frequentarem ações de formação que permitam a aprimorarem as suas competências, ou mesmo a serem “apenas” mais pontuais e assíduos.

Nesse sentido podemos afirmar que muitos estudos (Costa, 1997; Brickley, Smith e Zimmerman, 2001; Martins, 2001; Silva, 2003; Corrêa e Lima, 2006; Poutsma, 2012; Long e Fang 2014) têm sido realizados na área da Gestão buscando aprimorar e estratificar as relações existentes entre Capital e Trabalho. Dos estudos consultados, pudemos identificar que este paradigma já foi extremamente estudado, porém, comumente explorando “comprometimento”, através da relação “motivação x recompensa”, mas que de certa forma, buscando resultados que beneficiem geralmente somente uma das partes; o Capital (Empresa/Acionista) ou o *Stakeholder* Interno (Empregado/Colaborador).

A teoria econômica sugere, segundo Brickley (2001), ao menos três razões para o pagamento de incentivos:

Primeiramente, as pessoas trabalham mais duramente sob salários variáveis do que sob salários fixos e devem ser compensados para o esforço extra. Em segundo, os salários variáveis devem pagar um diferencial de compensação pelo risco. Uma terceira razão é que os salários variáveis são mais prováveis para atrair empregados altamente hábeis e produtivos, desde que ganharão mais com salários variáveis do que sob salários fixos. As empresas têm que pagar mais por empregados mais talentosos.

Ainda segundo Brickley (2001), há pelo menos três razões pelas quais as empresas preferem oferecer os programas de incentivos em grupo ao invés dos individuais:

O desempenho individual é geralmente difícil de medir, enquanto o desempenho de um grupo dos empregados frequentemente pode ser medido e com um custo razoavelmente baixo. Por exemplo, os sistemas de contabilidade de custos da maioria das empresas medem o desempenho das unidades de negócio para finalidades de controle. Assim, com pouco custo adicional estas medidas podem ser usadas para administrar os planos de compensação. Entretanto, uma desagregação mais adicional (no limite), fornecendo uma medida personalizada de desempenho de cada empregado seria muito mais difícil e cara.

O pagamento do grupo incentiva a cooperação e o teamwork, visto que alguns programas de incentivo individuais (dependendo do projeto) motivam mais as ações centradas no próprio empregado.

Os planos de grupo podem motivar os empregados para monitorar-se contra o mau desempenho. A monitoração mútua é benéfica porque o conhecimento específico sobre o desempenho individual é frequentemente fator de ajuda entre colegas de um grupo de trabalho.

Este trabalho, contudo, objetiva um alargamento desse paradigma, ou seja, tentou-se analisar a confluência e os possíveis enlaces existentes entre o comprometimento, a motivação e a recompensa, considerando as Finanças, a Estratégia e a Cultura Organizacional,

mas numa perspectiva mais abrangente, ou seja: tentou-se encontrar uma visão sistêmica em que fossem apresentados resultados que impactassem não apenas em um dos atores do vértice, mas em todos simultaneamente. Assim sendo, foi nossa preocupação abordar, de uma forma integrada, três temáticas da Gestão diretamente ligadas aos intervenientes no nosso estudo (Empresa, Funcionários e Sindicatos). Por conseguinte, debruçamo-nos ao longo desta tese sobre:

- **Finanças Corporativas** (agregação de valor econômico e social ao *stakeholder* interno e à própria empresa),
- **Cultura Organizacional** (restrições, permissões, comprometimento, motivação, satisfação no e com o trabalho e condutas dos *stakeholders*, que possibilitem a agregação de valor às **Organizações**) e,
- **Estratégias Organizacionais** (competitividade, no sentido de inovação das formas de gestão para o alcance de comprometimento e motivação dos *stakeholders*, inovação e adoção ou modificação nas políticas de gestão de pessoas através dos Sindicatos), que estabeleceria mecanismos de diálogo com os diversos públicos de um mercado econômico empresarial (Figura1), onde haja a agregação de valor e benefícios às partes envolvidas.

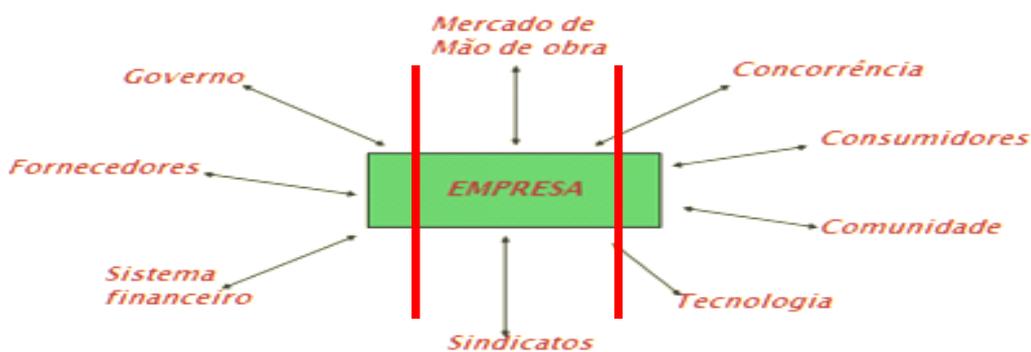


Figura 1 - Ambiente Sistema Empresarial

Fonte: Elaborado pelo Autor

É assim nossa preocupação em buscar um ponto, ou vários, em comum e de interesse entre três agentes do mercado: a Empresa (Capital/Acionistas), o *stakeholder* interno (Mão-de-Obra) e os Sindicatos (Entidade de defesa dos direitos da mão de obra); interdependentes e que são componentes de um sistema econômico social de qualquer país.

Individualmente cada um deles tem a sua participação dentro deste mercado econômico, porém, a necessidade de uma participação conjugada, provavelmente fará e terá um efeito de maior e melhor resultado para todas as partes. Estaremos aqui a tratar do envolvimento de organizações, *stakeholders* internos (colaboradores) e sindicatos; agentes de um mercado dinâmico que a cada dia procura sua perfeição, porém, de certa forma tolhidos uns pelos outros, pois não procuram alinhar interesses comuns com objetivo da criação e agregação de valor conjugado para os mesmos.

Falta-nos, portanto, um elo entre essas entidades, algo que estabeleça uma relação de envolvimento e comprometimento entre elas. Desta forma, a remuneração é talvez o meio mais conhecido e eficaz para se obter eficiência e a eficácia dos *stakeholders* internos. As empresas buscam assim formas de remunerarem direta e indiretamente seus *stakeholders* internos a fim de obterem maior motivação, comprometimento, eficiência e eficácia.

Uma das formas, na atualidade, mais utilizada em todo o mundo é a *Participação de Lucros e Resultados* (PLR), ora de forma espontânea, ora por força de legislação. Porém, existem questionamentos de ambas as partes: ‘Estou recebendo, de fato, o valor certo?’; ‘Conseguimos diminuir o desperdício?’; ‘Existe maior comprometimento/motivação e menos ociosidade?’; ‘Diminuiu o absenteísmo?’; ‘O valor estipulado e destinado ao pagamento da PLR é o correto?’.

Por conseguinte, perante estas interrogações, torna-se relevante incorporar no negócio as expectativas das partes interessadas ou impactadas pela atuação das Empresas (*stakeholders* e *shareholders*), e entidades classistas, conferindo-lhes um diferencial de mercado.

Depreende-se a necessidade do envolvimento dos agentes do mercado econômico/trabalho, para que se avaliem as suas crenças e valores com vista a que os mesmos sejam atendidos, com objetivos da pesquisa benéficos às partes envolvidas.

Do ponto de vista atual é necessário que se considere a insatisfação demonstrada pelos agentes que compõem o ambiente empresarial no eixo delimitado na Figura 1 e que operam nos mercados econômicos com objetivos díspares; objetivos estes que diferem devido as particularidades das posições, pois a empresa busca seu enriquecimento através de valor adicionado, ou seja a agregação de valor no preço de suas ações; já os *stakeholders* internos buscam uma condição, através de salários e bonificações para sua subsistência e sobrevivência com dignidade e ainda de uma poupança que lhes possa garantir um futuro de tranquilidade, além de seu bem estar no trabalho, sua qualidade de vida dentro e fora da

organização e a extensão destas condições a seus dependentes, não obstante a necessidade de ganhos (financeiros) maiores serem comuns a ambas as partes: organizações e *stakeholders*.

Sendo nosso objetivo analisar sob o ponto de vista econômico-financeiro e social, se existe uma maneira dos envolvidos atenderem suas reivindicações e aspirações, utilizaremos como fio condutor a Participação de Lucros e Resultados, de interesse comum a todos e, para tal entendemos que nosso ponto de partida, ou seja, a questão de norteadora desta tese será a seguinte:

“Existe uma forma consonante em que as organizações e seus stakeholders internos pudessem chegar, para obter uma satisfação equânime, onde o comprometimento pessoal, empresarial e institucional seria o alicerce para a melhor obtenção de resultados e, agregação das riquezas às partes?”

Não se trata de uma nova forma de gestão, mas da busca de um alinhamento que traga maior associação e entrosamento entre as partes com um objetivo único: o da agregação de valor; não só de resultados financeiros, mas de qualidade de vida no trabalho, bem estar e tranquilidade do trabalhador e de sua família e, por conseguinte de uma interação total em seu ambiente de trabalho.

O estudo procurará demonstrar a possibilidade de uma nova forma de pagamento para a PLR, com a possibilidade de aceitação das partes envolvidas, através da criação de um fundo de ações preferenciais inegociáveis (*Debentures* em Tesouraria), criado inicialmente de igual valor da folha de benefícios (pagamento) da PLR, e que através dos dividendos gerados, seria, então, feito o pagamento aos *stakeholders* internos a título dos benefícios inerentes a PLR.

Esta investigação tentará encontrar um ponto em comum que relacione três vértices de um mesmo triângulo, neste caso, Empresas, Trabalhadores e Sindicatos. O caminho para alcançar este ponto passará por avaliar as respectivas crenças e valores, com vista a que os mesmos se tornem atendidos com objetivos benéficos a todo o conjunto.

Nesse sentido, e conforme discorrido no estudo de Ferri *et al.* (2010) ficou demonstrado que quanto às *crenças* organizacionais, evidenciava-se a preferência por organizações que honram seus compromissos, buscam fidelidade e honestidade, e ainda que, em termos de *valorização* dos funcionários, esta se encontrava relacionada, principalmente, com a sua autodeterminação, buscando independência de pensamento, de ação e de opção de escolha, só assim sentir-se-iam motivados e criativos. Já no que tange às crenças relativas das organizações e em particular a mensuração à competência do empregado, foram determinados índices ínfimos no que tange a este índice mensurado.

1.2 – Justificativa, Relevância, Objetivos e Modelo de Investigação.

1.2.1 - Justificativa

Como pesquisadores procuramos nos ater às tendências observadas durante o dia a dia das Organizações, de vários setores económicos como o financeiro, o de seguros, o da indústria extrativa (multinacional) e o de prestadoras de serviços, nas quais, pessoalmente o autor, prestou serviços durante três décadas consecutivas, em cargos de gerenciamento e direção.

Durante este período, apesar de estar sempre voltado para o alcance das metas empresariais, jamais fizemos um interregno para analisarmos a satisfação laboral ou obter informações sobre as várias condicionantes que pudessem afetar o trabalho, como por exemplo, a satisfação pessoal, a importância do nível de participação, a política das instituições, enfim sintetizando, uma total falta de preocupação no que se refere à vida “social e política” que envolvesse os interessados em um pacto ou conluio objetivando uma sustentação, onde houvesse o atendimento de crenças e valores de cada um dos envolvidos.

Assim, após deixar uma vida de “executivo”, identificamos claramente que todo este período de vida, na verdade, foi um período de luta por “sobrevivência e subsistência”, onde o importante era construir “uma vida” onde houvesse uma “pseudo” realização, demonstrada simplesmente dentro de uma “cultura capitalista”, através de bens adquiridos.

Porém, apesar destas conquistas, se assim se pode dizer, notamos e observamos uma insatisfação contida, onde nunca passamos de um simples “número” para as organizações e que independentemente do trabalho realizado durante o período de labuta, não houve participação igualitária no que diz respeito ao crescimento exponencial da organização.

1.2.2 – Relevância

Daí surge uma “visão”, vislumbrando a possibilidade de se fazer presente a união dos três temas, os quais, se com a mesma finalidade, iriam propiciar melhores resultados a todos os envolvidos; mas para isso deveria haver um fio condutor que os interligasse e para tal identificamos a PLR, pois é a forma atual de se obter, para a empresa ou organização, maior comprometimento e melhores resultados; para o colaborador mais uma fonte de recursos para sua sobrevivência e subsistência e, para as entidades de classistas, motivação em beneficiar

seus associados e, particularmente, poder se ater a outras políticas, que não somente a salarial, mas as de cuidar da qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

Não obstante as dificuldades que poderão surgir, o estudo proposto, poderá vir a ser de grande valia para as organizações, que poderão criar ou adotar uma nova forma de remuneração para a PLR, bem como os sindicatos, que poderão disseminar uma cultura de maior comprometimento e responsabilidade por parte de seus associados, apesar de raízes antropológicas sobre a “paga por serviços”, à bem de uma melhor convivência e participação nos resultados econômicos das organizações.

Assim, devido às crises econômicas que toda a humanidade vivencia a pertinência da presente proposta de estudo se faz aceitável, em primeiro lugar porque parte de um pressuposto que a mesma poderá ser adotada por diversas organizações em vários sectores econômicos, como Indústria, Comércio, Saúde e Serviços, obedecendo a critérios regionais, sociais, políticos e legais, que venham beneficiar a economia e, ainda, por se enquadrar perfeitamente na nova filosofia de gestão, a qual designaram de Gestão Participativa.

1.2.3 – Objetivos

Desta forma, o estudo procura avaliar, numa primeira instância, até que ponto seria aceitável e a melhor forma para pagamento da PLR a criação, por parte das organizações, de um fundo de ações (*debêntures* preferenciais inegociáveis). Este fundo, sendo administrado por *stakeholders* internos que definiriam a aplicação dos recursos; proporciona, em contrapartida, maior comprometimento, menor desperdício, menor absenteísmo, menor “*turn over*” e uma menor probabilidade de ocorrência dos problemas de agência.

Tendo em conta a questão norteadora desta pesquisa, em conjunto com o objetivo geral acabado de apresentar, debruçar-nos-emos sobre os seguintes objetivos específicos:

1. Determinar se existem pontos em comum no que diz respeito às crenças e valores dos agentes envolvidos (empresas, sindicatos e *stakeholders*);
2. Determinar a possibilidade de remuneração da PLR via criação de um fundo de ações;
3. Descobrir se a criação do fundo potencia maior satisfação e comprometimento aos recursos humanos das empresas
4. Aferir se a mudança da forma de pagamento da PLR criará mais valor para a empresa

5. Avaliar se a mudança da forma de pagamento da PLR trará ganhos para os *stakeholders* internos;
6. Aferir se a mudança da forma de pagamento da PLR trará ganhos para os sindicatos.

1.2.4 – Modelo de Investigação

Os objetivos aqui enunciados, aliados à questão norteadora do trabalho, permitem-nos elaborar um conjunto de ligações (ilustradas na Figura 2) que iremos testar na parte empírica desta tese. Essas ligações constituem o modelo conceitual de investigação que a seguir se apresenta:

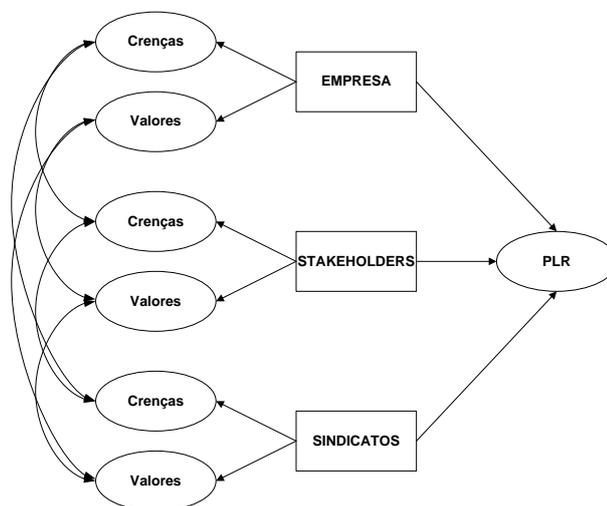


Figura 2 – Modelo Conceitual de Investigação

Em um primeiro plano buscar-se-á a identificação de crenças e valores de cada agente, as quais deverão ser ofertadas e buscadas entre si; após esta troca de “sinergias” motoras serão então direcionadas para a construção de índices básicos mensuráveis ao atendimento das variáveis que influenciaram a aceitação, ou não, da nova forma de pagamento da PLR.

Assim sendo, será com base no referencial teórico sobre a área temática, buscando comprovações, que desenvolvemos um modelo conceitual de pesquisa com o objetivo de definir como as crenças e valores das *Empresas*, dos *Stakeholders Internos* e dos *Sindicatos*, podem ou não estar relacionadas, no que diz respeito ao pagamento da Participação nos Lucros e nos Resultados através de um fundo de ações.

É com base neste modelo de investigação que pretendemos desenvolver a nossa investigação empírica.

1.3– Tipo de Estudo

O estudo aqui apresentado pode ser classificado como sendo um estudo exploratório-descritivo de natureza quantitativa. A índole exploratória ocorre numa primeira fase, uma vez, que será necessária uma abordagem teórica prévia ao tema, que levará ao conhecimento mais aprofundado do assunto em estudo e realizar, também, possíveis cruzamentos de informação, no sentido de obter pontos de reflexão.

Descritiva, porque procura descobrir a frequência com que ocorrem alguns dos fenômenos abordados nesta investigação, bem como a sua natureza e características. Podemos, de acordo com Sekaran (2003) apontar ainda uma natureza explicativa, porque se pretende contribuir para uma melhor aferição de como as crenças e valores das *Empresas*, dos *Stakeholders Internos* e dos *Sindicatos* podem ou não estar relacionadas, no que diz respeito ao pagamento da Participação nos Lucros e nos Resultados através de um fundo de ações.

A sua natureza quantitativa, surge aquando da recolha e tratamento dos dados primários recolhidos a partir dos questionários aplicados, estatisticamente trabalhados *a posteriori*, com recurso à análise multivariada de dados.

1.3.1 – Caracterização da amostra

Em função das características de nosso estudo, buscamos, junto ao mercado de trabalho, organizações que refletissem uma gama variada de segmentos, para assim obtermos uma amostra diversificada, que demonstrasse a real conjuntura de crenças, valores, satisfação e comprometimento nas organizações. Dentre os segmentos econômicos envolvidos, encontram-se organizações bancárias, de seguros, de prestação de serviços, de mineração extrativa e de autopeças; todas ativas e dentro da legalidade, das quais foram aplicados os questionários aos *stakeholders internos*, bem como às suas diretorias. Quanto aos Sindicatos foram também procurados aqueles que representavam as classes destas empresas e segmento de mercado econômico.

1.4 – Estrutura da Investigação

Esta pesquisa assumiu um papel e carácter extremamente exploratório, busca identificar dimensões latentes aos temas incorporados utilizando de instrumentos já validados e alguns indicadores desenvolvidos da revisão teórica. Segundo Marconi e Lakatos (2009) as pesquisas exploratórias são estudos empíricos que desenvolvem hipóteses e formulam questões, tendo como um de seus objetivos modificar e clarificar conceitos, notadamente o proposto neste trabalho.

O desenho desta investigação se baseou no método Surveys (sondagens), onde se deteve na descrição sumária, factual e rigorosa para a apuração dos objetivos do estudo, tendo resultado em quatro capítulos: Introdução, onde se esclareceu o ideário da tese; Fundamentação Teórica, onde se buscou sustentação para o tema central – PLR, Teorias da Administração no qual buscou também sustentação nacional e internacional para os temas da tese e por fim Metodologia, que demonstra a tratativa dos dados.

Apos a coleta de dados, foram tratados estatisticamente pelo software R3, utilizando-se das técnicas multivariadas de análise.

Finalmente serão apresentados e discutidos os resultados obtidos e apresentadas as conclusões do trabalho.

CAPÍTULO II
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORIGENS HISTÓRICAS DA PLR

Historicamente e em sua cronologia, o primeiro registo de PLR de uma organização, segundo Martins (1996), data de 1794, quando Albert Gallatin, secretário do Tesouro de Jefferson, distribuiu aos empregados uma parte dos lucros das organizações/indústrias de vidro. Napoleão Bonaparte, em 1812 por meio de um decreto, concedeu também aos artistas de Comédie Française a participação dos lucros após os cálculos financeiros do final de ano. Também em França, trinta anos depois, Monsieur Léclair distribuiu benemeritamente e da forma que lhe conveio parte dos seus lucros entre empregados, sendo por isso censurado pela burguesia.

De forma mais sistematizada, a PLR passou a ser observada em Inglaterra em 1850, como forma de combater os movimentos grevistas. Em 1884, a *Industrial Corpartnership Association* (ICA) demonstrou-se favorável à participação do trabalhador nos lucros auferidos pela empresa. Nos Estados Unidos a ideia aporta somente pelos idos de 1889. A remuneração variável surge como uma alternativa de modernização e motivação das relações produtivas para as Organizações. Tais experiências decorreram da discricionariedade de cada empresário, que julgava ser esta uma boa prática para a empresa (Martins, 2003).

A discussão sobre a participação dos trabalhadores nos lucros teve o apoio da Igreja com o Papa Leão XIII (1878-1903), que na encíclica “Rerum Novarum” de 1891, apoiava a participação nos lucros pelos trabalhadores, como medida de justiça social.

Esta posição da Igreja surgia como uma forma de atenuar as lutas de classes e seguindo esta tendência, de acordo com Martins (2003), vários países latinos passaram a abranger o instituto em suas Cartas Magnas, como foi o caso pioneiro do México, seguido pela Venezuela, Bolívia e Brasil, que passou a acolher o instituto em sua Constituição de 1946.

De acordo com Tuma (1999) muitas organizações avançaram para a Administração Participativa, adotando o pagamento da PLR, empurradas pela revolução tecnológica e pelo desafio da competitividade.

A abertura dos mercados e a quebra de fronteiras da economia, iniciadas na década de 1970, criaram um ambiente de competitividade que obrigou as organizações a focalizar o planejamento estratégico em duas prioridades: a satisfação dos clientes (aqui somente o

cliente externo) e o aumento da produtividade.

Por outro lado, e mais recentemente, os impactos da tecnologia da informação simplificaram e, ao mesmo tempo, acabaram por sofisticar as organizações (*capital x trabalho x modernização*).

2.2 - Remuneração Variável – Participação nos Lucros e Resultados

Segundo Kraft e Lang (2013) a distribuição de lucros e resultados para os funcionários das empresas é uma forma credível de comprometimento por parte das empresas de forma a premiar características específicas do seu *staff*, pode ainda reduzir a questão do *turnover* e incentivar as pessoas a participarem de cursos de formação tentando potenciar ou desenvolver novas competências.

A PLR é desta forma uma modalidade de remuneração variável, que não se incorpora aos salários dos *stakeholders* internos e, está atrelada ao desempenho da organização. É também um prêmio pelos resultados atingidos pela organização com a participação de todos, concedido através de acordos previamente firmados entre trabalhadores e a organização, ou por força de acordos coletivos entre sindicatos e a direção da organização. De acordo com Corrêa e Lima (2006) pelo menos em teoria, espera-se, através de esquemas de implementação da PLR, uma aumento na eficiência e na produtividade, levando a uma maior competitividade e um melhor desempenho.

Esse tipo de programa de acordo com Rosa (2000) motiva esforços, obviamente aliviando as pressões sobre departamentos ou unidades, pois a meta é dirigida a todos os sectores da empresa. Assim, se houver prejuízo, os funcionários não receberão a parcela do pagamento referente à respectiva participação nos lucros. Costa (1997) salienta que é imprescindível que os gestores sejam claros na definição de metas, ou seja, estabelecer a existência de lucro como uma condicionante para a distribuição da quantia aos profissionais, porém, caso se busque a redução de prejuízos, então se poderá traçar tal intenção como meta.

Observando Tuma (1999, p. 201):

“Apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas a parcela não fixa da remuneração do trabalhador, que guarda uma relação direta com o desempenho da empresa”.

Na perspectiva do empresário, e segundo Brickley *et al* (2001) as empresas devem, nos dias de hoje, preocupar-se com as suas arquiteturas organizacionais definindo, através dos fundamentos teóricos da administração, novas formas de motivação e comprometimento do seu *staff* que podem, obviamente, nascer do desenho dessas novas arquiteturas (que podem ser de relacionamento, de participação, etc.).

Rosa (2000) cita um possível aumento da exigência, por parte dos funcionários, em relação a melhorias no sistema da empresa, como melhoria da qualidade e uma conseqüente redução dos custos.

Silva (2003) por sua vez, analisa a questão da PLR de uma forma estratégica. Na opinião do autor, para além de alavancar os resultados da empresa, serve, acima de tudo, como uma forma de mobilização, de compartilhamento, de comunicação interna e de envolvimento na estratégia da empresa, na medida em que os funcionários se veem mobilizados a contribuir para a melhoria do desempenho global, tendo de estar informados sobre os objetivos e metas a cumprir.

Na mesma linha de raciocínio seguem Brickley *et al.* (2001) para estes autores a PLR é um tipo de remuneração variável, uma ferramenta, bastante utilizada pelas empresas, a nível mundial, que auxilia no cumprimento das estratégias das organizações. Os autores acrescentam ainda que esse programa visa o alinhamento das estratégias organizacionais com as atitudes das pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois só será feita a distribuição dos lucros aos funcionários caso algumas metas pré-estabelecidas sejam cumpridas.

De acordo com Becker e Ruan (1997) a PLR pode ser dividida em Participação nos Lucros (PL) - *profit sharing* ou em Participação nos Resultados (PR) - *gain sharing*, consoante a definição da medida de desempenho a ser tomada em conta, por exemplo, margem de lucro, taxa de absentismo, índice de produtividade ou de qualidade, entre outras.

Assim sendo, a chamada Participação nos Lucros é aquela em que o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa em determinado período. Dito de outra forma, a PL ocorre quando os funcionários têm direitos à parte do resultado económico da actividade fim da empresa, ou seja, (vendas - custos e despesas operacionais), sejam elas fixas ou variáveis, apuradas semestralmente ou anualmente, A PL está, sem sombra de dúvida ligada à rentabilidade da empresa, aos seus resultados contábeis.

A PL liga-se ao alcance de uma meta de rentabilidade previamente definida. Nenhum

outro tipo de meta interfere ou determina a participação¹. A importância paga aos funcionários é retirada dos lucros da organização e podem assumir três formatos diferentes (Krauter, 2003, p.4):

- Pagamento de uma percentagem fixa dos lucros contábeis depois de retirar os impostos;
- Divisão de uma percentagem do lucro que exceder uma medida de retorno, ou, ainda,
- A distribuição de uma percentagem do lucro que exceder o lucro orçado.

Rosa (2000) realça as vantagens dessa política, se comparada com a PR, afirmando que, se houver prejuízo, os *stakeholders* não receberão a parcela do pagamento referente à participação nos lucros.

Contudo, há também desvantagens na PL uma vez que, os demonstrativos financeiros de onde se extrai o lucro são complexos e exigem um conhecimento específico dos *stakeholders* internos. A ausência deste conhecimento leva o programa à falta de credibilidade e transparência. Outras desvantagens são a exposição de documentos que os empresários consideram confidenciais, a maior abertura de informações, menor credibilidade dos números apurados e a grande polémica entre os acionistas (Rosa, 2000).

Por sua vez, a PR visa estabelecer metas sobre os resultados que não os financeiros, implicando o alcance de objetivos previamente estabelecidos, ou seja, metas de vendas, redução de devolução de mercadorias, metas de qualidade e produtividade, até índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho, entre outros. De acordo com Tuma (1999) a PR está ligada ao aumento da produtividade, isto é, a participação no resultado tem a natureza do incentivo direto por maior produção ou maior rendimento do trabalho e realização de meios previamente programados, denominados como resultados operacionais.

A PR significa, portanto, ainda segundo Tuma (1999) uma percentagem ou fatia de valor que cada *stakeholder* interno recebe dos ganhos de produtividade da organização, além de seu salário mensal e sem incidência de encargos sociais. As formas de remuneração da participação nos resultados são semestrais ou anuais e acontecem na forma de comissões

¹ Porém, a nosso ver, cabe aqui um raciocínio lógico, pois não conseguimos visualizar um pagamento baseado na PL no qual não esteja imbuído ou intrínseco o cumprimento de metas de produção; isto se baseando que nos dias atuais de nossa economia não se alcançariam lucros tão consideráveis somente baseados em nova precificação dos produtos, que ainda deveriam estar alinhados a uma considerável diminuição de custos e um extremo nível de produtividade, o que nos leva a crer da existência da necessidade de aumento do volume de produção e expansão de mercado.

sobre vendas, abonos, salários adicionais entre outros.

Segundo Becker e Rua (1997) a peculiaridade dos planos baseados em resultados é de permitir à empresa certo nível de flexibilidade nos indicadores que são focalizados através dele, privilegiando aspectos diferentes simultaneamente, ou alternando-os sucessivamente, segundo os interesses da direção. Os autores concluem que o PR permite que a empresa direcione a distribuição dos resultados pelos funcionários tendo em conta a realização de determinadas metas.

Se a complexidade dos demonstrativos de lucro é uma desvantagem na PL o mesmo não acontece com a PR. À participação nos resultados utiliza-se de indicadores de produção conhecidos dos *stakeholders* internos e de fácil mensuração, o que facilita a apuração e o entendimento dos resultados por parte dos mesmos. Além disso, o programa estimula o trabalho em equipe para o alcance das metas, aumenta a exigência dos empregados por sistemas de melhorias, incentivando a busca de inovações de produtos e processos (Tuma, 1999).

A PLR, por sua vez, é uma forma de participação mais complexa, pois vários indicadores se interligam para definir o valor a ser pago aos empregados. Estes indicadores são o desempenho do lucro, o retorno do investimento do negócio e a evolução da conduta e comportamento dos *stakeholders* internos. Este tipo de remuneração flexível é, então, influenciada pelos resultados da produtividade, pelo desempenho da organização com relação a seu lucro (Tuma, 1999).

Em suma, poderemos afirmar que a PLR é um vínculo, um elo entre esses dois tipos de programas acima representados, ou seja, é o pagamento aos funcionários devido a resultados planejados, que requer esforços de superação, assim como maior nível de participação das equipes e dos funcionários.

Brickley *et al* (2001) enumeram possíveis motivos para implementar a PLR:

- Incentivo de colaboradores a comprometerem-se cada vez mais com os objetivos da empresa;
- Gerar melhores resultados organizacionais através de parceria entre empresa e funcionário;
- Recompensar os colaboradores pela superação e desempenho aplicada na busca dos resultados organizacionais.
- Ser, normalmente, isento de tributação.

Existem, contudo, algumas práticas errôneas e até mesmo ilegais nestes programas de participação nos lucros. Silva (2003) revela que uma das práticas mais comuns, é o pagamento de um determinado valor, negociado previamente através de acordo ou convenções coletivas. O que vai completamente contra a filosofia da PLR. As regras para a contribuição do prêmio devem, por isso, ser conhecidas de antemão para que se configure como uma verdadeira PLR.

Pontes (2002) refere que o pagamento da PL, PR ou PLR pode ser obrigatório ou não, ficando a critério dos empresários e de acordo com as negociações com os trabalhadores. A participação espontânea é aquela em que o direito do stakeholder interno de participar nos resultados ou lucros da empresa nasce do contrato de trabalho natural ou convenção coletiva, através dos Sindicatos. A participação obrigatória ocorre quando determinada pela Lei.

O Quadro abaixo mostra as diversas formas de PLR segundo a perspectiva de Álvares (1999). Refere-se temporalmente quanto à forma de incidência da PLR; quanto aos critérios para sua distribuição e sobre as maneiras de apuração dos valores a serem pagos.

Quadro 1 - Formas de PLR

FORMAS	PARTICIPAÇÃO
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Participação direta e imediata - Percentagem a ser distribuída e entregue, imediata e diretamente, ao trabalhador. Ou então essa quantia seria dividida em doze partes iguais, que seriam acrescentadas aos salários dos trabalhadores, durante os meses seguintes. • Participação indireta - Percentagem aplicada em serviços assistenciais, tais como: ambulatórios nos locais de serviço, restaurantes, creches, colônias de férias, clubes recreativos etc. • Participação mista - Percentagem entregue diretamente ao trabalhador e outra aplicada em serviços assistenciais.
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Participação coletiva - Todos os trabalhadores da empresa receberiam uma parte proporcional ao seu salário mensal, diário ou quinzenal. • Participação individualizada - Somente alguns empregados são incluídos na participação. Seria uma espécie de prêmio de produção, assiduidade ou eficiência.
Apuração	<ul style="list-style-type: none"> • Geral - A percentagem a ser distribuída seria calculada sobre os lucros de toda a empresa ou grupos de empresas. • Parcial - O cálculo é baseado no lucro apurado na seção ou setor de fabricação em que o trabalhador presta serviços.

Fonte: Álvares (1999)

Mas dentro da empresa, de acordo com Barreto e Pádua Neto (2002), a PLR pode ser

distribuída de três formas: linear, proporcional ao salário e mista. A distribuição linear é a divisão do montante da provisão financeira pelo número de stakeholders internos, sem distinção de cargo ou função. A divisão proporcional ao salário repassa a cada trabalhador uma parcela da participação de acordo com o salário, de modo que os trabalhadores que ganham mais ficam com a maior parte da divisão do valor nominal. A distribuição mista funde as duas formas anteriores. Uma parte da remuneração será proporcional ao salário e a outra dividida igualmente entre todos os trabalhadores.

A PLR é, no conjunto da administração participativa, apenas um mecanismo de recompensa. Contudo, representa um diferencial enquanto elemento de motivação para os trabalhadores e de melhoria nos resultados advinda da maior participação dos stakeholders internos com ideias e esforços (Rosa, 2000).

O plano de participação nos lucros, por exemplo, motiva a união de esforços, pois a meta é para toda a organização, incentivando os stakeholders internos a agirem de acordo com os interesses da mesma e não de acordo com seus interesses (*agency theory*). Para a organização, a vantagem também se liga ao resguardo de seus interesses financeiros, pois, segundo Rosa (2000), se houver prejuízo, não haverá pagamento de participação e desta maneira, a empresa não será onerada.

A Teoria da Agência é uma das teorias mais importantes na área de finanças empresariais, sendo conhecida também como a Teoria do Agente Principal. Vale ressaltar que no Brasil essa teoria é ainda pouco explorada.

A finalidade da Teoria de Agência é explicar o conflito entre o agente e o principal. O contrato na qual o principal fecha com o agente, para esse desempenhar tarefas em seu favor é conhecida como relacionamento de agência. Porém, em muitos casos, o agente não age de forma a beneficiar o principal. Segundo Eisenhardt (1989, p.59), “principal e agente estão engajados em um comportamento corporativo, mas possuem diferentes metas e diferentes atitudes com relação ao risco”.

Desse modo, pode-se concluir que a teoria de agência, quando trata do agente e do principal, volta-se para a análise de como um indivíduo (o principal) estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive outro indivíduo (o agente) a agir de acordo com o interesse do principal (Siffert Filho, 1998, p. 29).

Segundo Byrd *et al.* (1998, p.14), “a qualidade das decisões dos agentes não depende apenas de suas habilidades, mas também dos incentivos que lhes são oferecidos”. Portanto,

quando um agente está disposto a maximizar a sua função utilidade e não a do principal identifica-se um conflito de agência.

Deve-se levar em consideração que o principal e o agente não são representados apenas pelo acionista e gerente, respectivamente. O principal pode ser representado por: debenturistas, credores, clientes, comunidade, governo, dentre outros. Já o agente por: auditores externos, auditores internos, empregados, fornecedores, dentre outros.

Até o momento, sempre que se fala de principal e agente está-se referindo à proprietário/acionista e administrador/gestor (membros da equipe administrativa), respectivamente. A literatura organizacional, em sua maioria, consagra desta maneira. Entretanto, o conceito de principal e agente é flexível e pode ser estendido para diferentes tipos de relações.

Porém todo o processo tem o chamado custo de agência, que nada mais é que, o custo que o principal tem em juntar seus interesses com a do agente decorrente do conflito existente entre as partes. Alguns dos custos de agência são: despesas com monitoramento das atividades dos gestores pelo principal; despesa de cobertura de seguros; despesa com estruturação de contratos entre o agente e o principal e custos de oportunidades.

A figura abaixo retrata, segundo Martinez (1998), os problemas da *Teoria de Agência*:

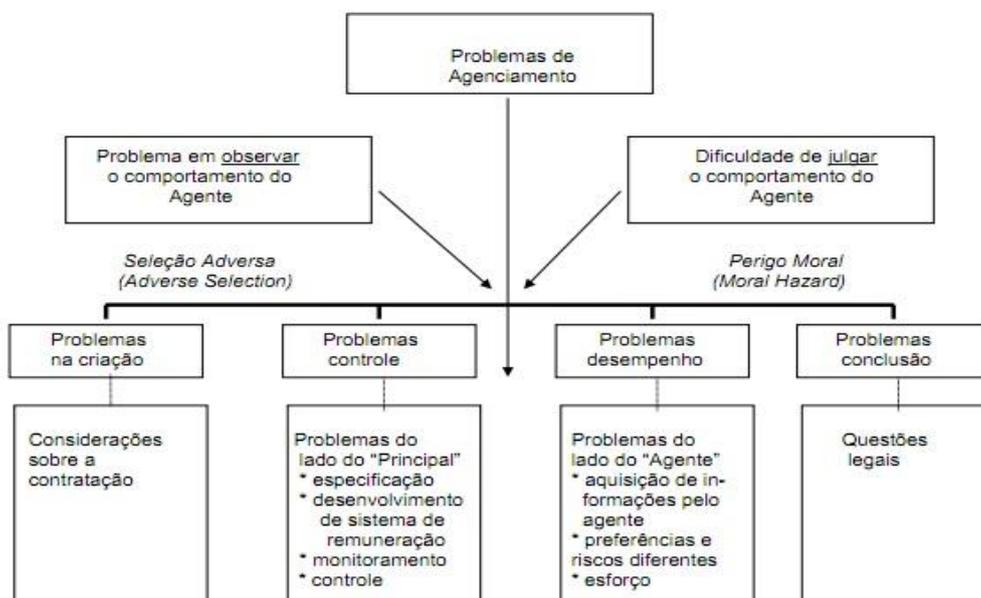


Figura 3 – Problemas de Agenciamento
Fonte: Martinez (1998)

A figura acima representa as fases que ocorrem quando da implementação das práticas da Teoria de Agência pelo Principal, pois o controle, o acompanhamento e principalmente a tomada de decisão ficam a cargo do agente, não sendo garantido o seu monitoramento.

Em nossa opinião, e em acordo com a literatura consultada, uma solução para esse problema poderia ser a adoção de alguma remuneração para os gestores que premiasse seu desempenho, ou seja, um plano de remuneração variável dos gestores, com a intervenção direta dos acionistas.

Esses planos de incentivo objetivam vincular a remuneração dos gestores ao preço da ação, que seria o preço além do fixado pelo mercado e que o gestor conseguisse superar, sendo recompensados por isso. A remuneração vinculada ao desempenho pode ser retribuída através de bonificações em dinheiro ou bônus (por exemplo: ações). Concluindo que os pagamentos estariam assim vinculados aos cumprimentos de certas metas e incentivos.

Desta forma, pelos motivos acima descritos, uma forma de minimizar ou mesmo até anular o problema de agência, a PLR poderia ser a solução menos onerosa, pois com o alcance de metas (programa físico de produção) garantiria melhor resultado, (PR), que se refletindo em vendas (programa financeiro) aumentaria os ganhos de capital através dos lucros, ocasionando a alavancagem, pelo mercado, dos preços das ações e, conseqüentemente, maior retorno e permitindo assim a maior pagamento de dividendos (PL).

Em resumo, a PLR combina as vantagens e desvantagens da PL e PR, pois a participação acontece tanto ligada ao lucro quanto ao resultado. Exige, por isso, um cuidado maior na sua adoção e tende a produzir resultados mais efetivos para organizações e *stakeholders* internos. Com a PLR a participação dos mesmos envolve tanto seu empenho na produtividade com na rentabilidade da própria organização, ou seja: o envolvimento com a empresa é mais complexo.

2.2.1 - PLR no Brasil

Aos poucos a participação dos empregados nos lucros vem ganhando maior força no Brasil, um tipo de política que começou a ser regulamentado no final de 1994. Em vários países esta política de participação dos empregados nos lucros vem dando uma contribuição muito relevante para as organizações. Com a publicação da medida provisória, MP 974, algumas organizações brasileiras começaram a mostrar um maior interesse sobre esse tema, uma vez que elas perceberam que essa medida poderia trazer grandes benefícios, não só para os *stakeholders* como também para a empresa. A medida provisória tem como principal objetivo regulamentar a participação dos empregados nos lucros contemplada na Constituição de 1946. Muitos empresários adotaram essa política, pois essa participação não

onera ou complementa a remuneração que a organização paga ao funcionário, é livre de encargos, não gerando custos tributários adicionais.

Os primeiros programas de PLR chegaram ao Brasil através das organizações multinacionais, principalmente na década de 80, como parte de suas políticas de Recursos Humanos (RH). As organizações que adotavam estes programas tinham o objetivo de alavancar seus resultados, com maior abertura na gestão de negócio e de pessoas.

A filosofia que orientava a aplicação da PLR era a da competitividade. Para tornar um produto competitivo no mercado as organizações precisavam implantar alternativas modernas. A remuneração variável era apontada como mais uma das alternativas para a modernização desses processos. E em virtude de um ganho futuro de seus rendimentos, os trabalhadores dedicavam-se de forma intensa para alcançar a meta ou resultados, conseqüentemente tornavam a empresa mais competitiva no mercado (Costa, 1997).

As estratégias de remuneração das organizações de ponta no Brasil, nos anos 1970, eram o pagamento de um bom salário fixo e nada mais. Assim, as organizações mantinham os melhores profissionais do mercado. Já no final dos anos 1970 e no início da década de 1980, a forma foi alterada, além de ter bons salários, uma série de pacotes *fringe benefits* (assistência médico hospitalar, cesta básica e outros) foram adotados para atrair os melhores profissionais do mercado, mas esta estratégia durou até meados dos anos 1980 passando a não ser diferencial entre as organizações, já que os executivos viam este benefício como um direito adquirido.

No findar dos anos 1980, e início dos anos 1990, além da pressão política, o Brasil insere-se numa economia globalizada que, com a quebra das barreiras econômicas comerciais, implica a revisão das suas estratégias de resultados. Tendo uma estratégia de custo fixo alta com o pacote *fringe benefits* as organizações passaram a optar pela PLR que passou a ser um grande atrativo para as organizações.

Para melhorar e facilitar a relação entre a organização (Capital) e o *stakeholder* interno (Trabalho mão-de-obra), surgiu a remuneração variável. Para os *stakeholders* alcançarem essa remuneração precisam atingir metas e objetivos. Ao ser colocado em prática, esse programa de remuneração deve levar em conta vários quesitos como, por exemplo, a estratégia, as pessoas e os valores. A rigidez e a imobilidade são duas características que não podem estar presentes nesse programa uma vez que se é necessário ajustar-se a ambientes dinâmicos; o que poderíamos mesmo classificar como contingenciais.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), para se tornarem flexíveis, as organizações devem estabelecer estratégias de desenvolvimento e capacitação de seus *stakeholders*, dentro de um programa motivacional que abranja fatores como o estímulo do crescimento de seu pessoal, a recompensa do desempenho e iniciativa, a formulação de valores e visão organizacional desafiadores, além do apoio e estímulo ao treinamento e educação para toda a vida (Salles, 2008).

Nem sempre a metodologia utilizada em uma organização pode ser a mesma aplicada em outra, pois se devem levar em conta as características de cada organização. Muitos aspectos são importantes para que a remuneração variável seja adotada com sucesso. Se os objetivos dos departamentos estiverem alinhados, as metas estiverem bem definidas e a gestão for bem transparente no que tange aos resultados alcançados, isso irá sobremaneira facilitar que a remuneração variável obtenha relevância.

Existem muitas alternativas de remuneração variável, porém as mais praticadas no Brasil são: Bônus; Gratificação; Incentivos; comissão; Participação nos lucros; dentre outros.

Em 2000, o governo dá um passo definitivo para a disseminação da PLR nas organizações brasileiras com a edição da Lei 10.101 de 19/12/2000. Essa Lei regulamentou a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados e dispôs sobre sua obrigatoriedade, ou não, pois existe a possibilidade de se abster, como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade.

Desde então, organizações vêm implantando os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, predominando a modalidade “Resultados”.

2.3 - Administração Participativa e a PLR

A participação financeira dos *stakeholders* internos de uma organização em seus lucros e resultados foi discutida e definida teoricamente no bojo do modelo administrativo denominado “Administração Participativa”. Segundo Maximiano (2000, p. 473), “se as pessoas participam dos problemas e decisões devem também, de alguma maneira, participar dos resultados alcançados através de seu esforço”. A PLR, no conjunto da teoria sobre administração participativa é, então e segundo este autor, um mecanismo de recompensa.

Ainda de acordo com Maximiano (1995, p.458), administração participativa é “uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões

sobre diversos aspectos da administração das organizações”. Ao contrário do modelo diretivo de administração, que mantém os trabalhadores afastados da tomada de decisão sobre o seu próprio trabalho e que remunera de forma fixa. A administração participativa busca integrar os *stakeholders* internos da empresa e a sua administração. Permite-lhes tomar parte das decisões do processo produtivo e como recompensa participar nos lucros e resultados da empresa.

Os *líderes diretores* concentram em si próprios a autoridade, para conseguir a obediência; mas, os *líderes participativos*, sejam diretores, gerentes ou coordenadores, compartilham as responsabilidades com os seus colaboradores para conseguir o comprometimento.

As diferenças entre os dois modelos básicos de administração, segundo Superti e Oliveira (2005) podem ser contrastadas da seguinte forma, enquanto que o modelo diretivo usa predominantemente os atributos dos cargos, do poder da autoridade formal e a obediência, o modelo participativo, por sua vez, focaliza-se na liderança, na disciplina e na autonomia.

Ainda segundo Superti e Oliveira (2005), embora a ideia de participação administrativa seja uma das mais antigas dentro da administração, com a invenção/concepção da democracia, foi apenas na década de 80 e 90 do século passado que reconquistou relevância no campo da teoria e da prática administrativa. Os desafios trazidos pela competitividade e pela revolução tecnológica trouxeram mudanças no processo de trabalho, preconizando o vulto que a informática ganharia. O antigo modelo do trabalhador que executava tarefas compartimentadas e repetitivas teria que dar lugar à um trabalhador mais dinâmico e capacitado. Este agora deteria o conhecimento que possibilitaria operar várias máquinas ao mesmo tempo. Para realizar suas múltiplas funções, o trabalhador teve que ganhar autonomia e controle sobre o seu trabalho, dispensando níveis intermediários de chefia que antes controlavam essas ações. O processo de produção passou assim a ser responsabilidade do trabalhador. Com essas mudanças, o trabalhador se torna adaptável às novas formas de trabalho (Tuma, 1999, p.38).

Para Maximiano (2000) foram essas mudanças no processo de trabalho que fizeram com que a Administração Participativa ganhasse relevância. Nas palavras do autor:

“um grande avanço da administração participativa, no campo da teoria e da prática, ocorreu na passagem dos anos 80 para os 90. Nesse período, algumas empresas começaram a utilizar técnicas de administração participativa. Esse foi um movimento de grande repercussão no ambiente empresarial, justamente por revolucionar as práticas tradicionais. No entanto, as razões

dessas empresas, para usar a administração participativa foram de ordem eminentemente prática e não humanista. As empresas perceberam que a administração participativa permitia substituir as estruturas hierárquicas pela autogestão na base da pirâmide organizacional. Isso possibilitava maior eficiência e economia, já que o número de chefes diminuía” Maximiano (2000, p.463).

Com a intenção de mostrar a cada funcionário a sua importância dentro da organização, os gestores modernos estão desenvolvendo diferentes formas de aumentar o comprometimento e a motivação do seu *staff*. Isso pode acontecer por meio de pagamento de remunerações variáveis como a PLR, além de desenvolverem a prática de responsabilidade. Mantê-los envolvidos com os objetivos da empresa através de esquemas de remunerações variáveis tornou-se um dos meios mais adequados ao processo (Chiavenato, 1999). Basso e Krauter (2003) afirmam que a remuneração variável, a criação de valor e a participação nos lucros são quesitos de suma relevância para as organizações, no que diz respeito às melhorias para as mesmas.

Apesar dos motivos que lhe deram início, a gestão participativa contém um profundo conteúdo filosófico doutrinário, que valoriza as decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações que incentivam o envolvimento e a participação dos subordinados.

Para Chiavenato (1994), a administração e a participação exigem o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo motivados e com responsabilidade para contribuir e atingir os objetivos empresariais. Ainda para esse autor, o sistema administrativo francamente democrático e participativo é o mais aberto de todos os sistemas. Nesta perspectiva, os gestores são chamados a atender as necessidades de seus *stakeholders* internos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, uma sociedade mais justa e a elevação do padrão ético.

Assim o paradigma de que as organizações só se preocupam com a geração de lucros não possui mais validade, pois é estritamente necessária à sua sobrevivência e perpetuidade, em um mercado a preços baixos e com produtos de qualidade.

Segundo Superti (2005) a administração participativa entende que a organização deve ter sua estrutura hierárquica horizontal, conhecida nos dias de hoje como “estrutura organizacional chata”, com o mínimo de níveis possível. O sistema de informação passa a ser um recurso importante que deve compartilhar, com flexibilidade e eficácia as informações necessárias para contribuir com o desempenho do “negócio”.

Existem várias razões pelas quais uma organização deve adotar essa política, mas com certeza a de maior destaque é a boa relação entre o funcionário e a empresa, podendo motivar o *stakeholder* interno, tendo em foco, os novos desafios da atividade produtiva (Mota, 1991).

A administração participativa representa um abandono da visão mecanicista da organização no que diz respeito a recursos humanos, que deixam de ser considerados recursos e passam a ser designados indivíduos que necessitam de motivação para responder aos anseios organizacionais (Chiavenato, 2000).

Para Superti (2005) a recompensa pela participação de todos no desempenho da organização, acontece, dentro desse modelo, através da PLR. Segundo o autor esse mecanismo de recompensa encerra e é na verdade o ápice do modelo participativo de gestão.

2.3.1 - A Evolução da Gestão Participativa Brasileira

No Brasil, especificamente, desde a década de 40, falava-se sobre administração participativa, mas com ínfimos resultados práticos. Foi durante as décadas de 1980 e 1990 que o elemento político, de extrema importância, impulsionou o processo. Nessas décadas, o poder de pressão dos sindicatos dos trabalhadores, após a redemocratização do país, passa a exigir maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios, interessados em definir uma quebra do sistema tradicional opressivo (Dedecca, 1997). Esse ingrediente levou à percepção da necessidade da revisão dos métodos de administração.

Outro impulso definitivo foi à demonstração das vantagens competitivas da Administração Participativa dada pelo Japão, que se consagrou no início da década de 80 como potência industrial competitiva no mundo globalizado, graças a métodos de melhoria contínua decorrentes de processos de Administração Participativa iniciados na década de 1950.

Entre os modelos de administração participativa, o que obteve inicialmente maior difusão no Brasil, foi o dos CCQ – Círculos de Controle de Qualidade (1980), pois ofereciam maior sensação de controle sobre o processo, fazendo com que o empresariado não sentisse invasão do seu poder, além dos baixos custos apresentados, visto que os CCQ's são processos, sobretudo baseados em políticas e filosofias de trabalho. À *posteriori* foi desenvolvido o modelo PAAP – Programa Alfa de Administração Participativa (1990) no Japão, considerado pelos gestores de empresas como mais amplo que o anterior, que objetiva a profissionalização e a modernização.

Segundo Corrêa e Lima (2006) a primeira vez que a questão entrou em pauta no Brasil, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas era um direito do trabalhador estabelecido pela Constituição de 1946, e imposto como “participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros das empresas” (Art. 157, item IV).

As reformas constitucionais realizadas em 1967 e 1988 mantiveram esse direito. Na primeira reforma, a PLR passou a ser definida como um direito de “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” (Art. 158, item V).

Em 1988, tornou-se direito de “participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa” (Art. 70, item XI).

A PLR era um dos pontos mais novos da Constituição de 1946 no que diz respeito à parte econômica, entretanto, durante os vinte anos de vigência, a PLR não foi regulamentada por Lei. O grande obstáculo para a regulamentação parecia ser a exigência constitucional de que a participação fosse direta. Ao quebrar a exigência da participação direta, em 1967, ofereceu-se maior flexibilidade para cada empresa criar seu próprio programa de participação. Essa participação, defendida na Constituição, não visava primordialmente o aumento da remuneração do trabalhador, mas, antes disso, à sua “integração na vida e no desenvolvimento da empresa”.

Em dezembro de 1994 a PLR foi regulamentada pela Medida Provisória 794, sendo depois sucessivamente reeditada, até ser totalmente convertida em Lei em dezembro de 2000 (Corrêa e Lima, 2006)

Marinakakis (1999) comparou os planos de PLR em cinco países latino- americanos (Chile, México, Peru, Venezuela e Brasil) e, segundo o autor, o Brasil era então, o único da região que estabelecia por meio legal (Medida Provisória 794) a possibilidade de negociação da participação nos resultados, com os mesmos benefícios fiscais garantidos para a PL. Nos demais países analisados, o único tipo de participação estabelecido em Lei era a participação nos lucros. A característica que mais distinguia o Brasil dos demais, entretanto, era o fato de que o sistema brasileiro dava grande ênfase à necessidade de negociação entre as partes, enquanto os outros sistemas apenas estabeleciam uma fórmula de cálculo e uma aplicação clara.

O México era o único país onde vigoravam os sistemas ditos “puros” de PL, ou seja, era estabelecida por Lei uma percentagem fixa para a determinação da PL, revisada a cada dez anos. Metade do valor da PL deveria ser distribuída igualmente entre os trabalhadores, e os

outros 50% conforme o cargo que ocupavam. O Chile e o Peru, por sua vez, estabeleciam “tetos” para o valor recebido por meio da PL (4,75 salários mínimos no Chile e 18 no Peru). Segundo Corrêa e Lima (2006) no Peru eram estabelecidos, ainda, diferentes percentuais de participação, de acordo com a atividade econômica. No caso da Venezuela, a Lei estabelecia limites inferior e superior para a remuneração da PL. Os máximos estabelecidos eram diferentes para as empresas com número de trabalhadores superior ou inferior a 50.

Assim, o Brasil, dando prosseguimento a constituição de 1946 e posteriormente à Medida Provisória 794, promulgou em 2000 a Lei 10.101 que regulamentava a PLR.

Para garantir que a empresa não substitua o salário mensal pela PLR, estipulou-se que a participação não pode ser distribuída em intervalo inferior a seis meses. Diversos critérios podem ser negociados para o cálculo da participação: lucro contábil, resultados econômicos não contábeis (tais como produtividade) ou resultados não econômicos (redução no número de faltas, melhoria da qualidade, cumprimento de prazos, entre outros). Para Zylberstajn (2002), a PLR, quando adequadamente negociada, só é paga se as metas estabelecidas forem alcançadas, assim, o valor da participação pode acompanhar o ciclo da conjuntura. Em períodos de expansão das atividades, cresceriam os lucros das empresas e, em consequência, o valor da participação. O oposto deve ocorrer em períodos de recessão.

Na segunda metade da década de 1990, quando as empresas começaram a sentir os efeitos da abertura e a conjuntura da economia brasileira era pouco propícia a ganhos salariais expressivos, os trabalhadores e especialmente os sindicatos passaram a perceber a PLR como uma alternativa aos ganhos salariais permanentes. Os sindicatos também perceberam que a PLR dava aos trabalhadores a oportunidade de influenciar na tomada de algumas decisões das empresas, além das questões estritamente relacionadas à participação. Isso porque, a partir do momento em que a escolha dos resultados que se constituíram como os critérios de avaliação do desempenho da empresa passa a ser deliberada conjuntamente entre representantes dos trabalhadores e da própria empresa, abrem-se espaços inéditos para a discussão de temas relacionados ao ambiente e às condições de trabalho, à tecnologia adotada, à qualificação dos trabalhadores, entre outros.

Historicamente a PLR foi mais negociada no sector industrial que nos demais sectores, apesar de ter se iniciado uma tendência à desconcentração. No seu conjunto, a administração participativa, ao pressupor uma organização estruturada o mais horizontalmente possível, no contexto da empresa brasileira, trouxe uma ruptura da organização empresarial verticalmente estruturada em vigor até a data, daí que a adesão de certos sectores a esta medida foi mais

lenta que em outros.

De acordo com Zylberstajn (2002), em 1995 o sector industrial era responsável por 86% dos acordos de PLR notificados. Em 2002, sua participação caiu para 76% dos casos. Além da concentração setorial, verificava-se também uma forte concentração geográfica dos esquemas de PLR. Em 1995, o Estado de São Paulo concentrava 83% dos casos de PLR (os demais estados do Sudeste respondiam por 9%). Sete anos depois, apesar de abrigar ainda a maior parte dos acordos, a representatividade do estado caiu para 51% do total (com os estados da região Sudeste representando 26% do total).

Inicialmente, para aceitarem os planos de PLR, os sindicatos reivindicavam o pagamento de um bônus aos trabalhadores independentemente dos resultados da empresa. Com o tempo, as empresas conseguiram reverter a situação e a forma predominante de distribuição passou a ser feita por meio de valores condicionados ao desempenho. Esta mudança parece ter sido benéfica para os trabalhadores, pois os bônus pagos pelas empresas, quando condicionados aos resultados, eram, na maior parte das vezes, superiores àqueles obtidos quando um valor fixo era previamente estabelecido. Quando o pagamento é condicionado a resultados, a empresa não enfrenta riscos, e pode ser mais generosa na gratificação, ao contrário do que ocorre quando ela é obrigada a pagar um bônus fixo aos trabalhadores independentemente de qual seja seu desempenho. Entre 1995 e 2002 aumentaram sensivelmente os acordos de PLR condicionados ao desempenho das empresas; passaram de 58% para 82% dos casos. Três tipos de bônus foram encontrados: o primeiro era proporcional ao salário; o segundo, um valor único para todos os trabalhadores; e o terceiro, uma fórmula mista. Em 1995, a maior parte do bônus era paga na forma de um valor único (em 51% dos casos); a partir de 1997, o pagamento de bônus proporcional ao salário passou a ser a forma de distribuição predominante, respondendo por 46% dos casos em 2002 (contra 33% de casos de valor único e 18% de pagamento misto).

A pesquisa de Zylberstajn (2002) aponta para uma clara preferência das empresas por programas de participação em resultados (56% dos casos em 2002), em relação aos programas mistos, que condicionam o pagamento da participação tanto aos lucros como aos resultados (23%), e programas puros de participação nos lucros (18%). O lucro, a síntese dos resultados econômicos da empresa, é o critério menos utilizado no cálculo dos valores das participações. No que diz respeito aos resultados, o mais frequentemente utilizado é a relação produtividade/produção. Já o cálculo misto pode levar em conta um conjunto de indicadores de venda, faturamentos e a parcela de mercado (*market share*). Custos e despesas, perdas e

refugos e estoques também podem ser levados em consideração pelas empresas em seus cálculos. Os resultados não econômicos mais frequentemente levados em consideração são qualidade, satisfação do consumidor, redução no número de faltas e nos atrasos e redução no número de acidentes.

Há ainda pouca pesquisa empírica sobre os efeitos da PL no desempenho das empresas para o caso brasileiro. Zylberstajn (2002) buscou avaliar se a participação nos lucros e resultados das empresas tinha algum impacto sobre a produtividade do trabalho, o comprometimento dos trabalhadores e a relação entre trabalhadores e seus supervisores. Os resultados do estudo indicam que os pagamentos relacionados ao desempenho tiveram de fato um efeito positivo sobre a produtividade percebida. Dada uma parcela de trabalhadores cobertos pelo plano, a produtividade mostrou-se positiva e significativamente afetada pela participação na PLR quando comparada com os resultados de empresas que ofereciam apenas um bônus bianual, não condicionado a nenhum objetivo estabelecido previamente. Este último tipo de gratificação não afeta o impacto percebido sobre a produtividade. A remuneração relacionada ao desempenho apresenta impactos mais modestos na percepção do comprometimento dos trabalhadores com a empresa e na melhoria das relações entre trabalhadores e seus superiores. Na amostra de organizações que relataram adotar programas de participação nos lucros e resultados, esses programas foram percebidos como um incentivo econômico, afetando positivamente a produtividade do trabalho. Zylberstajn (2002) também notou a expansão dos esquemas de participação no Brasil, como já mencionado anteriormente.

A remuneração dos trabalhadores de acordo com o desempenho é desejável, do ponto de vista da empresa, desde que reduza custos de supervisão e controle, e desde que contribua para a melhoria no ambiente de trabalho e nas relações entre as empresas e seus empregados. Nesse ambiente a empresa tem maiores chances de ser positivamente surpreendida por um aumento de produtividade, na medida em que trabalhadores mais comprometidos com os resultados da organização tendem a despender mais esforços na realização de suas tarefas habituais. O trabalhador também tem a ganhar com este tipo de remuneração (Corrêa e Lima, 2006).

2.4 - Ensinaamentos internacionais para o caso brasileiro

Vários autores² internacionais, já se interessaram pelo estudo dos efeitos da adoção de esquemas de participação em fatores como produtividade, emprego, salários, investimentos, entre outros, conforme resultados apresentados no decorrer deste tópico. A relação comumente abordada pelos autores é aquela existente entre a adoção dos planos de PL e a produtividade. Isso porque, os efeitos de um sobre o outro parecem diretos, pois os trabalhadores percebem, com a instituição da participação nos lucros, um incentivo maior para aumentarem seus esforços, já que, a partir de então, parte do lucro e ou rentabilidade obtida com esse esforço extra, passa a ser um componente da sua própria renda.

O grande crescimento na incidência de programas da PL em países da *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) nas últimas décadas, mesmo naqueles que não haviam introduzido legislação de incentivo e vantagens fiscais, motivou o trabalho de Estrin, Pérotin, Robinson e Wilson (1997). Os autores acreditam que há duas características que distinguem a PL de outros esquemas de participação:

- i. É uma forma de pagamento variável e,
- ii. É um esquema de incentivo de grupo relacionado ao desempenho da empresa como um todo.

Sobre o primeiro ponto, os autores esclarecem que a PL não deve incluir bônus fixos ou outras distribuições que não estejam relacionadas ao desempenho da organização. Na prática, a PL estaria frequentemente combinada com participação acionária (aumento na precificação das ações) dos trabalhadores e poderia estar associada com outras formas de participação financeira e com níveis variados de informação compartilhada e participação na tomada de decisões.

Os países analisados foram categorizados em três grupos, conforme a incidência de esquemas de PL: países com alta incidência (em que os planos de PL cobriam ao menos 15% dos trabalhadores), como França e Japão; países com incidência relativamente alta (ao menos 5% dos trabalhadores), como por exemplo, Reino Unido, Estados Unidos, Alemanha e Canadá; e, por fim, países com baixa incidência, como Austrália e Bélgica. Os autores

² Como por exemplo, Estrin, Pérotin, Robinson e Wilson (1997), Cahuc e Dormont (1997), Blanchflower e Oswald (1988), Cable e Wilson (1989), Moscovici (1978), Jodelet (1994), Paterman (1992) entre outros.

acreditam que incentivos coletivos não têm o mesmo efeito que os incentivos individuais sobre o esforço dos trabalhadores. Tal afirmação é baseada nos conceitos defendidos por FitzRoy e Kraft (1986, 1987).

Em relação à capacitação produtiva da força de trabalho e a sua predisposição a continuar na organização, os autores acreditam que, se a PL aumentar a conscientização do grupo e auxiliar na resolução de conflitos, então poderá reduzir a rotatividade e aumentar os investimentos em capital humano. Finalmente, defendem que a eficiência organizacional deve ser maior em organizações que operam esquemas de participação — com ou sem PL. Resultados empíricos apresentados pelos autores sugerem que as organizações que haviam introduzido planos de PL eram mais eficientes, no sentido de que produziam mais para um dado nível de fatores de produção.

Cahuc e Dormont, *apud* (Corrêa e Lima, 2006) encontraram evidências de efeitos positivos sobre a produtividade, porém, no que se refere a emprego, os autores acreditam que os efeitos podem ser ambíguos. Na França, o salário-base não pode ser reduzido ou substituído pelos ganhos advindos da PL e, desse modo, os autores sugerem que, a não ser que esse custo extra, valor a ser pago, seja compensado pelo aumento da produtividade, os empregadores não teriam motivo para manterem a PL, especialmente nos casos de adoção voluntária; segundo Estrin, Pérotin, Robinson e Wilson (1997), em 1992, 10,4% dos trabalhadores cobertos pelo esquema de PL eram de organizações que adotaram voluntariamente a PL. Ainda de acordo com os resultados dessa pesquisa, organizações que operam com PL têm um desempenho melhor em relação à produtividade e à lucratividade e a sua taxa de empregabilidade também cresce mais; destacam, no entanto, que tais efeitos não são necessariamente devidos à adoção da PL, e podem estar associados a outros fatores negligenciados na pesquisa.

A popularização dos esquemas de pagamentos relacionados ao lucro e a posição oficial do governo do Reino Unido, que passou a beneficiar a tributação de organizações que adotavam esquemas de PL, motivaram Blanchflower e Oswald (1988) a avaliar os efeitos de tais processos nas relações industriais, na produtividade das organizações e no crescimento do emprego no país. Detectaram um forte crescimento no número de trabalhadores cobertos por esquemas de PL a partir do fim dos anos 70, quando da introdução dos incentivos fiscais. Não encontraram, no entanto, nenhuma correlação muito forte entre a existência de programas de participação e o desempenho financeiro demonstrado pelos estabelecimentos. As principais influências citadas como determinantes para a lucratividade daquelas organizações que

tenham declarado desempenho “acima da média” em relação aos concorrentes foram fatores como o tamanho do estabelecimento (quanto maior, maior a probabilidade de declarar desempenho acima da média), o aumento no valor das vendas (preços) dos principais produtos e serviços no período compreendido pela pesquisa, a proporção de variação nos salários (quanto menor, maior a probabilidade de desempenho acima da média) e, finalmente, a existência ou não de organizações trabalhistas reconhecidas (sindicatos) dentro do estabelecimento (sua presença reduzia a probabilidade). Todavia, a PL não foi citada como fator determinante para a melhoria no desempenho pelos respondentes.

Blanchflower e Oswald (1988) encontraram uma pequena indicação de correlação entre crescimento de emprego e a existência de esquemas de participação. No que diz respeito à qualidade das relações industriais, encontrou-se um padrão muito similar tanto para as organizações que adotavam como para aquelas que não adotavam a PL. Para os autores, ainda não havia claras evidências empíricas, fossem a favor ou contra a política de incentivo aos pagamentos relacionados à participação.

Resultados um pouco mais otimistas foram encontrados por Cable e Wilson (1989) que, baseados em dados colhidos junto a algumas organizações de engenharia do Reino Unido, constataram que aquelas que tinham planos de PL apresentavam índices de produtividade mais elevados, entre 3% e 8% acima das demais. No entanto, esses planos haviam sido introduzidos, com frequência, como parte de um pacote envolvendo nova tecnologia e haviam sido negociados diretamente com a força de trabalho. Isso demonstraria que essas organizações apresentavam melhor progressividade no investimento de novas tecnologias, assim, os ganhos de produtividade observados poderiam ser antes associados à qualidade de sua gerência e melhor utilização de equipamentos mais novos e mais avançados tecnicamente, e não à PL.

Na extensão deste trabalho, os autores apresentaram resultados comparativos entre as organizações do Reino Unido e uma amostra de indústrias metalúrgicas do leste da Alemanha. Foram encontradas diferenças substanciais entre os resultados dos dois países em relação à magnitude do efeito sobre a produtividade total. Enquanto no caso britânico os diferenciais de produção previstos estavam entre 3,1% e 8,2%, no leste da Alemanha eles eram ampliados para valores entre 20,1% e 30,1%. Em conformidade com o primeiro estudo, os autores avaliaram que importantes interações entre PL e outros aspectos da organização das organizações e sua operação afetavam o desempenho. As organizações com PL também apresentavam maior grau de sindicalização, maior propensão a investir e maior

progressividade técnica.

Wadhvani e Wall (1990) utilizando dados no nível micro para organizações manufatureiras também no Reino Unido, encontraram evidências de incremento na produtividade após a adoção de esquemas de PL, porém, não acreditam que tais evidências permitam estabelecer uma relação necessariamente causal entre os fatos. As organizações que adotaram esse esquema, em média, com mais de 10 mil empregados, também apresentaram declínio ligeiramente menor no emprego e volatilidade relativamente menor de mudanças de emprego. Essas diferenças, porém, foram bastante tímidas. Em termos salariais, as organizações com PL apresentavam um nível de remuneração também ligeiramente mais elevado, enquanto a taxa de aumento no salário-base era um pouco menor. O aumento na produtividade, mesmo em organizações de grande porte, contesta o argumento de que quanto maior o número de empregados abrangidos pelo esquema, menor o incentivo do trabalhador individual para produzir maior esforço, por causa do risco do efeito da “apatia”. Outros fatores parecem merecer atenção neste caso, como o comprometimento moral de cada indivíduo com o grupo para alcançar melhores resultados.

Os autores ainda constataram que, ao invés de levar a uma redução na pressão salarial, à introdução da PL na verdade aumenta a remuneração total. Neste ponto sugerem que, ao invés de fornecer um remédio para o problema da inflação, a PL pode mesmo ser inflacionária, com efeitos que tendem a reduzir o emprego. Apesar desta observação, os autores não se posicionam de maneira mais contundente sobre os efeitos da PL no nível de emprego.

Em relação às implicações dos programas de PL sobre a inflação, Wadhvani (1987) testou o argumento defendido por Weitzman (1984) de que a PL pode ser um remédio para o fenômeno da estagflação. Wadhvani (1987) usa o exemplo do Japão, país em que a PL é largamente adotada, e cujo desempenho econômico no pós-guerra foi superior ao dos demais países de nível semelhante de desenvolvimento. A principal razão apresentada para o fato de uma economia que utiliza esquemas de PL ser mais resistente à estagflação é que as suas organizações operariam em um regime de trabalho com excesso de demanda. Isso implicaria que choques de demanda agregada não tivessem efeito — ou tivessem efeito reduzido — na produção, e que, para uma postura política dada, mudanças nos preços de importação ou pressões salariais não teriam efeitos na inflação de preços. O autor, no entanto, não encontrou nenhuma evidência em favor de tais proposições ao analisar o caso japonês. Ele acredita, porém, que a PL pode ter outros efeitos benéficos, como servir de estímulo à produtividade e ainda outras razões podem explicar o sucesso japonês, como fatores culturais ou maior

flexibilidade salarial, por exemplo. Além do mais, avalia que, em relação à inflação, o desempenho do Japão não foi significativamente melhor do que o de qualquer outro país industrial.

Ainda em relação ao Japão, Kato e Morishima (2003) avaliaram a disseminação e os efeitos dos planos de PL nas organizações japonesas. As principais constatações foram que, em primeiro lugar, ao contrário do que supõe a noção popular de uma adesão quase universal das organizações japonesas, apenas uma em cada quatro usavam programas de PL. Além disso, os programas de PL mostraram-se mais populares entre as organizações menores e sem a presença de sindicatos. Isso porque, nas organizações menores, seria mais fácil o monitoramento dos colegas. Os programas de participação nos lucros geralmente eram compartilhados por todos os trabalhadores das organizações. Quase todos os programas PL japoneses analisados são do tipo “cash plans”, ao contrário do caso norte-americano, onde os “deferred plans” são mais populares. Aproximadamente metade das organizações não estabelece fórmulas pelas quais a contribuição é ligada aos lucros. A fórmula mais popular usada por organizações que adotam programas de PL é uma percentagem específica do lucro excedente a uma meta preestabelecida.

FitzRoy e Kraft (1986) defendem que os incentivos coletivos podem aumentar a motivação e a produtividade, ainda que em grandes organizações. Para sustentar seus argumentos, analisaram uma amostra de organizações de porte médio no sector metalúrgico, no leste da Alemanha. De acordo com os resultados, a PL e a participação acionária dos empregados geravam efeitos positivos robustos na lucratividade das organizações. Para os autores, a principal falha no argumento do efeito “apatia” contra os incentivos coletivos é que a interação dentro do grupo é negligenciada. Incentivos coletivos implicam que uma ação individual impõe externalidades aos demais membros do grupo, e que, dado que a interação não é difícil graças à tecnologia e à organização do trabalho, então a resposta racional aos incentivos coletivos é a cooperação.

Especialmente em situações de trabalho cujo esforço individual é difícil de monitorar e recompensar, é possível que o processo de produção se torne mesmo mais eficiente, graças ao estímulo à cooperação entre os trabalhadores. Os resultados empíricos desse estudo mostram ainda que o retorno residual do capital dos proprietários aumenta com a quantidade de PL e com a participação dos trabalhadores.

Fitzroy e Kraft (1986) consideram ainda que a adoção de planos de PL beneficia as relações de emprego de longo prazo e estas, por sua vez, incentivam maiores investimentos

específicos por parte das organizações. Segundo Corrêa e Lima (2006) para aprofundar a questão sobre a cooperação, mesmo em grandes organizações, analisaram em trabalho posterior (FitzRoy e Kraft, 1987) a relação entre cooperação, produtividade e PL. Os autores lembram que cooperação, comunicação e capital humano tornaram-se, de modo crescente, importantes fatores de produção, que são menos facilmente monitorados e motivados com os incentivos individuais tradicionais. Conforme os resultados observados nesse trabalho, a PL era capaz de aumentar a produtividade, desde que a organização do trabalho facilitasse a interação entre os trabalhadores. Porém, se os trabalhadores acreditassem que a maior parte dos ganhos oriundos do aumento da produtividade seria apropriada pelos proprietários ou gerentes, a melhor estratégia para o grupo seria manter seus benefícios não pecuniários, limitando seu esforço. A alternativa para este problema seria o oferecimento, através de um contrato, de uma parte nos lucros capaz de garantir um retorno marginal substancial para motivar o esforço e a eficiência. Enquanto um excedente fixo oferece um incentivo individual reduzido, a não ser para equipes pequenas, um esquema de participação ou de recompensa ao grupo gera externalidades positivas de esforço e cooperação.

Ainda de acordo com a teoria, o número de trabalhadores envolvidos no programa da PLR deveria influenciar a reação daqueles aos esquemas, funcionando como desestímulo à motivação individual, na medida em que cresce o número de participantes. Isso ocorreria porque, quanto maior o número de envolvidos, mais explícito passa a ser o problema do indivíduo “apático”, aquele que não se importa e não é comprometido. Assumindo uma empresa com um número N de trabalhadores, qualquer esforço extra de um trabalhador individual resultaria na apropriação de apenas $1/N$ do acréscimo de lucro produzido. Assim, quanto maior o número de empregados envolvidos, menor o estímulo para a produção de esforço extra. Entretanto, o uso deste argumento negligencia a interação que ocorre dentro dos grupos. A partir do momento em que se instaura um esquema de incentivo coletivo, em que o desempenho de cada trabalhador afeta o rendimento de todos, cria-se um incentivo à cooperação de modo a maximizar o desempenho do grupo como um todo (FitzRoy e Kraft, 1986).

Vários estudos, conforme apresentados a seguir como Bell e Hanson 1987, Levine e Tyson 1990, Kim 1998, Bhargava 1994, Kruse 1992, enfatizam ainda a importância de outros fatores organizacionais como cooperação, rentabilidade, comunicação, retenção de talentos, para o sucesso da participação nos lucros. Bell e Hanson (1987), por exemplo, acreditam que a adoção da PLR é geralmente uma consequência de um estilo mais participativo, proposto

pelos principais gerentes da organização que acreditam que a adoção da PLR é uma das chaves para provocar o comprometimento dos *stakeholders* com o sucesso da organização, o que traria resultados melhores tanto para acionistas como para gerentes e empregados.

Levine e Tyson (1990), acreditam que a PR e PL devem acontecer simultaneamente para que esses esquemas funcionem com sucesso, pois onde há PL, o rendimento dos trabalhadores depende das decisões das organizações, e os trabalhadores desejarão ter voz ativa nas decisões tomadas.

Em pesquisa recente sobre a relação entre rentabilidade e PL, Kim (1998) encontrou evidências formais sobre a interação entre envolvimento dos trabalhadores. Kruse (1992), no entanto, ao tentar determinar a interação entre PL e outras políticas pessoais (tais como enriquecimento do trabalho, envolvimento dos trabalhadores e segurança no trabalho), não encontrou muitas evidências de que tais políticas interagem com a PL.

A introdução de esquemas de participação dos trabalhadores nas empresas — seja através da participação nos lucros, da participação acionaria ou ainda da participação nos ganhos é uma sugestão de alguns economistas para melhorar tanto a situação das organizações como a de seus *stakeholders* internos. A da organização, pois esta poderia contar com *stakeholders* mais motivados e empenhados em aumentar a produtividade da empresa, fatores estes, importantes em um ambiente concorrencial cada vez mais acirrado. Além disso, o maior comprometimento do empregado para com sua empresa facilitaria a decisão de realização de investimentos específicos, o que acentuaria ainda mais a característica do esquema de incentivador da produtividade.

Para os trabalhadores, os planos de participação significam uma maior garantia de emprego, especialmente nos períodos de crise, quando o ajuste se daria pela redução do nível da remuneração, e não pelo corte de empregos. Ainda, em períodos de expansão do nível de atividade, o rendimento auferido pela participação nos lucros pode significar um incremento considerável na renda do trabalhador. Apesar, no entanto, das possibilidades levantadas pela teoria, as evidências empíricas não sugerem com tanta convicção que tais resultados são de fato alcançados. Na maioria dos casos, são tímidas as evidências de que os planos de participação podem ser responsabilizados por melhores resultados nas organizações que os adotaram. Para ilustrar este ponto, alguns estudos e seus resultados serão apresentados com maior grau de detalhamento no subitem a seguir.

Bhargava (1994) estudou a relação dinâmica entre a PL e a lucratividade em uma amostra de organizações do Reino Unido. Para o autor, um dos indicadores do desempenho

financeiro e do sucesso de uma organização é a taxa de retorno do capital. Tanto os *stakeholders* como as organizações estariam igualmente interessadas em ver a rentabilidade da organização em uma tendência crescente, especialmente se a organização adotar um plano de PL, dado que salários maiores são consequência de lucros maiores, em função da distribuição da renda. O autor acredita que o principal fundamento pelo qual a PL pode elevar a lucratividade é aumentando a eficiência na produtividade com a qual o trabalho é utilizado. Neste sentido, a participação financeira dos trabalhadores por meio de planos como a PL despertaria motivação e mais esforço por parte deles. O aumento de esforço por unidade de pagamento vai exponenciar os lucros e também o retorno do capital na organização.

Para Kruse (1992), a PL pode melhorar o desempenho da organização sob três hipóteses:

- i. Aumento do esforço do trabalhador;
- ii. Aumento da capacitação da mão-de-obra; e
- iii. Melhora do fluxo de informação dentro da organização.

Em relação ao aumento do esforço por trabalhador, Kruse (1992) considera o problema do efeito “apatia”, mas acredita que ele é consistente apenas para o caso em que são oferecidos incentivos individuais aos trabalhadores, e não incentivos coletivos. Sob um sistema de incentivos individuais, os trabalhadores podem se envolver em problemas de rivalidade e discordância com outros trabalhadores, o que incorreria em custos para a organização. Sob um esquema de incentivos coletivos, porém, os empregados estão aptos para monitorar uns aos outros de maneira mais fácil e eficiente (“monitoramento horizontal”) do que o empregador e, como um grupo, podem internalizar as externalidades positivas das decisões individuais de cooperar em tarefas interdependentes.

A segunda hipótese deve-se à ideia de que a PL reduz a rotatividade dos trabalhadores, o que encoraja investimento adicional em capital humano. A terceira hipótese sustenta-se pelo fato de que a eficiência geral da organização será aumentada pela PL. Os trabalhadores estariam mais predispostos a compartilhar informações técnicas com a gerência, o que poderia melhorar a operação do processo produtivo. Além disso, os trabalhadores também poderiam se mostrar mais dispostos a aceitar mudanças tecnológicas que aumentem os lucros.

Os resultados sobre a influência dos esquemas de PL na produtividade, com base em dados de empresas norte-americanas, indicaram que a adoção da PL estava associada a um aumento na produtividade que variava entre 2,8% e 3,5% para organizações manufatureiras e

entre 2,5% e 4,2% para não manufatureiras. Quando a PL era medida como proporção dos empregados abrangidos, os efeitos estimados aumentavam para 7,9% a 8,9% para as manufatureiras e 10,3% a 11% para as não manufatureiras (para planos que cobriam 100% dos trabalhadores). Kruse (1992) lembra que, ainda que a PL aumente a produtividade em apenas 1%, economicamente esse efeito é significativo. Assumindo uma elasticidade de produção do capital de 0,25, um aumento de produtividade de 1% seria equivalente a um aumento no estoque de capital de 4%. Os efeitos encontrados para os planos de participação acionária, não apresentaram efeitos tão consistentes como no caso da PL.

Outras evidências dos Estados Unidos, reveladas por diferentes estudos, sugerem que existe uma relação positiva entre programas de participação e o desempenho das empresas que os adotaram, ainda que tais evidências não sejam estatisticamente significantes. Kruse e Blasi (1997), que revisaram os resultados de 11 trabalhos sobre o desempenho de empresas que adotaram esquemas de participação em relação às suas concorrentes, que não haviam adotado tais esquemas, denotaram a relação positiva entre participação e produtividade. Quarrey e Rosen *apud* (Corrêa e Lima, 2006) também associaram os esquemas ao aumento das vendas e do desempenho dos trabalhadores. A média anual de crescimento do emprego nas empresas com participação em relação a suas concorrentes era 3,8% maior. Os planos de participação nos Estados Unidos começaram a ser introduzidos nos anos 50, e estima-se que atualmente cerca de 6,4% dos trabalhadores no sector privado do país participem de esquemas de participação.

Bell e Neumark (1993) decidiram estudar, também para o caso norte-americano, os efeitos do PL no crescimento do emprego e dos custos do trabalho para os sectores sindicalizados. Os autores acreditavam que poderia haver uma ligação causal entre o crescimento desse plano e as tendências apresentadas pelos salários agregados. Um segundo efeito que os autores consideravam como uma possível consequência da introdução do plano era o aumento da estabilidade do mercado de trabalho. Os resultados do estudo apontaram para um diferencial no crescimento dos custos do trabalho entre as organizações que adotavam e as que não adotavam planos de participação nos lucros. As organizações que negociavam esquemas de PL apresentavam crescimento nos custos do trabalho menor do que aquelas que não adotavam o plano, além de maior crescimento no emprego e na estabilidade.

Os efeitos da introdução de planos de PL na estabilidade do emprego também foram alvo de estudo de Azfar e Danninger (2001), que analisaram ainda as consequências da PL sobre os investimentos e os salários em empresas norte-americanas. Os autores defendem que

a PL aumenta a produtividade por um canal diferente do tradicionalmente abordado - maior esforço dos trabalhadores; para os autores, é por meio da redução da rotatividade que a PL gera efeitos positivos sobre a produtividade. A partir do momento em que reduz a rotatividade, a PL aumenta a estabilidade esperada no emprego e, portanto, aumenta o período de amortização para investimentos em capital humano. Em tais condições, seria ótimo tanto para empregados como para empregadores aumentar seus investimentos em capital humano específico. A alta taxa de rotatividade no mercado de trabalho seria a responsável pela redução nos investimentos em treinamentos específicos nas organizações, com efeitos no crescimento da produtividade potencialmente grandes. A hipótese testada pelos autores é a de que a PL pode neutralizar essa tendência, sobretudo porque tornaria os salários mais flexíveis, dado que ela automaticamente reduziria os custos do trabalho em um mercado em condições adversas.

A estrutura de salário inflexível nessas condições aumentaria a taxa de rotatividade e, portanto, limitaria o escopo de investimento em capital humano específico para a organização. A PL tenderia a atenuar esses efeitos, proporcionando maior estabilidade no trabalho e criando, conseqüentemente, melhores condições para a realização de investimentos estimuladores de produtividade. Os resultados do estudo indicam que os trabalhadores participantes de planos de PL eram na média mais capacitados, trabalhavam em plantas maiores e tinham maior experiência de trabalho. A rotatividade dos trabalhadores em empresas que adotavam a PL era cerca de 40% menor, considerando-se tanto casos de troca de emprego como demissões. As medidas de treinamento, incidência e duração, eram ambas maiores para trabalhadores sob esquemas de PL (entre 60% e 80% mais elevadas). Essa descoberta poderia sustentar a hipótese dos autores de que uma maior estabilidade no emprego aumenta os investimentos em treinamentos organização-específicos. Por último, se os trabalhadores com PL ainda investem em treinamentos específicos adicionais, então isso deveria ser refletido em um crescimento salarial mais elevado. Na verdade, Azfar e Danninger (2001) concluíram que a PL adicionava 3% ao crescimento salarial anual.

Chelius e Smith (1990) abordaram igualmente a questão do diferencial na estabilidade do emprego entre organizações que adotam e as que não adotam a PL. Os autores testaram a hipótese de que trabalhadores cujo “pacote de remuneração” continha o componente PL estavam menos suscetíveis de serem demitidos em caso de um choque negativo de demanda do que os trabalhadores que tinham um salário fixo baseado no número de horas trabalhadas. Para os autores, o uso do salário nominal fixo é acompanhado de um custo social elevado, que

é o desemprego persistente causado pelo ajuste do nível de emprego, em vez dos salários, aos choques negativos de demanda. Quando as organizações optam por usar um sistema híbrido de remuneração (salários baseados nas horas trabalhadas e PL) no nível de emprego maximizador dos lucros, o produto marginal do trabalho deve se igualar ao salário de mercado. A organização vai desejar contratar um trabalhador adicional no curto prazo se a renda do produto marginal do trabalho exceder o custo marginal; uma organização que paga seus trabalhadores na base de PL vai entender que seus lucros podem aumentar se ela contratar um trabalhador adicional, desde que a renda do produto marginal exceda o salário garantido.

No caso de um choque de demanda negativo, em que a renda do produto marginal do trabalho cai abaixo do salário de mercado, a solução para a organização que opera com salários fixos é demitir trabalhadores; já na organização que utiliza planos de PL, não haverá incentivos para a demissão de *stakeholders* a menos que o produto marginal do trabalho caia abaixo do salário garantido. Ainda que a remuneração dos trabalhadores caia em períodos de choques negativos, demissões não resultam necessariamente dessas crises. De acordo com os resultados da análise de dados de duas amostras de empresas norte-americanas, empresas que sofreram declínio das vendas no ano de 1987 e que adotavam PL tiveram redução no emprego de cerca de 8%, enquanto as que não adotavam tiveram redução de cerca de 10%. Dos trabalhadores que responderam à pesquisa e trabalhavam em empresas com PL, apenas 4% haviam sido demitidos nos últimos 12 meses; para aqueles que trabalhavam em empresas sem PL, esse índice foi de 7%. No longo prazo, empresas com e sem PL fizeram adições similares em termos de emprego. Este resultado sugere que, se há efeitos da PL no emprego, eles se revelam especialmente em períodos de crise.

Ainda na esteira dos autores que relacionaram esquemas de PL com taxas menores de desemprego, Fung (1989) examinou algumas propriedades da PL como uma alternativa possível para mitigar as altas taxas de desemprego europeias. O autor utilizou três critérios para avaliar a PL como uma política para melhorar o desempenho econômico europeu: a redução do salário real, a expansão dos lucros das organizações e a restrição da demanda salarial, dado um estímulo expansionista da demanda.

Na análise dos efeitos da PL no comportamento da fixação salarial da união trabalhista europeia, Fung (1989) concluiu que, em competição perfeita ou monopólio, o salário real cai com a PL. Tal resultado era produzido, segundo o autor, pois a preocupação da união em relação à PL reduziria a taxa de salário para aumentar a função lucro.

No que diz respeito à relação entre PL e taxa de lucro, Fung (1989) sugere que esse plano expande os lucros, além de distribuí-los ao trabalho. A soma das rendas das uniões e os lucros das organizações crescem com a PL. Portanto, ao menos potencialmente, tanto a união como a organização podem sair ganhando. O autor acredita que os elaboradores de política econômica na Europa se recusam a adotar uma política de demanda agregada expansionista por receio de que esta pudesse conduzir a uma inflação explosiva. No entanto, ao comparar a resposta do salário real a uma política de demanda agregada expansionista em uma economia com PL e outra sem o esquema, ele conclui que, se a demanda do produto e as funções custo forem lineares, então a propensão marginal da união para aumentar seus salários é menor onde há PL.

Um estudo recente sobre os efeitos da participação acionária dos trabalhadores em indústrias pesadas chinesas foi conduzido por Tseo, Sheng, Peng-zhu e Lihai (2004). As empresas estatais dominavam esse sector, que também era caracterizado por uma extrema ineficiência (as perdas eram causadas por desperdício de materiais ou por roubos por parte dos trabalhadores, dívidas elevadas e falta de autonomia gerencial em razão de restrições burocráticas) e desafiavam a continuidade do desenvolvimento de várias províncias.

Fatores externos como as novas forças competitivas do mercado aberto reduziam a margem de lucros e, por consequência, o nível de emprego. Internamente, começaram a surgir pressões orçamentárias para economia de recursos pela redução de salários e benefícios. Como tentativa de solucionar o problema da eficiência, algumas empresas começaram a oferecer a opção de compra de participação acionária aos trabalhadores, um programa que se espalhou rapidamente. Na maioria das empresas em que trabalhadores passaram a ter participações foram notados ganhos de eficiência e rentabilidade. Em alguns casos, em que a força de trabalho teve a chance de adquirir 100% da organização, os lucros aumentaram mais de 100% em um período de quatro meses.

Os ganhos de produtividade, entretanto, tendiam a se dissipar depois de dois anos. Ao contrário das expectativas, mesmo quando eram os gerentes que compravam parte ou a totalidade das empresas, ainda se notavam efeitos positivos sobre o desempenho da empresa. O mesmo não se verificava, no entanto, quando os trabalhadores conquistavam direito à participação na governança das empresas; neste caso, os efeitos eram negativos. Apesar de a pesquisa sugerir que o desempenho das empresas regredia depois de alguns anos, os autores advertem que devem ser levados em consideração o período e os efeitos de crises regionais e globais ocorridas no fim dos anos 90.

De acordo com o Pepper II (1996), um relatório da Comissão das Comunidades Europeias que avaliou o desempenho dos esquemas de PLR entre 1991 e 1996 nos países membros, a rentabilidade trazida pela adoção desses planos é flagrante. Segundo o relatório, em todos os casos analisados, a introdução de formas de participação esteve associada a aumentos na produtividade das empresas. Outros efeitos positivos também foram encontrados, por exemplo, na flexibilidade dos salários (maior flexibilidade salarial), no emprego e no grau de envolvimento dos trabalhadores. No caso europeu, o desenvolvimento de planos de participação financeira foi fortemente influenciado pela ação governamental, sobretudo na França e no Reino Unido, e principalmente através da introdução de incentivos fiscais.

Como consequência da crescente competição internacional, as empresas são obrigadas a buscar melhor desempenho, e como o desempenho da empresa está diretamente relacionado ao do trabalhador, as atenções voltaram-se para este. A recompensa aos trabalhadores com base em sua produção, e não nas horas de trabalho, levou a aumentos de lucratividade para as empresas em todos os países avaliados no estudo. A participação nos lucros estava associada a aumentos na produtividade em todos os casos.

Os efeitos dos esquemas de participação no emprego, por meio da maior flexibilidade dos salários, não demonstraram resultados convergentes em todos os casos, mas no Reino Unido e na França efeitos positivos foram constatados. As evidências para o caso francês sugerem que a PL resultou de fato em uma maior flexibilidade salarial, que resultou em ajustes no nível de emprego menos frequentes e em uma taxa de crescimento do emprego maior e mais estável.

CAPÍTULO III

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E OU GESTÃO

3 - TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

3.1 – BEHAVIORISMO/COMPORTAMENTO:

Neste capítulo, ao se tratar do “comportamento”, inicialmente será de conceituação lógica que refere “às Pessoas”, porém, no seu desenrolar, estarão feitas analogias que apontam para as afinidades existentes entre os autores desta tese que, por conseguinte influenciam ou se fazem influenciar por tais equifinalidade, dentro do mercado econômico contemporâneo.

Considerando inicialmente a Teoria Comportamental (Behaviorista), onde é considerado o trabalho de Watson (1913, pp.158-177), Manifesto Behaviorista, e que em certo ponto diz: “O homem passa a ser visto como produto do ambiente, e afirmava que se a psicologia quisesse se fortalecer no mundo da ciência seria necessário que ela repensasse o seu objeto de estudo”.

Então propôs que a psicologia deveria estudar o comportamento, fora de laboratórios e, que seu objeto de estudo fosse determinado pelos atos observáveis de conduta, em ambiente natural, que pudessem ser descritos em termos de estímulo e resposta.

Chiavenato (1999), num tratamento direcionado para a administração, trouxe uma nova direção e enfoque à teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento (*Behavioral Science Approach*), o abandono das posições normativas e prescritas das teorias anteriores (Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas e Teoria da Burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo.

A Teoria Behaviorista da Administração não deve ser confundida com a Escola Behaviorista que se desenvolveu na Psicologia a partir dos trabalhos de Watson.

A Teoria Comportamental da Administração tem o seu início, em substituição da Teoria das Relações Humanas com Herbert Alexander Simon, que definiu a organização como: “um sistema adaptável de comportamentos físicos, pessoais e sociais, mantidos unidos por uma rede de intercomunicações e pelo desejo de seus membros de cooperar e lutar com um objetivo comum”; Chester Barnard (1938- As Funções do Executivo); Douglas McGregor (Teoria X, Y); Rensis Likert, Formas de Liderança tratados no seu best seller *New Patterns of Management*, e ainda hoje amplamente divulgado e utilizado; Chris Argyris, (Teoria maturidade); que são autores desenvolvedores desta teoria. Dentro do campo da motivação

humana salientam-se Abraham Maslow (Necessidades Humanas), Frederick Herzberg e David McClelland (Fatores Motivacionais).

Para nosso estudo e pesquisa nos fundamentaremos no ponto destas teorias que se refere especificamente a estímulo (motivação x comprometimento) e resposta (recompensa) conforme quadro a seguir.

Quadro 2:

PRINCIPAIS TEORIAS DO BEHAVIORISMO CONTEMPORÂNEO

PRINCIPAIS AUTORES - TEORIA COMPOTAMENTAL:			
AUTOR:	TEORIA:	CARACTERISTICAS:	CONTEUDO:
Herbert Alexander Simon	Teoria das Relações Humanas	Oposição à Teoria Clássica, à Teoria das Relações Humanas e à Burocracia; Enfoque: Ciências do Comportamento Adoção de posições explicativas e descritivas; A inter-relação e a interdependência é uma característica da sociedade moderna, e as organizações refletem-na em suas estruturas; Preocupação com ética e responsabilidade social	definiu a organização como: “um sistema adaptável de comportamentos físicos, pessoais e sociais, mantidos unidos por uma rede de intercomunicações e pelo desejo de seus membros de cooperar e lutar com um objetivo comum
David McClelland	Teoria Fatores Motivacionais	Esta teoria enfoca três necessidades: realização, poder e afiliação. Baseada em que: COMO O INDIVÍDUO SE SENTE EM RELAÇÃO AO CARGO : -O trabalho em si -Realização pessoal -Reconhecimento -Progresso profissional -Responsabilidade COMO O INDIVÍDUO SE SENTE EM RELAÇÃO À EMPRESA: - Condições de trabalho -Administração da Empresa -Salário -Relações com a chefia -Benefícios sociais	—Necessidade de realização: o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso; — Necessidade de poder: a necessidade fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não teriam se comportado de outro modo;— Necessidade de afiliação: o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas.
Abraham Maslow	Teoria Necessidades Humanas	é uma divisão hierárquica proposta em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto realização.	Necessidades Fisiológicas Necessidades de Segurança Necessidades Sociais Necessidades de Estima Necessidades de Auto Realização
Frederick Herzberg	Teoria Fatores Motivacionais	São fatores que se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, como: o salário e os benefícios, a política da empresa, o tipo de	A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados "fatores motivadores"; A insatisfação no cargo é função

		supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, a estabilidade no cargo e etc.	do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados "fatores higiênicos".
Chris Argyris	Teoria maturidade	afirma a inevitabilidade do conflito entre o indivíduo e a organização e sublinha a importância da maturidade dos indivíduos; Para este autor, há um processo contínuo que leva os indivíduos do estado da imaturidade para o estado maduro, embora poucos consigam tornar-se plenamente maduros;	é uma das muitas teorias que procura explicar a natureza e comportamento humano. Segundo esta teoria, o desenvolvimento de uma pessoa processa-se ao longo de um intervalo contínuo de uma situação de imaturidade para uma situação de maturidade. Uma pessoa madura caracteriza-se por ser ativa, independente, autoconfiante e autocontrolada. Pelo contrário, uma pessoa imatura é passiva, dependente, tem falta de confiança e sente necessidade de controlo pelos outros.
Chester Barnard	As Funções do Executivo	Para Barnard, "...a sobrevivência de uma organização depende da manutenção de um equilíbrio de tipo complexo, num ambiente, em permanente flutuação, de materiais físicos, biológicos e sociais, elementos e forças que clamam pelo reajustamento dos processos internos da organização."	Além da tarefa tradicional de planejar, organizar, motivar e controlar, os executivos estão diante de um novo desafio: desenvolver sua eficiência como planejadores sociais. É justamente essa falta de planejamento social que se constitui na origem de grande parte da ineficiência de nossas organizações. Em lugar de dirigir, no sentido real da palavra, os executivos apenas forçam, toleram, criticam ou comparam os esforços de seus subordinados.
Douglas McGregor	Teoria X , Y	Tradicional pensamento da coerção psicológica, escorado "na premissa da mediocridade das massas". As pessoas querem e precisam trabalhar	ao indivíduo médio possui um despreço inerente pelo trabalho e irá evitá-lo caso lhe seja possível; as pessoas precisam, portanto, ser forçadas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punição para realizar um esforço adequado tendo em vista as metas da organização; ao ser humano típico prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, possui pouca ambição e quer, acima de tudo, segurança. compromisso com os objetivos surge da recompensa associada ao prazer de cumprir uma meta - o mais importante é a satisfação do ego e isto pode ocorrer quando o esforço individual caminha na mesma direção dos propósitos da organização; o ser humano médio aprende, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas procurar responsabilidades a capacidade de exercitar um grau relativamente elevado de imaginação, engenhosidade e criatividade para a solução de problemas organizacionais está distribuída de forma ampla pela

			população
Victor Vromm	Teoria da expectativa	—A teoria da expectativa diz que um empregado estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar na recompensa por este esforço. Ela enfoca três relações:	1.Relação esforço-desempenho: percepção do esforço necessário para o desenho ideal; 2.Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que atuar levará à um resultado desejado; 3.Relação recompensas-metas pessoais: O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais.

Fonte – Elaborado pelo Autor.

Na visão de Zylbersztajn e Neves (2000), a empresa moderna é um conjunto de contratos entre agentes especializados, que devem trocar informações e serviços entre si, com o objetivo de produzir um bem final. Esta é uma perspectiva coerente de Coase (1937), já que a Teoria da Nova Economia dos Custos de Transações (ECT) conceitua a empresa como sendo um complexo de contratos, levando em consideração a assimetria de informação e os riscos morais, tendo como objetivo estudar os custos de transação, que segundo Williamson (1985), que oriundo da ECT deu nova formatação, passando a ser conhecida como Nova Economia Institucional, onde são considerados como “custos de conduzir o sistema econômico”.

As Organizações, pressionadas por intensas mudanças em escala mundial, encontram-se em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, formas de organização do trabalho e, em especial, estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior. Esse processo de reestruturação, cujos impactos se fazem sentir nas Organizações, e na própria força de trabalho, buscaria superar o modelo tradicional e burocrático, ainda hoje muito presente (Weber, 1991), de estruturação e funcionamento organizacional.

Esse contexto de transformações – ambientais e organizacionais – implica significativas reestruturações das relações ou dos vínculos postulados (prescrição Burocrática?) como necessários entre os indivíduos e as Organizações. Surge, assim, o interesse que embasa em compreender o comprometimento do trabalhador visto sob um prisma de seu mundo de trabalho, considerando algumas inovações organizacionais. Buscaremos então, aquilatar os padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, com o sindicato, e do sindicato com as organizações, dentro da premissa de comprometimento das partes envolvidas para o atendimento de crenças e valores, demonstrado pela sua satisfação.

De acordo com Marx (1992), estaria emergindo o denominado paradigma da “especialização flexível”, que substitui uma economia de escala por uma de escopo com uso

intensivo de tecnologia. Questionando-se, todavia, que não se podem caracterizar as mudanças como um novo paradigma, uma vez que a introdução da tecnologia não rompe com os pilares básicos da Administração de Empresas/Gestão, a realidade seria mais complexa, pois os dois modelos podem coexistir dependendo do país, do setor produtivo, do tipo de produção e do mercado de trabalho (Antunes, 1985). Para Leite (1994), no entanto, trata-se de um novo ideário que se incorpora ao discurso de diferentes atores – Empresas, *Stakeholders* internos, Sindicatos – assumindo, em certa medida, a mesma dimensão paradigmática que a organização científica atingiu ao longo dos anos do pós-guerra.

O processo de mudança – econômica, tecnológica, cultural – é altamente heterogêneo em seu desdobramento e nas consequências para os trabalhadores. Ferramentas têm sido desenvolvidas na busca de maior flexibilidade organizacional, destacando-se, por exemplo, os programas de *Just in Time* e de *Total Quality*, usados com muita frequência e que contam com ampla literatura disponível. Na realidade, desde o final dos anos 40, com a emergência do conceito de organização como sistema sociotécnico, experiências diversas vêm sendo desenvolvidas sobre como estruturar novas arquiteturas organizacionais em substituição ao modelo de burocracia mecânica, amplamente dominante e representativa do paradigma Capital x Trabalho.

O sistema sociotécnico, desenvolvido por sociólogos e psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock, Inglaterra, foi desenvolvido com base em resultados de pesquisas efetuadas em mineradoras de carvão inglesas e organizações têxteis indianas. A organização, além de ser considerada como um sistema aberto é também considerado como um sistema sociotécnico estruturado sobre dois subsistemas:

- Subsistema técnico: compreende as tarefas a serem desempenhadas, as instalações físicas, o equipamento e instrumentos utilizados, as exigências da tarefa, as utilidades e técnicas operacionais, o ambiente físico e a maneira como está disposto, bem como a duração da operação das tarefas. Em resumo, o subsistema técnico envolve a tecnologia, o território e o tempo;

- Subsistema social: compreende os indivíduos, suas características físicas e psicológicas, as relações sociais entre os indivíduos encarregados da execução da tarefa, bem como as exigências de sua organização tanto formal como informal, na situação de trabalho. O subsistema social transforma a eficiência potencial em eficiência real ou eficácia (Chiavenato, 1995)

Buscando romper esse paradigma, os “novos” modelos organizacionais recebem diferentes rótulos:

- competitivos: ressaltando a capacidade de aprendizagem como qualidade básica (Foguel, 1992);
- empresas do terceiro tipo: possuindo um projeto interno compartilhado, menor hierarquia, oportunidades de trabalhos inteligentes e busca constante da melhoria e competitividade (Archier e Sérieyx, 1989);
- qualificantes, diminuindo níveis hierárquicos e organizando o trabalho em equipes autônomas (Fleury e Fleury, 1995);
- Empresas de aprendizagem e Empresas que aprendem (Argyris e Schön, 1996); (Senge, 1990).

Schein (1995), ao explorar o relacionamento entre cultura e processos de aprendizagem e transformação organizacional, apresenta elementos que caracterizam uma cultura promotora do aprendizado permanente. De fato, toda e qualquer transformação organizacional consciente e intencional, portanto não fortuita, pode ser vista como um processo de aprendizagem bem sucedido. Sob esse ponto de vista, adotar práticas de gestão do conhecimento resultaria de processo de aprendizagem organizacional orientado a essa finalidade. O fato de aprendizagem organizacional constituir-se em elemento propulsor de transformações em organizações e, ao mesmo tempo, ser uma das práticas de gestão do conhecimento, conduz à conclusão de que se trata da prática mais relevante a ser desenvolvida pelas organizações que se decidem pela gestão do conhecimento.

Os elementos de uma cultura promotora do aprendizado permanente, para Schein (1995), são os seguintes:

- a. interesse pelas pessoas, que se manifesta como um interesse equilibrado por todas as partes interessadas – clientes, empregados, fornecedores e comunidade. Nenhum grupo domina o pensamento da gerência porque se reconhece que qualquer um deles pode destruir a organização;
- b. crença compartilhada de que as pessoas podem e vão aprender. O autor reconhece que criar uma cultura de aprendizagem requer certa dose de idealismo;
- c. crença compartilhada de que o ambiente ao redor das pessoas pode ser moldado, de que as pessoas têm a capacidade de mudar seu ambiente e, em última análise, construir seu próprio destino;

- d. tempo disponível para aprendizagem. Aprender requer prática, e prática exige tempo não reservado à desempenho regular;
- e. diversidade suficiente entre pessoas, grupos e subculturas para gerar alternativas criativas;
- f. compromisso compartilhado com comunicação aberta e abrangente. Canais de comunicação devem estar disponíveis e a organização deve desenvolver um vocabulário comum para que a comunicação ocorra. As pessoas devem receber todas as informações relevantes à execução das tarefas e devem falar a verdade entre si;
- g. compromisso compartilhado com aprender a pensar sistemicamente em termos de múltiplas forças, consequências de curto e longo prazo, circuito de realimentação e outros fenômenos sistêmicos;
- h. crença compartilhada de que equipes podem e vão funcionar, uma necessidade crescente diante de tecnologias cada vez mais complexas e do aumento da interdependência entre profissionais de diferentes especialidades.

Subjacentes a todos esses modelos há o pressuposto de que o comprometimento e motivação da força de trabalho é um requisito fundamental para o sucesso das transformações, já que flexibilidade requer responsabilidade individual (motivação) e corresponsabilidade (comprometimento) entre indivíduos e equipes.

Um aspecto invariavelmente focado em toda a literatura relevante é o da modernização, a qual não obstante servir o propósito organizacional da competitividade e modernidade crescente representa também um custo muito elevado para as organizações.

Diante de tais perspectivas e objetivos empresarias, nosso estudo é remetido à Teoria das Contingências, que no seu bojo significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não; refere-se a uma proposição que só pode ser conhecida pelo empirismo e pela evidência e não pela razão - algo totalmente amparado por John Kenneth Galbraith em seu livro “A Era das incertezas”.

Tradicionalmente podemos observar que a teoria da contingência vai bem mais longe do que a teoria de sistemas e do sistema sociotécnico quando aborda a problemática do ambiente. Na teoria da contingência as condições do ambiente causam transformações no interior das Organizações. Ou seja: o ambiente explica o fenômeno organizacional. Há quem negue esta

influência total do ambiente sobre a organização. O argumento é que a influência sobre a organização é ditada não pelo ambiente, mas apenas pelo que interessa diretamente à organização, isto é, a tecnologia existente no ambiente.

Uma característica relevante da teoria da contingência é a de que não se consegue um alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo, ou seja, não há uma só forma de tornar uma organização eficiente e eficaz. Haverá sempre diferentes alternativas (equifinalidade) para o encaminhamento de estudos, problemas e carências organizacionais.

3.2 – A CULTURA CORPORATIVA

A chamada "cultura corporativa ou empresarial" merece uma menção maior, pois uma cultura é composta por um conjunto de características que identificam uma comunidade humana. A palavra 'cultura' também é parte da terminologia da empresa, e referem-se ao conjunto de valores, crenças, ideias, rituais, atitudes que vivem na organização.

A cultura da empresa é gerada por meio de muitos elementos, mas em sua configuração, a influência dos proprietários da mesma (nas sociedades anônimas seriam os conselhos de administração) é decisiva. Eles, juntamente com aqueles que executam políticas de trabalho, são as pessoas que irão determinar os princípios básicos de como vão funcionar.

Fleury (1989) define a cultura organizacional, como sendo o conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos. Esta é composta por elementos, denominados de fatores constitutivos, que são: os ritos, rituais, lideranças, valores, símbolos, mitos, lendas, sagas, anedotas, crenças, estruturas, hábitos, linguagens, cerimônias, regras sociais, normas, credos, filosofias de gestão, saber compartilhado. Esses elementos visam harmonizar, na organização, a relação de dirigentes e dirigidos.

Uma cultura corporativa também é determinada pela influência dos próprios grupos que existem dentro da empresa (formais e informais) e o ambiente que o rodeia (sindicatos, mercado e sua conjuntura). Este é um dos pontos de maior significado dentro da formação da Cultura Organizacional, pois trata da formação de um alicerce do dia a dia da organização, onde as decisões, e a criatividade individual presente na solução de problemas técnicos ou administrativos, se tornam exemplos e se sedimenta no que podemos chamar de “usos e costumes”. Geralmente é informal e invisível, mas em grande parte determina o

comportamento dos trabalhadores e gestores. Cruza todas as linhas hierárquicas e afeta a executivos, gerentes de nível médio e trabalhadores.

Pettigrew (1996) oferece uma resposta direta à pergunta “é a cultura organizacional gerenciável?”: “sim – com a maior dificuldade!”.

O autor apresenta diversos argumentos para explicar por que é difícil gerenciar a cultura organizacional.

- A cultura existe em uma variedade de níveis na organização. É mais fácil ajustar as manifestações de cultura – como estrutura e sistemas administrativos, por exemplo - do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização. Entretanto, para modificar a cultura organizacional é necessário atuar nos diversos níveis.
- A cultura, além de profunda, é também extensa. Não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão, formas de recrutamento, socialização e recompensas.
- Muito da cultura organizacional é aceite implicitamente. É extremamente difícil modificar partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas e que raramente emergem explicitamente para discussão.
- Grande parte da cultura organizacional tem raízes históricas profundas. A história tem grande peso (valores) na administração presente e futura da maioria das organizações.
- Certos grupos de poder na organização têm interesse associado à crenças e pressupostos relevantes para o desenvolvimento da empresa e podem não estar dispostos a abandoná-los.
- A maioria das empresas pode apresentar uma série de subculturas, que expressam suas ansiedades com relação ao desenvolvimento futuro da empresa em termos de linguagem e de posicionamento político de formas distintas.
- A cultura está interconectada de forma interdependente com a política da empresa, a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Ainda que gerenciar a cultura organizacional esteja longe de ser uma tarefa simples, ela deve ser enfrentada por todas as organizações que necessitam empreender processos de mudança e programar novas estratégias.

A cultura da empresa determina qual imagem é projetada no exterior. Ela serve como um diferencial no contexto. Por sua vez, ela é configurada como um elemento para a homogeneização do comportamento daqueles que fazem parte da organização.

Há um conjunto de elementos que determinam a cultura da empresa, entre eles podemos citar os seguintes:

- O tipo de fim social ou atividade que é exercido.
- A forma de Gestão: Centralização ou descentralização na tomada de decisões.
- Configuração de sistemas de informação disponibilizados.

3.2.1 - A empresa vs. o Comprometimento

Buscando identificar as contribuições das teorias da Administração e ou Gestão, que servem de alicerce à nossa proposição, não iremos aqui discutir a possibilidade de adequações das mesmas ao nosso tempo, pois através dos tempos podemos constatar sua evolução; mas, estudar a sua evolução no pós-guerra, da forma como concebidas, e que de certa forma embasam a nossa propositura.

Assim, inicialmente partiremos da atualidade empresarial e de como da formação das geopolíticas das organizações, se sucederam conceitualmente.

Com a chamada “globalização”, que se pode considerar mais como uma quebra de fronteiras econômicas, e não com uma chamada “globalização”, que demandaria uma “culturalização”, ou seja: uma troca de sinergia cultural, o que não ocorre; a gestão empresarial passou a ter novos padrões de conduta, (várias vezes apenas motivadas em função da observação e acompanhamento por parte da sociedade, que imbuída de uma consciência político social passou a “vigiar as organizações” em suas atividades), do que verdadeiramente por uma necessidade decisória na conduta gerencial de seus negócios propriamente dita.

Porém, com uma preocupação de se mostrar totalmente adequada a uma filosofia de valorização de quesitos sociais, e também em nome de uma Governança Corporativa Participativa, as organizações no Brasil, se submeteram a leis, em função de uma política reivindicada pelos Sindicatos de classe dos trabalhadores, e aprovada pelo senado da republica, ao pagamento de mais um benefício: a PLR, que de certa forma as organizações são obrigadas indiretamente a repassar e punir a sociedade (quando da formação de preços) para poder atender as novas determinações ao pagarem a PLR.

Conforme mencionado anteriormente, estes escopos contém uma diversidade de paradigmas, confluentes, que têm como objetivo tratar de um problema global, atual.

Considerando e enfatizando, mais uma vez Maximiano (2000 p.473), “se as pessoas participam dos problemas e decisões [...] através de seu esforço”, a participação nos lucros e resultados no conjunto da teoria sobre administração participativa é, então, um mecanismo de

recompensa (estímulo x resposta).

Esta abordagem engloba um ponto de vista econômico-financeiro para as empresas e, uma forma sócia educativa (uma nova cultura) para os sindicatos classistas; possibilitando assim às partes obter significantes resultados com a adoção de novas formas de implantação de estratégias e cultura organizacional.

Busca-se aqui uma possível solução ou de amenizar um problema constante na relação Capital x Trabalho, demonstrando a possibilidade de se garantir melhor resultado econômico-financeiro para as Organizações/Empresas, bem como maior satisfação para o *stakeholder* interno, através da PLR (motivação x recompensa).

Na hipótese desta constatação, acarretaria a possibilidade de um processo de empregabilidade vitalícia. Esta consequência é apontada por diversos autores (Hirata e Zarifian (1991); Wadhvani e Wall, (1990), Fitzroy e Kraft, (1986) e Azfar e Danninger, (2001), pois se alcançado o comprometimento e a responsabilidade funcional extrema, haveria conseqüentemente a queda do *turnover* dentro das Organizações.

Dessa forma, torna-se necessário para as organizações a adoção de condutas éticas que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente.

Após a adoção das normas e critérios da moderna versão de Governança Corporativa, foram identificadas junto às organizações várias modificações e estratégias para se sustentarem nos três pilares da Governança Corporativa:

- *Disclosure: disclosure statement*: “divulgação de dados específicos pertinentes”;
- *Accountability*: conceito da esfera ética com significados variados. Frequentemente são usados, em circunstâncias que denotam responsabilidade social, imputabilidade, obrigações e prestação de contas. Na administração, a *accountability* é considerada um aspecto central da *governança*, tanto na esfera pública quanto na privada, como a controladoria ou contabilidade de custos, e,
- *Equity*: Trata-se aqui da igualdade de tratamento dos interesses entre os maiores e menores acionistas de uma organização e também do tratamento igualitário dos *stakeholders* internos.

Segundo Mowday *et al.* (1979), o comprometimento organizacional explica diversos tipos de relações no contexto de trabalho, podendo ser definido como um estado no qual um

indivíduo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos (pessoais = crença), desejando manter-se afiliado a ela, com vistas a realizar tais objetivos.

Considerando o comprometimento organizacional como um fenômeno multi facetado, referente ao *stakeholder* interno, há duas correntes de pensamentos que se destacam: a primeira é a proposta por Mowday, Porter e Steers (1982) que descreve o tipo de comprometimento organizacional afetivo, definindo-o como sendo o grau de identificação pessoal e de envolvimento com uma organização em particular, associando este tipo de comprometimento a um vínculo mais afetivo com a organização, permanecendo na organização porque desejam; e, a segunda, é a visão de Becker (1960) que descreve o comprometimento organizacional calculativo, englobando questões de ganhos e perdas em pertencer ou não a organização (valores), permanecendo na organização porque precisam.

Apesar dos estudos sobre o comprometimento se apresentarem com um foco maior no comprometimento organizacional (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008; Bastos, 1994 e Tamayo *et al.* 2001) afirmaram mais cinco focos diferentes de comprometimento³: (1) com o trabalho; (2) com o emprego; (3) com a carreira; (4) com o sindicato e (5) com a equipe.

Com o objetivo de relacionar os tipos de comprometimento organizacional do Modelo de Rego e Souto *apud* (Guimarães. 2007) será apenas considerado o foco na organização, o comprometimento organizacional somente não garante o sucesso dos objetivos organizacionais, mas é certo que um alto grau de comprometimento, associados com outros fatores, desperta um esforço por parte do empregado em fazer o que for preciso para atingi-los.

Mesmo existindo um reduzido entendimento quanto à definição de comprometimento organizacional, quanto à sua natureza, as diversas definições de comprometimento organizacional podem ser agrupadas em três grandes categorias: as que têm em comum uma orientação voltada para o âmbito pessoal, as que são baseadas em custos e as que implicam uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização (Meyer e Allen *apud* Guimarães, 2007).

Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas ultimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da

³ Focos tratados em nosso trabalho, para a construção conceitual das variáveis crenças e valores, comuns a todos os envolvidos e sustentação para a variável satisfação.

natureza dos vínculos stakeholder-organização. Neste contexto de exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento tem ganho espaço, mas a pesquisa esta longe de chegar a um consenso também neste aspecto, tornando o conceito de comprometimento ainda em construção.

Como as Empresas atuam em ambientes instáveis, enfrentando problemas inéditos (contingências) que requerem soluções inovadoras, conhecer melhor o comprometimento organizacional seria estratégico para a gestão de pessoas e para as políticas no meio organizacional, compreendendo os vínculos que o colaborador estabelece em seu meio de trabalho (Siqueira e Gomide Jr., 2004).

O êxito das mudanças pretendidas depende, em grande parte, da forma como as Empresas lidam com o envolvimento do *stakeholder* interno mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas (crenças) que garantam trocas equânimes entre as partes. Grande parte da literatura clássica concentrada na análise do conflito entre os comprometimentos com organização, carreira e sindicato estrutura-se na realidade das Empresas burocráticas, cujas características básicas foram descritas por estudiosos como Webber. Para obtenção da “lealdade” do *stakeholder* interno, esse tipo de organização dispõe de mecanismos institucionalizados (Sindicatos) que, frequentemente, implicam demandas antagônicas entre tais comprometimentos. Nessa realidade, surgiram os estudos sobre conflitos entre pares de compromissos: sindicato e empresa ou organização empregadora e profissão⁴. O tratamento simultâneo do comprometimento com a carreira, a organização e o sindicato foi empreendido por Bastos (1994) buscando identificar padrões de comprometimento ou formas como os indivíduos estruturam seus vínculos diante desses três aspectos de seu mundo do trabalho.

Notadamente, é melindroso tocar neste assunto com cúpulas de organizações, que por sua vez deveriam facilitar a obtenção destes objetivos pessoais (valores e crenças) por parte de seus *stakeholders* internos; e então questioná-las do por que não concedem benefícios de melhor qualidade e maior extensão. As mesmas se defendem alegando que cumprem a lei e os acordos sindicais existentes para a categoria do setor econômico; mas o interessante é que

⁴ A esse respeito, ver, por exemplo, Wallace (1993).

organizações de um mesmo setor não adotam as mesmas regras e concessões de benefícios, e alegam que pertencem a regiões diferentes e, portanto as reivindicações sindicais são diferentes, pois estão ligadas a negociações sindicais diferentes. Comprovando assim a falta de uma política e cultura sindical.

Mas, o mais incrível que se verifica é que nenhuma empresa, através de seu Conselho de Administração, atentou para a possibilidade de solicitar um estudo interno, no qual contemplasse o objetivo de “melhores condições de trabalho e satisfação dos *stakeholders* internos” e que explicitamente procurasse combater o absenteísmo, o desperdício, e outros malefícios que afetam a produção e, conseqüentemente os resultados, pois com a aniquilação dos mesmos estariam agregando valores à empresa e como de interesse sempre precípuo, aos resultados financeiros: o lucro.

Uma política dessa natureza deverá ser implantada, pois iria, de certa forma, mudar a estrutura social e cultural organizacional, as estratégias corporativas e as finanças da empresa, e conseqüentemente, beneficiar a todos interessados na organização: *stakeholders* e *shareholders* (aqueles que de certa forma tem algum interesse na organização).

No Brasil, instituída e regulamentada por Lei, a PLR não se tornou obrigatória de adoção, razão pela qual, inúmeras organizações, talvez a maioria, desconheça e nunca se adentrou em um estudo dos benefícios colaterais que a mesma possa propiciar a elas, como dito anteriormente na agregação de valor tanto para si quanto para os demais interessados. Já, em outras partes do mundo a sua adoção é obrigatória a partir de certo número de *stakeholders* internos e em outras partes, independem do número existente de *stakeholders* internos, porém também sem estudos, como no Brasil, sobre concessão de benefícios.

Neste trabalho não vamos nos prender às legislações de cada país, mas nos ateremos à ideia de que dentro de uma premissa universal, chamada de “Globalização”, existiria a possibilidade da adoção de uma nova forma para o pagamento da PLR, que criasse mecanismos para sustentar melhores resultados às partes envolvidas.

Durante as pesquisas bibliográficas e estudos realizados, pudemos identificar condições necessárias mínimas para a implantação de programas de participação, seja PL, PR ou PLR.

Na Figura abaixo podemos identificá-las:

Atributos Condicionantes para Programas de PL; PR; PLR:

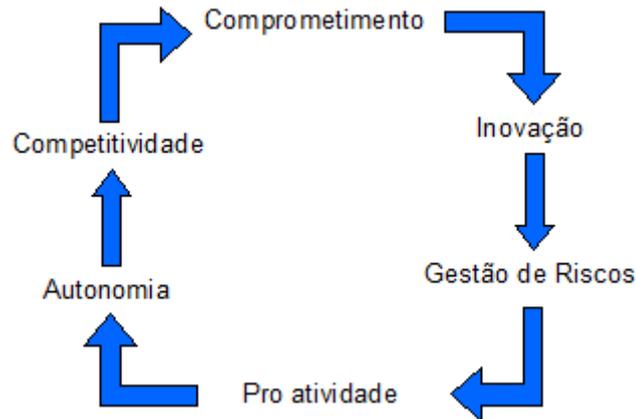


Figura 4 - Atributos (condicionantes) identificados na revisão de literatura:

Fonte: Elaborado pelo autor

Tais condicionantes, citadas por diversos autores, (vide quadro abaixo), são necessárias e indispensáveis para a implantação, dos tipos de programas retro mencionados, seja por parte da empresa como por parte de seus *stakeholders* internos.

Assim, depuradas as condições citadas pelos autores, identificou-se as seguintes conceituações (vide quadro abaixo), que dariam sustentação à nossa pretensa ideia sobre a nova forma de pagamento da PLR.

Quadro 3 - Conceitual das Condicionantes Necessárias– PLR na visão de diferentes autores

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS	<i>Inovatividade</i>	<i>Necessidade de construir nova forma de gestão. Paradigma Capital x Trabalho</i>	<i>Rosa (2000); Burrell e Morgan (1994).</i>
	<i>Assumir riscos</i>	<i>Buscar maneiras de que todos os envolvidos tenham sua parte de comprometimento nas mudanças.</i>	<i>Williamson (1985); Eisenhardt (1989); Wadhwanu e Wall (1990); Gottfries e Sjostron (1995); EPOC (1996); Zylberstajn (2002).</i>
	<i>Autonomia</i>	<i>Ação independente realizada por um indivíduo ou equipe visando levar adiante um conceito de/ou visão até sua conclusão, ação tomada sem pressão organizacional.</i>	<i>Maximiano (1995); Tseo, Sheng, Peng-zhue e Lhai (2004), Byrd et al. (1998).</i>
	<i>Agressividade competitiva</i>	<i>Reflete um intenso esforço de uma organização em superar os rivais, e assim mensurar os ganhos da adoção da PLR como componente estratégico.</i>	<i>Martin et al (2004); Tuma (1999); Maximiniano (2000); Vasconcelos (2005); Costa (1997).</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Consoantes aos condicionamentos e conceituação ou menção explicitada pelos autores no arcabouço das teorias da administração, o objetivo da tese, que acreditamos ser igual em todas as organizações, que já praticam o pagamento da PLR, bem como naquelas que tencionam fazê-lo, seria:

“demonstrar que através de uma gestão corporativo-participativa de seus *stakeholders* internos e, considerando uma mudança de estratégia e posicionamento empresarial, a partir da participação de lucros e resultados, esses (*stakeholders* internos) assumem a posição de acionistas e não apenas de partícipes”.

Porem, aqui enfatizamos e justificamos esta propositura, se considerarmos o crescimento (expansão) da empresa como *LUCRO*, pois assim refletiria na precificação das ações que basicamente ira beneficiar ao *stakeholder* interno; o que não ocorre atualmente, uma vez que os investimentos, contabilmente para a empresa, são considerados despesas,

como o pagamento dos valores da PLR, dedutíveis no exercício fiscal, penalizando assim o lucro, de onde se apura o valor a ser pago da PLR.

Daqui então, partimos para a parte de raciocínio e demonstração dos motivos que nos levam a acreditar na adoção de uma nova forma de pagamento na Participação de Lucros e Resultados.

Ressaltamos que se considerar a PLR como um benefício apurado através de um fundo de ações e, por conseguinte, extremamente financeiro e, abolindo qualquer outra forma de pagamento, de forma independente, de cunho variável, como na produção (metas sobre a produtividade), uma vez que tal prática acarretaria a descaracterização do proposto.

Nos dias atuais, ainda deparamos com o eterno paradigma *capital x trabalho*, pois nota-se a insatisfação das partes envolvidas, quando se trata de “partilha” (conceito da “mais valia”); pois, por um lado, há busca incessante por maiores e melhores resultados (financeiros ou capitalistas) e, por outro lado, há insatisfação daqueles que recebem uma participação (trabalho ou participação na mais valia), pois, sempre acreditam que poderia ser “maior”.

Fato curioso é que na esfera sindical existe sempre uma dúvida, e de seu associado também: “o valor que está sendo pago é o devido ou justo e equivalente ao lucro?”.

Deste paradigma, no Brasil, podemos afirmar que as organizações, em sua busca por melhores resultados, podem oferecer benefícios dos quais poderão ser ressarcidos, quando do pagamento de tributos (Imposto sobre a Renda) no final de cada exercício contábil e consequentemente excluir qualquer dúvida sobre o pagamento que está sendo efetuado.

Em uma política de concessão de benefícios é preciso se ater à Legislação vigente, se existe ou não valores ou percentuais discriminantes deste tipo de concessão, para aí sim criar uma política adequada.

3.3 – A empresa e os seus *stakeholders* internos: a satisfação laboral.

No contexto da administração participativa, a responsabilidade do nível superior é definir as políticas e diretrizes da organização que devem ser objetivas e que proporcionem a direção e projeção de futuro de modo a que tracem com clareza os objetivos e as metas a serem alcançadas; condição extremamente aceitável, pois não deixa a administração acéfala.

Aos níveis hierárquicos mais baixos são delegadas as tomadas de decisões, tomadas em consenso e com o envolvimento das pessoas que atuam de forma ampla e comprometida no processo produtivo. O consenso entre pessoas passa a ser elemento importante dentro do

processo decisório. A estrutura de cargos deve ser desenhada de forma ampla para permitir a contribuição pessoal e grupal e também para permitir aos ocupantes desses cargos assumirem responsabilidades (Superti, 2005).

Esta estrutura de cargos e a delegação de poder estimulam a formação de grupos interpessoais baseados principalmente na confiança mútua. Estes grupos de trabalho promovem envolvimento efetivo de relacionamento entre as pessoas, de modo que se sintam responsáveis e atuem como uma equipe com o mínimo de supervisão direta.

A gestão participativa incentiva os trabalhadores a agir de acordo com os melhores interesses da organização, buscando a mudança do comportamento não apenas das chefias, mas também dos demais colaboradores, em toda a cadeia de comando. Nesta nova cadeia de comando, os colaboradores tomam iniciativa, perguntam, questionam, participam, oferecem sugestões, em vez de esperar a decisão que vem de cima.

A participação nos diversos níveis de decisão contribui para a qualidade das decisões e da administração, mas ainda para satisfação e a motivação das pessoas. O aprimoramento da decisão participativa contribui para aumentar a competitividade da organização. Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam o conjunto da organização.

Segundo Maximiano (2000), percebeu-se que, através da Gestão Participativa, que o indivíduo sente-se parte de um sistema, de modo que este considere as metas organizacionais como seu próprio objetivo pessoal. Daí resulta uma variedade de condutas que se apoiam na missão da organização, visando obter maior produtividade em suas ações. Além disso, a condição básica para ocasionar a plena assimilação dos objetivos da organização pelo indivíduo é a sua auto realização ao participar na consecução de tais objetivos, pois passa a ver a organização como sua própria criação, participando das suas decisões, de suas recompensas, de modo que a organização se torna parte dele e ele parte dela. Como consequência, aparece o aprimoramento da motivação e da satisfação no trabalho, que por sua vez resulta na melhoria do desempenho e da competitividade da organização (Superti, 2005).

Desta forma, esse “novo” modelo de gestão, nada mais é que um grupo de medidas interligadas que a gestão de uma organização pode/deve lançar mão para promover maior comprometimento e satisfação dos seus *stakeholders* internos. Através de esquemas como a PLR é possível encontrar um ponto ótimo entre comprometimento, participação e satisfação.

Através da Figura 5 abaixo se pode perceber a influência das remunerações estratégicas e variáveis nas organizações.



Figura 5 - Remuneração Estratégica e Variável
Fonte: SWISSCAM (2004)

Basicamente a Figura 5 exprime de forma técnica as fases que as organizações devem observar quando da construção de adoções para as formas de pagamento da parte variável e fixa; demonstra também as visões que o mercado tem destas adoções referindo-se ao modelo, filosofia e receptividade do mercado.

O objetivo de toda esta política estratégica de remuneração tem a sua formação dirigida para os planos de participação, que podem englobar individualmente a PR, a PL ou em conjunto com a PLR. Esses planos têm o intuito de dar partida, junto aos *stakeholders* internos, ao atendimento de algumas variáveis que conduzam a uma satisfação laboral e conseqüentemente à obtenção do seu comprometimento.

Uma série de abordagens e teorias, Vroom (1964), Herberg (1966) Maslow (1977), McGregor (1980) e Quarstein, McAfee, Glassman (1982), tem sido historicamente apresentada nos estudos sobre a satisfação no trabalho na tentativa de esclarecer e compreender a relação entre os fatores a ela associados e suas inter-relações com a produtividade nas organizações.

O quadro abaixo demonstra as teorias clássicas mais conhecidas sobre o tema:

Quadro 4 - Teorias clássicas sobre fatores associados à satisfação no trabalho

Ano	Autor	Abordagem
1964	Vroom	Teoria das Expectativas
1966	Herzberg	Teoria dos dois fatores
1977	Maslow	Teoria das necessidades humanas
1980	McGregor	Teoria X e Teoria Y
1982	Quarstein, McAfee, Glassman	Teoria das ocorrências situacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Graça (1999), satisfação é uma atitude que pode ser verbalizada e medida por intermédio de opiniões e percepções e, como tal, é distinta de um comportamento diretamente observável.

Dessa forma, quanto maior for a discrepância (Expectativas > Realização), menor será o grau de satisfação, pois as expectativas estão em nível superior à capacidade de realização do trabalhador, o que pode gerar certa cobrança por parte da organização, influenciando negativamente o grau de satisfação.

O mesmo autor afirma ainda que a satisfação no trabalho resulta da avaliação periódica que uma pessoa faz de forma instantânea e empírica do grau de realização dos seus valores necessidades, preferências e expectativas profissionais.

Nesse sentido, a satisfação laboral está relacionada à percepção e/ou sentimento daquilo que o funcionário recebe de forma justa ou de acordo com as suas expectativas: dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, autonomia, desenvolvimento e reconhecimento de um projeto profissional.

Outros autores como Locke (1976) entendem a satisfação no trabalho como um estado emocional, prazeroso ou positivo que resulta de uma experiência de trabalho ou desempenho de tarefas apazíveis.

Nessa mesma linha de raciocínio, Milburne e Francis (1981) definem satisfação no trabalho como um indicador; de como os *stakeholders* se sentem com relação ao trabalho que desenvolvem na organização. Esse indicador se torna possível de ser calculado, quando as expectativas dos *stakeholders* são confrontadas com a realidade vivenciada nas diferentes dimensões das situações de trabalho.

Já Sant'Anna (2002) observa que as organizações têm atentado para as consequências da satisfação no trabalho, que se constitui num elemento determinante da avaliação da qualidade, além de ter implicações, por um lado, sobre a eficiência, produtividade, qualidade

das relações de trabalho, níveis de absenteísmo/turnover, comprometimento organizacional etc. Por outro lado, o grau de satisfação no trabalho tende a ter potenciais implicações e/ou impactos sobre a saúde e bem-estar dos *stakeholders*, principalmente no que se refere aos níveis de estresse ocupacional e qualidade de vida no trabalho.

Desta maneira e legalmente, podemos identificar as possibilidades de criar uma política de benefícios aos *stakeholders* internos, dentro dos limites de descontos permitidos por Lei conforme RIR/99 (Regulamento do Imposto de Renda)⁵.

3.4 – Determinantes de um esquema de PLR – comprometimento, motivação e satisfação dos *stakeholders* internos

A concessão de benefícios pode efetivamente se tornar uma “arma” ao combate da falta de comprometimento, absenteísmo, dos efeitos da “apatia”, conforme trabalho de FitzRoy e Kraft, (1986) e de todos os malefícios existentes e incorporado às práticas nocivas dos *stakeholders*, e principalmente vinculados aos resultados econômicos financeiros da empresa; que, por sua vez, também estariam atrelados a um fundo de ações (*debentures* em tesouraria), pertencentes a uma associação dos *stakeholders* internos (talvez a ser criada, se não houver) e gerido pelos mesmos, destinado ao pagamento da PLR, através dos dividendos auferidos ou apurados; e principalmente auditado por auditoria externa.

Vale ressaltar que a apuração desse dividendo se dará diretamente entre a empresa e a associação dos *stakeholders* internos, sobre o lucro real e absoluto, abolindo assim a possibilidade de uma intervenção do mercado de ações. Porque apesar de a empresa apresentar lucros consideráveis, o mercado desvaloriza as ações da empresa, fazendo então uma redução nos valores de dividendos a serem pagos.

Identifica-se então a possibilidade do corte de um custo direto e de produção para as organizações, pois o pagamento da PLR, apesar de alguns benefícios fiscais, incide diretamente sobre o custo de produção, refletindo no *fluxo de caixa*, que sem sombra de dúvidas será repassado aos consumidores, quando da formação de preço dos produtos no cálculo do valor da mão de obra.

⁵ Consultar Anexo 1.

Conforme dito, se criado um fundo de ações, pertencente e gerido pelos *stakeholders* internos (*Debentures* em tesouraria – inegociáveis), de igual valor e montante ao da folha de pagamento, que fosse destinado, através de seus dividendos ao pagamento da PLR, teria o efeito, para a empresa, de fomentar menor desperdício, menor absenteísmo, uma maior gestão participativa, um maior comprometimento, sendo de conhecimento de todos os *stakeholders* internos que dependeriam de seus “atos e feitos” para que o resultado financeiro fosse o maior possível, refletindo diretamente na agregação de valor da empresa, na precificação de suas ações e, portanto no pagamento dos dividendos do fundo destinado ao pagamento da PLR.

Por parte da empresa, em uma política de concessão de benefícios, a mesma poderá destinar o mesmo valor ou parte, correspondente a uma folha de pagamento, para a concessão de outros benefícios, extensivos aos dependentes de seus *stakeholders* internos, pois já detinha este custo quando do pagamento da PLR; benefícios como: plano de saúde, planos odontológicos, creche, cursos profissionalizantes e etc., gozando de benefícios, permitidos por Lei, para o abatimento no pagamento do Imposto de Renda.

Esta reflexão faz possível imaginar um novo ambiente organizacional, onde o *stakeholder* interno se sentindo indiretamente como “acionista” passa a cuidar com maior esmero da empresa e inconscientemente promove uma gestão participativa de qualidade, pois entende que estará cuidando do que é “seu” e, porque não dizer “vigilando os atos e feitos”, para inibir os malefícios e os vícios, intencionais ou não, buscando assim melhorar o desempenho da organização e, conseqüentemente, defendendo uma maior participação de ganhos (Suutari, 2002; Crystal, 1995; Basso *et al*, 2001; Sanders, 2001 e Nunnaly, 1978).

Hill e Stevens (2001) chegam a afirmar que somente a remuneração acionária conduz à motivação dos empregados que o rendimento pessoal de cada *stakeholder* interno é diretamente proporcional ao seu índice de satisfação e qualidade de vida ofertada pela empresa; também já comprovado em estudos e afirmações na literatura, como os de Maximiano (1995), (2000), Chiavenato (1994), Schein (2004) Siqueira e Gomide (2004), que uma gestão participativa é uma “mola” mestra para despertar o comprometimento para com a empresa.

Não obstante de visualizar as melhorias provenientes de uma mudança cultural desta natureza, é necessário que atentemos, para que haja um conhecimento das crenças e valores que são pertinentes a cada um dos construtos envolvidos: Empresa, *Stakeholder* interno e Sindicatos; e que se estimulem os atributos necessários (condicionantes básicas) para a

implantação, como citadas anteriormente, e então, somente com a satisfação desses envolvidos e, conhecendo o que tem a oferecer e o que buscam, teríamos um quadro adequado para as devidas mudanças.

Três são os polos ativos dentro do quadro que se apresenta para o estudo: EMPRESA, *STAKEHOLDERS* INTERNOS E SINDICATOS, os quais se interagem diretamente e, são agentes principais quando em função de suas atuações influenciam diretamente o objetivo deste estudo.

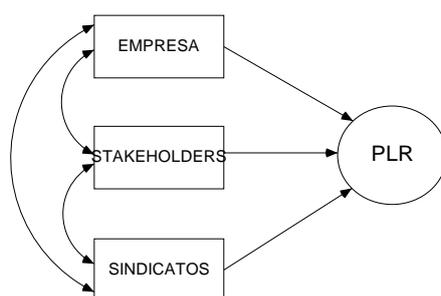


Figura 6 - Esboço de construção de correlação entre agentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Para que se possa prosseguir na construção das variáveis diretas, inerentes a cada agente, é necessário dar uma definição de aceitação universal, pois assim possibilitar-se-á que as variáveis pertinentes reduzam as dúvidas sobre a interpretação utilizada.

3.4.1 - Estruturação empresarial ou organizacional

Entende-se que “a moderna sociedade em que vivemos é constituída de Empresas. Quase tudo de que o homem necessita é feito e produzido em Empresas. O homem moderno passa a maior parte do seu tempo e de sua vida dentro das Empresas e estas são constituídas de recursos como pessoas, edifícios, máquinas e equipamentos, dinheiro etc.” (Chiavenato, 1999. p.1). Então, se conclui de uma forma lógica e clara, que diante do mundo em que vivemos identificamos facilmente a importância e o papel das pessoas na formação das Organizações; é na união de pensamentos (crenças e valores) que se fundamenta uma organização; das tarefas e processos nas Organizações são pessoas que as executam, o resultado destes, são ofertados para a satisfação de pessoas (clientes). Desta forma podemos afirmar que as organizações surgiram e até hoje sobrevivem, devido ao trabalho esforço e porque não dizer da ambição (valores?) de pessoas internas e externas.

Desta união de pensamento surge, de duas ou mais pessoas, as Organizações, que a partir de então, tomam a caracterização de empresa e, conseqüentemente, reconhecidas mundialmente como “pessoa jurídica”.

Antes de fornecer um conceito de "pessoa jurídica", é interessante conhecer o conceito de pessoa.

"Pessoa" é o ente físico ou coletivo suscetível de direitos e obrigações, sendo sinônimo de sujeito de direito. Já "sujeito de direito", é aquele que é sujeito de um dever jurídico, de uma pretensão ou titularidade jurídica, que é o poder de fazer valer, através de uma ação, o não cumprimento do dever jurídico, ou melhor, o poder de intervir na produção da decisão judicial".

Além das pessoas físicas ou naturais, passou-se a reconhecer, como sujeito de direito, entidades abstratas, criadas pelo homem, às quais se atribui personalidade. São as denominadas “pessoas jurídicas” (Organizações), que assim como as pessoas físicas, são criações do direito.

O Código Civil Brasileiro de 2002, por sua vez, não enuncia o conceito de pessoa jurídica, mas acompanha a conceituação de Clóvis Beviláqua (1929), qual seja: “todos os agrupamentos de homens que, reunidos para um fim, cuja realização procuram, mostram ter vida própria, distinta da dos indivíduos que os compõem, e necessitando, para a segurança dessa vida, de uma proteção particular do direito”.

A pessoa jurídica é um sujeito de direito personalizado, assim como as pessoas físicas, em contraposição aos sujeitos de direito despersonalizados, como o nascituro, a massa falida, etc. Desse modo, a pessoa jurídica tem a autorização genérica para a prática de atos jurídicos bem como de qualquer ato, exceto o expressamente proibido. Feitas tais considerações, cabe conceituar pessoa jurídica como o sujeito de direito inanimado personalizado. Pode-se então conceituar pessoa jurídica como sendo “a unidade de pessoas naturais ou de patrimônios, que visa à consecução de certos fins, reconhecida pela ordem jurídica como sujeito de direitos e obrigações”.

Em síntese, pessoa jurídica consiste num conjunto de pessoas ou bens, dotado de personalidade jurídica própria e constituído na forma da lei que a compõem. Assim, a responsabilidade legal de uma pessoa jurídica não é necessariamente a responsabilidade legal de qualquer um de seus componentes.

A **pessoa jurídica na Administração ou Gestão** é um sistema social que integra um conjunto de pessoas e meios para atingir objetivos. A efetiva realização desses objetivos

requer uma organização que tornarão possíveis a coordenação coerente de todos os recursos e pessoas que fazem parte do mesmo.

Semelhantes ao conceito de empresa que tem evoluído, a mudança da realidade da empresa, sistemas de organização de negócios, sofreram notáveis interferências trazidas pela evolução tecnológica que acompanhamos contemporaneamente.

A empresa, já como dito, é um local em que se desenvolve, e decorre, uma parte importante da vida de pessoas que contribuem com seu esforço e desempenho, para o alcance dos objetivos para a empresa, bem como para seus propósitos pessoais (crenças/valores). A integração de um trabalhador de uma empresa não termina, quando na obtenção do emprego; é precisamente a partir deste momento que é quando necessita ao trabalhador uma integração a este sistema (sociotécnico).

Essa integração é favorecida se ao trabalhador, mesmo que breve, seja apresentada, a cultura organizacional da organização, os valores que criou a empresa e, então o trabalhador assume o seu posto com o conjunto de possibilidades e funções que são lhe atribuídas. Ele assume a sua responsabilidade, bem como as relações com os superiores, descobre a cultura da empresa e se adapta a ela (comprometimento). É precisamente este último elemento, a **cultura corporativa**, que será, em grande parte, responsável por determinar a partilha do poder, o sistema de tomada de decisão e abastecer a empresa em seus sistemas de informação, de dados que serão a chave para o seu funcionamento.

A empresa tem servido por muitos anos às pessoas que assumiram as funções de gerenciamento, no que se refere à transmissão de conhecimento e subsistência. Trabalhadores que assumiram essas tarefas há anos têm visto como seu trabalho tem evoluído ao longo dos anos.

Hoje, a **administração e gerenciamento** requerem pessoas preparadas para um conjunto abrangente de funções, que vão desde a recepção e transmissão de informações, tomada de decisão, para o grupo de trabalho. Todos eles desenvolveram-se no âmbito de uma entidade com uma estrutura de recursos.

3.4.2 - O Sindicalismo - Origens:

Antes mesmo de nos adentrarmos no estudo do âmbito do Sindicalismo propriamente dito, é necessário que demonstremos a participação da Igreja Católica em sua trajetória, pois se trata de uma manipulação de massas, o que acreditamos ser um dos principais objetivos dos

sindicatos, até aos dias atuais e, também por considerarmos os países envolvidos neste estudo, Brasil e Portugal, como sendo países extremamente católicos.

Durante o feudalismo, a Igreja possuía grande poder. Ela era a maior propriedade feudal da Europa, controlando cerca de 1/3 das terras agricultáveis. Exercia com exclusividade o poder religioso, sendo o poder espiritual do sistema em vigor. E era também o poder político. A partir da encíclica *Rerum Novarum* (Das coisas novas), publicada pelo Papa Leão XIII, em 15 de maio de 1891 (Biblioteca do Vaticano, Roma, Itália), a Igreja Católica adota oficialmente uma doutrina para a sua atuação no movimento social, principalmente no sindicalismo. Até esta data, essa instituição ainda preservava suas tradições elitistas e aristocráticas, próprias de período feudal (Gonzaga, 1994).

De acordo com a encíclica papal *Rerum Novarum*, existe no capitalismo “uma desigualdade natural, necessária e conveniente para o homem”. Os exageros de injustiças devem ser reformados, procurando encontrar-se a função social do capital, para torná-lo um sistema “justo e equitativo”. Entre capital e trabalho não deve haver antagonismos, luta de classes, obedecendo-se os princípios da “caridade cristã”. A Confederação Internacional dos Sindicatos Cristãos, central sindical fundada no Congresso de Haia, em 1920, chega a afirmar que “a vida econômica e social implica a colaboração de todos os filhos de um mesmo povo.” Rejeita, portanto, a violência e a luta de classes (Gonzaga, 1994).

Voltando assim ao tema central podemos dizer que os primeiros sindicatos (*trade unions*) surgem na Inglaterra, em 1838, influenciada pelas Revoluções Liberais e pelas ideias socialistas, mas o direito sindical só é reconhecido por lei em 1871. Historicamente em 1868, os sindicatos agrupam-se no *Trade Union Congress* (TUC) – uma associação nacional de trabalhadores. No início do século XX, os grandes sindicatos criam o Partido Trabalhista para pressionar o parlamento britânico na defesa de seus interesses. O Partido vincula-se ao *Trade Union*, situação que permanece até hoje. (CNTE -2008).

Nos EUA, em 1869, na Filadélfia, nasce uma associação de trabalhadores: a Ordem dos Cavaleiros do Trabalho (OCT), que defende uma reforma geral da sociedade. Em 1886, surge a *American Federation of Labor* (AFL), que agrupa sindicatos organizados por ofício, procurando melhorar a situação dos trabalhadores por meio do fortalecimento do seu poder de barganha no mercado de trabalho. Em 1935, é formado o *Congress for Industrial Organization* (CIO), que organiza os trabalhadores das grandes fábricas. Em 1957, o CIO funde-se com a *American Federation of Labor*, formando a AFL-CIO. (Mayo, 2008).

Em França, as primeiras associações de trabalhadores sofrem severas repressões políticas após a Comuna de Paris (1871), coincidentemente após a legalização dos sindicatos na Inglaterra. Somente em 1884 uma lei autoriza o funcionamento do sindicalismo no país. Paralelamente aos sindicatos, desenvolvem-se as bolsas de trabalho, que servem como centros de formação profissional e agências de emprego. Em 1895, diferentes sindicatos, federações, associações operárias e algumas bolsas criam a Confederação Geral do Trabalho (CGT), que até à 1ª Guerra Mundial (1914-1918) adota uma linha revolucionária de transformação da sociedade, inspirada no anarquismo. Após a guerra, a CGT segue uma linha mais moderada, mais próxima do socialismo (CNTE-2008).

Portanto, o sindicalismo nasce no início do século XIX, com a Revolução Industrial, mas o espírito associativo entre os trabalhadores existe desde a Idade Média, representado pelas guildas de artesãos e pelas corporações de ofício, que regulamentavam o processo produtivo artesanal nas cidades com mais de 10 mil habitantes (Huberman, 1981).

O sindicato só surge no modo de produção capitalista. A palavra surge do francês - *syndic* - que significa “representante de uma determinada comunidade”. Com a queda do feudalismo na Europa, num longo processo iniciado a partir do século XVII, a sociedade se divide claramente em duas classes. De um lado, a burguesia, dona dos meios de produção - instalações, máquinas, matérias primas etc. Do outro, o proletariado, desprovido de tudo, obrigado a vender a sua força de trabalho aos capitalistas. A expressão proletariado vem do latim da antiga Roma e designa os cidadãos que viviam à beira da miséria e que tinham uma prole numerosa.

Os sindicatos no Brasil, e em outras partes do mundo, porém, não podem ser considerados uma evolução das associações medievais, pois defendem os interesses de trabalhadores assalariados que não detêm a posse dos meios de produção – condição surgida com o capitalismo industrial.

A implantação do sindicalismo é um processo demorado e marcado por conflitos. Os sindicatos têm de enfrentar longos diálogos para que os empregadores os reconheçam como interlocutores dos trabalhadores, para, só então, negociar. A principal arma usada por eles é a greve, além da sabotagem e do boicote aos produtos de organizações que se negam a reconhecer os sindicatos. Gradativamente, conseguem a redução da jornada de trabalho, melhoria de salários, proibição do trabalho infantil, limitação do trabalho feminino e direito de greve.

É dessa luta cotidiana, inerente ao capitalismo, que surgem as primeiras formas de organização dos trabalhadores. Elas nascem como resultado do esforço espontâneo dos operários para impedir ou atenuar a exploração.

Para cumprir esse papel, os sindicatos se tornam centros organizadores dos assalariados, focos de resistência à exploração capitalista. Num primeiro momento, eles vão congregam os operários das oficinas e das fábricas, os que produzem diretamente as riquezas - o setor dinâmico da sociedade capitalista. Posteriormente, com o desenvolvimento do próprio sistema, eles se generalizam, atingindo outros setores econômicos. Para Marx segundo Huberman, (1981), “se os sindicatos são indispensáveis para a guerra de guerrilhas cotidianas entre o capital e trabalho, são também importantes como meio organizado para a abolição do sistema de trabalho assalariado”.

3.4.2.1 - A implantação da estrutura sindical no Brasil

O fim da primeira guerra mundial (1914-1918), a revolução russa (1917), a quebra da bolsa de Nova York (1929), a crise do café (1930), o movimento tenentista e a coluna Prestes (1932) marcou uma grande sequência de manifestações de operários, artistas, militares, camponeses que começaram a reivindicar a suspensão do pagamento da dívida externa, a reforma agrária, a elaboração de uma legislação protegendo os trabalhadores rurais e colonização em terras devolutas com base em pequenas propriedades.

A revolução de 1930 inaugura as condições que permitiriam no decorrer dos anos seguintes, a modernização conservadora e a construção do Estado Moderno, criador de classes sociais modernas (burguesia industrial e proletariado), e o fortalecimento de uma classe média urbana, que insatisfeita com o domínio imposto pelas oligarquias agrárias. Lideradas pelo seu segmento mais radical, os “tenentes”, desencadeiam um ciclo de movimentos armados, cujo início é a revolta do Forte de Copacabana (1922), sucedendo-lhe a chamada Revolução de São Paulo, que culmina com a formação da Coluna Prestes (1924-1927).

É dentro desse contexto que o Governo Vargas assina em 15 de março de 1931, o decreto conhecido como Lei de Sindicalização (decreto 19.770, de 19 de março de 1931). Até essa época todos os sindicatos eram formados por iniciativa de trabalhadores de uma profissão ou categoria e se mantinham através das contribuições de seus associados. Os sindicatos eram livres, independentes e funcionavam como organismos de luta por melhores condições de vida e salário.

A lei de sindicalização definindo o sindicato como órgão de colaboração com o poder público, servindo de para-choques entre tendências conflitivas nas relações do capital com o trabalho. Os diretores só podiam ser brasileiros natos ou com mais de 20 anos de residência, sendo obrigação do ministério do trabalho fiscalizar as assembleias e contabilidade dos sindicatos.

A nova lei de sindicalização visava oficializar, ou seja, atrelar os sindicatos ao recém-criado Ministério do Trabalho. Pelo projeto governamental, os sindicatos deveriam funcionar como um órgão de conciliação entre os trabalhadores e os patrões e como um órgão de caráter assistencialista.

De fato, os objetivos básicos da Lei de Sindicalização eram claros:

- transformar o sindicato, de arma autônoma dos trabalhadores, em agência colaboradora do Estado;
- disciplinar o trabalho, considerando-o como mero fator de produção; e
- evitar a emergência da luta de classes, utilizando o sindicato como “para-choque, entre o capital e o trabalho.

.O estímulo à sindicalização era acompanhada por uma propaganda doutrinária que envolvia benefícios sociais advindos de um conjunto de leis trabalhistas e a divulgação de um regime sindical específico, o regime corporativista, principalmente por meio das práticas de formação sindical incentivadas pelo Ministério do Trabalho, nos sindicatos dirigidos por ministerialistas ou ‘amarelos’.

Uma vez constituído o sindicato de acordo com a lei, exigia-se ainda, para o seu reconhecimento o envio de seus estatutos ao Ministério do Trabalho para aprovação, além da presença permanente nos sindicatos em assembleias e no controle das finanças. Portanto, significando progressivamente a implantação de um projeto totalitário de poder.

Atualmente, o sindicalismo brasileiro passa por um momento de renovação por conta das novas demandas, como a empregabilidade, a globalização dos serviços e cada vez mais, a luta por condições dignas de trabalho. Existe uma proposta de sindicalismo de Organização por Local de Trabalho (OLT) que objetiva resgatar o papel ativo dos trabalhadores na construção de uma militância que seja capaz de fazer uma leitura crítica da realidade, buscando transformá-la, porem ate agora não explicitada ou implementada.

No mundo moderno, identifica-se claramente que a modernidade tecnológica exige uma Mão de obra qualificada, que possibilitará melhores condições de trabalho, de vida e de ganho

para as classes trabalhadoras, e por que não dizer: “do proletariado moderno” (?), que, provavelmente em condições melhores irá ter maior comprometimento para com as organizações e uma visão diferente da sociedade e conseqüentemente do “socialismo moderno”.

Assim, tanto o movimento sindical mundial como toda a ideologia socialista de Marx, que também a compõe, e de outros, nada mais prega e enfatiza do que a defesa dos trabalhadores (proletariado) e sua participação ativa na administração das organizações e, conforme os ditames anteriores, a uma política de benefícios da qual faz parte, hoje, a PLR. A nosso ver uma forma de garantir os direitos da participação dos stakeholders internos na “mais-valia absoluta”, como denominada por Karl Marx.

Capítulo IV

METODOLOGIA

4. METODOLOGIA

4.1 – O Estudo

Dado a peculiaridade do estudo na busca da confluência de três temas e a forma como foi projetado, buscamos identificar o significado e sentido subjetivo de “crenças” e “valores” para cada um dos envolvidos, gerando então a possibilidades de que através dos propósitos do estudo fosse provocada a mudança e assim surgisse uma nova forma de pagamento da PLR, onde houvesse a agregação de valores físicos (capitalistas) e intangíveis (abstratos) aos interessados, e que ainda demonstrassem o interesse de participação e comprometimento dos envolvidos.

Para que se possa prosseguir na construção das variáveis diretas, inerentes a cada agente, é necessário dar uma definição de aceitação universal, pois assim possibilitar-se-á que se reduzam as dúvidas sobre a interpretação das variáveis pertinentes.

A todos os agentes foram definidos e atribuídos duas variáveis: “Crença” e “Valor”; as quais têm por objetivo a interpretação do que se considera como tal ou se torna para cada agente, criando a possibilidade de mensuração, em uma escala *Likert*, de 10 pontos possibilitando uma avaliação de sua importância cada um deles, na relação com os agentes.

Assim, buscando e enquadrando nos objetivos, este estudo irá considerar “Crença” como aquilo que é racional e de própria escolha (voluntário), tendo então a ótica daquilo que é bom e verdadeiro. Neste estudo, será visto como “aquilo em que se acredita que seja bom, benéfico e, agregador”; não buscando correntes da psicologia ou filosofia para sua utilização como uma variável dependente.

Quanto a “Valor = Valores”, segundo a definição nas áreas do conhecimento, será considerado como, nem totalmente subjetivo, nem totalmente objetivo, mas na visão da sociologia, que reconhece os valores como fatos sociais, imputando então uma conotação de “importante e necessário”, que no campo da análise, podem surgir como um estatuto fundamental na explicação da estabilidade e coerência das sociedades ou das mudanças sociais (ver, Weber, Max.), ou podem surgir como reflexos das infraestruturas da sociedade; na qual, aqui, cada agente hierarquiza como principal, necessário, bom e verdadeiro, baseado em sua crença de valor.

Releva-se também que existe a visualização de valor como “valores subjetivos”, onde são considerados como uma posição pessoal, adotada por uma espécie de escolha (objetivo) e imune ao argumento racional. Tal premissa encaminha-se então para até mesmo uma

individualidade que segundo DUTRA (2001) defende que um sistema de carreiras estratégico e inovador tem maior possibilidade de ser bem-sucedido quando as pessoas percebem ganhos para si e para a organização. São ganhos individuais poder contar com horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos, remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado e estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação. Por outro lado, são ganhos para a organização contar com simplicidade, flexibilidade e transparência, otimização de recursos e da massa salarial, direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional e capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos, bem como flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia, e equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

Assim, no estudo tomar-se-á como definição das variáveis “Crença” e “Valores”, aquilo que os agentes oferecem (crenças = bom e verdadeiro) e o que buscam (valores = importante e necessário). Diante de tais equifinalidades, pois cada um de sua forma busca o mesmo propósito, há então de se reconhecer uma ou mais variáveis que se identifiquem de uma forma correlata a todos os construtos e que contribua para que o objetivo principal seja alcançado.

Assim, é possível identificar, de uma forma sintética, em um primeiro momento, a variável SATISFAÇÃO, conforme definida no sentido de que atenda a busca nas crenças e valores ofertados de cada agente:

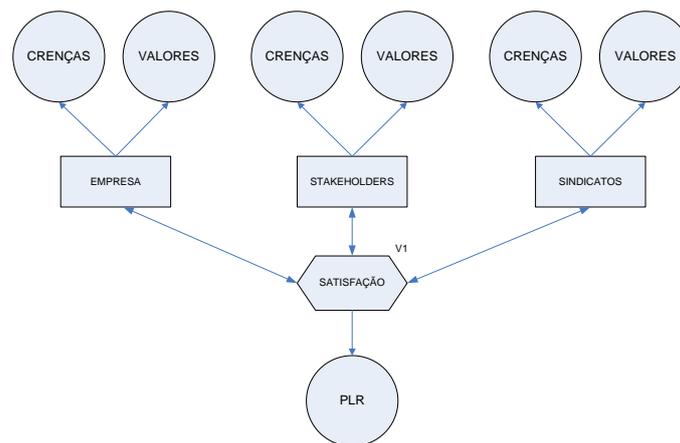


Figura 7 - Esboço de identificação da 1ª. Variável - Satisfação

Fonte: Elaborado pelo autor

Prosseguido o desenvolvimento é necessário que se identifiquem aqui quais variáveis deveriam ser atendidas para que cada construto tenha a variável V1 (satisfação) atendida

dentro das chamadas variáveis interdependentes: crença e valor, comuns a cada um dos agentes, que por sua vez terão que ter interatividade e interdependência.

Desta forma a construção vai buscar variáveis, que comuns, atenderiam às partes no que se refere à V1 - SATISFAÇÃO, que supostamente seria o alicerce para as variáveis seguintes que seriam: COMPROMETIMENTO (V2), e AGREGAÇÃO DE VALOR (V3), atendendo cada ponto comum a cada agente: CRENÇA e VALOR.

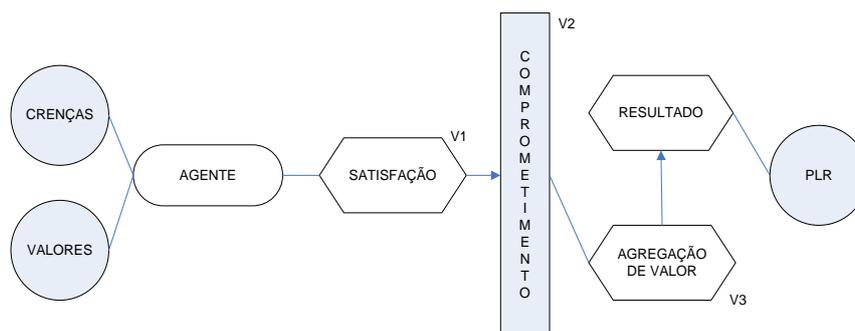


FIGURA 8 - Esboço teórico de criação e identificação demais variáveis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda assim podemos pressupor que haveria a necessidade de atender alguns pressupostos subjetivos, os quais estariam diretamente ligados aos construtos, sendo interdependentes para a consecução dos objetivos individuais de cada um:

- **EMPRESA:** menor desperdício, menor *turn over*, menor absenteísmo, maior rentabilidade.
- **STAKEHOLDERS:** Maior qualidade de vida, maior satisfação no trabalho, maior benefício (financeiro).
- **SINDICATO:** Melhor salário, maior participação do *stakeholder*, maior estabilidade.

Dos pontos individuais de premissas de cada construto poderia se identificar um ponto ou variável comum a todos: “COMPROMETIMENTO”.

Esta variável é importante para a obtenção de V3 (agregação de valor) e de toda a teoria, pois há de se considerar que existe a sua dependência entre os construtos. A possível interpretação das crenças e valores dos agentes envolvidos se dará dentro do quadrante do paradigma FUNCIONALISTA, considerando o objetivismo necessário dentro da Sociologia da Mudança Radical e buscando a Sociologia da Regulação. Dentro de tal abordagem, em relação ao universo externo, pode-se observar a Cultura (Modus Vivende atual) dos agentes, o

Teatro (cenários em que se desenrolam as intenções-mercado), Sistema Político (a parte democrática existente de livre escolha ou participação), a Máquina (onde o comportamento imposto ou espontâneo pode ser identificado) e por fim o Organismo (no sentido Estrutural e Legal); a Ecologia Populacional (na busca e oferta da qualidade de vida), o Sistema Cibernético (na busca e oferta de inovação e tecnologia).

Assim, a construção/identificação das crenças e valores devem-se confundir nas tratativas e análises, pois todas as crenças dos agentes envolvidos (Empresa, *Stakeholder* interno, Sindicato) em um dado momento se tornam valores, portanto passa-se a ter uma crença comprovada com um nível de importância alto em uma variável de peso e conseqüentemente a sua adoção como valor necessário para o alcance do objetivo de cada agente envolvido.

Desta forma, conforme Figura abaixo se pode afirmar que aquilo em que se acredita, se atendido funcionalmente, atendendo a objetivos implícitos, tornar-se-á uma variável de valor dentro de uma Cultura (estrutura referenciada de Ação) sendo então, adotada de forma justificada dentro ou no Teatro (cenário de mercado).

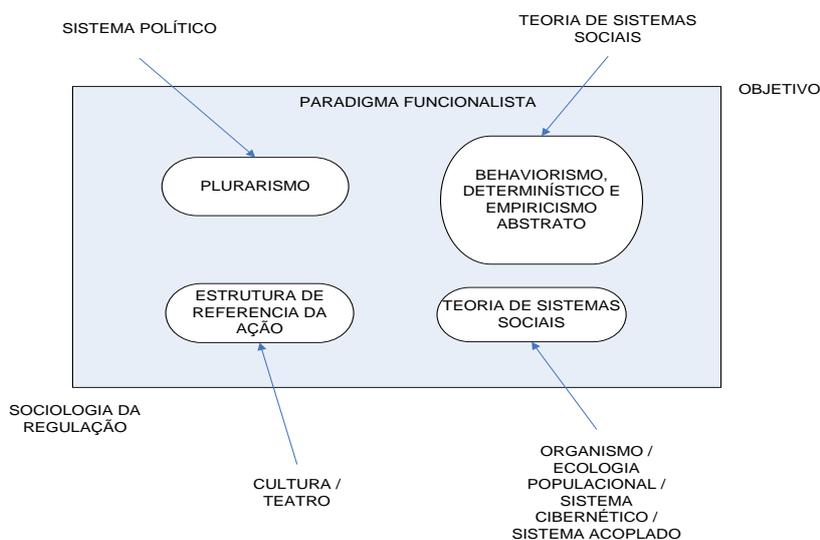


Figura 9 - Adaptação do paradigma Funcionalista da Sociologia Radical
 Fonte: Burrell e Morgan (1994, p.22)

Considerando-se assim a parte da ontologia identificada quando da intencionalidade (comprometimento) de cada agente em atender uma necessidade, que aqui se pode considerar fisiologia/funcionalista, pois apesar de serem diferentes e específicas de cada agente, buscam através de uma equifinalidade o mesmo objetivo comum (agregação de valor); uma variável que sem a mesma não se teria condições de continuidade para se construir o modelo que

permitisse conclusões do estudo para uma melhor e nova forma para pagamento da PLR, que satisfizesse todas as partes.

4.2 - Hipóteses de Investigação

O estudo vai avaliar a possibilidade da criação de um fundo de ações (debêntures preferenciais inegociáveis) por parte das organizações, seria aceitável e a melhor forma para pagamento da PLR. Este fundo, sendo administrado por *stakeholders* internos, que definiriam a aplicação dos recursos; proporciona, em contrapartida, maior comprometimento, menor desperdício, menor absentismo, menor “turn over”, maior dificuldade para a ocorrência dos problemas de “Agency” e outros pontos que poderão surgir.

Baseando-se no que foi anteriormente exposto, em termos de questão de partida, objetivos e com base na revisão de literatura realizada, construímos as seguintes hipóteses de trabalho que serão testadas e comprovadas (ou não) com recurso à análise multivariada de dados:

Quadro Nº 5 – Hipóteses a Testar

Hipóteses

- H₁** Há pontos em comum de crenças e valores entre os agentes envolvidos.
- H₂** A remuneração por meio da PLR e a remuneração via fundo de ações é indiferente para os agentes envolvidos.
- H₃** A mudança da forma de pagamento da PLR, possibilitará a criação de maior valor para a empresa
- H₄** Com a nova forma de pagamento da PLR haverá perda para os *stakeholders* internos
- H₅** É de interesse dos sindicatos a implantação de uma nova forma de pagamento da PLR
- H₆** Há, dada a satisfação e o comprometimento dos *stakeholders* internos, o aceite de uma nova forma de pagamento da PLR.

4.3 - Apresentação da Pesquisa

Esta pesquisa procurará investigar as relações da confluência dos temas Finanças Corporativas, Estratégia Organizacional e Cultura Organizacional, buscando identificar entre os agentes Grau de Inovação Tecnológica (GIT), Grau de Cultura Organizacional (GCO) e Grau de Satisfação no e com o trabalho (GST) dentre os *stakeholders* de diversas

Organizações e, sob a mesma perspectiva destes, enquanto *stakeholders* internos, o atendimento às Organizações e Sindicatos de crença e valores, ofertados e buscados.

Baseando-se nas tipologias tradicionais de classificação das pesquisas científicas propostas por diversos autores, este trabalho pode ser caracterizado como sendo uma pesquisa de natureza descritiva, na medida em que propõe determinar, segundo Kerlinger (1980), a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas dessas populações.

Outra classificação que pode ser atribuída a este trabalho baseia-se no trabalho de Roesh (1999), que define os estudos de campo, realizados por intermédio da técnica de *survey*, pois se trata de uma pesquisa quantitativa que investigou amostras representativas de diferentes grupos, com a utilização de instrumentos (questionários) compostos por questões mensuradas por meio de escalas numéricas do tipo *Likert* (1975), de 10 (dez) pontos, aplicadas em uma amostra considerável de respondentes (700 profissionais).

Ainda, analisado sob a perspectiva de Tripodi *et al.* (1975), o trabalho pode ser considerado como sendo um estudo quantitativo-descritivo visto que, via pesquisa empírica, procura-se delinear ou analisar algumas características de um determinado fenômeno. Afirmam os autores:

“Estudos de descrição de população são aqueles estudos quantitativo-descritivos que têm como função primordial a descrição exata de características quantitativas de populações, Empresas ou outras coletividades selecionadas” (Tripodi *et al.*, 1975, p.58)

Já Collis e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa exploratória determinará que teorias, conceitos e modelos existentes podem ser aplicados ao problema, ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos. Assim sendo, “[...] a busca sistemática e rigorosa de informações, com a finalidade de descobrir a lógica e a coerência de um conjunto, aparentemente disperso e desconexo de dados, para encontrar resposta a um problema bem delimitado, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento [...]” (Chizzotti, 2006).

A percepção se fundamenta na construção do conhecimento tácito, não verbalizado, ou seja, o homem no seu dia-a-dia, partilhando as diferentes situações de vida, produz um tipo peculiar de conhecimento: o conhecimento do senso comum ou popular. Teixeira (2007) ao reportar-se a essa modalidade de conhecimento caracteriza-o como resultante das experiências

de vida do homem e, por isso, espontâneo, acrítico e não metódico. É, pois, um tipo de conhecimento assistemático e tem como fonte o cotidiano dos sujeitos.

“Este tipo de conhecimento, sobrevive ao longo do tempo e é transmitido de indivíduo a indivíduo, de pais para filhos, dos mais velhos para os mais novos e assim sucessivamente. Está relacionado com a ciência e com ela pode sofrer modificações, uma vez que é a base sobre a qual se constroem as teorias científicas”. (Texeira, 2007 p. 82)

A pesquisa bibliográfica é aquela que se desenvolve para explicar uma ocorrência, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros, artigos científicos ou similares. O objetivo desse método é conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa (Koche, 1997). “Desta forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (Marconi e Lakatos, 2009).

O desenvolvimento desse trabalho pode ser analisado em duas etapas distintas; a primeira etapa constitui-se em uma pesquisa essencialmente voltada à construção teórica. O meio utilizado para o seu desenvolvimento será a pesquisa bibliográfica sobre o tema central e suas derivações. A segunda etapa apresenta a parte aplicada ou empírica da pesquisa, desenvolvida junto a grandes indústrias, de setores diversos da economia, como indústrias extrativas e de montagens, seguradoras, bancos e prestadoras de serviços.

Os dados pertinentes às organizações pesquisadas consistirão na base de questionários respondidos, e informações para avaliação e mensuração, independentemente de seu desempenho econômico-financeiro, após ou não da adoção das práticas de políticas sociais já implantadas, referente à participação de lucros e resultados pelos *stakeholders* internos.

Objetivando o levantamento dos dados necessários para o desenvolvimento do trabalho, será utilizada a pesquisa de campo, que é conceituada por Lakatos (2003) como sendo:

“Aquela utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles” (Lakatos, 2003).

4.4 - População e Amostra

O público abrangido por esta pesquisa constitui uma vasta gama de diversidades sociais, demográficas e profissionais, de característica eclética na formação escolar, cargos ocupados e funções desempenhadas, além dos diferentes níveis hierárquicos aos quais pertencem, não se esquecendo de ressaltar, os diversos ramos e setores das Organizações em que atuam.

A pesquisa foi realizada junto a uma amostra de profissionais atuantes e vinculada a diversas Organizações do Estado de Minas Gerais - BR, estabelecidas dentro de um cenário econômico regular e atual (1º. Semestre 2013). Às organizações participantes foi-lhes garantido o total anonimato e qualquer tipo de divulgação. Os setores econômicos escolhidos como descritos no sub ponto 1.3.2.

Torna-se importante ressaltar, neste momento, que a escolha desse público objeto de pesquisa tem como justificativa principal demonstrar uma política social existente nas Organizações, considerando índices de satisfação, comprometimento e agregação de valor.

Tabela 1: População de *Stakeholders* Pesquisados

Organização A	298
Organização B	147
Organização C	62
Organização D	52
Organização E	74
Outras	<u>67</u>
TOTAL	700

Tendo como parâmetro de estimação os dados fornecidos pelas organizações que compõem o universo da pesquisa, o número de *stakeholders* internos respondentes totalizou 353, em uma população (N), de 700 *stakeholders*, conforme ilustra a tabela 2.

Tabela 2: População de *Stakeholders* respondentes

Organização A	131
Organização B	73
Organização C	32
Organização D	27
Organização E	38
Outras	32
TOTAL	353

A amostra adequada, segundo Barnett (1991), seria de 279 respondentes. Como obtivemos 308 casos válidos dos *stakeholders* internos, dos 353 recebidos (Tabela 2), essa exigência estatística foi plenamente atendida no trabalho. Ressalta-se que a escolha das Organizações e setores econômicos, não foi aleatória, e foram considerados, para essa escolha, fatores tais como: facilidade e permissão de acesso, localização, número de *stakeholders* e etc.

A tabela 3, a seguir, mostra a composição da amostra (questionários válidos recebidos) por empresa pesquisada.

Tabela 3: Amostra Questionários válidos

<i>Stakeholders</i>	
Empresa A -	131
Empresa B -	63
Empresa C -	28
Empresa D -	26
Empresa E -	33
Outras -	27
TOTAL	308

Com o objetivo de verificar com maior nível de segurança a adequação do tamanho da amostra, elaborou-se um teste complementar de significância em que foi considerada individualmente cada variável e foram calculados os números mínimos de respondentes para cada uma delas. Esse número mínimo de observações situou-se no intervalo [93, 174], revelando que o total da amostra obtida (308 respondentes) atendeu às exigências da amostragem estatística, bem como aos objetivos deste trabalho. Esse teste considerou, também, os mesmos parâmetros fixados para o cálculo da amostra por intermédio da fórmula de Barnett (1991), isto é, um erro amostral de 5% e segurança de 95 % e uma população finita.

Neste estudo, em uma primeira tentativa, foi aplicada a técnica de análise multivariada de modelagem por equações estruturais, A tentativa inicial da utilização da SEM ou AEE, foi em função de que a partir dos idos de 1990 esta pratica nas analise das Ciências Sociais Aplicadas passou a ser utilizada; com resultados considerados excelentes. Em um tratamento inicial foram consideradas as exigências mínimas de respondentes por parâmetro estimado.

Considerando os critérios de seleção da amostra anteriormente descritos, foram coletados 353 questionários de *stakeholders*, sendo que, desse total, quarenta e cinco foram retirados por erros de preenchimento, totalizando 308 válidos que foram utilizados nas análises.

Da mesma forma, obtivemos 120 questionários válidos por parte dos Sindicatos (Diretores e Sindicalistas), conforme Tabela 4 e 96 por parte das Empresas (Diretores e Gerentes), conforme Tabela 5.

Tabela 4: Amostra de respondentes Sindicais.

Sindicato A -	21
Sindicato B -	13
Sindicato C -	27
Sindicato D -	29
Sindicato E -	18
Outros -	12
TOTAL	120

Fonte–Elaborada pelo autor da tese

Empresa A –	28
Empresa B -	17
Empresa C -	14
Empresa D -	12
Empresa E -	06
Outras -	19
TOTAL	96

Fonte–Elaborada pelo autor da tese

4.4.1 - O instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados que foi utilizado neste trabalho foi um questionário (*Multifactor Leadership Questionnaire*) - Desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio (1995), extraído de Almeida (2004) e Dutra (2006), e tem se mostrado um instrumento válido e confiável para a medição dos comportamentos associados à liderança transformacional. (ANTONAKIS et al., 2003; TEPPER; PERCY, 1994 apud BROWN; REILLY, 2008), ressalte-se que a utilização deste questionário já validado em outras pesquisas (DUTRA, 2006) se deu em função de que conforme as condicionantes levadas em consideração neste estudo se assemelham sobre maneira as que os stakeholders internos devem ter para o efeito

de liderança, como: colaboração, interesse, iniciativa e etc. Foi, inicialmente composto de questões mensuradas por intermédio de escalas do tipo *Likert*, variando em uma escala de 1 (um) a 10 (dez), que possibilita o respondente exprimir a importância dada ao conteúdo. Posteriormente transformado em uma escala de 5 (cinco) pontos que servem de parâmetro para o enquadramento da significância das respostas. O questionário aplicado⁶ totalizou assim 88 questões; divididas em 39 questões para os *stakeholders* internos, 19 para os Sindicatos e 30 para as Organizações.

Ressalta-se que a opção por esse instrumento de pesquisa dentre outros existentes, foi fundamentada nos objetivos gerais e específicos do trabalho, além de se constituir num instrumento que atinge simultaneamente um grande número de respondentes (*stakeholders* internos) e gera respostas com maiores possibilidades de comparação e uniformidade.

Após sua elaboração, realizou-se um pré-teste que foi aplicado em uma turma-padrão de alunos, 152 no total, (todos com emprego definido) do Curso de Administração/Gestão da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP.

A realização do pré-teste, segundo Easterby-Smith *et al.* (1991), permite verificar, antecipadamente, se as questões elaboradas estão em nível adequado de compreensão por parte dos respondentes, se a duração prevista para preenchimento está dentro dos padrões estabelecidos, bem como se a sequência de respostas do instrumento está bem estabelecida e, finalmente, se existem dúvidas sobre a natureza das questões. Esse tipo de avaliação pode, também, ser denominada avaliação semântica do instrumento de pesquisa.

4.5 - A coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em organizações do estado de Minas Gerais apresentadas na seção 4.4. Realizado o primeiro contato com os responsáveis pelas organizações e instituições sindicais, o pesquisador encaminhou documento⁷, chancelado pela UTAD, explicando os objetivos do trabalho e agradecendo antecipadamente a colaboração para a realização de mais um trabalho de natureza científica.

⁶ Apresentado no apêndice A

⁷ Da Direção do Programa de Doutorado em Gestão da Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro.

O passo seguinte foi no sentido de agendar, com cada um dos responsáveis das organizações selecionadas e, dos sindicatos selecionados, uma data e horário para a aplicação dos questionários. Elaborou-se, então, o cronograma de aplicação dos questionários em cada uma das organizações selecionadas; tanto para os *stakeholders* internos quanto para as Diretorias. Da mesma forma procedeu-se com as instituições de classe (sindicatos), para a aplicação a seus Diretores.

O produto final dessa etapa do trabalho consistiu na aplicação de 700 questionários chegando-se a uma amostra final de 308 casos válidos para os *stakeholders* e 96 amostras válidas para Diretorias; das entidades de classe (sindicatos) 120 amostras válidas, que foram submetidas às análises estatísticas, conforme demonstrado nas tabelas 4 e 5 na seção 4.4.

4.6 - O tratamento estatístico dos dados

Inicialmente foi feita uma triagem nos questionários respondidos por *Stakeholders* em um total de 353, sendo então eliminados 45 dos mesmos, que apresentaram falhas de preenchimento como:

- Questões deixadas sem resposta;
- Questões marcadas com dupla escala; e
- Questão marcada da primeira até a última com uma só opção, demonstrando não haver interesse ou conscientização para apuração de dados da pesquisa.

Os dados coletados por intermédio dos questionários foram inicialmente tabulados no *software* de elaboração de planilhas eletrônicas da Microsoft – Excel – com o objetivo de serem posteriormente introduzidos no software R versão 3.0.3.

Esta etapa do processo de tratamento estatístico dos dados consistiu na tentativa da aplicação de técnicas de análise multivariada visando à análise e validação das propriedades psicométricas das escalas propostas e utilizadas na pesquisa:

- Análise fatorial exploratória e confirmatória para teste da dimensionalidade;
- Análise de correlação existente

A utilização das técnicas de análise multivariada teve, também, como um de seus objetivos, verificar as relações existentes entre as variáveis que compõem o modelo hipotético da pesquisa, além de testar as hipóteses concebidas.

A princípio, a preocupação do pesquisador foi à análise individual de cada agente, pois

haveria a necessidade de comprovar as correlações existentes em cada grupo, afim de que fosse possível então a construção do caminho para a confluência dos três temas, objeto deste estudo, que possibilitasse se comprovado, a mudança da forma de pagamento da PLR, com agregação de valor para os envolvidos.

Conforme o projeto inicial, aqui descrevemos a forma de construção que foi idealizada a fim de arquitetar o estudo proposto, baseando-se em ofertas e buscas dos agentes:

Assim, a fim de arquitetar a pesquisa estruturada, descreve-se abaixo, a ideia de construção para cada quesito de questionamento, que constituíram de quatro sub-quesitos para cada unidade de questionamento, por Agente e Construto.

Quadro 6 - Ofertas visando a formação e objetivos de Variáveis:

Agente (Ofertante)	Variáveis (Ofertadas)	Definição Constitutiva e variável atendida	Definição Operacional (Diretivas)
EMPRESA	Xo1 Melhores condições técnicas de operacionalidade	Satisfação V1 GIT	O fornecimento de tecnologia moderna como motivo de satisfação na realização de suas tarefas.
EMPRESA	Xo2 Remuneração justa	Satisfação V1, Comprometimento V2 GST	Pelas tarefas realizadas, considera justo o valor de seu ganho.
EMPRESA	Xo3 Melhor formação de mão de obra	Satisfação V1 GCO	A empresa oferece regularmente cursos de reciclagem ou especialização para seus <i>stakeholders</i> .
EMPRESA	Xo4 Benefícios Sociais	Satisfação V1, Comprometimento V2 GST	Crê que os benefícios sociais ofertados são adequadamente suficientes.
STAKEHOLDER	Yo1 Melhor desempenho produtivo	Satisfação V1, Comprometimento V2, Agregação Valor V3 – GIT	Da forma como executa suas tarefas e obrigações, acredita estar contribuindo para o crescimento da empresa.
STAKEHOLDER	Yo2 Maior interesse participativo	Satisfação V1, Comprometimento V2, Agregação Valor V3- GCO	Dentro de suas funções e atribuições, procura participar com sugestões nos processos.

<i>STAKEHOLDER</i>	Yo3 Maior valia (Patrimonial)	Satisfação V1, Comprometimento V2, Agregação de Valor V3- GIT	Na vida diária de suas funções, existe preocupação em cuidar dos bens da empresa.
<i>STAKEHOLDER</i>	Yo4 Maior assiduidade	Satisfação V1, Comprometimento V2, Agregação de Valor V3- GST	Existe uma constante preocupação em ter seu trabalho reconhecido como excelente.
<i>STAKEHOLDER</i>	Yo5 Menor absenteísmo	Satisfação V1, Comprometimento V2, Agregação de Valor V3- GSO	Quando se ausenta preocupa-se que suas funções serão prejudicadas.
SINDICATO	Zo1 Cursos Profissionalizantes de mão de obra	Satisfação V1, Comprometimento V2 GST	Crê que o sindicato esteja preocupado em sua melhora profissional.
SINDICATO	Zo2 Oportunidade Valorização Classista	Satisfação V1 GSO	Visão de vantagens em se associar e participar de um sindicato.
SINDICATO	Zo3 Políticas de remuneração	Satisfação V1 GST	Além das conquistas salariais obtidas através do sindicato, existem outras que gostaria que fossem implementadas, como: benefícios extensivos aos dependentes, (assistência médica e odontológica) participação dos custos de formação escolar dos filhos, ajuda de custo na formação de curso superior.
SINDICATO	Yo4 Nova Cultura de Relacionamento	Satisfação V1 GCO	Crê que o sindicato deveria se atualizar no que refere a Cultura e Relacionamento com os associados e com as Organizações.

RESUMINDO:

EMPRESA:

OFERTARIA:

Xo1 – Melhores condições técnicas de operacionalidade;

Xo2 – Remuneração justa;

Xo3 – Melhor formação de Mao de Obra;

Xo4 – Benefícios sociais extensivos.

BUSCANDO:

Dos *stakeholders*

Xbs1 – Menor absenteísmo;

Xbs2 – Menor desperdício;

Xbs3 – Participação/contribuição na agregação de valor;

Xbs4 – Maior participação e empenho na produção.

Dos Sindicatos: Xbsi1 – Melhor orientação, mudança de postura e políticas (Nova cultura);

Xbsi2 – Na condução da busca de benefícios.

STAKEHOLDER: OFERTARIA:

Yo1 – Melhor desempenho produtivo;

Yo2 – Maior interesse participativo;

Yo3 – Maior valia (cuidar do patrimônio);

Yo4 – Maior assiduidade;

Yo5 – Menor absenteísmo.

BUSCANDO:

Da Empresa: Ybe1 – Oportunidade funcional (vertical);

Ybe2 – Melhor remuneração;

Ybe3 – Cursos de profissionalização (carreira);

Ybe4 – Disponibilização de tecnologia.

Do Sindicato: Ybs1 – Políticas de benefícios extensivas aos dependentes;

Ybs2 – Políticas de negociação que garantissem estabilidade;

Ybs3 – Busca de benefícios que garantissem maior possibilidade de crescimento técnico e profissional.

SINDICATO: OFERTARIA:

Zo1 – Cursos preparatórios de mão de obra;

Zo2 – Oportunidade de valorização classista (novas adesões)

Zo3 – Política estruturada de negociação objetivando a melhor remuneração e benefícios a serem ofertados;

Zo4 – Nova ótica para o relacionamento e cultura de seus associados para com as organizações.

BUSCANDO:

Da Empresa: Zbe1 – Melhor relacionamento e satisfação entre *stakeholders*;

Zbe2 – Maiores e melhores benefícios subjetivos (de formação) aos seus associados;

Zbe3 – Oferta de estabilidade (vitalícia).

Dos Stakeholders: Zbs1 – Maior participação às suas políticas (nova cultura);

Zbs2 – Melhor compreensão e desenvoltura nos objetivos empresariais e sindicais.

Conforme se segue na diagramação e quadro a seguir, e coerente com o nasciturno da ideia, dentro das perspectivas de comprovação que almejávamos, procuramos identificar “aquilo” que cada construto teria a “ofertar” e conseqüentemente também a sua “busca”. O pressuposto básico nesta construção é de “necessidades implícitas para alcance de objetivos” sejam eles diretos ou subjetivos de cada construto.

Diagramando:

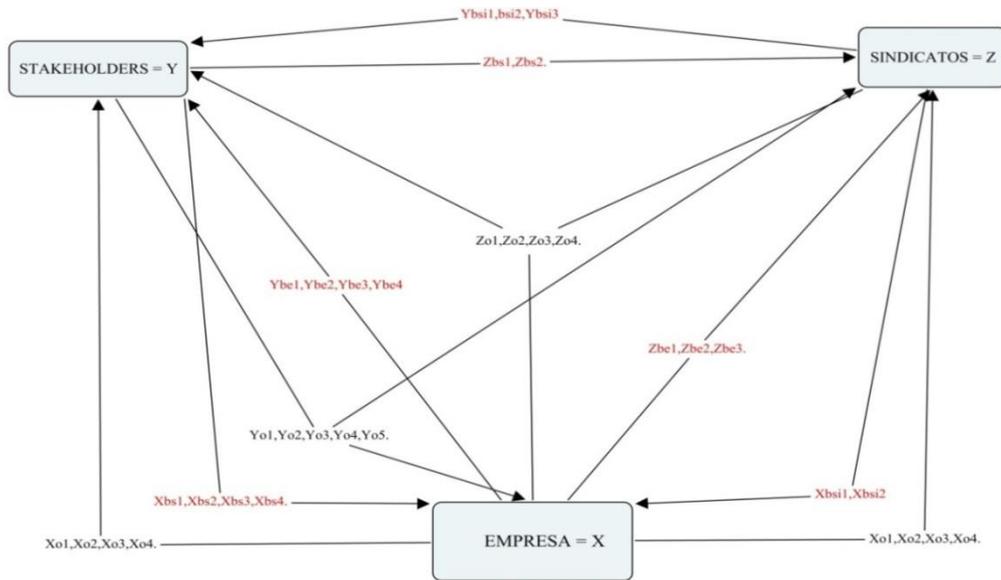


FIGURA 10 - Diagrama Oferta x Busca entre os Agentes
 Fonte: Elaborado pelo Autor – Soft. Cmap tools 6.0

Prosseguindo, as questões para todos os construtos procuram explorar, inicialmente os

conceitos de **crença=oferta e valor=busca** que conduziram aos níveis de satisfação e, por conseguinte a comprometimento, produzindo então agregação de valor, que possibilitaria a mudança da forma de pagamento da PLR.

Assim, após observar os construtos que seriam de interesse individual a cada agente, porém interdependentes e convergentes a uma mesma posição ou situação objetivista pode-se identificar de fato a variável “SATISFAÇÃO”, que seria o eixo central de todos os construtos para que as variáveis desejadas por cada um fossem atingidas, V2 e V3.

Identificadas as possíveis necessidades que compõem as crenças e valores de todos os agentes envolvidos, podemos ainda afirmar que COMPROMETIMENTO passa ser o ponto chave, que se comum a todos os agentes devera demonstrar a satisfação das premissas de BUSCA, baseado na OFERTA de que cada agente faz. Assim poder-se-ia mensurar a intencionalidade/comprometimento de cada agente e comprovar ou não as hipóteses que vierem a surgir.

4.7 - Análise Exploratória dos Dados

As análises dos dados foram conduzidas considerando 308 *stakeholders*, 96 respondentes representando as organizações e 120 respondentes representando os sindicatos. Não houve nenhum caso de dados perdidos em nenhum dos itens utilizados para a análise multivariada, para os três bancos de dados analisados.

Verificou-se a existência de dois tipos de *outliers*: univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os outliers univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2009).

Para descrever as variáveis relacionadas ao perfil dos entrevistados foram calculadas as frequências absolutas e relativas para as variáveis qualitativas. Para apresentar e comparar os itens e os indicadores de cada constructo foi utilizado à média e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança. O método *bootstrap* (Efron e Tibshirani, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Embora a Análise de Equações Estruturais tenha sido o primeiro método eleito para as análises dos dados, não foi utilizado, devido ao tamanho dispare das amostra de cada construto ou agentes, ocorreram diversos problemas computacionais de falta de convergência na estimação dos parâmetros dos modelos. Os problemas computacionais que não possibilitaram a identificação dos modelos ocorreram principalmente devido ao pequeno tamanho amostral nos respondentes que representam as organizações e os sindicatos e a complexidade do modelo com constructo de segunda e terceira ordem.⁸

Os constructos “GST”, “GIT” e “GCO” não são constructos de primeira ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (Sanchez, 2013). Dessa forma, os constructos de segunda ordem, foram avaliados depois de computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, sendo que para os constructos de terceira e quarta ordem foi utilizado o mesmo procedimento. Os escores das variáveis latentes foram estimados utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação *oblimin* (Mingoti, 2007).

Para analisar a qualidade e validade dos constructos, foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, Ringle, e Sinkovics, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally e Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, e Lauro (2005) os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos.

Cabe destacar que DG é melhor que AC (Chin, 1998), uma vez que é estimado a partir do resultado do modelo ao invés de matriz de correlações observadas do banco de dados. AC também apresenta o problema de ser influenciado pelo número de itens, sendo praticamente impossível obter valores altos de AC com poucos itens.

⁸ Para maiores detalhes ver seção 4.8.5 deste subponto.

Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da Análise Paralela elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

4.7.1 – Análise de Dados Faltantes e Outliers

Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de outlier relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de outliers univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os outliers univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3,29; 3,29]$ foram consideradas outliers (Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham, 2009). Foram encontradas 51 observações distribuídas em 5 variáveis com escores fora da faixa de -3,29 a 3,29 para os *stakeholders* internos, sendo que para as organizações e sindicatos não foram encontrados outliers univariados.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base neste método, foram encontradas 3 observações atípicas, de forma multivariada. Para as organizações e sindicatos não foram encontrados outliers multivariados.

4.7.2 - Análise Descritiva da Caracterização dos Stakeholders

Com o objetivo de descrever todos os itens relacionados aos questionários aplicados aos *Stakeholders*, é possível verificar através da tabela seguinte a média, o desvio padrão, o intervalo de confiança e o percentual de respostas para as classificações “nenhuma importância (1-2)”, “baixa importância (3-4)”, “média importância (5-6)”, “alta importância

(7-8)” e “altíssima importância (9-10)”; classificação esta utilizada para que se tivesse melhor visualização da importância atribuída a cada questão.

Tabela 6 - Apresentação e descrição dos itens para os Stakeholders

Variável	Média	D.P	I.C - 95%	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Q17	9,05	1,24	[8,91; 9,18]	0,3%	0,6%	2,3%	23,4%	73,4%
Q26	8,95	1,39	[8,84; 9,10]	0,0%	0,6%	5,8%	21,1%	72,4%
Q6	8,75	1,09	[8,62; 8,84]	0,0%	0,3%	0,0%	45,5%	54,2%
Q7	8,58	1,30	[8,43; 8,71]	0,0%	0,0%	6,5%	39,3%	54,2%
Q24	8,49	1,52	[8,31; 8,66]	0,0%	1,6%	8,4%	32,5%	57,5%
Q2	8,46	1,82	[8,26; 8,65]	1,9%	1,6%	7,5%	32,1%	56,8%
Q8	8,42	1,38	[8,27; 8,58]	0,3%	0,0%	9,4%	42,5%	47,7%
Q37	8,36	1,70	[8,15; 8,56]	0,6%	1,0%	12,3%	31,5%	54,5%
Q36	8,28	1,88	[8,08; 8,49]	0,3%	2,3%	16,9%	25,0%	55,5%
Q15	8,25	1,18	[8,11; 8,37]	0,0%	0,0%	4,9%	52,3%	42,9%
Q16	8,24	1,77	[8,06; 8,44]	1,0%	3,9%	7,5%	37,3%	50,3%
Q11	8,24	1,18	[8,11; 8,37]	0,0%	0,0%	6,8%	54,2%	39,0%
Q39	8,24	2,13	[8,01; 8,48]	3,9%	1,0%	12,0%	23,1%	60,1%
Q9	8,22	1,45	[8,07; 8,38]	0,0%	0,0%	13,0%	40,3%	46,8%
Q27	8,18	1,64	[8,01; 8,36]	0,6%	1,0%	14,0%	31,5%	52,9%
Q4	8,18	1,30	[8,03; 8,33]	0,0%	0,0%	11,4%	49,0%	39,6%
Q10	8,18	1,04	[8,07; 8,30]	0,0%	0,0%	1,0%	65,9%	33,1%
Q1	8,16	1,80	[7,95; 8,38]	1,9%	1,0%	13,3%	34,1%	49,7%
Q12	8,08	1,43	[7,94; 8,23]	0,0%	1,9%	11,0%	50,6%	36,4%
Q19	8,07	1,56	[7,89; 8,24]	0,0%	1,3%	14,9%	38,6%	45,1%
Q35	8,05	1,83	[7,87; 8,25]	1,3%	0,0%	21,4%	30,8%	46,4%
Q18	8,01	1,51	[7,84; 8,18]	0,0%	1,6%	14,3%	47,7%	36,4%
Q25	7,99	1,83	[7,79; 8,20]	1,9%	1,6%	12,3%	39,0%	45,1%
Q13	7,99	1,54	[7,81; 8,15]	1,0%	1,9%	12,0%	42,9%	42,2%
Q14	7,96	1,51	[7,80; 8,13]	0,0%	2,6%	10,7%	50,0%	36,7%
Q28	7,95	1,66	[7,78; 8,13]	0,0%	2,9%	17,2%	34,7%	45,1%
Q21	7,83	1,56	[7,65; 8,01]	0,0%	0,3%	23,1%	34,1%	42,5%
Q20	7,76	1,62	[7,58; 7,94]	0,0%	1,3%	21,1%	41,2%	36,4%
Q38	7,73	2,29	[7,49; 8,01]	4,2%	1,9%	21,1%	29,5%	43,2%
Q22	7,72	1,51	[7,57; 7,88]	0,0%	0,6%	19,8%	48,4%	31,2%
Q3	7,70	1,48	[7,53; 7,86]	0,0%	0,3%	21,8%	49,4%	28,6%
Q29	7,68	1,96	[7,45; 7,88]	1,3%	4,2%	23,4%	32,1%	39,0%
Q31	7,57	2,02	[7,34; 7,79]	2,3%	3,2%	24,7%	28,2%	41,6%
Q33	7,56	1,90	[7,36; 7,77]	1,0%	2,9%	25,6%	33,1%	37,3%
Q34	7,52	2,09	[7,28; 7,75]	2,6%	2,9%	25,6%	31,8%	37,0%
Q23	7,51	1,85	[7,31; 7,72]	1,9%	1,6%	24,0%	39,3%	33,1%
Q5	7,44	1,53	[7,28; 7,59]	0,0%	0,6%	26,9%	47,4%	25,0%
Q30	6,98	2,10	[6,76; 7,21]	2,9%	4,5%	36,7%	28,6%	27,3%
Q32	6,82	2,05	[6,60; 7,05]	2,3%	8,4%	35,4%	31,5%	22,4%

Dessa forma, avaliando a tabela acima ordenada pelas médias, dos itens mais importantes para os menos importantes, pode-se destacar que:

- Todos os itens apresentaram em média uma importância superior à (5-6), indicando que todos os itens, em média, foram considerados de alta ou altíssima

importância para os *Stakeholders*, sendo que, em média, os respondentes tendem a dar, de forma significativa, mais importância aos itens **Q17 (Em suas atividades Você busca atingir metas propostas?)** e **Q26 (O comprometimento de cada um com a qualidade torna-se fundamental para atingir metas?)** se comparados aos demais, pois não há sobreposição dos intervalos de confiança.

4.7.2.1 - Análise Descritiva da Caracterização das Organizações

Com o objetivo de descrever todos os itens relacionados aos questionários aplicados aos representantes das organizações, pode-se verificar na tabela a seguir a média o desvio padrão, o intervalo de confiança e o percentual de respostas para as classificações “nenhuma importância (1-2)”, “baixa importância (3-4)”, “média importância (5-6)”, “alta importância (7-8)” e “altíssima importância (9-10)”.

Tabela 7 - Apresentação e descrição dos itens para as Organizações.

Variáveis	Média	D.P.	I.C - 95%	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Q61	9,58	0,82	[9,41; 9,72]	0,0%	0,0%	0,0%	20,8%	79,2%
Q62	9,58	0,82	[9,39; 9,72]	0,0%	0,0%	0,0%	20,8%	79,2%
Q73	9,48	0,50	[9,40; 9,57]	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Q80	9,17	1,49	[8,89; 9,40]	0,0%	0,0%	9,4%	13,5%	77,1%
Q63	8,96	2,04	[8,54; 9,32]	0,0%	0,0%	20,8%	0,0%	79,2%
Q85	8,96	2,04	[8,54; 9,37]	0,0%	0,0%	20,8%	0,0%	79,2%
Q65	8,87	1,65	[8,53; 9,17]	0,0%	1,0%	11,5%	18,8%	68,8%
Q81	8,69	1,40	[8,40; 8,96]	0,0%	0,0%	10,4%	28,1%	61,5%
Q75	8,44	2,14	[8,02; 8,86]	0,0%	0,0%	27,1%	8,3%	64,6%
Q60	8,42	1,02	[8,21; 8,62]	0,0%	0,0%	0,0%	60,4%	39,6%
Q86	8,38	1,96	[8,00; 8,72]	0,0%	2,1%	20,8%	17,7%	59,4%
Q72	8,37	2,15	[7,92; 8,78]	0,0%	1,0%	26,0%	10,4%	62,5%
Q84	8,27	2,09	[7,85; 8,67]	0,0%	0,0%	27,1%	14,6%	58,3%
Q88	7,96	2,10	[7,52; 8,37]	0,0%	0,0%	32,3%	17,7%	50,0%
Q76	7,88	2,06	[7,45; 8,27]	0,0%	1,0%	32,3%	18,8%	47,9%
Q64	7,55	1,78	[7,17; 7,89]	0,0%	0,0%	32,3%	31,3%	36,5%
Q67	7,29	3,37	[6,59; 7,91]	20,8%	0,0%	20,8%	0,0%	58,3%
Q79	7,13	1,88	[6,77; 7,52]	0,0%	0,0%	46,9%	31,3%	21,9%
Q71	7,08	2,48	[6,61; 7,55]	0,0%	0,0%	58,3%	0,0%	41,7%
Q66	6,74	1,60	[6,43; 7,07]	0,0%	1,0%	46,9%	37,5%	14,6%
Q82	6,71	1,67	[6,38; 7,04]	0,0%	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%
Q77	6,67	2,09	[6,26; 7,07]	0,0%	0,0%	58,3%	20,8%	20,8%
Q78	6,67	2,09	[6,27; 7,09]	0,0%	0,0%	58,3%	20,8%	20,8%
Q68	6,66	1,41	[6,38; 6,93]	0,0%	0,0%	49,0%	38,5%	12,5%
Q70	6,41	1,49	[6,12; 6,71]	0,0%	4,2%	51,0%	34,4%	10,4%
Q74	6,19	1,62	[5,87; 6,51]	0,0%	0,0%	66,7%	18,8%	14,6%
Q59	6,09	2,08	[5,72; 6,51]	0,0%	0,0%	78,1%	0,0%	21,9%
Q69	6,04	2,04	[5,62; 6,45]	0,0%	0,0%	79,2%	0,0%	20,8%
Q87	5,99	1,82	[5,61; 6,32]	7,3%	0,0%	56,3%	35,4%	1,0%

Dessa forma, avaliando a tabela acima ordenada pelas médias, dos itens mais importantes para os menos importantes, pode-se destacar que:

- Todos os itens, exceto **Q74 (Dentre os benefícios ofertados existe creche?)**, **Q59 (Existe na Empresa um Plano de Ascensão profissional?)**, **Q69 (Há uma preocupação da Empresa em investimentos de tecnologia de ponta? (Ultima Geração))** e **Q87 (Emprego Vitalício: Esta oferta não seria uma política para manter seu “Capital Intelectual” permanentemente?)** apresentaram em média uma importância superior à (5-6), indicando que praticamente todos os itens, em média, foram considerados de alta ou altíssima importância para as organizações.
- Os respondentes, em média, tendem, de forma significativa, a dar mais importância aos itens **Q61 (Há uma interatividade com o Sindicato para o oferecimento de cursos profissionalizantes ou de especialização?)**, **Q62 (A empresa absorve o pagamento da PLR como um custo?)** e **Q73 (A empresa, em seu plano de benefícios, inclui os dependentes de seu stakeholder?)** se comparados aos demais, pois seus intervalos de confiança não se sobrepõem aos dos demais itens.

4.7.2.2 - Análise Descritiva da Caracterização dos Sindicatos

Com o objetivo de descrever todos os itens relacionados aos questionários aplicados aos sindicatos, pode-se verificar na tabela a seguir a média o desvio padrão, o intervalo de confiança e o percentual de respostas para as classificações “nenhuma importância (1-2)”, “baixa importância (3-4)”, “média importância (5-6)”, “alta importância (7-8)” e “altíssima importância (9-10)”.

Tabela 8 - Apresentação e descrição dos itens para os Sindicatos.

Variável	Média	D.P	I.C - 95%	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Q57	9,22	1,19	[9,01; 9,43]	14,2%	0,0%	6,7%	22,5%	56,7%
Q56	8,87	1,33	[8,62; 9,00]	0,0%	0,0%	6,7%	22,5%	70,8%
Q55	8,85	1,48	[8,57; 9,12]	0,0%	0,0%	6,7%	29,2%	64,2%
Q40	8,73	1,14	[8,53; 8,93]	0,0%	0,0%	0,0%	45,0%	55,0%
Q46	8,68	0,95	[8,52; 8,85]	7,5%	0,0%	14,2%	43,3%	35,0%
Q49	8,68	2,16	[8,28; 9,05]	0,0%	0,0%	7,5%	43,3%	49,2%
Q47	8,61	1,24	[8,39; 8,82]	7,5%	0,0%	28,3%	35,8%	28,3%
Q44	8,55	0,81	[8,42; 8,69]	0,0%	14,2%	7,5%	29,2%	49,2%
Q45	8,33	0,88	[8,17; 8,48]	0,0%	0,0%	7,5%	28,3%	64,2%
Q48	8,30	1,82	[7,97; 8,59]	9,2%	18,3%	15,8%	35,0%	21,7%
Q51	8,19	1,31	[7,98; 8,43]	8,3%	17,5%	22,5%	35,8%	15,8%
Q50	8,15	2,07	[7,79; 8,5]	7,5%	0,0%	0,0%	29,2%	63,3%
Q54	8,05	2,37	[7,63; 8,44]	0,0%	0,0%	6,7%	59,2%	34,2%
Q43	7,92	1,83	[7,59; 8,26]	7,5%	0,0%	0,0%	51,7%	40,8%
Q58	7,87	3,02	[7,29; 8,43]	0,0%	3,3%	14,2%	35,0%	47,5%
Q41	7,75	2,14	[7,37; 8,11]	0,0%	0,0%	0,0%	80,0%	20,0%
Q42	7,33	2,25	[6,97; 7,7]	0,0%	0,0%	0,0%	65,8%	34,2%
Q53	6,49	2,76	[6,02; 6,97]	0,0%	0,0%	0,0%	65,0%	35,0%
Q52	6,35	2,57	[5,92; 6,83]	0,0%	0,0%	28,3%	36,7%	35,0%

Dessa forma, avaliando a tabela acima, ordenada pelas médias, dos itens mais importantes para os menos importantes, pode-se destacar que:

- Todos os itens apresentaram em média uma importância superior à (5-6), indicando que todos os itens em média foram considerados de alta ou altíssima importância para os sindicatos.
- Os respondentes, em média, tendem a dar, de forma significativa, mais importância ao **Q57 (Dentro da política de assistência social deste Sindicato, existe benefícios extensivos aos dependentes?)** se comparados aos demais, pois seus intervalos de confiança não se sobrepõem aos dos demais itens.

4.8 - Criação e Validação dos Índices de Satisfação para Stakeholders, Organizações e Sindicatos.

4.8.1. - Stakeholders

Na Figura 11 abaixo apresentada, é possível visualizar o modelo inicial proposto para criação do índice NSSTH, formado pelos indicadores GST, GIT e GCO.

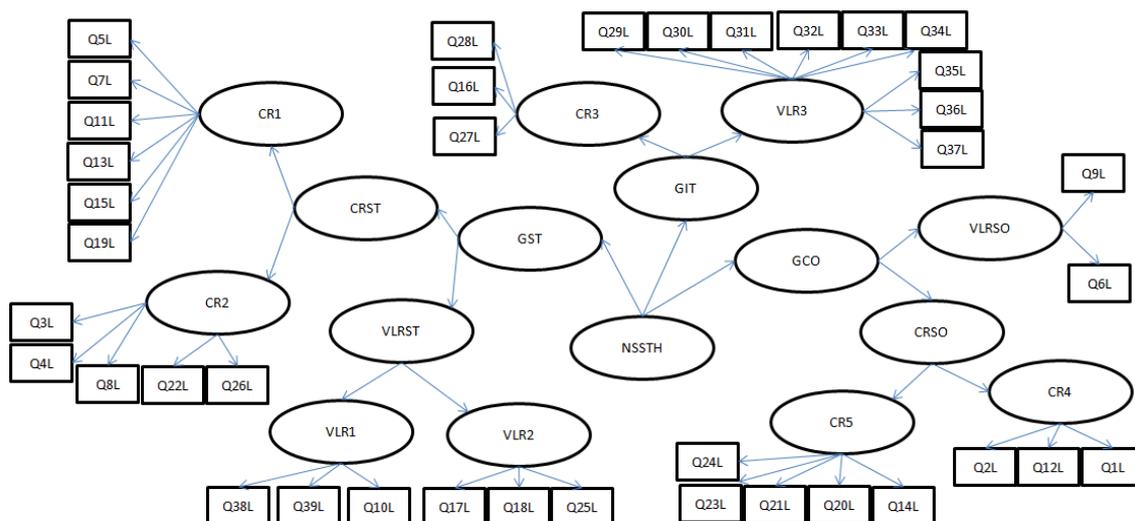


FIGURA 11 - Modelo Inicial de Caminhos - *stakeholders internos*

Os constructos “CRST”, “VLRST”, “GIT” e “CRSO” são constructos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (Sanchez, 2013). Dessa forma, os constructos de segunda ordem, foram avaliados depois de computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, sendo que para os constructos de terceira e quarta ordem foi utilizado o mesmo procedimento. Os escores das variáveis latentes foram estimados utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principal

Para analisar a qualidade e validade dos constructos de primeira ordem, foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por de (Fornell e Larcker, 1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, Ringle, e Sinkovics, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally e Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, e Lauro, 2005) os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Cabe destacar que DG é melhor que AC (Chin, 1998), uma vez que é estimado a partir do resultado do modelo ao invés de matriz de correlações observadas do banco de dados. AC também apresenta o

problema de ser influenciado pelo número itens, sendo praticamente impossível obter valores altos de AC com poucos itens.

Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da Análise Paralela (Horn, 1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo. Na tabela seguinte, pode-se verificar que os indicadores que formam os constructos “CRST”, “VLRST”, “GIT” e “CRSO” foram válidos, alcançando os valores esperados de confiabilidade, dimensionalidade e convergência, uma vez que:

- Todos os indicadores foram unidimensionais.
- Todos os indicadores apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).
- Todos os indicadores apresentaram AC ou DG acima de 0,60.
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais que 0,50.
- Para não violar as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores), foi necessário excluir os itens (Q26, Q16 e Q10).

Como os indicadores que compõem os constructos “CRST”, “VLRST”, “GIT” e “CRSO” foram válidos, se fez possível computar os escores desses indicadores para construir e validar os indicadores de segunda ordem “CRST”, “VLRST”, “GIT” e “CRSO”.

Tabela 9 - KMO, Dimensionalidade, Confiabilidade e Validade Convergente dos constructos de 1ª Ordem.

Constructo 2º Ordem	Constructo 1º Ordem	Itens	KMO	Dim	AC	DG	AVE
CRST	CR1	6	0,72	1	0,71	0,54	0,41
	CR2	4	0,59	1	0,55	0,60	0,43
GIT	CR3	2	0,50	1	0,68	0,93	0,60
	VLR3	9	0,83	1	0,88	0,69	0,52
VLRST	VLR1	2	0,50	1	0,78	0,96	0,83
	VLR2	3	0,54	1	0,42	0,64	0,48
CRSO	CR4	3	0,56	1	0,45	0,63	0,47
	CR5	5	0,82	1	0,79	0,72	0,54
-	VRLSO	2	0,50	1	0,49	0,86	0,67

* Itens Excluídos: Q26, Q16 e Q10

Na próxima tabela, pode-se verificar o ajuste da Análise Fatorial para os indicadores que formam os constructos “CRST”, “VLRST”, “GIT” e “CRSO”. Na Análise Fatorial os itens com carga fatorial (CF) abaixo de $| 0,50 |$, foram excluídos, pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Dessa forma, pode-se destacar que:

- Somente os itens **Q26 (O comprometimento de cada um com a qualidade, torna-se fundamental para atingir as metas?)**, **Q16 (Na organização, a meta é primordial, comparada a qualidade?)** e **Q10 (Nos processos empresariais, participo buscando uma contrapartida dos demais?)** apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,50, por isso que foram eliminados para o alcance das suposições básicas já apresentadas na tabela anterior.

Tabela 10 - Análise Fatorial Exploratória para os constructos de 1ª Ordem

	Itens	CF	Comunalidade
CR1	Q19	0,71	0,50
	Q13	0,69	0,47
	Q7	0,64	0,41
	Q11	0,63	0,40
	Q5	0,59	0,35
	Q15	0,57	0,32
CR2	Q22	0,72	0,52
	Q4	0,66	0,43
	Q8	0,63	0,40
	Q3	0,49	0,24
	Q26	0,49	0,24
CR3	Q28	0,85	0,72
	Q27	0,83	0,69
	Q16	0,45	0,20
CR4	Q1	0,77	0,59
	Q2	0,69	0,48
	Q12	0,59	0,35
CR5	Q24	0,79	0,63
	Q23	0,79	0,62
	Q20	0,77	0,59
	Q21	0,71	0,50
	Q14	0,60	0,36
VLR1	Q38	0,91	0,83
	Q39	0,91	0,83
	Q10	-0,03	0,00
VLR2	Q17	0,80	0,64
	Q18	0,71	0,50
	Q25	0,55	0,31
VLR3	Q31	0,87	0,76
	Q33	0,85	0,73
	Q29	0,79	0,63
	Q30	0,75	0,56
	Q32	0,72	0,52
	Q34	0,69	0,48
	Q35	0,68	0,47
	Q36	0,58	0,33
	Q37	0,50	0,25
VLRSO	Q6	0,82	0,67
	Q9	0,82	0,67

Após a retirada dos itens mencionados o item Q3 (Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvio dos padrões esperados?), após a eliminação do item Q26 apresentou carga fatorial acima de 0,50.

Após validar os constructos de segunda ordem foram computados os escores dos indicadores de segunda ordem e a validação dos constructos de terceira foi realizada. Esse procedimento foi repetido até a construção do índice NSSTH que foi formado pelos indicadores GST, GCO e GIT. Na tabela seguinte, pode-se verificar a validade e qualidade dos constructos de 2ª Ordem (CRST, VLRST, CRSO e VLRSO), de 3ª Ordem (GST, GSO e GIT) e de 4ª Ordem (NSSTH), uma vez que preencheram as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores):

- Todos os constructos foram unidimensionais.
- Todos os constructos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).
- Todos os indicadores apresentaram AC ou DG acima de 0,60.
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores que 0,50.

Tabela 11 - KMO, Dimensionalidade, Confiabilidade e Validade Convergente dos constructos de 2ª, 3ª e 4ª ordem.

Índices	Indicadores	KMO	Dim	AC	DG	AVE
GST	CRST	0,50	1	0,73	0,95	0,79
	VLRST	0,50	1	0,29	0,77	0,58
GSO	CRSO	0,50	1	0,45	0,84	0,65
	VLRSO	0,50	1	0,49	0,86	0,67
NSSTH	GST	0,50	1	0,65	0,92	0,74
	GCO	0,50	1	0,52	0,86	0,67
	GIT	0,50	1	0,64	0,91	0,73
	NSSTH	3	0,65	1	0,76	0,87

Na próxima tabela, pode-se verificar novamente a análise fatorial, porém com todos os itens com carga fatorial acima de 0,50. Nessa tabela também foi apresentado o peso atribuído para cada item para criação dos indicadores e índices.

Tabela 12 - Análise Fatorial Exploratória para os constructos incluindo os pesos.

Constructo	Item	CF	Comunalidade	Peso
CR1	Q19	0,71	0,32	0,29
	Q13	0,69	0,40	0,28
	Q7	0,64	0,47	0,26
	Q11	0,63	0,41	0,26
	Q5	0,59	0,35	0,24
	Q15	0,57	0,35	0,23
CR2	Q4	0,79	0,62	0,36
	Q8	0,64	0,41	0,46
	Q3	0,62	0,38	0,37
	Q22	0,57	0,32	0,33
CR3	Q27	0,87	0,76	0,57
	Q28	0,87	0,76	0,57
CR4	Q1	0,77	0,59	0,54
	Q2	0,69	0,48	0,49
	Q12	0,59	0,35	0,42
CR5	Q23	0,79	0,50	0,29
	Q24	0,79	0,36	0,29
	Q20	0,77	0,62	0,28
	Q21	0,71	0,59	0,26
	Q14	0,60	0,63	0,22
VLR1	Q38	0,91	0,83	0,55
	Q39	0,91	0,83	0,55
VLR2	Q17	0,80	0,64	0,55
	Q18	0,71	0,50	0,49
	Q25	0,55	0,31	0,38
VLR3	Q31	0,87	0,63	0,18
	Q33	0,85	0,52	0,18
	Q29	0,79	0,76	0,17
	Q30	0,75	0,73	0,16
	Q32	0,72	0,56	0,15
	Q34	0,69	0,48	0,15
	Q35	0,68	0,47	0,15
	Q36	0,58	0,33	0,12
VLRSO	Q37	0,50	0,25	0,10
	Q6	0,82	0,67	0,61
CRST	Q9	0,82	0,67	0,61
	CR1	0,89	0,79	0,56
VLRST	CR2	0,89	0,79	0,56
	VLR1	0,82	0,67	0,61
CRSO	VLR2	0,82	0,67	0,61
	CR4	0,80	0,64	0,62
GIT	CR5	0,80	0,64	0,62
	CR3	0,83	0,69	0,61
GST	VLR3	0,83	0,69	0,61
	CRST	0,83	0,69	0,60
GCO	VLRST	0,83	0,69	0,60
	CRSO	0,82	0,67	0,61
NSSTH	VLRSO	0,82	0,67	0,61
	GST	0,89	0,79	0,42
NSSTH	GCO	0,84	0,71	0,40
	GIT	0,77	0,59	0,37

Na Figura 12, apresentada abaixo, apresenta-se o modelo final validado para criação do índice NSSTH. Sendo interessante destacar que:

Para os *Stakeholders*, para obter altos valores dos indicadores GIT, GCO e GST, deve-se atribuir alta importância aos Valores (VLRST, VLRSO e VLR3) e alta importância às Crenças (CRST, CRSO e CR3), sendo que os altos valores do índice NSSTH são alcançados quanto maior for GIT, GCO e GST.

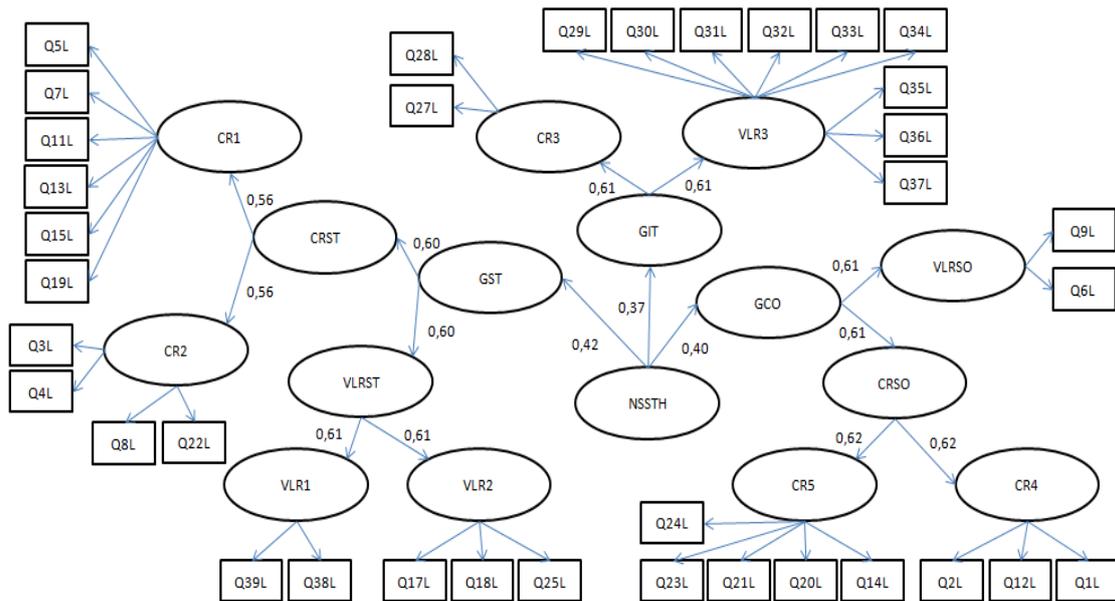


Figura 12 - Modelo Final de Caminhos – *stakeholders internos*

4.8.2 – Organizações

Na Figura 13 apresentada abaixo, pode-se visualizar o modelo inicial proposto para criação do índice NSE, formado pelos indicadores GST, GIT e GCO.

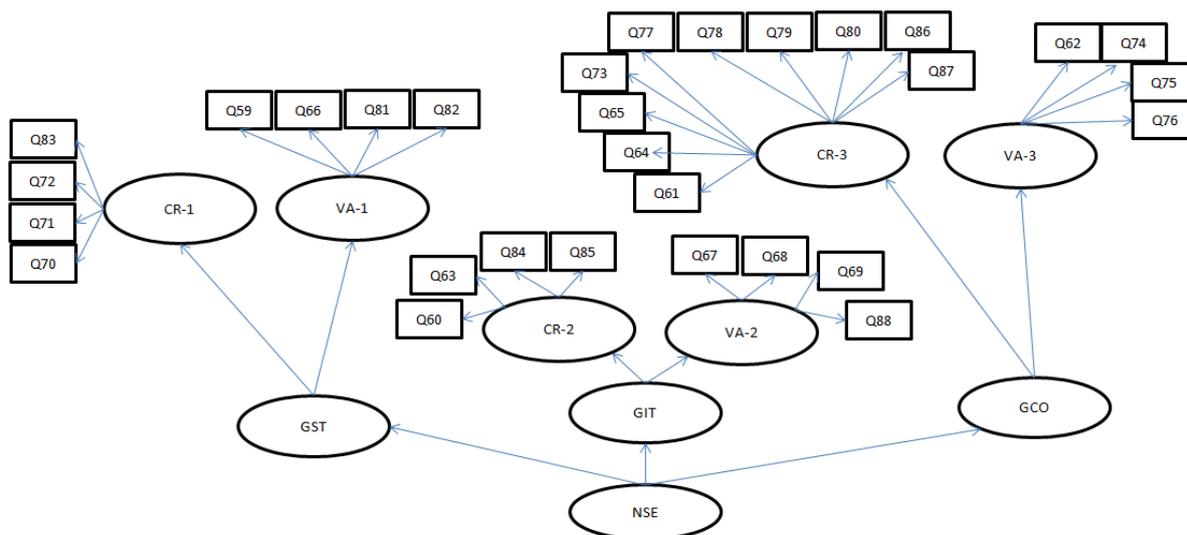


FIGURA 13 - Modelo Inicial de Caminhos - Empresas

Os construtos “GST”, “GIT” e “GCO” são construtos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (Sanchez, 2013). Dessa forma, os construtos de segunda ordem, foram avaliados depois de computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, sendo que para o construto de terceira ordem foi utilizado o mesmo procedimento. Os escores das variáveis latentes foram estimados utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais.

Para analisar a qualidade e validade dos construtos de primeira ordem, foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por de (Fornell e Larcker, 1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, Ringle, e Sinkovics, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally e Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, e Lauro, 2005) os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Cabe destacar que DG é melhor que AC (Chin, 1998), uma vez que é estimado a partir do resultado do modelo ao invés de matriz de correlações observadas do banco de dados. AC também apresenta o

problema de ser influenciado pelo número itens, sendo praticamente impossível obter valores altos de AC com poucos itens. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da Análise Paralela (Horn, 1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Na tabela seguinte, pode-se verificar que os indicadores que formam os constructos “GST”, “GIT” e “GCO” foram válidos, alcançando os valores esperados de confiabilidade, dimensionalidade e convergência, uma vez que:

- Todos os indicadores foram unidimensionais, com exceção do indicador CR2, que apresentou 2 dimensões. Não foi excluído mais itens do constructo CR2, nem mesmo foi decidido dividi-lo em dois sub constructos, uma vez que todas as suas cargas fatoriais ficaram acima de 0,60, indicando ótima capacidade convergente dos itens de CR2. Dessa forma, embora CR2 tenha apresentado duas dimensões isso não foi considerado um problema para o modelo.
- Todos os indicadores apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).
- Todos os indicadores apresentaram DG acima de 0,70.
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais que 0,50.
- Para não violar as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores), foi necessário excluir os itens (Q70, Q83, Q59, Q81, Q68, Q65, Q61, Q64, Q86, Q73, Q80 e Q74).

Como os indicadores que compõem os constructos “GST”, “GIT” e “GCO” foram válidos, se faz possível computar os escores dos indicadores para construir e validar os indicadores de segunda ordem “GST”, “GIT” e “GCO”.

Tabela 13 - KMO, Dimensionalidade, Confiabilidade e Validade Convergente dos constructos de 1ª Ordem.

Indicadores	Itens	KMO	Dim	AC	DG	AVE	
GST	CR1	2	0,50	1	0,67	0,93	0,76
	VA1	2	0,50	1	0,37	0,80	0,61
GIT	CR2	4	0,53	2	0,68	0,70	0,53
	VA2	3	0,55	1	0,61	0,81	0,63
GCO	CR3	3	0,61	1	0,83	0,92	0,75
	VA3	3	0,60	1	0,71	0,92	0,74

* Itens Excluídos: Q70, Q83, Q59, Q81, Q68, Q65, Q61, Q64, Q86, Q73, Q80 e Q74.

Na próxima tabela, pode-se verificar o ajuste da Análise Fatorial para os indicadores que formam os constructos “GST”, “GIT” e “GCO”. Na Análise Fatorial os itens com carga fatorial (CF) abaixo de 0,50, foram excluídos, pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Dessa forma, pode-se destacar que: Os itens Q70, Q83, Q59, Q81, Q68, Q65, Q61, Q64, Q86, Q73, Q80 e Q74 foram excluídos por terem cargas fatoriais abaixo de | 0,50 | em valor absoluto.

Tabela 14 - Análise Fatorial para os constructos de 1ª ordem.

	Itens	CF	Comunalidade
CR1	Q72	-0,85	0,72
	Q71	0,84	0,71
	Q70	0,30	0,09
	Q83	-0,20	0,04
VA1	Q82	0,78	0,61
	Q66	0,66	0,43
	Q59	0,40	0,16
	Q81	0,32	0,10
CR2	Q63	-0,78	0,61
	Q85	0,75	0,56
	Q60	0,74	0,55
	Q84	0,64	0,41
VA2	Q69	-0,87	0,76
	Q88	0,84	0,71
	Q67	0,59	0,35
	Q68	-0,32	0,10
CR3	Q79	0,93	0,87
	Q78	0,93	0,86
	Q87	0,63	0,40
	Q65	-0,41	0,17
	Q61	-0,30	0,09
	Q64	0,15	0,02
	Q86	0,14	0,02
	Q73	-0,05	0,00
Q80	0,01	0,00	
VA3	Q62	0,94	0,89
	Q75	0,89	0,79
	Q76	0,74	0,55
	Q74	0,02	0,00

Na tabela seguinte, podemos verificar a validade e qualidade dos constructos de 2ª Ordem (GST, GIT e GCO) e de 3ª Ordem (NSE), uma vez **que** preencheram as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores):

- Todos os constructos foram unidimensionais.
- Todos os constructos apresentaram validação convergente (AVE > 0,40).
- Todos os indicadores apresentaram DG acima de 0,70.

- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais que 0,50.

Tabela 15 - KMO, Dimensionalidade, Confiabilidade e Validade Convergente dos constructos de 2ª e 3ª Ordem

Indicadores	Itens	KMO	Dim	AC	DG	AVE	
NSE	GST	2	0,50	1	0,67	0,93	0,75
	GIT	2	0,50	1	0,72	0,94	0,78
	GCO	2	0,50	1	0,28	0,77	0,58
NSE	3	0,70	1	0,87	0,95	0,79	

* Itens Excluídos: Q70, Q83, Q59, Q81, Q68, Q65, Q61, Q64, Q86, Q73, Q80 e Q74.

Na próxima tabela, podemos verificar novamente a análise fatorial, porém com todos os itens com carga fatorial acima de 0,50. Nessa tabela também foi apresentado o peso atribuído para cada item para criação dos indicadores e índices.

Tabela 16 - Análise Fatorial para os constructos incluindo os pesos.

	Itens	CF	Comunalidade	Peso
CR1	Q71	-0,87	0,76	-0,58
	Q72	0,87	0,76	0,58
VA1	Q66	0,78	0,61	0,64
	Q82	0,78	0,61	0,64
CR2	Q63	-0,78	0,61	-0,37
	Q85	0,75	0,56	0,35
	Q60	0,74	0,55	0,35
	Q84	0,64	0,41	0,30
VA2	Q69	-0,90	0,82	-0,48
	Q88	0,85	0,73	0,46
	Q67	0,57	0,33	0,31
CR3	Q79	0,95	0,89	0,42
	Q78	0,94	0,88	0,41
	Q87	0,70	0,49	0,31
VA3	Q62	0,94	0,89	0,42
	Q75	0,89	0,79	0,40
	Q76	0,74	0,55	0,33
GST	CR1	0,87	0,76	-0,58
	VA1	0,87	0,76	0,58
GIT	CR2	0,88	0,77	-0,57
	VA2	0,88	0,77	0,57
GCO	CR3	0,76	0,58	-0,66
	VA3	0,76	0,58	0,66
NSE	GST	0,93	0,86	-0,39
	GCO	0,90	0,81	0,38
	GIT	0,84	0,71	0,35

Na Figura 14, que se apresenta de seguida, verifica-se a validação do modelo final para criação do índice NSE. Sendo interessante destacar que:

Para os representantes das organizações, para obter altos valores dos indicadores GIT, GCO e GST, deve-se atribuir alta importância aos Valores (VA-1, VA-3 e VA-3) e baixa

importância às Crenças (CR-1, CR-2 e CR-3), sendo que para obter baixo CR1, deve-se atribuir alta importância para Q71 e baixa importância para Q72, enquanto que para obter baixo CR2, deve-se atribuir alta importância para Q63 e baixa importância para Q85, Q60 e Q84. Já para alcançar alta importância de VA2, deve-se atribuir alta importância para Q69 e baixa importância para Q88 e Q67. Os demais constructos de Valores e Crenças apresentaram todos os itens no mesmo sentido. Os altos valores do indicador NSE são alcançados quanto maior for GIT e GCO e menor for GST. Dessa forma, para os representantes das organizações os indicadores GIT e GCO estão correlacionados negativamente com GST.

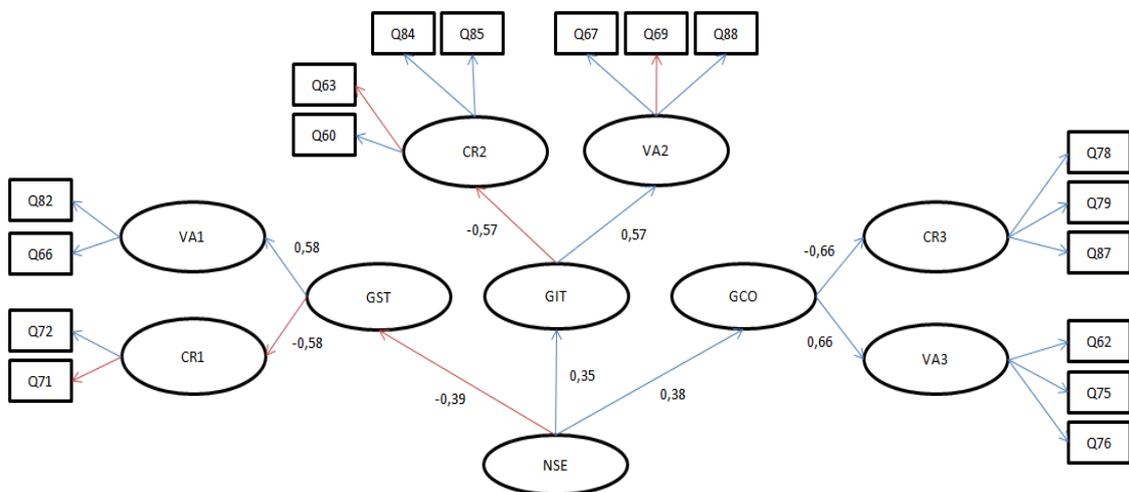


FIGURA 14 - Modelo Final de Caminhos - Empresas

4.8.3 - Sindicatos

Na Figura 15 apresentada abaixo, visualiza-se o modelo inicial proposto para criação do índice NSS, formado pelos indicadores GST, GIT e GCO.

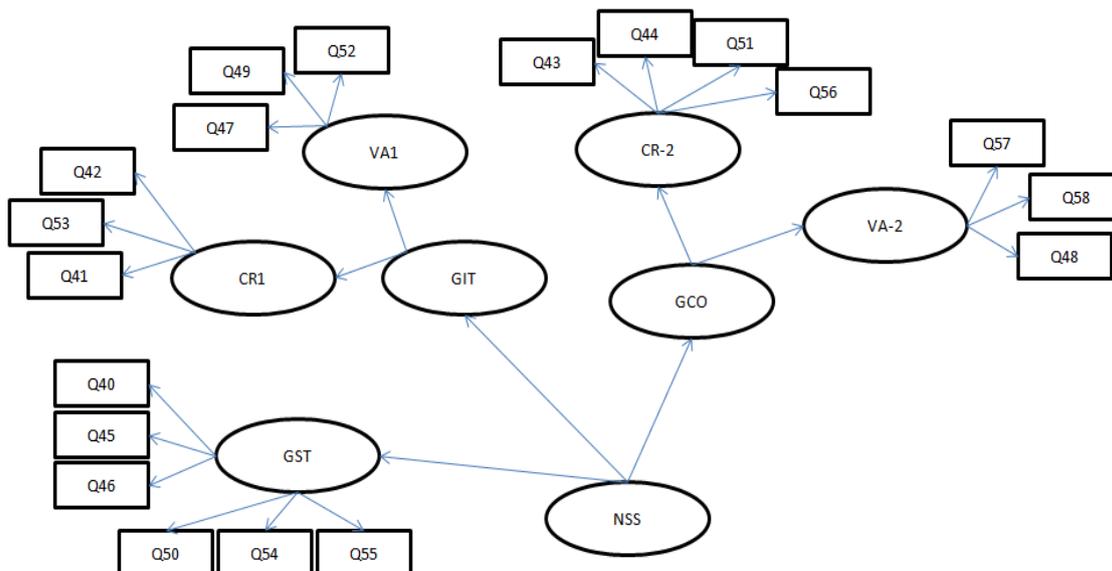


FIGURA 15 - Modelo Inicial de Caminhos - Sindicatos

Os constructos “GIT” e “GCO” são constructos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (Sanchez, 2013). Dessa forma, os constructos de segunda ordem, foram avaliados depois de computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, sendo que para o constructo de terceira ordem foi utilizado o mesmo procedimento. Os escores das variáveis latentes foram estimados utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação *varimax* (Mingoti, 2007).

Para analisar a qualidade e validade dos constructos de primeira ordem, foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por de (Fornell e Larcker, 1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, Ringle, e Sinkovics, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally e Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, e Lauro, 2005) os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da Análise Paralela (Horn, 1965),

que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Na tabela seguinte, pode-se verificar que os indicadores que formam os constructos “GIT” e “GCO” foram válidos, alcançando os valores esperados de confiabilidade, dimensionalidade e convergência, uma vez que:

- Todos os indicadores foram unidimensionais.
- Todos os indicadores apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).
- Todos os indicadores apresentaram DG acima de 0,70.
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais que 0,50.
- Para não violar as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores), foi necessário excluir apenas os itens (Q47)(Existe uma politica doutrinaria, por parte do Sindicato, sobre comprometimento de seus associados para com a Empresa?) Q55(Nas negociações sindicais é solicitado ás organizações que seja ofertado cursos de especialização para a categoria?) e Q58(Nas negociações sindicais, é ponto de pauta a solicitação ás Organizações para a extensão de benefícios sociais aos dependentes?).

Como os indicadores que compõem os constructos “GST”, “GIT” e “GCO” foram válidos, se faz possível computar os escores dos indicadores para construir e validar os indicadores de segunda ordem “GST”, “GIT” e “GCO”.

Tabela 17 - KMO, Dimensionalidade, Confiabilidade e Validade Convergente dos constructos de 1ª Ordem.

Indicadores	Itens	KMO	Dim	AC	DG	AVE	
GIT	CR1	3	0,67	1	0,83	0,94	0,77
	VA1	2	0,50	1	0,46	0,84	0,65
GCO	CR2	4	0,73	1	0,70	0,77	0,59
	VA2	2	0,50	1	0,29	0,78	0,59

* Itens Excluídos: Q47, Q55 e Q58.

Na próxima tabela, verifica-se o ajuste da Análise Fatorial para os indicadores que formam os constructos “GST”, “GIT” e “GCO”. Na Análise Fatorial os itens com carga fatorial (CF) abaixo de 0,50, foram excluídos, pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Dessa forma, pode-se destacar que os itens Q47, Q58 e Q55 foram excluídos por terem cargas fatoriais abaixo de 0,50

Tabela 18 - Análise Fatorial para os constructos de 1ª ordem.

	Itens	CF	Comunalidade
CR1	Q42	0,92	0,84
	Q41	0,92	0,84
	Q53	0,79	0,63
VA1	Q52	0,82	0,68
	Q49	0,79	0,62
	Q47	0,09	0,01
CR2	Q51	0,87	0,76
	Q44	0,86	0,74
	Q43	0,75	0,56
	Q56	0,54	0,29
VA2	Q48	0,76	0,57
	Q57	0,66	0,43
	Q58	0,49	0,23
GST	Q46	0,81	0,65
	Q40	0,78	0,61
	Q54	0,76	0,59
	Q45	0,75	0,56
	Q50	0,69	0,47
	Q55	-0,08	0,01

Na tabela seguinte, verifica-se a validade e qualidade dos constructos de 2ª Ordem (GST, GIT e GCO) e de 3ª Ordem (NSS), uma vez que preencheram as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores):

- Todos os constructos foram unidimensionais.
- Todos os constructos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).
- Todos os indicadores apresentaram DG acima de 0,60.
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores que 0,50.

Tabela 19 - KMO, Dimensionalidade, Confiabilidade e Validade Convergente dos constructos de 2ª e 3ª Ordem.

Indicadores	Itens	KMO	Dim	AC	DG	AVE
NSS	GIT	2	0,50	1	0,94	0,94
	GCO	2	0,50	1	0,43	0,83
	GST	5	0,53	1	0,65	0,48
-	NSS	3	0,54	1	0,74	0,66

* Itens Excluídos: Q47, Q58 e Q55.

Na próxima tabela temos a análise fatorial porém com todos os itens com carga fatorial acima de 0,50. Nessa tabela também foi apresentado o peso atribuído para cada item para criação dos indicadores e índices.

Tabela 20 - Análise Fatorial para os constructos incluindo os pesos.

Ítems		CF	Comunalidade	Peso
CR1	Q41	0,92	0,84	0,40
	Q42	0,92	0,84	0,40
	Q53	0,79	0,63	0,34
VA1	Q49	0,81	0,65	0,62
	Q52	0,81	0,65	0,62
CR2	Q43	0,75	0,56	0,32
	Q44	0,86	0,74	0,37
	Q51	0,87	0,76	0,37
	Q56	0,54	0,29	0,23
VA2	Q48	0,77	0,59	0,65
	Q57	0,77	0,59	0,65
GST	Q40	0,79	0,62	0,27
	Q45	0,76	0,57	0,26
	Q46	0,80	0,64	0,28
	Q50	0,68	0,47	0,24
	Q54	0,76	0,57	0,26
GIT	CR1	0,97	0,94	0,52
	VA1	0,97	0,94	0,52
GCO	CR2	0,84	0,71	0,63
	VA2	0,84	0,71	0,63
NSS	GIT	0,77	0,59	0,39
	GCO	0,74	0,55	0,37
	GST	0,91	0,83	0,46

Na figura-16, apresentada abaixo, encontra-se o modelo final, validado para criação do índice NSS. Sendo interessante destacar que:

Para o sindicato, para obter altos valores dos indicadores GIT, GCO e GST, deve-se atribuir alta importância aos Valores (VA-1, VA-2 e VA-3) e alta importância as Crenças (CR-1, CR-2 e CR-3), sendo que os altos valores do indicador NSS são alcançados quanto maior for GIT, GCO e GST.

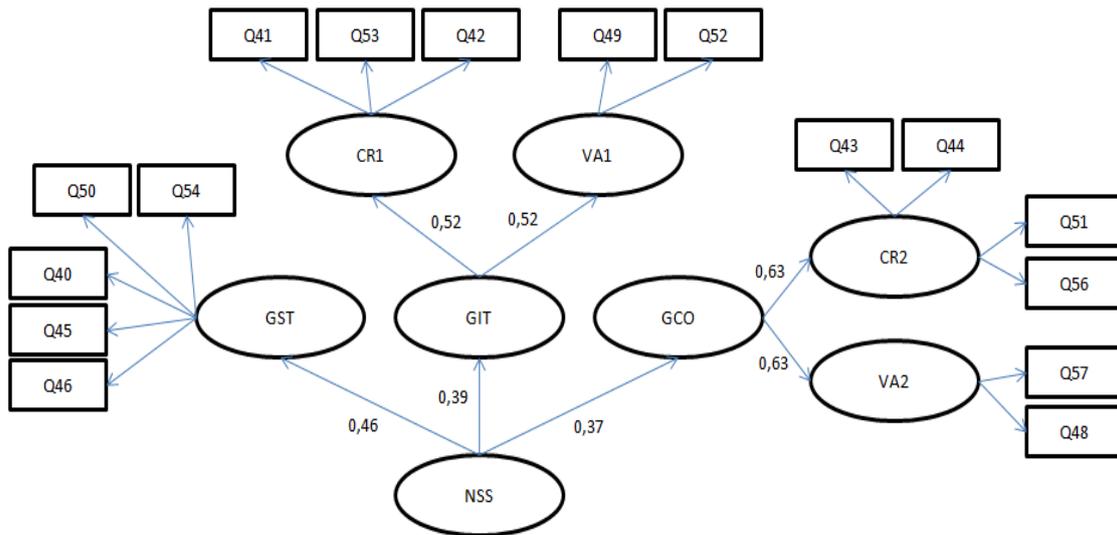


Figura 16 - Modelo Final de Caminhos - Sindicatos

4.8.4 - PLR

Na figura-17 apresentada abaixo, pode-se visualizar o modelo inicial proposto para criação do índice PLR, formado pelos índices NSSTH, NSE e NSS.

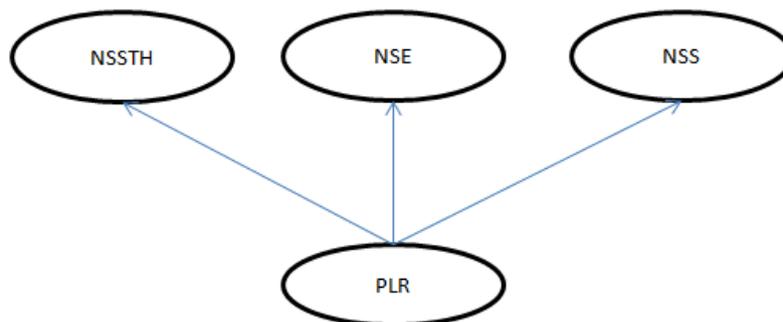


Figura 17 - Modelo Inicial de Caminhos - PLR

Após a validação e criação dos índices NSSTH, NSE e NSS os mesmos foram calculados para as organizações “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “I”, possibilitando o pareamento das amostras.

Na tabela seguinte, pode-se verificar que o índice da PLR foi válido, alcançando os valores esperados de confiabilidade, dimensionalidade e convergência, uma vez que o índice foi unidimensional, apresentou validação convergente ($AVE > 0,40$) e apresentou consistência interna (DG ou $AC > 0,60$).

Tabela 21 - KMO, Dimensionalidade, Confiabilidade e Validade Convergente do constructo PLR.

Índice	Itens	KMO	Dim	AC	DG	AVE
PLR	3	0,69	1	0,89	0,81	0,84

Na próxima tabela, pode-se verificar as cargas fatoriais, comunalidade e os pesos atribuídos para os índices NSSTH, NSE e NSS na formação do índice PLR.

Tabela 22 - Análise Fatorial para os constructos incluindo os pesos.

	Índices	CF	Comunalidade	Peso
PLR	NSSTH	0,92	0,84	0,36
	NSS	0,95	0,91	0,38
	NSE	-0,88	0,77	-0,35

Na figura-18, apresentada abaixo, pode-se verificar o modelo final validado para criação do índice PLR. Sendo interessante destacar que:

Os índices dos *Stakeholders* e Sindicato estão opostos ao da Empresa, indicando que a forma de compreender as Crenças e Valores foi diferente entre esses grupos. Dessa forma, para obter um alto índice da PLR, deve-se ter altos índices de NSSTH e NSS e um baixo índice de NSE.

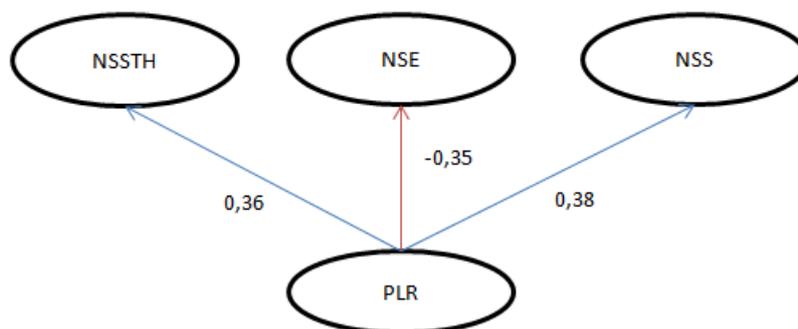


Figura 18 - Modelo Final de Caminhos - PLR

4.8.5 - Não viabilização de Modelagem de Equações Estruturais – SEM

Devido ao pequeno tamanho amostral e complexidade do modelo, constructos de até quarta ordem, a modelagem de equações estruturais não foi possível. Na tabela abaixo, tem-se um resumo, dos principais indicadores da qualidade do ajuste da SEM. Logo, se pode observar que os índices CFI e TLI ficaram bem abaixo do desejado para um bom ajuste ($>0,80$) e RMSEA bem acima ($<0,07$) (Hair J F, 2009). Em todos os modelos ocorreram casos de falta de convergência e variâncias negativas, o que explica a falta de adequabilidade do modelo, sendo que nas organizações (menor tamanho amostral), nem mesmo foi possível identificar (estimar) algumas cargas fatoriais.

Tabela 23 – Comparações Resultado dos modelos com uso da AEE

Modelo	CFI	TLI	RMSEA	Observações
Stakeholders	0,56	0,52	0,12	4 variâncias negativas e 4 cargas fatoriais maiores que 1.
Empresa	0,26	0,09	0,68	5 variâncias negativas, 3 cargas fatoriais maiores que 1 e 7 cargas não identificadas.
Sindicato	0,32	0,16	0,51	3 variâncias negativas e 3 cargas fatoriais maiores que 1.

4.8.6 - Apresentação e Comparação dos Índices.

Na tabela seguinte apresentam-se a média, o desvio padrão, o intervalo de confiança e o percentual de respostas para as classificações “nenhuma importância (1-2)”, “baixa importância (3-4)”, “média importância (5-6)”, “alta importância (7-8)” e “altíssima importância (9-10)” para os índices NSSTH, NSE, NSS e PLR. Dessa forma, avaliando a tabela abaixo, pode-se destacar que:

- Os índices NSSTH e NSS apresentaram médias estaticamente iguais, uma vez que existe uma sobreposição dos intervalos de confiança. O índice NSS apresentou 53,3% entre “9-10”, enquanto que o índice NSSTH apresentou 51,6%. Já o índice NSE apresentou uma média significativamente menor que NSSTH e NSS, não apresentando nenhum caso entre “9-10”.
- O índice da PLR apresentou uma média de 7,04, sendo que todos os grupos de organizações “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”, ficaram entre “7-8”.

Tabela 24 - Apresentação e comparação dos índices.

Índices	N	Média	D.P.	I.C. - 95%	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
NSSTH	308	8,003	0,797	[7,91; 8,09]	0,0%	0,0%	0,3%	48,1%	51,6%
NSE	96	5,859	0,367	[5,79; 5,93]	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%
NSS	120	8,082	1,121	[7,88; 8,28]	0,0%	0,0%	7,5%	39,2%	53,3%
PLR	6	7,036	0,073	[6,98; 7,08]	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%

4.9 – Análise dos Resultados

Os índices NSSTH (Nível de satisfação do *Stakeholder*), NSS (Nível satisfação do Sindicato), NSE (Nível satisfação da Empresa) e PLR se apresentaram válidos, uma vez que não violaram os pressupostos de dimensionalidade, confiabilidade e convergência, sendo que:

- Valores altos do índice NSSTH são alcançados quanto maior for GIT, GCO e GST.
- Valores altos do índice NSE são alcançados quanto maior for GIT e GCO e menor for GST.
- Valores altos do índice NSS são alcançados quanto maior for GIT, GCO e GST.
- A forma de compreender GIT, GCO e GST, foi diferente entre Organizações, *Stakeholders* e Sindicato.
- Valores altos do índice PLR são alcançados quanto maior os índices de NSSTH e NSS e menor o índice de NSE.

Com a formação dos índices NSSTH, NSS, NSE e PLR, podemos concluir que *Stakeholders* e Sindicato pensam e compreendem as “Crenças” e “Valores” de forma diferente dos representantes das Organizações, impactando na PLR que, para ser elevada, implicaria em uma baixa satisfação das organizações.

Os índices NSSTH e NSS apresentaram valores médios estaticamente iguais, enquanto que o índice NSE apresentou uma média significativamente menor que NSSTH e NSS. O índice da PLR apresentou em todos os grupos de organizações avaliadas “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “I”, valores entre “7-8”.

4.10 - Comprovação das Hipóteses:

H₁ – Há pontos em comum de Crenças e Valores entre os agentes envolvidos com o mesmo nível de significância?

Confirmada, uma vez que os *Stakeholders* e Sindicato compreendem as Crenças e Valores da mesma forma, buscando então os mesmos níveis de satisfação e comprometimento, permitindo assim agregação de valor.

De acordo com os resultados apresentado nas tabelas 22 e 24 e figuras 12, 16 e 18, a hipótese pode ser confirmada, pois uma vez que os *Stakeholders* e Sindicato compreendem as Crenças e Valores da mesma forma, o que evidencia que *existem pontos em comum de crenças e valores entre os agentes envolvidos com o mesmo nível de significância*.

Podemos concluir que os resultados encontrados vão de encontro às conclusões do trabalho de FitzRoy e Craft (1986) onde se afirma que um esquema de PLR aumentaria a agregação de valor às empresas.

H₂ – A remuneração por meio da PLR e a remuneração via fundo de ações é indiferente para os agentes envolvidos.

Não confirmada, uma vez que todas as perguntas apresentaram alto nível de importância nas análises descritivas dos agentes envolvidos.

Podemos verificar através da tabela-6 que o item que apresentou menor pontuação média (6,82) foi o item Q32 (**O oferecimento de cursos profissionalizantes ou de reciclagem, pelo sindicato, seriam de valia para sua formação?**) com aproximadamente 54% de respostas maiores que 7 e 35,4% entre 5 e 6. A média geral dos 39 itens para os *Stakeholders* foi de 8,03, sendo que em média 44,1% ponturam os itens com uma nota entre 9-10 e 38,1% entre 7-8. Na tabela 7, por sua vez, o item que apresentou menor pontuação média (5,99) foi o item Q87 (complementação da Q86, onde se questionava sobre a possibilidade do emprego vitalício e questionando se esta possibilidade nao seria a forma de manutenção do capital intelectual permanentemente) com 36,4% de respostas maiores que 7 e 56,3% entre 5 e 6. A média geral dos 29 itens para as empresas foi de 7,73, sendo que em média 45,5% ponturam os itens com uma nota entre 9-10 e 19,1% entre 7-8. Na tabela 8 o item que apresentou menor pontuação média (6,35) foi o item Q52 (**Dentro da políticas de reivindicações do sindicato, em algum momento foi reivindicado e emprego vitalício?**) com 71,7% de respostas maiores que a média geral dos 19 itens para os sindicatos foi de 8,15, sendo que em

média 43,2% ponturam os itens com uma nota entre 9-10 e 41,7% entre 7-8. Dessa forma, pode-se rejeitar a hipótese (H2), uma vez que todos os itens apresentaram valores médios que classificam os itens como importante ou muito importante. Logo, a *remuneração por meio da PLR e a remuneração via fundo de ações não foi indiferente para os agentes envolvidos.*

H₃– A mudança da forma de pagamento da PLR, possibilitará a criação de maior valor para a empresa.

De acordo com os resultados apresentado na tabela-22 e figura-18, a hipótese (H₃) pode ser rejeitada, uma vez que os índices criados para os *Stakeholders* e Sindicato estão opostos ao da Empresa, indicando que a forma de compreender as Crenças e Valores foi diferente entre esses grupos. Para se obter um alto índice da mudança da forma de pagamento da PLR, deve-se ter altos índices de NSSTH e NSS e um baixo índice de NSE. O que indica que na visão da empresa: *a mudança da forma de pagamento da PLR, não possibilitará a criação de mais valor para a empresa.*

H₄ – Com a nova forma de pagamento da PLR haverá perda para os *stakeholders* internos.

Também não confirmada, pois para obter um alto índice da mudança da forma de pagamento da PLR, devem-se ter altos índices de NSSTH.

De acordo com os resultados apresentado na tabela-22 e figura-18, a hipótese (H₄) não se confirma, pois, para obter um alto índice da mudança da forma de pagamento da PLR, devem-se ter altos índices de NSSTH, o que evidencia que na visão dos *Stakeholders* a nova forma de pagamento da PLR *não* ocasionará perdas para eles.

H₅ – É de interesse dos sindicatos a implantação de uma nova forma de pagamento da PLR.

Confirmada, pois para obter um alto índice da mudança da forma de pagamento da PLR, devem-se ter altos índices de NSS.

De acordo com os resultados apresentado na tabela-22 e figura-18, a hipótese (H₅) pode ser confirmada, pois para obter um alto índice da mudança da forma de pagamento da PLR, devem-se ter altos índices de NSS, o que evidencia que na visão do sindicato *é de interesse a implantação de uma nova forma de pagamento da PLR.*

H₆ – Há, dada a satisfação e o comprometimento dos agentes, o aceite de uma nova forma de pagamento da PLR

Apesar de ser difícil de responder com as análises estatística, pois diretamente não existe questões que a respondam, utilizamos de um subterfúgio de aproveitarmos as análises de H₁, H₃ e H₄ para comprovar ou não esta hipótese.

O motivo principal da sua inclusão nesta investigação foi no sentido de observar se as respostas dadas pelos agentes envolvidos tinham coerência e estavam ao mesmo tempo sendo respondidas com “honestidade”. Possibilitando, assim, uma comprovação ou rejeição das hipóteses retro mencionadas.

Utilizando então de uma análise “qualitativa”, ao que tudo indica e considerando o resultado das hipóteses atrás referidas parece-nos poder confirmar igualmente a H₆, havendo então o *aceite de uma nova forma de pagamento da PLR*.

Porém, ressalvamos mais uma vez que quando da resposta pela Organizações da Q81 (**A empresa estaria disposta a reivindicar o pagamento da PLR através de um fundo de ações inegociáveis e gerido pelos *stakeholders*?**), esta nos parece demonstra um “TEMOR” do respondente e não um posicionamento oficial de uma organização.

Em resumo:

	Hipóteses	Verificação
H₁	Há pontos em comum de crenças e valores entre os agentes envolvidos.	<i>Confirmada</i>
H₂	A remuneração por meio da PLR e a remuneração via fundo de ações é indiferente para os agentes envolvidos.	<i>Não confirmada</i>
H₃	A mudança da forma de pagamento da PLR, possibilitará a criação de maior valor para a empresa	<i>Não confirmada</i>
H₄	Com a nova forma de pagamento da PLR haverá perda para os <i>stakeholders</i> internos	<i>Não confirmada</i>
H₅	É de interesse dos sindicatos a implantação de uma nova forma de pagamento da PLR	<i>Confirmada</i>
H₆	Há, dada a satisfação e o comprometimento dos <i>stakeholders</i> internos, o aceite de uma nova forma de pagamento da PLR.	<i>Confirmada</i>

Do resumo acima que demonstra o resultado estatístico da comprovação ou não dos objetivos hora questionados e buscados, podemos concluir que a propositura da tese na forma de mudança do pagamento da PLR é possível, pois H₆, como explicada anteriormente, demonstra subjetivamente os interesses de todos três construtos acontecendo a modificação.

Apesar de H4 não ser confirmada, conforme comentada anteriormente, demonstra que a mudança é vista como vantajosa para o *stakeholder* interno e esta mudança não representa perda para o mesmo, pois a mesma tem na sua não aprovação um efeito controverso que demonstra sim a “vontade” do *stakeholder* interno pela sua mudança. Isso é reforçado pela confirmação de H6, que procurou aquilatar os resultados de H1, H3 e H4, para comprovar a veracidade e honestidade das respostas dadas pelos construtos. Quanto à rejeição de H3, esta parece demonstrar alguma incoerência por parte das organizações, pois sendo H6 confirmada (ou seja, demonstra o desconhecimento por parte das organizações sobre as crenças e valores dos *stakeholders* internos e comprova a falta de interesse de seu Conselho de Administração em fomentar um estudo interno que lhes permita conhecimento sobre tal e aproveitamento deste para agregar valor à mesma).

Quanto à H2, conforme sua análise individual parece demonstrar mais uma vez a incoerência das organizações frente aos demais agentes (*stakeholders* e sindicatos) uma vez que reforçando assim a falta de conhecimento sobre sua força de trabalho, bem como do relacionamento com a instituição que preserva e defende (?) seus associados, as organizações provam seu desconhecimento quando Q81 (**A Empresa estaria disposta a reivindicar o pagamento da PLR através de um fundo de ações inegociáveis e gerido pelos *stakeholders*?**) é retirada por apresentar CF baixíssima, pois, de certa forma, essa mudança seria benéfica a si e a também aos demais agentes, que demonstraram através de Q39 e Q51, sobre o mesmo assunto, obtivessem CF alta. Porém, da mesma forma que H3, o seu efeito e interpretação é reverso.

Concluída a análise estatística aos dados obtidos e a partir dos questionários aplicados, pretendemos dar outra visão, talvez mais concreta, das vantagens “reais” da distribuição de lucros e resultados aos *stakeholders* internos das organizações. Assim, vamos recorrer à contabilidade afim de que se possa demonstrar as vantagens da nova forma de pagamento da PLR, via fundo de ações.

O quadro abaixo demonstra como normalmente a maioria das organizações procede ao cálculo do seu lucro e respectivo pagamento de seus dividendos.

Quadro 7 - DEMOSTRATIVO DO LUCRO CONTÁBIL OPERACIONAL

Receitas operacionais (vendas de produtos)
(-) Impostos diretos sobre as receitas
= Receitas operacionais líquidas
(-) Custos diretos das receitas operacionais
= Lucro bruto
(-) Despesas operacionais (vendas, adm. Técnicas, etc.)
= Lucro parcial (I)
(-) Despesas financeiras operacionais
= Lucro parcial (II)
(+) Receitas financeiras operacionais
= Lucro parcial (III)
(-) Participação dos empregados
= Lucro operacional líquido
(-) Despesas não operacionais
(+) Receitas não operacionais
= Lucro tributável
(-) Provisão para Imposto de Renda
= Lucro final

Fonte: Corrêa (1999, p. 53).

Note-se que a parcela referente ao pagamento da PLR é deduzida aquando da apuração do lucro final, penalizando então os valores a serem distribuídos como dividendos. Devemos atentar também que os valores referente aos benefícios, seriam incluídos na rubrica (-) Provisão para Imposto de Renda com a seguinte nomenclatura (+) benefícios concedidos aos *stakeholders*, o que possibilitaria valores inferiores a entregar em termos de impostos.

No caso da implantação da nova forma de pagamento da PLR, demonstra-se ilustrativamente os prováveis efeitos contábeis, dependendo da legislação de cada país:

QUADRO 8 - Demonstrativo Empírico dos Efeitos Contábeis

Situação Atual		Situação Proposta	
Número de Ações Preferenciais (A)	1.000.000	Número de Ações Preferenciais [A]	1.000.000
		Criação do Fundo de Ações [Z]	250.000
Valor por Ação (B)	43,00	Valor por Ação [B]	34,40
Capital Social Preferencial (C=A*B)	43.000.000,00	Capital Social Preferencial [C=(A+Z)*B]	43.000.000,00
Vendas no Período	27.950.000,00	Vendas no Período	27.950.000,00
Lucro Líquido (D)	6.149.000,00	Lucro Líquido (D)	6.763.900,00
Alíquota para Pgto de Dividendos (E)	25%	Alíquota para Pgto de Dividendos (E)	25%
Valor para Pgto de Dividendos (F=D*E)	1.537.250,00	Valor para Pgto de Dividendos (F=D*E)	1.690.975,00
Valor Dividido por Ação (G=F/A)	1,53725	Valor Dividido por Ação (G=F/[A+Z])	1,3528
Somatório Dividendo Devido	1.537.250,00	Somatório Dividendo Devido	1.690.975,00
Folha de Salários Mensal	550.000,00	Saldo Fundo de Participação [Y=Z*G]	338.195,00
Alíquota para PL dos Empregados (H)	10%	Valor para investimento em BENEFÍCIOS (I-Y)	276.705,00
<i>Valor a Pagar por Lei (I=D*H)</i>	<i>614.900,00</i>	<i>Valor de Investimento em Benefícios dedutíveis do IR a Pagar (RIR/99)</i>	<i>276.705,00</i>
IMP RENDA A PAGAR	2.152.150,00	IMP RENDA A PAGAR	2.090.660,00
Relação valor dividendo Sobre preço da ação 3,5750%		Relação valor dividendo Sobre preço da ação 3,9788%	
Perda para STAKEHOLDERS		0	
ECONOMIA PARA EMPRESA		61.490,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos quadros acima, Demonstração do Lucro Contábil Operacional e no Demonstrativo Empírico dos Efeitos Contábeis, procurou-se demonstrar o comportamento da rubrica da *participação dos stakeholders internos*, seja por PL, PR, ou PLR, tem.

No primeiro demonstra-se, como mencionado no decorrer da tese, que tal rubrica quando retirada como despesa, além de penalizar os consumidores, pois passa a ser um custo de produção, mão de obra, para a formação de preço, ainda penaliza o valor de dividendo a ser pago, pois retirado, diminui o Lucro Final.

O segundo quadro, compara as formas de cálculo, antes e depois, com os resultados de cada uma, demonstrando, no seu lado direito, a nova forma de cálculo, se adotada a mudança da forma de pagamento, explicitando valores que demonstram o comportamento da rubrica, benefícios e vantagens, tanto para os *stakeholders* como para as organizações.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Em primeiro lugar gostaríamos de esclarecer sobre as dificuldades encontradas para que se estruturasse uma pesquisa onde os temas se intercalassem; isto não pela impossibilidade, mas pelas discrepâncias existentes entre as áreas das Ciências Sociais Aplicadas. Não se pode aqui demonstrar e definir a fundo pontos isolados que dizem respeito à Psicologia na Gestão, mas sim, a busca do “sentimento” das partes envolvidas para a sustentação e propositura da pesquisa. Assim, nos baseamos neste sentimento onde procuramos mencionar valores subjetivos para as crenças e valores dos envolvidos, conforme discorrido na tese.

O presente estudo e pesquisa, sem mera pretensão, poderia e deveria ser admitido na classe de estudos da “Nova Economia Institucional”, pois, de certa forma, abre a dita “caixa preta”. “Caixa preta” foi uma denominação utilizada por Williamson (1975) em seus estudos sobre as organizações, mas, nesta investigação, decidimos incluir também os sindicatos, pois, ao longo deste trabalho, conseguimos desvendar um desconhecimento global de uma política estratégica e organizacional dos mesmos. Williamson (1975) salienta ainda que as pesquisas realizadas naquele tempo são monoanalíticas, pois são geralmente voltadas para uma pesquisa que, dentro do mercado econômico de cada um (Figura 1), abrange e estuda somente um fato condicionante ou uma variável específica em seu comportamento e possíveis consequências.

Entendemos, porém que, neste estudo, a busca da confluência dos temas tratados, demonstra a necessidade de uma nova ideologia de mercado do pós-guerra, da Governança Corporativa, onde existe a possibilidade de fazer com que em um objetivo comum aos atores participantes (empresas, funcionários e sindicatos) se torne a base para um “contrato de intencionalidade”, no qual seriam considerados as “crenças” e “valores” de cada um, possibilitando assim uma implantação de novos conceitos de Gestão (Participativa) em suas políticas estratégicas e cultura organizacional, no contexto de uma “Nova Economia Institucional do Capitalismo”.

Este enquadramento apontado se detém no fato de que não se trata de um estudo monoanalítico, pois, em momento algum, identificou as organizações ou os sindicatos como somente um organismo de produção, mas como um elemento componente de um mercado econômico capitalista, parte integrante da moderna Governança Corporativa.

Ressalte-se a complexidade do estudo, pois quando se utiliza a PLR como um elo ou fio condutor e, conseqüentemente, a mudança de sua forma de pagamento, trata a mesma como

uma “cláusula de contrato” a que se submeteriam os atores, buscando seus interesses diversos, porém com pelo menos um em comum, que “capitalistamente” falando: - a agregação de valor financeiro ou não financeiro, seja à empresa pelos custos de economia de transação, seja nos benefícios ofertados (empresas e sindicatos); seja aos sindicatos, pelos benefícios alcançados (satisfação) para seus associados, seja através de uma política de novos associados (devido aos benefícios para sindicalizados); seja pela satisfação de seus *stakeholders* internos, na satisfação no e com o trabalho ou nas perspectivas profissionais possíveis, nas possibilidades de demonstra o “dever de” (comprometimento) para com a organização (resultados), bem como para si próprio (remuneração variável-PLR), propiciando a “agregação de valor” que seriam “atingidos” por todos através da propositura exposta na tese.

Então, da complexibilidade do estudo, dos temas subjacentes, como motivação, comprometimento, satisfação, remuneração e agregação de valor, todos estes interligados e de interesse dos agentes, não podem ser descartados ou excluídos, mesmo com abordagens alternativas, pois cada um é um sustentáculo para a construção e análise do estudo realizado.

Após todo o desenvolvimento da pesquisa, buscando sempre o objetivo da confluência dos temas Finanças, Estratégia e Cultura Organizacional, acreditamos sim, ter alcançado nosso objetivo, quando nos deparamos com uma situação que estatisticamente fica comprovada positivamente por dois das seis hipóteses, que admitem por seu resultado a mudança da forma de pagamento da PLR e um que apresenta resultado negativo, ou poderíamos dizer contrário, porém, sem se tornar impeditivo para a implantação da nova forma de pagamento da PLR.

Quando discorremos durante nosso trabalho, afirmando que nunca houve uma preocupação real por parte das Organizações (acionistas ou proprietários) em realizar um estudo no qual fossem estimadas *crenças* e *valores* de seus *stakeholders* internos com o objetivo de ofertar e atender tais premissas, objetivando maior comprometimento, menor absenteísmo, menor taxa de *turnover*, etc. e, conseqüentemente, maior agregação de valor a si própria, temos, com base dos resultados apurados, a comprovação deste posicionamento.

Tal resultado nos leva a uma reflexão, até certo ponto interessante, pois quando da apresentação da pesquisa, explicando os motivos e intenção, realizadas em diálogos com gerentes e diretores de organizações (acionistas ou não) se pôde notar que os objetivos a qual se propunha a pesquisa eram explicitamente aceitos e classificados de excelentes, porém, tudo nos leva a crer que as afirmações e posicionamento naquele momento não eram de “executivos”, mas sim, de pessoas pertencentes a um quadro de colaboradores efetivos, que

vislumbravam melhores oportunidades de vida profissional ou, ainda, de proprietários ou acionistas que viam a possibilidade de aumentar seus “ganhos”; prova disto, o resultado das análises por parte dos questionários das organizações, que se apresenta com valores médios bem inferiores aos registados relativamente às respostas dos *stakeholders* e dos sindicatos, referentes à aceitação da mudança da forma de pagamento da PLR, levando-nos a crer que foram respondidos como “executivos” que preservam o patrimônio e os interesses dos investidores acionistas.

Aqui demonstrando crença completamente contrária à referência de Basso e Krauter que afirmam que a remuneração variável, a criação de valor e a participação nos lucros são quesitos de suma relevância para as organizações, no que diz respeito às melhorias para as mesmas. De forma a reforçar temos um relato que nos deixa mais crenes de que ainda muita das posições das Organizações poderia ser somente da “boca para fora”, quando se referem à responsabilidade social, pois os pilares do capitalismo transpiram por todos os poros da mesma; Hood (1998) e Ashley (2000) relatam o caso da empresa Ford, a respeito da distribuição do lucro. Em 1919, Henry Ford, presidente e acionista majoritário da Ford, decidiu não distribuir parte dos dividendos da empresa para direcioná-los a investimentos no aumento da produção e na melhoria de salários dos funcionários. Contudo, seus sócios minoritários, discordando de tais atitudes, buscaram a justiça americana para solucionar a questão. A justiça se posicionou a favor deste último, sob a justificativa de que a corporação existe para benefício de seus acionistas e que os gestores têm livre arbítrio para julgar os meios de se alcançar tal fim, mas não podem utilizar o lucro para outra finalidade. Ainda levando em conta a postura das organizações, comprovadamente egoístas e capitalistas, assistimos uma justificativa de Tuma (1999): muitas organizações avançaram para a Administração Participativa, adotando o pagamento da PLR; empurradas pela revolução tecnológica e pelo desafio da competitividade, comprovando a intencionalidade, pois competitivamente buscava melhores resultados, exclusivamente financeiros, para seus acionistas.

Porém, não cabe aqui penalizar ou julgar as organizações por este resultado, pois como a pesquisa tem por objetivo o estudo da possibilidade da confluência de três temas, que se tornam comum a todos os construtos, suscitando a possibilidade de uma nova forma de pagamento da PLR através de um fundo de ações, podemos afirmar, sem sombra de dúvida, que na verdade talvez o grande “vilão” da história seja os SINDICATOS; isto porque se o mesmo é favorável às mudanças da forma de pagamento da PLR, conforme CF de Q51

(**Existe algum impedimento dentro da política deste sindicato, para negociação junto às organizações para que a PLR seja paga através de um fundo de ações?**) de 0,87, demonstrado na tabela 18, e as CFs de Q44 (**No pagamento da PLR, que o Sindicato propaga esta contida a seus associados à orientação sobre absentismo?**) (0,86), Q45 (... **da mesma forma sobre desperdício?**) (0,76), Q46 (... **da mesma forma sobre assiduidade?**) (0,80), onde, conseqüentemente, promoveriam uma agregação de valor às Organizações, diminuindo custos, através de menor desperdício, menor absentismo e maior participação (assiduidade). Por outro lado, nega, contraditoriamente, a sua cultura quando na análise a Q47 - Valor (**Existe uma política doutrinária, por parte do Sindicato, sobre comprometimento de seus associados para com a Empresa?**) é excluída, por uma baixíssima CF, 0,09, e que seria a medida da questão de comprometimento e, assim colocando que a mudança, proporcionaria melhor qualidade de vida ao seu associado (*stakeholder* interno) e aos seus dependentes. Chegamos desta forma a uma conclusão que comprova nossa tese de que de fato existe a necessidade, sim, de uma mudança da sua cultura organizacional, através de uma maior aproximação junto às Organizações e aos seus associados com propostas sólidas para alcançar estas mudanças.

Crença e Valor demonstrados pelo *Stakeholders* internos e sindicatos através da CF das questões Q39 - Crença (**Caso houvesse um fundo de ações, do qual os empregados participassem, você teria maior comprometimento com a empresa?**) 0,91 e a Q51 - Valor (**Existe algum impedimento dentro da política deste sindicato, para negociação junto as organizações para que a PLR seja paga através de um fundo de ações?**) 0,87, nas quais entendemos que consistentemente apresenta subjetivamente a agregação de valor às organizações.

Mas, de certa forma incompreensível, as organizações na Q81 – Valor (**A Empresa, estaria disposta a reivindicar o pagamento da PLR através de um fundo de ações inegociáveis e gerido pelos *stakeholders*?**) 0,32 põe a perspectiva de uma mudança da forma de pagamento da PLR em *stand by*, ou seja: interessa!, é bom! mas depende de negociações futuras! ; dando a entender que depois de todas as pesquisas que demonstram a importância da possibilidade de que uma mudança seria motivo de agregação de valor à empresa, a mesma ainda reluta na aceitação. Agregar valor é acrescentar inovações, valores, é diferenciar aquilo que é colocado no mercado. Agregar valor é um desafio para os proprietários/acionista de empresas que buscam manter seu negócio mais atraente ao longo do tempo.

Frisamos aqui que, se geralmente, as organizações se preocupam, de uma forma explícita, com políticas de Planejamento e Desenvolvimento (P&D) ou de Responsabilidade Social, nas práticas de adoções de medidas populares atuais (embalagens recicláveis, cuidar de algum patrimônio público e etc.) para atender o seu cliente externo, nos atrevemos a dizer que neste “vértice”, então, as empresas deveriam inverter seus esforços, pois se investissem primeiramente em seu cliente interno (despertando-o através de motivação, comprometimento e satisfação) com certeza obteriam e atingiriam o alvo com referência ao cliente externo de uma forma mais eficaz e eficiente, pois, através da “qualidade”, seja em produtos ou prestação de serviços, demonstraria e valorizaria a sua “Missão” organizacional (Cultura), o que de certa forma e infalivelmente propiciaria agregação de valor a todos os componentes do mercado econômico (Figura 1).

Apesar da demonstração da aceitação por parte dos *stakeholders* internos e dos sindicatos da mudança na forma de pagamento do PLR, pesarosamente, devido à postura das organizações, nossa questão norteadora da tese: ***“Existe uma forma consonante em que as organizações e seus stakeholders internos pudessem chegar, para obter uma satisfação equânime, onde o comprometimento pessoal, empresarial e institucional seria o alicerce para a melhor obtenção de resultados e, agregação das riquezas às partes?”***, não é plenamente comprovada, apesar de H1 e H5 terem seus resultados comprovados. No entanto, quando analisadas, no conjunto dos três construtos, não existe a comprovação de que as organizações admitem que tal postura de comprometimento fosse fundamental para agregação de valor às mesmas.

Assim entendemos que, em termos acadêmicos, esta tese demonstra a sua efetividade aquando do estudo da confluência de três temas complexos, normalmente analisados de forma individual. Para, além disso, pensamos ter conseguido evidenciar algumas variáveis de suma importância no contexto atual dos atores aqui abrangidos.

Acreditamos ainda que, em termos empresariais, é possível, através deste trabalho, fazer despertar uma nova visão, onde poderão ser exploradas condições de agregação de valor às organizações, que serão refletidas em seus resultados financeiros, independentemente de novos investimentos, mas, sim, através de mudanças de posturas socioculturais, utilizando-se, basicamente, de condições que promovam o bem estar social de seus *stakeholders* internos, que, por sua vez, demonstraram a importância e valor dado, por exemplo, a itens tão simples como aqueles relacionados com a sua própria instrução ou com a de seus dependentes.

5.1 Limitações:

Obstante daquilo que já esperávamos encontrar por parte das organizações, o que se comprovou plenamente, surpreendeu-nos a aquiescência dos sindicatos quanto à propositura da mudança da forma de pagamento da PLR, todavia, constatamos uma falta de conhecimento, aqui considerado no sentido cultural e acadêmico, que não permite uma visão criativa e inovadora para a lida com as organizações, demonstrando ainda sua permanência no contexto do papel sindical dos idos do século XVIII, onde o importante era que se quisessem “alguma coisa”, se lançaria imediatamente ao artifício da greve para conseguir.

No transcorrer de nosso trabalho e em seu desenvolvimento aparentemente nos deparamos com alguns questionamentos das Organizações que ao tomarem conhecimento do conteúdo do questionário dos *Stakeholders*, diziam que provavelmente os mesmos não estariam em condições de responder, não por ignorância como questionamos, mas, por não terem compreensão suficiente para aquilatarem as importâncias de cada questão. Estranhamos tal afirmação e contornamos dizendo que se assim fosse seria de grande utilidade para nosso estudo, porém notamos sim, o temor do que as respostas poderiam eventualmente revelar sobre tal empresa. Devemos no entanto esclarecer que não existiu nenhum impedimento categórico por nenhuma das Instituições envolvidas.

Outro fator que limitou de alguma forma a nossa investigação foi a inexistência de estudos semelhantes que nos permitissem efetuar comparações e ou nos ater a recomendações.

5.2 – Recomendações:

O aspecto significativo do presente estudo relaciona-se ao pretense início da discussão visando a confluência de temas pertinentes ao mercado econômico mundial e que todas Organizações e Instituições vem enfrentando.

Ainda o presente trabalho representa uma oportunidade de estudar a relação entre três construtos fundamentais na dinâmica do ambiente empresarial sobre um novo ângulo de visão, considerando novos parâmetros que podem despertar grupos de estudos acadêmicos e de pesquisadores para a complementação do estudo realizado.

Desta forma sugerimos, a realização de estudos sobre o mesmo vértice (vide Figura 1) utilizando dos paradigmas emergentes nos campos da motivação, satisfação e

comprometimento interno das organizações gerando agregação de valor ao vertice supra mencionado, baseados em benefícios ofertados, tecnologia ofertada, ambiente e cultura organizacional e etc., afim de que se obtenha através destes estudos ou pesquisas novos resultados.

6. Referências Bibliográficas:

- ALMEIDA, C. M. A. (2004). A Influência da espiritualidade nos estilos de liderança. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- ÁLVARES, A. C. T.. (1999) Participação nos Lucros Definida pelos Resultados. I SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.39, n. 4, p. 70-77, outubro-dezembro.
- ANTUNES, R. L.C. (1985). O que é Sindicalismo. Coleção Primeiros Passos – Ed. Abril Cultural.
- AZFAR, O., DANNINGER, S. (2001) “Profit-Sharing, Employment Stability, and Wage Growth”, *Industrial and Labor Relations Review*, v. 54, n. 3, p. 619-630.
- BARRETO, R. M.. PADUA NETO, A.. (2002). Participação nos Lucros e Resultados (PLR) nas empresas petroquímicas da Bahia. In: A Bahia Análise & Dados. Salvador, v12, n3, p167-177.
- BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E.. (2003). Participação nos Lucros/Resultados e Criação de Valor. O & S: Revista da Universidade Federal da Bahia, v.10, n.26.
- BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, no. 66 vol. (1). London. Free Press
- BECKER, G.; RUAS, R. (1997). Novas Formas de Gestão do Trabalho, a Questão do Comprometimento e os Planos de Participação nos Lucros, *RAC*, v.1, n.3, Set./Dez. 1997: 141-161.
- BELL, D.. HANSON. C.. (1987). Profit-sharing and profitability: How Profit-Sharing Promotes Business Success. Londres: Kogan Page.
- BERGER, P., LUCKMANN, T., (1989). Perspectivas sociológicas: uma visão humanística. Petropolis: Ed. Vozes.
- BERLE, A. A. et al. (1932), *The modern corporation and private property*. Nova York, Macmillan (trad. brasileira [1984], *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. São Paulo, Ed. Abril Cultural).
- BEVILÁQUA, C.. (1929) *Teoria Geral do Direito Civil*, 2ª edição, Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves.
- BHARGAVA, S. (1994) “Profit-Sharing and the financial performance of companies: evidence from U.K. panel data”, *The Economic Journal*, v. 104, n. 426, p. 1044-1056.
- BLANCHFLOWER, D. G., OSWALD, A. J. (1988) “Profit-related pay: prose discovered?”, *The Economic Journal*, v. 98, n. 392.
- BORGES-ANDRADE, J. E., & Zanelli, J. C. (2004). Psicologia e produção do conhecimento em organizações de trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Ed.Artmed.
- BROWN, F. W.; REILLY, M. D.. (2010) The myers-briggs type indicator. *Journal Of Management Development*, Montana, USA, v. 28, n. 10, p. 916-932, 2 out. 2008. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm>. Acesso em: 30 set. 2013.
- BRICKLEY, J., C. SMITH C. W., ZIMMERMAN, J.L. (2001) *Managerial Economics and Organizational Architecture*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- BURREL, G. e MORGAN, G. (1994). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London : Ashgate Publishing.
- BYRD, John et al. (1998). Stockholder-manager conflicts and firm value. *Financial Analysts Journal*. Charlottesville, v. 54, n. 3.

- CABLE, J., WILSON, N. (1989) "Profit-Sharing productivity: an analysis of the UK engineering firms", *The Economic Journal*, v. 99, n. 396.
- CAHILL, N. (2000) "Profit-Sharing, Employee Share Ownership and Gain sharing: What Can They Achieve?". Research Series Paper n. 4, National Economic and Social Council.
- CAHUC, P., DORMONT, B. (1997) "Profit-Sharing: Does it increase productivity and employment? A Theoretical model and Empirical evidence on French micro data", *Labor Economics* 4.
- CÂNDIDO F., J.. (1982). *O Movimento Operário: O Sindicato, o Partido*. Rio de Janeiro. Editora Vozes. 203 págs.
- CARROLL, A.. (2003). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, n. 38, p. 268-295, 1999. In: BUCHHOLTZ, A. *Business and society: ethics and stakeholder management*. 4. Ed.. Cincinnati: South-Western College.
- CHELIUS, J., SMITH, R. S. (1990) "Profit-Sharing and Employment Stability", *Industrial and Labor Relations Review*, v. 43, n. 3.
- CHIAVENATO, I.. (1994). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3ª. Ed., São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, I.. (1995). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Ed Makron, 4ª. Ed. São Paulo.
- CHIAVENATO, I.. (1999). *Gestão de Pessoas; o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- CHIAVENATO, I.. (2000) *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das Empresas*. Ed. Elsevier, 6ª. Reimpressão
- CHIAVENATO, I.. (2000). *Administração nos novos tempos*. 6.ed. RIO DE JANEIRO: Campus, 2000.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. in G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research* , pp. 295–336.
- CHIZZOTTI, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petropolis, RJ: Vozes.
- COASE, R. (1937). The nature of the firm. *Economics, Economica Contracting*, New Series, Vol. 4, No. 16. London(UK). New York: The Free Press.
- COLLIS, J.; Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª edição. Bookman, Porto Alegre.
- COMISSÃO EUROPÉIA (1996) PEPPER II, "Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprises Results (including equity participation) in Member States". Commission of the European Communities, Bruxelas.
- CORRÊA, D.; LIMA, G. (2006). Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas: Lições da Experiência Internacional, *R. Econ. Contemp.*, Rio de Janeiro, 10(2): 357-388, mai./ago.
- COSTA, S. A.. (1997). *A Política das Novas Relações Trabalhistas, por uma Empresa Moderna*. São Paulo: Ed. Atlas.
- CRONBACH, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16.
- DEDECCA, C. S.. (1997). *Racionalização Econômica, Emprego e Relações de Trabalho no Capitalismo Avançado*. Tese de Livre Docência, Campinas: Unicamp. Discurso e a prática na gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

- DUARTE, C.; Torres, J. (2005). Responsabilidade Social Empresarial: dimensões históricas e conceituais. In: INSTITUTO ETHOS. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades. V. 4. São Paulo: Peirópolis.
- DUCATI, E.; VILELA, E. S.(2001) A participação nos lucros ou resultados e a avaliação de desempenho. In: ENANPAD, Curitiba. 25, 2001, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD.
- DUTRA, N. H. (2006). Estilos de liderança em evidência na indústria de calçados de médio porte da cidade de Franca – SP. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro Universitário de Franca, Franca, SP.
- DUTRA, J. S., FISCHER. A. L.,HIPÓLITO. J. A. M., FLEURY. M. T. M., EBOLI. M. (2001). Gestão de Competências – Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente.
- EASTERBY-SMITH. M., THORPE. R., LOWE. A.. (1991).Applied qualitative research. London. Sage Publications.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S.(1998) Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo : Makron Books.
- ESTRIN, S., PÉROTIN, V., ROBINSON, A., WILSON, N. (1997) “Profit-Sharing in OECD Countries: a Review and Some Evidence”, *Business Strategy Review*, v. 8, p. 27-32.
- FERRI. P.B.; SANTOS. L.N.; SILVA. L.P.B.; POZO.T.L.; DOMENICO. S.M.R.. (2010). Valores pessoais e Crenças relativas as Organizações. In: Seminários de Administração. FEA. USP, Sao Paulo
- FITZROY F. R., KRAFT, K. (1986) “Profitability and profit-sharing”, *The Journal of Industrial Economics*, v. 35, n. 2.
- FITZROY F. R., KRAFT, K. (1987). Cooperation, productivity and profit-Sharing. *The Quarterly Journal of Economics*: 1987, v. 102, n. 1
- FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. (1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional - as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Ed. Atlas.
- FLEURY, M. T. L. (1989). Cultura Organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções. Uma discussão metodológica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 3-9, jan./mar.
- FOGUEL, S. (1992). A década da aprendizagem. *Odebrecht Informa*, **18** (50).
- FORNELL, C.; LARCKER, D., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*.
- FUNG, K. C. (1989) “Profit-Sharing and the European unemployment”, *European Economic Review*, v. 33, n. 9.
- GIL, A.C. (2006) Métodos e técnicas da pesquisa social. São Paulo: Ed. Atlas.
- GOMES. S. M. S.; GUIMARÃES. I. P.; PINHO. L. A. (2007). Participação dos Trabalhadores nos Lucros e/ou Resultados das Empresas: o caso dos Sindicatos dos Metalúrgicos da Região Metropolitana de Salvador. Anais XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007
- GONZAGA. J. B.. (1994). *A Inquisição em Seu Mundo*, Editora Saraiva.
- GOTTFRIES, N., SJÖSTRÖM, T. (1995) “Profit-sharing, employment efficiency and wage stability”, *Scandinavian Journal of Economics*.
- GRAÇA, L.(1999) Satisfação profissional: o melhor do SNS somos nós. *Human Capital and Job Satisfaction in the Portuguese National Health Service*
- GROB, A.; LITTLE, T. D.; WANAER, B.; WEARING, A. J. (1996) Adolescents well-being and perceived control across 14 sociocultural contents. *Journal of Personality and Social*
- GUIMARÃES, V. F. (2007). Bases de poder do supervisor, conflitos intergrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório.

- (Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada). Universidade Federal de Uberlândia.
- GUSTAFFSON, B. (1875) *Marxismo y revisionismo: La crítica bernsteiniana del marxismo y sus premisas histórico-ideológicas*. México: Grijaldo.
- HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. (2009) *Análise Multivariada de Dados*. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- HORN, J. L. (1965). A rationale for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30.
- HUBERMAN, Leo. (1981) *Historia da riqueza do homem*. Ed. Zahar.
- IBGC. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2004.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs e ownership structure. *Journal of Financial Economics*, London (UK), v.3, n.4, June.
- JONES, M. (1996). Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. *Business e Society*, n. 35.
- KATO, T., MORISHIMA, M. (2007). "The nature, scope e effects of profit sharing in Japan: evidence from new survey data", *International Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 6, Sept.
- KIM, S. (1998) "Does profit-sharing increase firm profits?", *Journal of Labor Research*, v. 19, n. 2, p. 351-370.
- KOCHE, José Carlos. (1997). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática de pesquisa*. 14. Ed. Petropolis: Vozes
- KRAFT, K.; LANG, J. (2013). "Profit Sharing and Training" *OXFORD BULLETIN OF ECONOMICS AND STATISTICS*, vol.75, nº 6, pp. 940-961, John Wiley & Sons.
- KRAUTER, E.; BASSO, L. F. C. (2003) *Estratégia associada aos planos de participação nos lucros e resultados para a geração de valor para as empresas*. São Paulo. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers>> Acesso em: 05/jan./ 2012.
- KRUSE, D. (1992) "Profit-sharing e productivity: microeconomic evidence from the United States", *The Economic Journal*, v. 102, n. 410, p. 24-36.
- KRUSE, D., BLASI, J. (1997) "Employee Ownership, Employee Attitudes e Firm Performance: A Review of the Evidence". In: D. Lewin, D. Mitchell, M. Zaidi, *The Human Resource Management Handbook*. JAI Press.
- LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN G.L.J. (2003) *Administração: princípios e tendências*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva. ISBN 85-02-03788-9
- LAKATOS, E.M.; (2003) *Fundamentos de Metodologia Científica*, São Paulo, Atlas.
- LEAL, Guilherme Peirão. (1998) *Empresa ética não é sonho*. Exame, São Paulo, ano 32, n. 22, 21 outubro 1998.
- LETHBRIDGE, Eric. *Governança Corporativa*. Revista BNDES, n.8, dezembro de 1997.
- LEVINE, D., TYSON, L. (1990) "Participation, Productivity e the Firm's Environment". In: A. Blinder, *Paying for Productivity, A Look at the Evidence*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- LIMA. T.; CORRÊA. D. (2006) *Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas: lições da experiência internacional*. Revista Economia Contemporânea. vol.10, no.2. Rio de Janeiro.
- LOCKE, E. A. (1976) *The nature e causes of job satisfaction*. In: DUNNETTE, M. D. (Org) *Handbook of Industrial Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- LODI, João Bosco. *Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- LONG, R.. FANG, T. (2014). Do strategic factors affect adoption of profit sharing? Longitudinal evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31.
- MARCONI, M. de Andrade, LAKATOS Eva M.(2009). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7ª. Ed. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas.
- MARCONI, Marina de A. and LAKATOS, Eva Maria. (2002). *Técnicas de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- MARINAKIS, A. E. (1999) “Participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de las empresas en América Latina”, *Revista de la Cepal*, n. 69.
- MARTIN, N. C.; et al. (2004). In: *Revista Contabilidade and Finanças*. São Paulo. v. 34, n. 1, p. 7-22, janeiro/abril.
- MARTINEZ, A. L.(1998) *Agency Theory na Pesquisa Contábil*. Em: *Anais Encontro da ANPAD–ENANPAD*, 1998, Foz do Iguaçu.
- MARTINS, S. P. (1996). *Participação dos empregados nos lucros das empresas*. São Paulo: Ed. Malheiros, 172 págs.
- MARTINS, Sérgio Pinto. (2003) *Direito do Trabalho*, 17ª ed., São Paulo: Ed. Atlas, pg. 271.
- MARTINS, S. P. (2000). *Participação nos lucros ou resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical?* *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 47-65. acessado December 01, 2014, from http://www.sielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000300004&lng=en&tlng=pt.10.1590/S1415-65552000000300004.
- MARX, R. (1992 a). O processo de trabalho e grupos semiautônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. *Revista de Administração de Empresas*, **32** (2), 36-43.
- MARX, K. (1996) *O Capital: Crítica da Economia Política*. (R. Barbosa & F. Kothe, Trad.)
- MARX. Karl; Engels. Friedrich. (1848) *O manifesto do Partido Comunista*. CNTE (2008) Equipe de Educadores da ECO/CUT – Concepção, Estrutura e Organização Sindical.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. (1995) *Além da Hierarquia*. São Paulo: Atlas.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2000) *Introdução à administração - 5 a. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas*.
- MAXIMIANO, A. C. A.. (2000) *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª. Ed., São Paulo: Atlas.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J., (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and applications*. Thousand Oaks. Sge Publications.
- MAYO. A. J.; Nokia, N.. (2008). *O apogeu do Capitalismo*. Elsevier – Ed. Campus – RJ. Tradução de: Melo. Carlos Cordeiro de.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C.. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Editora Quilatarum.
- MILBURNE, G. e FRANCIS, G. J. (1981) *All about job satisfaction*. *Super visionary Management*, v.26, n. 8.
- MILES, M.; HUBERMAN, M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage Publications.
- MINGOTI, S. A. (2007). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.
- MINTZBERG, Henry. (1979) *The structuring of organization: a synthesis of the research*. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
- MITCHELL, T. R.; LARSON, J. R. (1987). *People in organizations: an introduction to organization behavior*. New York. Ed McGraw Hill.
- MOTA. F. C.D.; (1991). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo. Ed. Pioneiras.

- MOWDAY, R., STEER, R., and PORTER, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. and STEER, R.M. (1982), *Employee Organizational Linkages* Academy Press, New York.
- NUNNALLY, J., BERNSTEIN, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York.
- OISHI, S., DIENER, E., LUCAS, R. E., SUH, E. (1999). Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: Perspectives from needs and values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, no. 25 vol.(8).
- PARDAL, L.; CORREIA, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social - formação contínua*. Porto: Areal Editores.
- Pettigrew, A. F. E. (1996). *Managing Through Networks: Some Issues and Implications for the NHS*. *British Journal of Management*. VL - 7. Blackwell Publishing Ltd
- PONTES, B. R.. (2002) *Administração de cargos e salários*. 9a. ed., São Paulo: Ed. LTr.
- POUTSMA, E., BLASI, J. R., KRUSE, D. L. (2012). Employee share ownership and profit sharing in different institutional contexts. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1513-1518.
- POUTSMA, E.; KAARSEMAKER, E. (2014). Added Value of Employee Financial Participation. *Human Resource Management Practices Management for Professionals*, pp 181-196, Springer.
- QUARREY, M., ROSEN. C. (1997) *Employee Ownership e Corporate Performance*. Oakland: National Centre for Employee Ownership.
- RABELO, Flávio M. (1998). Fundos de Pensão, Mercados de Capitais e Corporate Governance: Lições para os Mercados Emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v.38, n.1, p.38-51, jan./mar
- REDMOND, W. H. (2003) Innovation, diffusion, e institutional change. *Journal of Economic Issues*, v. 37, n. 3, p. 665-679.
- ROESCH, S. A.. (2006). *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de acesso de caso*. 3ª. Ed., São Paulo: Ed. Atlas.
- ROSA, F. D.. (2000) *Participação nos lucros ou resultados: A grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos da empresa*. In: *Revista Grupisa. Remuneração em Foco*. 2008. Nov/Dez.
- RUSSO, N. F.; DABUL, A. J. (1997). The relationship of abortion to well-being. Do race and religion make a difference? *Professional Psychology: Research and Practice*, 28(1), 23-31.
- SANCHEZ. R. G. A. STON. (2013). *PLS-Path Modetling Port LS-* in WWW.SANCHEZ.COM. Secção 8.3. Jan/2014
- SANT'ANNA, A. S. (2002) *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sobre a ótica dos profissionais, Satisfaction in the Portuguese National Health Service*, p. 26, São Paulo: Editora Nova Cultural. (obra original publicada em 1867)
- SEKARAN, U. (2003). *Métodos de pesquisa para as empresas* (4ª ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- SCHEIN, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley Professional.
- SCHMUTTE, P. S.; RYFF, C. D. (1997) Personality and well-being: examining methods and meanings. *Journal of Personality and Social Psychology*, no.73, vol. (30).
- SIFFERT Filho, N.. (1998). *Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90*. *Revista BNDES* n.9, junho.
- SILVA, J. (2003). *Programas de participação nos lucros e resultados*. *Contexto*, Porto Alegre, v. 3, n. 4, pp. 1-20.

- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 357 -379). Porto Alegre. Ed. Artmed
- SPC - Estatísticas. Disponível em <<http://www.mpas.gov.br>>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2004.
- SUPERTI. E., OLIVEIRA. A. J. (2005). Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo de remuneração variável da administração participativa. In: [www. faeso.edu.br](http://www.faeso.edu.br)
- SWISS, Cam. (2004). HayGroup.
- TAMAYO, A. S. M.; VILAR, L. R.; RAMOS, J. et al. (2001) Prioridades Axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, nr.17, vol. (1).
- TEIXEIRA, E. (2007). *As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa*. Petrópolis/RJ: Vozes.
- TENENHAUS, M.. Vinzi, V.. Chatelin, Y.. Lauro, C.. (2005). *PLS path modeling. Computational statistics and Data Analysis* .
- TRIPODI, T. et al.. (1975). *A análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro. Ed. Francisco Alves.
- TSEO, G. K., SHENG, H. G., PENG-ZHU, Z., LIHAI, Z. (2004) “Employee ownership e profit- sharing as positive factors in the reform of Chinese state-owned enterprises”, *Economic e Industrial Democracy*, v. 25 (1). (p. 147-177).
- TUMA, F.. (1999). *Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?* São Paulo: LTr.
- VASCONCELOS, I. F. F. G. de; (2010). *Paradoxos organizacionais e Mudança: A análise crítica de três estudos de caso*. FGV Pesquisas. São Paulo.
- VERGARA S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6ª. Ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- WADHWANI, S. B. (1987) “The macroeconomic implications of profit-sharing: some empirical evidence”, *The Economic Journal*, v. 97, Supplement: Conference Papers, (pp. 171-183).
- WADHWANI, S., WALL, M. (1990) “The effects of profit-sharing on employment, wages, stock returns and productivity: Evidence from UK micro data”, *The Economic Journal*, v. 100, (pp. 1-17).
- WALLACE, J. E. (1993). Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, v. 42.
- WATSON, J.. (1913). “Psychology as the behaviorist views it”. *Psychological Review* número 20.
- WEBER, Max. (1991). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília.
- WEITZMAN, M. (1984) *The Share Economy*. Cambridge: Harvard University Press.
- WILLIAMSON, O. (1975). Markets and Hierarchies, *The Free Press*, XIE, In: *Accounting Research with Contracting Frictions*, *Contemporary Accounting Research*, Vol.13. No. 2 (Fall 1996), (pp. 423-433).
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- WOOD JR. T.. PICARELLI FILHO, V.. (1999). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Ed. Atlas.
- WOOD, D. J.(1991). *Corporate Social Performance Revisited*. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4.

- ZYLBERSTAJN, H. (2002) “The Brazilian Case: Performance Pay as Worker’s Right”. In: M. Brown, J. S. Heywood, Paying for Performance, An International Comparison. M. E. Sharp, (pp. 236-260).
- ZYLBERSZTAJN, H., NEVES, M. F.. (2000). Economia das Organizações. In: Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: Indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Ed. Pioneira.

ANEXO E APÊNDICES

ANEXO - "BENEFÍCIOS AOS EMPREGADOS"

Nos casos de benefícios aos empregados o RIR/99 garante somente os seguintes:

Serviços Assistenciais e Benefícios Previdenciários a Empregados e Dirigentes

Serviços Assistenciais

Art.360. Consideram-se despesas operacionais os gastos realizados pelas empresas com serviços de assistência médica, odontológica, farmacêutica e social, destinados indistintamente a todos os seus empregados e dirigentes (Lei 9.249, de 1995, art. 13, inciso V).

§1º O disposto neste artigo alcança os serviços assistenciais que sejam prestados diretamente pela empresa, por entidades afiliadas para este fim constituídas com personalidade jurídica própria e sem fins lucrativos, ou, ainda, por terceiros especializados, como no caso da assistência médico - hospitalar.

§2º Os recursos despendidos pelas empresas na manutenção dos programas assistenciais somente serão considerados como despesas operacionais quando devidamente comprovados, mediante manutenção de sistema de registros contábeis específicos capazes de demonstrar os custos pertinentes a cada modalidade de assistência e quando as entidades prestadoras também mantenham sistema contábil que especifique as parcelas de receita e de custos dos serviços prestados.

Benefícios Previdenciários

Art.361. São dedutíveis as contribuições não compulsórias destinadas a custear planos de benefícios complementares assemelhados aos da previdência social, instituídos em favor dos empregados e dirigentes da pessoa jurídica (Lei 9.249, de 1995, art. 13, inciso V).

§1º Para determinação do lucro real, a dedução deste artigo, somada às de que trata o art. 363, cujo ônus seja da pessoa jurídica, não poderá exceder, em cada período de apuração, a vinte por cento do total dos salários dos empregados e da remuneração dos dirigentes da empresa, vinculados ao referido plano (Lei 9.532, de 1997, art. 11, §2º).

§2º O somatório das contribuições que exceder o valor a que se refere o parágrafo anterior deverá ser adicionado ao lucro líquido para efeito de determinação do lucro real (Lei 9.532, de 1997, art. 11, §3º).

Fundo de Aposentadoria Programada Individual - FAPI

Art.363. A pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional o valor das quotas adquiridas em favor de seus empregados ou administradores, do Fundo de Aposentadoria Programada Individual - FAPI, instituído na forma da Lei 9.477, de 1997, desde que o plano atinja, no mínimo, cinquenta por cento dos seus empregados, observado o disposto nos §§1º e 2º do art. 361 (Lei 9.477, de 1997, arts. 7º e 10, e Lei 9.532, de 1997, art. 11, §§2º, 3º e 4º).

Acompanhando os mencionados, também são dedutíveis os salários, ordenados e honorários, adicionados dos respectivos encargos trabalhistas previstos na legislação em vigor.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Veja o disposto no RIR/99:

Art.368. Poderão ser deduzidos, como despesa operacional, os gastos realizados com a formação profissional de empregados.

O artigo 368 do RIR/99 menciona que são dedutíveis os gastos com a Formação Profissional do Trabalhador, não mencionando, portanto, os gastos com a Formação Educacional. Isto significa que o curso

estudado pelo funcionário deve estar diretamente ligado às necessidades presentes ou futuras da empresa. Neste caso, as despesas com a formação educacional podem ser tidas como de formação profissional e perfeitamente necessárias ao objeto social da empresa, sendo dedutíveis se tal benefício for indistintamente fornecido a todos os funcionários, tal como acontece com os benefícios assistenciais e previdenciários complementares já citados.

Se não for fornecido o mesmo direito a todos os funcionários da empresa que estejam cursando uma universidade, os fiscais da Receita Federal podem arbitrar que esses valores estão sendo pagos como gratificação especial ou como distribuição de resultados (art. 359 do RIR/99 e Lei 10101/2000 a seguir enunciados) ou remuneração indireta paga ao trabalhador (art. 358 do RIR/99 já mencionados a acima). Se fiscalização impugnar os gastos, não os considerando como de Formação Profissional, o valor das mensalidades deve ser adicionado aos salários do beneficiado. De tal importância adicionada ao salário deve ser deduzido o imposto de renda na fonte de conformidade com a tabela progressiva do imposto de renda na fonte em vigor.

BOLSAS DE ESTUDO

É importante observar que o tratamento fiscal dado às Bolsas de Estudo é totalmente diferente dos casos de Formação Profissional do Trabalhador

No caso do fornecimento de Bolsas de Estudo, estas seriam contabilizadas pela empresa como Contribuições e Doações, porque o beneficiário não pode ser funcionário da empresa, nem pode ter qualquer outra ligação com a ela. De outro lado, essas doações ou contribuições também têm limitações estabelecidas pela legislação tributária e pela Constituição Federal. Nestes casos de Bolsas de Estudo, para que sejam dedutíveis para efeito do cálculo do imposto de renda das pessoas jurídicas, doações não devem ser efetuadas diretamente ao beneficiário pessoa física e, sim, a pessoas jurídicas sem fins lucrativos, que fornecerão as Bolsas de Estudo.

Vejam os que menciona o RIR/99 sobre as Contribuições e Doações, onde se incluem as BOLSAS DE ESTUDO:

TRIBUTAÇÃO DAS BOLSAS DE ESTUDO RECEBIDAS POR PESSOAS FÍSICAS

As mensalidades pagas não serão tributadas na declaração do beneficiário pessoa física se forem consideradas como Bolsa de Estudo. Esta denominação só pode ser atribuída ao benefício concedido pela empresa quando o agraciado não tiver vínculo de emprego com a mesma (RIR/99, art. 39, VII, e art. 43, I).

Vejam os textos legais sobre tributação das pessoas físicas, constante do RIR/99 - Tributação das Pessoas Físicas:

Art. 39. Não entrarão no cômputo do rendimento bruto:

VII - as bolsas de estudo e de pesquisa caracterizadas como doação, quando recebidas exclusivamente para proceder a estudos ou pesquisas e desde que os resultados dessas atividades não representem vantagem para o doador, nem importem contraprestação de serviços (Lei 9.250, de 1995, art. 26);

Observe, mais uma vez, que neste caso de Bolsa de Estudo, o beneficiário não pode ter relação de emprego com o doador. Observe também que as doações a título de Bolsa de Estudo previstas no item VII do art. 39 do RIR/99 como não é tributável na pessoa física, não foram dedutíveis para efeito do cálculo do imposto de renda da pessoa jurídica doadora. Por isso, dificilmente encontraremos alguma pessoa jurídica que queira ofertar Bolsas de Estudos a qualquer tipo de aluno.

Vejam agora o que RIR/90 dispõe sobre os rendimentos tributáveis do beneficiário pessoa física:

Art. 43. São tributáveis os rendimentos provenientes do trabalho assalariado, as remunerações por trabalho prestado no exercício de empregos, cargos e funções, e quaisquer proventos ou vantagens percebidos, tais como (Lei 4.506, de 1964, art. 16, Lei 7.713, de 1988, art. 3º, § 4º, Lei 8.383, de 1991, art. 74, e Lei 9.317, de 1996, art. 25, e Medida Provisória 1.769-55, de 11 de março de 1999, arts. 1º e 2º):

I - salários, ordenados, vencimentos, soldos, soldadas, vantagens, subsídios, honorários, diárias de comparecimento, bolsas de estudo e de pesquisa, remuneração de estagiários;

Neste caso, a Bolsa de Estudo será tributada na declaração do beneficiário por existir a relação de emprego e na empresa doadora será contabilizada com salário do empregado.

E ainda existe outro problema, o do recolhimento das contribuições à previdência social oficial. Se o trabalhador não está contribuindo à previdência social pelo salário teto previsto na legislação, o valor das mensalidades escolares também será computado para efeito do cálculo da contribuição à previdência social e às demais entidades previstas em lei como SESI / SENAI e SESC / SENAC, etc...

PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS OU RESULTADOS DA EMPRESA

Eis o que menciona o RIR/99:

Art.359. Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, dentro do próprio exercício de sua constituição (Medida Provisória 1.769-55, de 1999, art. 3º, §1º).

NOTA: A Medida Provisória foi transformada na Lei 10.101/2000 que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

APÊNDICES - QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO PARA *STAKEHOLDER*:

Caro Participante:

A pesquisa abaixo faz parte integrante de Tese de doutoramento, intitulada “A POSSÍVEL AGREGAÇÃO DE VALOR À EMPRESA E PARA SEUS *STAKEHOLDERS* INTERNOS, ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO DE LUCROS E RESULTADOS (PLR)”; da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.

Solicitamos, pois que responda as questões marcando as opções: SIM ou NÃO, e avalie percentualmente a importância da questão no seu modo de ver.

Antecipadamente agradecemos sua participação.

1	COSTUMO FALTAR OU ME AUSENTAR QUANDO NECESSITAM DE MIM?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
2	VOCE PREZA PELA PONTUALIDADE?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
3	FOCO A ATENÇÃO EM IRREGULARIDADES, ERROS, EXCEÇÕES E DESVIOS DOS PADRÕES ESPERADOS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
4	EM SITUAÇÕES ADVERSAS DE PRODUÇÃO, BUSCO MEIOS ALTERNATIVOS PARA SUPRIMILAS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
5	CONCENTRO MINHA TOTAL ATENÇÃO EM LIDAR COM ERROS, RECLAMAÇÕES E FALHAS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
6	ESPERO AS COISAS DAREM ERRADO PARA COMEÇAR AGIR?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
7	NA EXECUÇÃO DAS TAREFAS, OBTENHO E COMPARTILHO CONHECIMENTO COM OS DEMAIS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
8	EVITO O DESPÉRDIO DE TEMPO E DE MATERIAIS EM MEU LOCAL DE TRABALHO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
9	TOMO DECISÕES SOMENTE QUANDO SOLICITADO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
10	NOS PROCESSOS EMPRESARIAIS, PARTICIPO BUSCANDO UMA CONTRA PARTIDA DOS DEMAIS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
11	DEMONSTRO A IMPORTÂNCIA DE SE TER UM FORTE SENSO DE OBRIGAÇÃO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90

	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
12	VOU ALÉM DO INTERESSE PESSOAL PELO BEM DO GRUPO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
13	EVITO ME ENVOLVER QUANDO ASSUNTOS IMPORTANTES SURGEM?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
14	FAÇO QUESTIONAMENTOS SOBRE OS CRITÉRIOS ADOTADOS EM SITUAÇÕES CRÍTICAS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
15	FOMENTO A VONTADE DOS OUTROS EM TRABALHAR COM MAIOR DEDICAÇÃO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
16	NA ORGANIZAÇÃO A META É PRIMORDIAL COMPARADA À QUALIDADE?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
17	EM SUAS ATIVIDADES, VOCÊ BUSCA ATINGIR AS METAS PROPOSTAS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
18	VOCÊ É VISTO PELA EMPRESA COMO PARTE FUNDAMENTAL NA AGREGAÇÃO DE VALOR?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
19	SUGERE NOVAS ALTERNATIVAS, MANEIRAS DE REALIZAR E COMPLETAR AS ATIVIDADES?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
20	PROTELO O ATENDIMENTO EM RESPONDER QUESTÕES URGENTES?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
21	SOU EFICAZ EM ATENDER AS NECESSIDADES DOS OUTROS EM RELAÇÃO AO TRABALHO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
22	ESTIMULO COM QUE OS OUTROS FAÇAM MAIS DO QUE O ESPERADO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
23	DEMONSTRO ACREDITAR QUE “NAO SE MEXE NO QUE ESTÁ DANDO CERTO”?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
24	CUMPRO AS ATRIBUIÇÕES DETERMINAS PELO SEU SUPERIOR IMEDIATO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

25	ACREDITA SER RECONHECIDO PELA SUA GESTÃO ATRAVÉS DE SUA COMPETÊNCIA OU SERVIÇOS PRESTADOS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
26	O COMPROMETIMENTO DE CADA UM COM A QUALIDADE TORNA-SE FUNDAMENTAL PARA ATINGIR AS METAS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
27	A EMPRESA BUSCA MANTER E APRIMORAR SEU SISTEMA DE QUALIDADE?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
28	A EMPRESA PREZA PELA QUALIDADE E MANUTENÇÃO DE SEUS EQUIPAMENTOS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
29	VOCÊ CONHECE A POLÍTICA SINDICAL PARA SUA CLASSE?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
30	AS POLÍTICAS OFERTADAS PELO SINDICATO SÃO SATISFATÓRIAS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
31	O OFERECIMENTO DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES OU DE RECICLAGEM PELO SINDICATO SERIA DE VALIA PARA SUA FORMAÇÃO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
32	VOCÊ ACREDITA QUE A POLITICA DO SINDICATO EXTENSIVA A SEUS DEPENDENTES É SATISFATÓRIA?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
33	CONSIDERA ADEQUADA A POLITICA SALARIAL DESENVOLVIDA PELO SEU SINDICATO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
34	TENHO INTERESSE EM CONHECER AS POLITICAS ENTRE SINDICATO X EMPRESA?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
35	VOCÊ FICARIA SATISFEITO SE BENEFÍCIOS EDUCACIONAIS A SEUS DEPENDENTES FOSSE PONTO DE REIVINDICAÇÃO DE SEU SINDICATO PERANTE A EMPRESA?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
36	OS BENEFÍCIOS MÉDICOS SÃO EXTENSIVOS A SEUS DEPENDENTES?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
37	CONCORDA COM PLANO DE CARREIRA DA EMPRESA?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90

38	VOCÊ PRODUZIRIA COM MAIOR EMPENHO SE SEU EMPREGO FOSSE VITALÍCIO?						Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90
39	CASO HOUVESSE UM FUNDO DE AÇÕES, DO QUAL OS EMPREGADOS PARTICIPASSEM, VC TERIA MAIOR COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA?						Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90

QUESTIONÁRIO PARA SINDICATO:

Caro Participante:

A pesquisa abaixo faz parte integrante de Tese de doutoramento, intitulada “A POSSÍVEL AGREGAÇÃO DE VALOR À EMPRESA E PARA SEUS *STAKEHOLDERS* INTERNOS, ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO DE LUCROS E RESULTADOS (PLR)”; da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.

Solicitamos, pois que responda as questões marcando as opções: SIM ou NÃO, e avalie percentualmente a importância da questão no seu modo de ver.

Antecipadamente agradecemos sua participação.

1	O SINDICATO CONSIDERA O PAGAMENTO DA PLR UMA F							Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	OS STAKEHOLDERS?															
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	ESTE PAGAMENTO É CONSIDERADO, PELO SINDICATO							Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	COMO PARTE VARIÁVEL DO SALÁRIO?															
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
3	COMO BONUS?							Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4	COMO COMPLEMENTAÇÃO SALARIAL?							Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5	NO PAGAMENTO DA PLR, QUE O SINDICATO PROPAGA							Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	ESTA CONTIDA AOS SEUS ASSOCIADOS À ORIENTAÇÃO															
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6	DA MESMA FORMA, SOBRE DESPERDÍCIO?							Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
7	DA MESMA FORMA SOBRE ASSIDUIDADE?							Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
8	EXISTE UMA POLÍTICA DOUTRINÁRIA, POR PARTE DO							Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	SINDICATO, SOBRE O COMPROMETIMENTO DE SEUS															
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9	HÁ A POSSIBILIDADE DE UM MODELO ÚNICO PARA O							Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	PAGAMENTO DA PLR EM TODOS OS SINDICATOS															
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
10	A FORMA DE APURAÇÃO DOS VALORES A SEREM PAGOS							Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	PELA PLR, SATISFAZ AO SINDICATO?															
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

11	O SINDICATO, DENTRE A GAMA DE SEUS ASSOCIADOS, TEM AQUELES QUE RECEBEM A PLR, ATRAVES DE FUNDO DE AÇÕES?						Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90
12	EXISTE ALGUM IMPEDIMENTO DENTRO DA POLITICA DESTE SINDICATO, PARA A NEGOCIAÇÃO JUNTO AS EMPRESAS PARA QUE A PLR SEJA PAGA ATRAVEZ DE UM FUNDO DE AÇÕES?						Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90
13	DENTRO DAS POLICITAS DE REIVINDICAÇÕES DO SINDICATO, EM ALGUM MOMENTO FOI REINVIDICADO O “EMPREGO VITALICIO”?						Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90
14	DEVIDO AS MUDANÇAS NO MERCADO DE TRABALHO CONTEMPORANEO, EXISTE A POSSIBILIDADE PARA A REINVIDICACÃO DO “EMPREGO VITALICIO”?						Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90
15	EXISTE UMA PREOCUPAÇÃO DO SINDICATO COM O TUNER OVER DA CATEGORIA?						Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90
16	NAS NEGOCIAÇÕES SINDICAIS É SOLICITADO ÀS EMPRESAS QUE SEJA OFERTADO CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO PARA A CATEGORIA?						Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90
17	O SINDICATO OFERTA CURSOS QUE POSSIBITAM A “ESPECIALIZAÇÃO” DE SEUS ASSOCIADOS?						Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90
18	DENTRO DA POLITICA DE ASSISTENCIA SOCIAL DESTE SINDICATO, EXISTE BENEFICIOS EXTENSIVOS AOS DEPENDENTES?						Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90
19	NAS NEGOCIAÇÕES SINDICAIS, É PONTO DE PAUTA A SOLICITAÇÃO ÀS EMPRESAS PARA A EXTENSÃO DE BENEFICIOS SOCIAIS AOS DEPENDENTES?						Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>						
	Avalie (%) a Importância da Resposta:						10	20	30	40	50	60	70	80	90

QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA:

Caro Participante:

A pesquisa abaixo faz parte integrante de Tese de doutoramento, intitulada “A POSSÍVEL AGREGAÇÃO DE VALOR À EMPRESA E PARA SEUS *STAKEHOLDERS* INTERNOS, ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO DE LUCROS E RESULTADOS (PLR)”; da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.

Solicitamos, pois que responda as questões marcando as opções: SIM ou NÃO, e avalie percentualmente a importância da questão no seu modo de ver.

Antecipadamente agradecemos sua participação.

01	EXISTE NA EMPRESA UM PLANO DE ASCENÇÃO PROFISSIONAL?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
02	A EMPRESA OFERECE CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
03	HÁ UMA INTERATIVIDADE COM O SINDICATO PARA O OFERECIMENTO DE CURSOS PROFISSIONALIZANTE OU DE ESPECIALIZAÇÃO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
04	A EMPRESA ABSORVE O PAGAMENTO DA PLR COMO UM CUSTO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
05	PARA O PAGAMENTO DA PLR É CONSIDERADO COMO INDICE DE APURAÇÃO SÓ A PRODUTIVIDADE?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
06	EXISTE POR PARTE DA EMPRESA UMA POLITICA DE ENSINAMENTO PARA SEUS <i>STAKEHOLDERS</i> SOBRE ABSENTEISMO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
07	SOBRE DESPERDÍCIO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
08	SOBRE MAIOR COMPROMETIMENTO COM GESTÃO PARTICIPATIVA?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
09	A EMPRESA RESPONSABILIZA SEU <i>STAKEHOLDER</i> PELO MAU USO DE EQUIPAMENTOS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
10	EXISTE UMA FISCALIZAÇÃO PARA ISSO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90
11	HÁ UMA PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA EM INVESTIMENTOS DE TECNOLOGIA DE PONTA? (ÚLTIMA GERAÇÃO)							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>					
	Avalie (%) a Importância da Resposta:							10	20	30	40	50	60	70	80	90

	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
12	HÁ UMA PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA COM A QUALIDADE DE VIDA, INTERNAMENTE, DE SEUS <i>STAKEHOLDERS</i>?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
13	E, EXTERNAMENTE, EXISTE?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
14	EXISTEM PROGRAMAS DEFINIDOS PARA TAL?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
15	EM SEU PLANO DE BENEFÍCIOS, A EMPRESA INCLUI OS DEPENDENTES DE SEUS <i>STAKEHOLDERS</i>?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
16	DENTRE OS BENEFÍCIOS OFERTADOS EXISTE CRECHE?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
17	CURSOS DE LÍNGUA?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
18	BOLSAS DE ESTUDO PARA DEPENDENTES ATÉ 24 ANOS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
19	NO PAGAMENTO DA PLR, A EMPRESA CLASSIFICA TAL COMO UMA PARTE VARIÁVEL DO SALÁRIO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
20	COMO BÔNUS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
21	COMO COMPLEMENTAÇÃO SALARIAL?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
22	COMO UMA DESPESA OU CUSTO IMPOSTA POR LEGISLAÇÃO?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
23	A EMPRESA ESTARIA DISPOSTA A REIVINDICAR O PAGAMENTO DA PLR ATRAVEZ DE UM FUNDO DE AÇÕES INEGOCIÁVEIS E GERIDO PELOS <i>STAKEHOLDERS</i>?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
24	APÓS A ADOÇÃO DO PAGAMENTO DA PLR, HOUVE AUMENTO DA PRODUTIVIDADE?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	

	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
25	OBSERVOU-SE MAIOR COMPROMETIMENTO POR PARTE DOS STAKEHOLDERS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
26	EXISTE UMA INGESTÃO FORMAL, POR PARTE DO SINDICATO DE CLASSE NO DESEMPENHO DOS STAKEHOLDERS?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
27	E, UMA INGESTAO INFORMAL?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
28	EM ALGUM MOMENTO, DENTRO DE UM MAIOR COMPROMETIMENTO AUFERIDO, A EMPRESA JÁ VISLUMBROU A POSSIBILIDADE DE OFERTAR O “EMPREGO VITALICIO”?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
29	ESTA OFERTA SERIA UMA POLITICA PARA MANTER SEU “CAPITAL INTELECTUAL” PERMANENTEMENTE?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
30	EM ALGUM MOMENTO HOUVE PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA COM A POSSIBILIDADE DE OCORRENCIA DO PROBLEMA DE “AGENCY”?							Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
	Avalie (%) a Importância da Resposta:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100