

Participação nos lucros e resultados (PLR): um estudo dos bancos de crédito consignado de Belo Horizonte, Minas Gerais

Profit and Result Sharing (PLR): a study of consigned credit banks in Belo Horizonte, Minas Gerais

DOI:10.34117/bjdv8n4-271

Recebimento dos originais: 21/02/2022

Aceitação para publicação: 31/03/2022

Anna Taciana Alves Sardinha Pinto

Bacharel em administração

Instituição: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)

Endereço: Avenida Amazonas nº 7675, Nova Gameleira - Belo Horizonte - MG

CEP: 30510-000

E-mail: anna_taciana@hotmail.com

Luciano dos Santos Diniz

Doutor em Ciências Sociais

Instituição: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)

Endereço: Avenida Amazonas nº 7675, Nova Gameleira - Belo Horizonte - MG

CEP: 30510-000

E-mail: lucianodiniz@cefetmg.br

Paulo Fernandes Sanches Junior

Doutor em Engenharia Civil

Instituição: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)

Endereço: Avenida Amazonas nº 7675, Nova Gameleira - Belo Horizonte - MG

CEP: 30510-000

E-mail: sanches@cefetmg.br

RESUMO

As transformações contemporâneas nas relações de trabalho têm ocorrido de maneira cada vez mais explícita no cenário global, desencadeando um movimento de modernização dos sistemas produtivos e de gestão das empresas. Neste contexto, as empresas brasileiras têm incorporado importantes ferramentas de incentivo à participação dos trabalhadores no processo produtivo, como os programas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), de modo a favorecer a gestão compartilhada da organização e a partilha dos resultados positivos obtidos com sua atuação. O presente artigo tem como objetivo analisar a normatização e as práticas de pagamento da PLR, no âmbito das Instituições Financeiras de empréstimo consignado de Belo Horizonte/MG, sob a vigência da Lei nº 10.101/2000. De forma específica, buscou-se identificar os elementos que caracterizam a PLR como ferramenta de gestão empresarial participativa; verificar a regulamentação da PLR no Brasil e as condições impostas pela legislação trabalhista para o pagamento dessa verba aos empregados. Para tanto, no presente estudo foram utilizadas pesquisa bibliográfica, documental e de levantamento. A partir da análise dos instrumentos coletivos de trabalho firmados entre os bancos e o sindicato representativo da categoria obreira, homologados entre os anos de 2008 e 2018, foi possível identificar os parâmetros de regulação, aplicação e condições de pagamento da PLR no setor.

Avaliou-se, também, a atuação e a percepção das lideranças sindicais em face dos programas de PLR. A pesquisa concluiu que a PLR, aplicada assertivamente, é uma importante ferramenta de estratégia dos empregadores e um grande meio de recompensar a produtividade de seu pessoal.

Palavras-chave: remuneração variável, participação nos lucros e resultados, estratégia, produtividade, recompensa.

ABSTRACT

Contemporary transformations in labor relations have been occurring in an increasingly explicit way in the global scenario, triggering a movement towards the modernization of production systems and company management. In this context, Brazilian companies have incorporated important tools to encourage workers' participation in the productive process, such as profit sharing programs (PLR), in order to favor shared management of the organization and the sharing of the positive results obtained from its activities. The purpose of this article is to analyze the regulations and practices of PLR payment in consigned loan financial institutions in Belo Horizonte, Minas Gerais, under Law 10101/2000. Specifically, we sought to identify the elements that characterize PLR as a participative corporate management tool; to verify PLR regulation in Brazil and the conditions imposed by labor legislation for the payment of this sum to employees. To this end, the present study used bibliographic, documentary and survey research. From the analysis of collective bargaining instruments signed between banks and the union representing the workers' category, ratified between the years 2008 and 2018, it was possible to identify the parameters of regulation, application and conditions of payment of PLR in the sector. We also evaluated the performance and perception of union leaders in relation to the PLR programs. The research concluded that assertively applied profit sharing is an important strategic tool for employers and a great means of rewarding the productivity of their staff.

Keywords: variable compensation, profit sharing, strategy, productivity, reward.

1 INTRODUÇÃO

As transformações contemporâneas nas relações de trabalho têm ocorrido de maneira cada vez mais explícita no cenário global, desencadeando um movimento de modernização dos sistemas produtivos e de gestão das empresas. Neste aspecto, além dos salários, como contraprestação pelos serviços prestados, as organizações têm incorporado importantes ferramentas de integração e incentivo, como os programas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), de modo a partilhar os resultados positivos obtidos pela empresa com aqueles que são os responsáveis por todo êxito ao final do exercício: seus empregados.

A PLR há muito integra o ordenamento jurídico brasileiro, sendo citada nas Constituições da República de 1946 e 1967, além da Emenda Constitucional nº 1 de 1969. Todavia, face à ausência de regulamentação por norma infraconstitucional, muitas

organizações adotavam regimentos próprios para bonificar seus empregados pelos ganhos auferidos ao final do exercício fiscal ou em eventuais desafios (Martins, 2010). Porém, o benefício era considerado como remuneração, havendo incidências nos encargos trabalhistas e sociais. Embora tais Constituições citassem a PLR, sua regulamentação estava condicionada à edição de lei específica, o que impedia sua efetiva aplicação. Neste contexto, é importante salientar que a Súmula nº 251 do TST constituía um obstáculo às negociações da PLR, por prever que os rendimentos pagos integravam a verba salarial, incidindo, pois, em todos os encargos trabalhistas e sociais a ela condicionados. Em meados de maio de 1994, tal súmula foi cancelada por intermédio da Resolução nº 33/1994.

Atualmente, a implantação da PLR ocorre por meio de acordos e convenções coletivas de trabalho, que estabelecem os critérios de pagamento e a forma de distribuição em cada empresa, observando-se o disposto na Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que regulamentou o pagamento da PLR no ordenamento jurídico brasileiro. A PLR surge como uma parte inovadora, justa e avançada da gestão de remuneração do empregado, sendo, segundo Becker (1998), consequência das transformações no mundo do trabalho, que estão ligadas à essencial mudança de atitude dos empregados, não só em relação à intensificação do ritmo de produção ou desenvolvimento de maiores ou mais complexas atividades, mas também a uma postura mais participativa.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar a normatização e as práticas de pagamento da PLR, no âmbito das Instituições Financeiras de empréstimo consignado de Belo Horizonte/MG, sob a vigência da Lei nº 10.101/2000. De forma específica, buscou-se identificar os elementos que caracterizam a PLR como ferramenta de gestão empresarial participativa; verificar a regulamentação da PLR no Brasil e as condições impostas pela legislação trabalhista para o pagamento dessa verba aos empregados.

2 ORIGEM E CONTEXTO HISTÓRICO DE SURGIMENTO DA PLR

Historicamente, os primeiros registros de distribuição de participação nos lucros e resultados datam do século XVIII. Segundo Martins (2010), o pioneiro ocorreu por volta de 1794, quando Albert Gallatin, secretário do Tesouro de Jefferson, distribuiu para seus empregados uma parte dos lucros das indústrias de vidro. Napoleão Bonaparte, em 1812, por meio de um decreto, concedeu aos artistas da Comédie Française, além de seu salário fixo, a participação nos lucros após o cálculo financeiro de final de ano. Monsieur

Léclaire, em 1842 na cidade de Paris, e Robert Owen no começo do século XX, também são exemplos pioneiros de concessão dessa verba.

É importante observar os momentos pelo quais passaram o Brasil e o mundo até chegarem ao patamar da distribuição de uma remuneração variável, e isto remete ao começo das primeiras remunerações. De acordo com Ferreira e Nascimento (2006), no final do século XIX ocorria, na Europa, pós revolução industrial, a constituição do capitalismo das grandes indústrias, que necessitavam de trabalhadores livres e que recebessem renda. A disponibilidade de renda permitiria o consumo de bens que atenderiam às novas e crescentes demandas por mercadorias, produzidas pelas novas máquinas industriais europeias. Simultaneamente, no Brasil, a elite escravista e cafeeira relutava em aceitar essa nova constituição do sistema capitalista, lamentando perder a mão-de-obra escrava. Entretanto, pressionado por autoridades de todo o mundo, o império viu-se obrigado a abolir a escravidão, e a liberdade foi finalmente conquistada em 1888. Os antigos escravos passaram então a ser os novos trabalhadores assalariados, tornando-se grandes consumidores dos produtos europeus. O Brasil ganha então um precursor, o Barão de Mauá, que inicia o processo de industrialização por meio da implantação de potentes indústrias em solo brasileiro.

Ocorre, então, a instituição oficial do trabalho assalariado, da economia de mercado e do liberalismo, implantando-se administrações participativas e distribuição de lucros para empregados. Todavia, apesar das grandes conquistas em relação ao pagamento das verbas remuneratórias, a situação econômica permaneceu estagnada por anos, uma vez que o café continuou a ser o grande produto da exportação brasileira até 1930.

Até a Segunda Guerra mundial, a PLR foi marcada por acontecimentos esporádicos, ganhando sua verdadeira efetividade em empresas a partir da década de 1950, principalmente pela influência de empresas de origem japonesa, como a Toyota, que já começava a aplicar os modelos participativos de gestão. Neste sentido, os modelos administrativos da gestão dos recursos humanos, antes focados nos resultados dos empregados, gradativamente evoluem para o modelo participativo. Segundo Martins (2010), esta mudança de pensamento de modelos administrativos direcionados para o modelo participativo ocorreu mais essencialmente entre os anos 1980 e 1990, quando as organizações observaram a possibilidade de redução ou substituição das estruturas hierárquicas pela autogestão ligada à base da pirâmide, o que envolve diretamente o setor produtivo.

Diante de um mercado altamente competitivo, é essencial que as empresas adotem preceitos de qualidade, produtividade e flexibilidade em suas formas de gestão e remuneração, pois as novas exigências impõem revisão das práticas organizacionais. Ainda, em razão da competitividade existente entre as organizações, é fundamental a participação efetiva dos empregados no processo empresarial em sua totalidade (MARTINS; VERIANO, 2004).

3 PLR E OS FATORES MOTIVACIONAIS

A motivação pode ser entendida como o conjunto de razões que explica, incentiva, estimula ou induz determinada ação do indivíduo (Maximiano, 2000). Tais ações têm uma espécie de mola propulsora, que comumente chamamos de motivos. Nesse aspecto, entendemos que o comportamento humano sempre é motivado ou decorre de fatores motivacionais que são previamente estabelecidos para a busca de um objetivo, assim como a intensidade que será empregada para o seu atingimento.

A motivação pode ser definida ainda como o empenho em aumentar ou manter tão alta quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence (Heckhausen, 1967). É importante que as capacidades sejam mantidas sempre em nível crescente e em constante melhora, para que os resultados sejam sempre alcançados.

Por sua vez, Chiavenato (2005) aduz que motivação significa o desejo de exercer um alto nível de esforço direcionado a objetivos da organização, condicionados pela habilidade de satisfazer objetivos individuais. Essa visão está intimamente relacionada aos objetivos da PLR, que consiste na aplicabilidade de esforços voltados para a empresa em que se trabalha, incorporação de metas, objetivos, indicadores, com o propósito final não somente de alcançar o sucesso financeiro dessa organização, mas também o sucesso financeiro individual. Essa verba extra acrescida ao salário pode significar, para um potencial empregado, fator chave no processo decisório de escolha entre empresas para se trabalhar, ou seja, consiste atualmente num importante atrativo no pacote de benefícios das organizações.

De acordo com Chiavenato (2005), Maslow foi quem melhor ilustrou a complexidade da motivação humana através da “Hierarquia das Necessidades”, dispostas numa pirâmide em que na base se encontram as necessidades prioritárias, ou seja, aquelas

que precisam ser atingidas antes de se avançar para o nível superior, que, sucessivamente vão evoluindo para necessidades mais altas.

FIGURA 01 - Pirâmide de Maslow – Hierarquia das Necessidades



Fonte: Adaptação de Guimarães (2001), com base em Chiavenato (1994).

Segundo observado por Hesketh e Costa (1980), as necessidades estão classificadas em: fisiológicas, segurança, afiliação, autoestima e auto realização. A base da pirâmide, ou seja, a necessidade fisiológica é, portanto, a mais forte, a mais básica e essencial, enquanto a necessidade de auto realização é a mais fraca na hierarquia. Nesse contexto, conforme os autores, o salário e seus benefícios estão compreendidos na faixa das necessidades fisiológicas, pois são estes que possibilitam ao sujeito a aquisição dos gratificadores adequados à satisfação de suas necessidades básicas de alimentação, vestuário e descanso.

Além disso, conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), para o empregado os benefícios são um importante fator de decisão para a permanência em uma empresa ou para a aceitação de uma nova proposta de trabalho, uma vez que eles têm um impacto sobre a qualidade de vida dos trabalhadores, influenciando sobre a condição de vida atual e futura. Pode-se afirmar também que eles se relacionam com os objetivos de longo prazo das organizações, reforçando estabilidade, comprometimento e lealdade.

Neste contexto, observamos que a participação nos lucros está diretamente ligada com a disposição do trabalhador em perseguir uma tarefa, cumprir metas e entregar resultados para a empresa à medida que haverá a certeza de obter retorno financeiro individual com este esforço.

4 PLR E A NORMATIZAÇÃO JURÍDICA

A PLR é um tipo de remuneração que busca alinhar os objetivos de uma organização com os anseios de seus empregados, mediante pagamento condicionado a metas pré-estabelecidas atingidas ao final da apuração dos resultados. A PLR é concedida a partir de acordos previamente firmados entre trabalhadores, sindicatos e direção da empresa. Tal participação pode variar conforme o acordo firmado e pode ainda ser apenas com relação aos resultados (PR), aos lucros (PL) ou tanto nos lucros como nos resultados (PLR).

Apesar do artigo 7º, inciso XI, da Constituição Federal/88 estabelecer o direito do trabalhador à participação nos lucros ou resultados, desvinculando-a, contudo, da remuneração, somente com a edição da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, o instrumento passou a ser regulamentado infra constitucionalmente no ordenamento jurídico brasileiro.

Conforme disposto na Lei nº 10.101/2000, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa se configura como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade. Conforme o artigo 2º, a PLR será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante:

- a) Comissão prioritária, escolhida por ambas as partes, que também tenha a presença de um representante do sindicato da categoria;
- b) Convenção ou acordo coletivo.

Para aferir se os resultados estão de acordo com o acordado, a empresa poderá adotar, entre outros indicadores, o critério de índice de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa e o programa de metas, resultados e cumprimento de prazos, previamente definidos. Esses métodos deverão constar de maneira clara nos instrumentos eventualmente pactuados, uma vez que determinam o modo de apuração do valor final de pagamento.

Além dos critérios de não equiparação à empresa, a Lei nº 10.101/2000 é clara ao vedar o pagamento de quaisquer antecipações ou distribuição de qualquer valor a título de PLR em mais de duas vezes no ano ou em periodicidade menor que um trimestre entre esses dois pagamentos, conforme dispõe o §2º, do artigo 3º.

A Lei nº 10.101/2000 não obriga às empresas a implantarem o programa de PLR. Portanto, no Brasil, nem todas as empresas consideram a lei e implementam esta forma de remuneração variável. No entanto, uma vez implementado o programa, as empresas

jamais poderão usar a verba como subterfúgio para reduzir os custos de folha de pagamento, apenas denominando remunerações salariais de PLR; mormente se considerado o princípio justrabalhista da primazia da realidade sobre a forma.

5 METODOLOGIA

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com a utilização de pesquisas bibliográfica, documental e de levantamento.

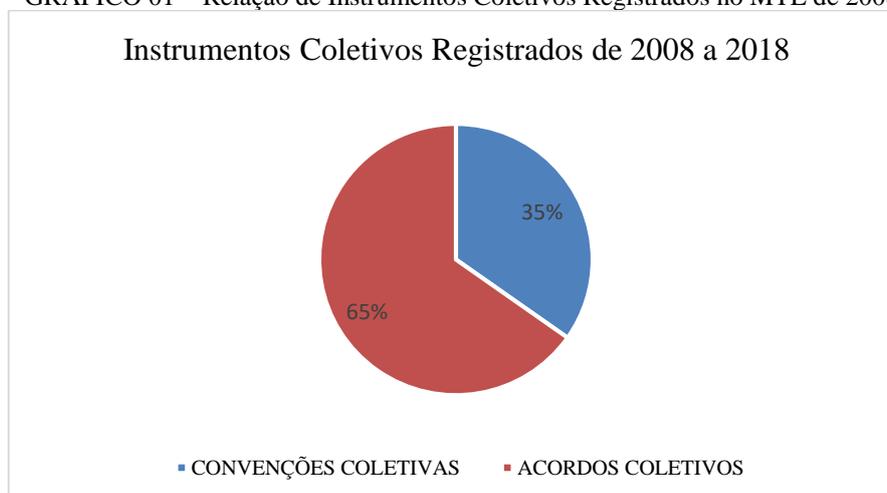
O estudo restringiu-se a análise dos acordos e convenções coletivas de cinco instituições bancárias de crédito consignado em atuação na cidade de Belo Horizonte/MG – aqui chamadas de “A”, “B”, “C”, “D” e “E” –, homologados entre os anos de 2008 e 2018, que constam registrados nos sítios eletrônicos da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e do Ministério do Trabalho, identificando se os parâmetros de regulação e aplicação da PLR observam os comandos normativos insertos na Lei nº 10.101/2000, que regula a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.

Avaliou-se, também, a atuação e a percepção das lideranças sindicais em face dos programas de PLR, a partir de entrevista realizada com o Diretor Regional do Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte e região, de caráter exemplificativo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

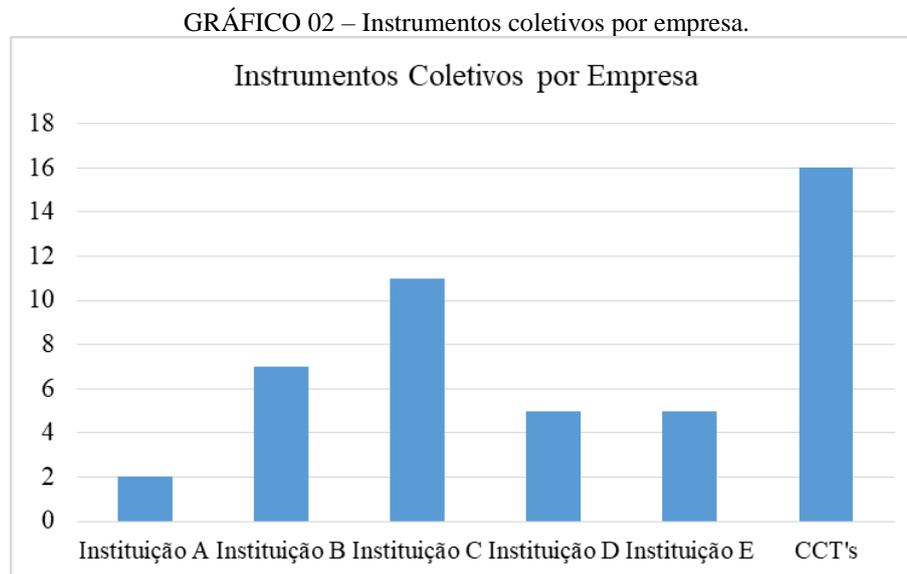
A partir da análise de 46 instrumentos coletivos, incluindo ACT's e CCT's, registrados no Ministério do Trabalho e Emprego, constatou-se que em todos eles há a observância dos parâmetros estipulados na Lei nº 10.101/2000. A relação dos instrumentos normativos é apresentada no gráfico abaixo:

GRÁFICO 01 – Relação de Instrumentos Coletivos Registrados no MTE de 2008 a 2018.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico a seguir apresenta o número de ACT's por empresa e o número total de CCT's dentre os instrumentos coletivos que foram analisados:



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a análise dos dados, de maneira geral, observa-se que os instrumentos abordam perspectivas que não estão focadas somente no lucro, mas também em outros critérios que compõem os resultados, que serão abordados a seguir. A natureza dos mesmos, portanto, segue a linha de Participação nos Lucros e Resultados, e não somente Participação nos Lucros.

Segundo Martins (2000), a grande diferença entre essas duas linhas de remuneração ocorre, principalmente, pois a remuneração por resultados vincula o recebimento de bônus ou prêmios ao atendimento de metas preestabelecidas e pactuadas. Diferentemente da participação nos lucros, a remuneração por resultados normalmente é realizada em ambientes organizacionais onde se realizam práticas de administração participativa. Atualmente, as instituições financeiras são organizações extremamente arrojadas e assertivas no que diz respeito ao sistema de avaliação do cumprimento de metas, e direcionam as mesmas não somente para o coletivo, mas também para o âmbito individual e setorial.

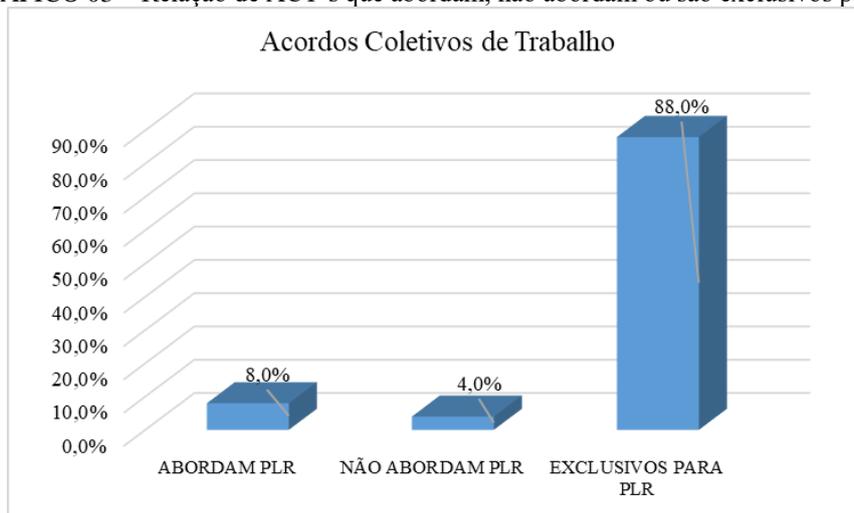
Conforme relato do Diretor Regional do Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte e região, os interesses dos banqueiros são, em muitas situações, conflitantes com os interesses dos bancários, sendo necessária a intervenção do Sindicato no sentido de negociar a redução de metas consideradas abusivas. De acordo com o entrevistado, em todos os casos de pactuação de novos instrumentos coletivos de trabalho, o departamento

jurídico do Sindicato analisa a regularidade das cláusulas pactuadas e a respectiva compatibilidade com as normas legais vigentes. O entrevistado afirma que o Sindicato já conseguiu a redução de metas de lucro líquido para o ano, como por exemplo uma redução de 100 milhões para 90 milhões.

A cobrança do Sindicato para os Bancos é para que essas metas jamais sejam abusivas e inalcançáveis, e, neste ponto, o entrevistado cita que a cobrança excessiva dos Bancos para com seus funcionários pode gerar doenças ocupacionais, transtornos psicológicos e estresse, prejudicando a saúde do trabalhador.

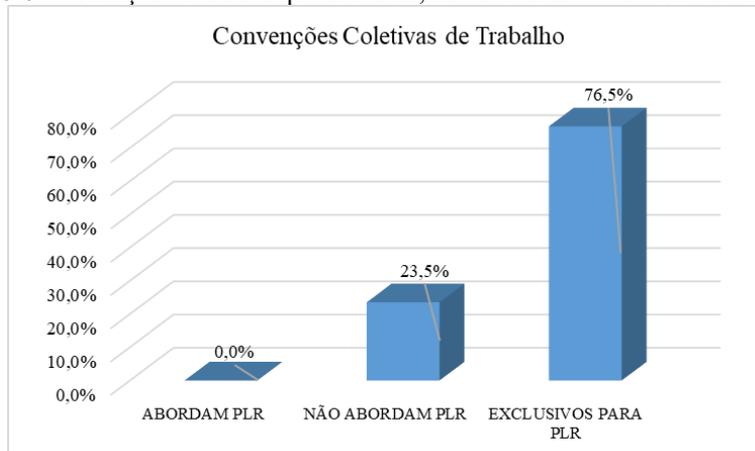
É importante salientar que, na maioria das vezes, a instituições financeiras optam por firmar instrumentos que abordem especificamente a PLR, de maneira que tratem exclusivamente do tema. A relação entre os instrumentos que foram firmados com ausência, presença ou exclusividade da PLR é demonstrada nos gráficos abaixo:

GRÁFICO 03 – Relação de ACT's que abordam, não abordam ou são exclusivos para



PLR. Fonte: Elaborado pelos autores.

GRÁFICO 04 – Relação de CCT's que abordam, não abordam ou são exclusivas para PLR.

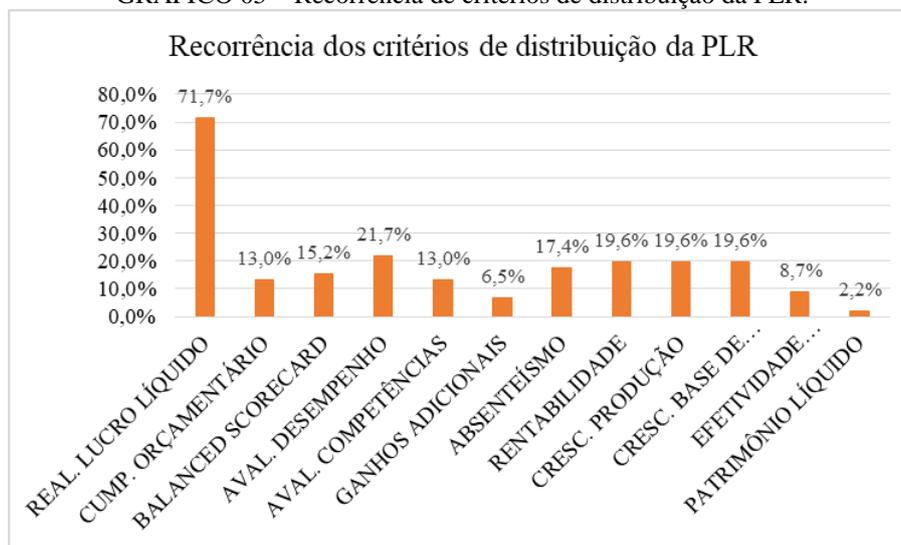


Fonte: Elaborado pelos autores.

No caso das Convenções Coletivas de Trabalho que apresentam PLR, em 100% dos casos, a empresa era isenta do pagamento caso, ao final do exercício, não apurasse lucro em suas atividades. Além disso, nos casos em que o funcionário não foi dispensado por justa causa, a empresa fica obrigada a pagar o proporcional ao tempo trabalhado no exercício de distribuição da PLR.

Os fatores de maior recorrência nos instrumentos coletivos das instituições financeiras de crédito consignado estão distribuídos no gráfico abaixo:

GRÁFICO 05 – Recorrência de critérios de distribuição da PLR.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Tomando como base os dados analisados nos instrumentos coletivos neste estudo, pode-se observar que 87% deles preveem o pagamento da PLR em duas parcelas, sendo a antecipação e a parcela final. O restante prevê o pagamento em parcela única. Além disso, a parcela do Lucro Líquido das empresas que é distribuída como PLR, quando mencionada, figura entre 5% e 7,5%.

Segundo Martins (2000), os salários-base, os aumentos em virtude de desempenho e a grande maioria dos sistemas de incentivos reconhecem as diferenças individuais, enquanto a participação nos lucros e resultados reconhece interesses mútuos. No entanto, mais de um terço dos instrumentos analisados apresentam diferenciação da remuneração conforme o nível hierárquico ocupado pelo trabalhador, segmentando, por exemplo, nas esferas de nível operacional, coordenação, gerencial e executivo.

Nesse aspecto, o relato do Diretor Regional do Sindicato de Belo Horizonte e Região afirma que, nas instituições de crédito consignado – muito voltadas para a

pactuação de empréstimos –, a área comercial é, em regra, melhor remunerada do que as áreas administrativas e de retaguarda, gerando descontentamento nos funcionários das áreas que recebem um valor inferior a título de PLR.

Entre os efeitos positivos da PLR em relação às metas, podemos citar que para o funcionário houve um revigoramento da produtividade e uma motivação extra para perseguir os objetivos da organização. Para as instituições financeiras de crédito consignado, que amplamente adotaram a PLR como estratégia de remuneração, os efeitos positivos também foram sentidos. Essa forma de remuneração foi muito importante para sufocar as crises financeiras e abrir o mercado; dada a guerra travada contra os altos custos, os aumentos de salários e dos encargos seriam um passo atrás nas contas dessas empresas.

Nesse aspecto, o relato do Diretor Regional do Sindicato de Belo Horizonte e Região afirma que, de maneira geral, as instituições financeiras têm muito interesse em firmar os instrumentos coletivos de PLR; pois, como existe a isenção dos encargos trabalhistas, configura-se num grande incremento para a redução de custos e, conseqüentemente, para o lucro. O entrevistado é categórico ao dizer que o segmento financeiro é um dos mais arrojados e bem organizados no que diz respeito ao pagamento de PLR e ao cumprimento das cláusulas de ACT's e CCT's, pois eventuais descumprimentos podem gerar altos custos e graves ações trabalhistas, que são prejuízos para os cofres e para a imagem das empresas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos instrumentos coletivos de trabalho firmados entre os bancos e o sindicato representativo da categoria obreira, homologados entre os anos de 2008 e 2018, foi possível identificar os parâmetros de regulação, aplicação e condições de pagamento da PLR no setor.

A participação nos lucros e resultados representa um novo modelo na gestão de recursos humanos, especialmente no que diz respeito à administração de salários. Essa forma de remuneração, como foi citado neste estudo, promove engajamento, motivação, foco, e potencializa capacidades e resultados.

Conclui-se, portanto, que a Participação nos Lucros e Resultados, como ferramenta de flexibilização das relações de trabalho, da remuneração estratégica dos empregadores e de recompensa pela produtividade é um excelente meio de consolidar a essencial participação e representatividade dos trabalhadores nas grandes empresas,

principalmente nas instituições financeiras de crédito consignado em Belo Horizonte, cada vez mais direcionadas para grandes metas de lucro, desempenho e retorno sob o capital investido em recursos humanos.

REFERÊNCIAS

BECKER, G. V. (1998). Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos. 167f. *Dissertação* (Pós Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Recuperado a partir de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2204/000270553.pdf?sequence=1>.

CHIAVENATO, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2º ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

FERREIRA, L.; NASCIMENTO, L. (2006). Participação nos lucros ou resultados. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 17, n. 50, dez.. Recuperado a partir de <http://www.bibliotekevvirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/383-rccc/v06n16/3293-participacao-nos-lucros-ou-resultados.html>.

HECKHAUSEN, H. (1967). *The anatomy of achievement motivation*. Academic Press. New York.

HESKETH, J. L; COSTA, M. T. (1980). Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. v. 20, n. 3, set.. Recuperado a partir de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901980000300005.

MARTINS, S. P. (2010). *Direito do Trabalho*. 26ª ed. São Paulo: Atlas.

MARTINS, S. S. (2000). Participação nos Lucros ou Resultados: Oportunidades ou Desafios para o Movimento Sindical. *Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n. 3, dez. Recuperado a partir de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000300004&script=sci_arttext.

MARTINS, S. S.; VERIANO, C. E. (2004). A remuneração flexível como componente da gestão de salários. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n. 1, abr. Recuperado a partir de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000500002.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000). *Teoria geral da administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. (2004). *Remuneração Estratégica*. 3ª ed. São Paulo, Atlas.