

							
Legislação	Consultoria	Assessoria	Informativos	Treinamento	Auditoria	Pesquisa	Qualidade

Relatório Trabalhista

Nº 057

16/07/2007

Sumário:

- PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS DA EMPRESA - PLR - GENERALIDADES
- CHEFIA E LIDERANÇA - DIFERENÇAS



PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS DA EMPRESA PLR - GENERALIDADES

ABORDAGEM HISTÓRICA

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS - O INÍCIO

A participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas, não é coisa da atualidade. Em 1.842, há mais de um século e meio atrás, foi registrado o primeiro caso num ateliê de pintura, de propriedade de Monsieur Leclaire.

Conta-se que Leclaire encerrou o seu balanço, apurou os lucros e, reunindo os seus empregados, sem outras explicações, entregou-lhes, em moeda corrente, considerável parcela do “superávit” obtido.

Na época, Leclaire fora chamado perante as autoridades policiais, apontado como elemento nocivo à coletividade, perigoso à ordem social, revolucionário disposto a ultrapassar os limites tradicionais da sociedade de então.

Assim, estava lançada a idéia da participação do empregado nos lucros ou resultados da empresa.

Mais tarde, cinco anos após, Miguel Chevalier, escreveu um opúsculo em defesa do sistema de participação salarial nos lucros da empresa. Na Prússia, mais ou menos nessa época, começou a se pôr em prática o sistema. Em 1.850, o mesmo aconteceu na Inglaterra; em 1.869, nos Estados Unidos da América do Norte; em 1.917, no México.

A universalização da idéia de Leclair, se deu, precisamente, no momento da transição entre o salariado, de índole capitalista, e o regime de cooperação, de natureza socializante. Essa importante transição política que está representada pela adoção da doutrina distributiva dos lucros da empresa entre todos quantos colaboram para sua conquista. Eis porque a participação nos lucros é combatida, simultaneamente, pelos defensores do salário, que olham, com desespero, o advento da nova era, onde não há lugar para os lucros fabulosos, que se tornaram ilícitos e afrontosos pelo seu volume e pelos defensores do socialismo revolucionário, que nela encontram intermediária, pacífica e solidarista para questão social, em detrimento da tese do conflito permanente das classes.

KARL MARX - A TEORIA MAIS-VALIA:

Marx dedicou quase toda sua vida ao estudo do sistema capitalista, porque achava que no capitalismo os trabalhadores eram tão explorados pelos patrões como na época da escravidão. Só que no capitalismo essa exploração era escondida, disfarçada. Marx resolveu o mistério de como os operários são explorados pelos patrões com a teoria da mais-valia.

Segundo Marx, no capitalismo existem dois tipos de pessoas, ou, como ele chamava, de classes: os burgueses e os proletários. Os burgueses são os que possuem o dinheiro e os meios de produção, isto é, as fábricas e as terras; os proletários são os trabalhadores, que dependem de seu trabalho para viver.

Os defensores do sistema capitalista afirmam que burgueses e proletários são iguais, que contribuem igualmente para o desenvolvimento da economia: os patrões entram como o capital (dinheiro), a terra e as máquinas, e recebem como recompensa lucro; os trabalhadores entram com a única coisa que possuem, seu trabalho, e como recompensa têm seus salários.

Portanto, um acordo justo, segundo os defensores do capitalismo.

Marx, por outro lado, não pensava assim. Para ele, justamente porque os patrões são os donos das fábricas e do capital eles têm condições de explorar os trabalhadores. E como isso acontece? DA seguinte maneira: os patrões pagam um salário para que os operários trabalhem para eles 30 dias. No entanto, dizia Marx, em apenas 15 dias os operários já trabalharam o suficiente para compensar os salários que recebem, e no resto do mês estão na verdade trabalhando de graça. É esse trabalho a mais que Marx chamava a mais-valia.

Marx, nasceu no dia 05/05/1.818, na Alemanha, e morreu no dia 14/03/1.883. Era advogado e jornalista.

Essa visão Marxista, de exploração dos trabalhadores, nunca dependerá da vontade do patrão e nem da aquiescência do empregado, e está agregado naturalmente no sistema capitalista e só poderá ser extinta com o desaparecimento do regime capitalista, pelo que é quase impossível em nossos atuais tempos. Assim, o conflito Capital e Trabalho, sempre existirá, cada lado sempre querendo mais.

A participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa, vem amenizar tal conflito, porque parte do lucro da empresa (resultado de capital + trabalho) é rateado entre os seus colaboradores.

A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS COMO FATOR MOTIVACIONAL NO TRABALHO:

Antes da chamada revolução industrial, ninguém se preocupava com os problemas da motivação dos empregados. As unidades de produção eram pequenas e as técnicas de produção muito simples. O dia de trabalho era longo, mas não havia problemas acerca da utilização dos esforços humanos e da motivação no trabalho.

Quando a indústria cresceu, com o aumento de capitais, fábricas, maquinarias, começou a visar a um aumento de produtividade. O trabalhador passou a ser “um outro elemento” do processo de produção. E acreditou-se que o melhor incentivo seria o “dinheiro”. O empregado era estandardizado numa administração “científica”. O pai da idéia foi Taylor. Todos os empregados são iguais, e a administração científica vai aumentar a satisfação do trabalhador (concepção tayloriana).

O empregado começou a ser pago em função da produção, com salários adicionais. No entanto, perceberam os empregados que não podiam produzir além de certo nível, pois não podiam exceder as demandas do mercado, já que seriam despedidos. Entrou em jogo a necessidade de segurança.

As verdadeiras complexidades da motivação humana começaram a aparecer, e a administração científica chegou a ter um número crescente de fracassos.

Apareceu então, Elton Mayo, chamado para resolver fracassos numa indústria, em Filadélfia e, mais tarde, na Western Electric Company de Hawthorne.

Mayo, realizou uma série de experiências, reconhecendo que os empregados buscavam mais do que dinheiro no trabalho e necessitavam de outros estímulos. Verificou que eles desejam pertencer a um grupo e ser considerados como membros

significativos do mesmo. Quando os trabalhadores conseguem um sentimento maior do valor pessoal participam das decisões que afetam o seu trabalho. Muitos incentivos estavam sendo incluídos, como segurança, afiliação, estima, interesse pelo trabalho e êxito.

Mayo, iniciou, assim, o movimento de relações humanas.

Os trabalhos de Mayo, serviram para mostrar que a produtividade aumentou porque os trabalhadores conseguiram, pelas experiências que realizou:

sentimento maior de valor pessoal;
participação nas decisões que afetavam o seu trabalho;
ter envolvimento no próprio trabalho;
sentir-se mais seguros em seu trabalho, devido ao tratamento permissivo e amistoso do experimentador; e
ter a oportunidade de ganhar mais dinheiro, devido ao sistema de recompensa como incentivo ao grupo.

Em 1.943, Abraham H. Maslow, formulou seu conceito de hierarquia de necessidade que influenciam o comportamento humano. Maslow, concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida, a medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento.

Maslow, organizou a hierarquia das necessidades, da seguinte maneira:

necessidades fisiológicas;
necessidades de segurança;
necessidades sociais;
necessidades de estima; e
necessidades de auto-realização.

FISIOLÓGICAS:

Este fator concentra todas as necessidades básicas de um indivíduo, inclusive para a sua sobrevivência. São exemplos de necessidades fisiológicas: ar, comida, repouso, sexo, fome, sono, sede, conforto físico, abrigo, lazer, etc, enfim salários para prover dessas necessidades.

SEGURANÇA:

Este fator concentra todas as necessidades de segurança de um indivíduo, tais como: proteção contra perigo, ameaça, privacidade, etc. No trabalho, tais necessidades de segurança se refletirão numa preocupação por benefícios, tais como: seguro de vida, assistência médica, planos de aposentadoria, pensão e remuneração, condições seguras no trabalho, padrões claros, estabilidade, etc.

SOCIAIS:

Este fator concentra todas as necessidades sociais, de se associar a eles, tais como: amizade, inclusão em grupos, amor, etc. No trabalho, as necessidades de associação se refletem na preocupação de ter colegas amistosos, oportunidade de intercâmbio com os outros, relações interpessoais harmoniosas, sem membro de equipes, etc.

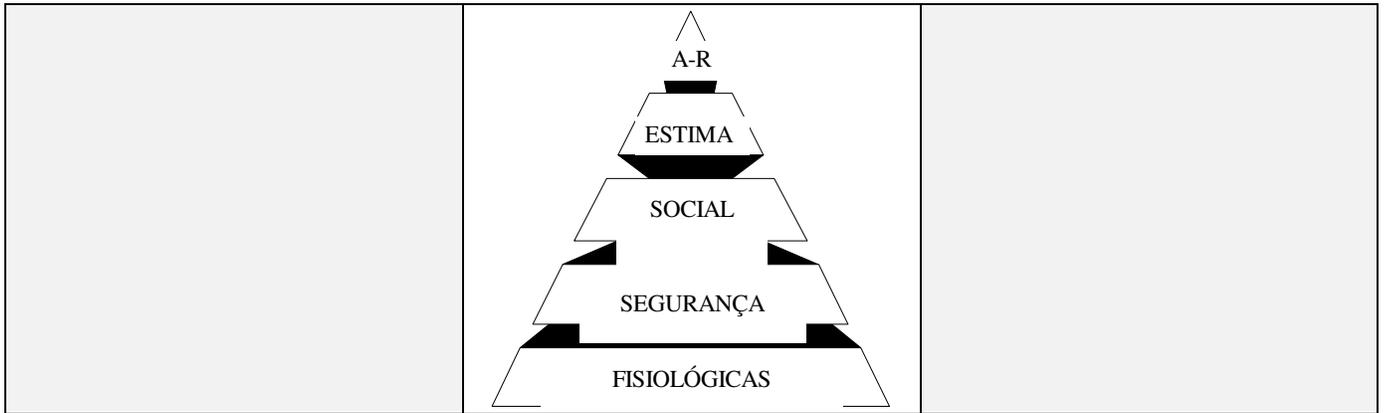
ESTIMA:

Este fator concentra todas as necessidades de um auto-reconhecimento, amor próprio, valorização de si mesmo, autoconfiança, apreciação, respeito, prestígio, poder, controle, etc. No trabalho, a necessidade, está relacionada na esperança de colher recompensas sociais e profissionais, oportunidades de progresso, reconhecimento baseado nos seus méritos, atribuições que permitirão mostrar sua habilidade e sua inclusão nas atividades de planejamento.

AUTO-REALIZAÇÃO:

Este fator concentra todas as necessidades de um indivíduo, quanto ao desejo de alcançar objetivos de sucesso profissional e/ou de sucesso pessoal, tais como: desejo de alcançar um nível mais alto na hierarquia da empresa, no campo profissional; ou então, o desejo de constituir uma família, no campo pessoal.

Maslow, explica que, as necessidades estão estruturadas numa hierarquia, começando por necessidades fisiológicas e vai até as necessidades de Auto-Realização, progressivamente, conforme a ilustração a seguir.



Assim, a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa, contribuirá para motivação no trabalho, de duas maneiras:

se há simplesmente a distribuição de lucros, a motivação estará situada em níveis de necessidades fisiológicas;
se a opção for programa de metas (resultados), os empregados deverão participar da gestão, onde a motivação estará situada em níveis de necessidades de estima e auto-realização.

Dentre as duas opções oferecidas, em termos de resultados motivacionais, somente a segunda opção é que realmente motiva os empregados, com maior extensão do tempo. Já a primeira, é rotulada apenas como “fatores higiênicos ou de manutenção” (teoria motivacional de Frederick Herzberg), porque não provocam crescimento e desafios na produção (o empregado não participa na gestão da empresa).

PARTICIPAÇÃO DOS RESULTADOS X ISO 9000:

Com a nova política industrial imposta pelo Governo no limiar da década de 90, é aberta a porta para o mercado de concorrência externa, somando com a aprovação do Código de Proteção e Defesa do Consumidor, as exigências em relação à qualidade dos produtos e/ou serviços serão cada vez maiores. Para atender essas novas exigências, as empresas terão que adotar novas medidas, técnicas e criativas, a fim de atender tais necessidades.

Impor qualidade, significa envolver o empregado com a empresa, fazendo-o sentir-se como peça fundamental do processo produtivo, sem a qual, não conseguirá obter os resultados desejados. Por outro lado, torna-se quase impossível, fazer o funcionário “vestir a camisa” nesta empreitada, sem que haja uma auto-recompensa. Parece então que, a participação dos empregados nos resultados da empresa, veio a recair numa boa hora, para complementar tal necessidade.

A exemplo de empresas japonesas e algumas americanas (Intel, HP, Xerox, etc), já utilizam deste mecanismo, com absoluto sucesso.

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL:

- Constituição Federal, art. 7º, XI, de 05/10/88;
- Medida Provisória nº 794, de 29/12/94, DOU de 30/12/94;
- Medida Provisória nº 860, de 27/01/95, DOU de 28/01/95;
- Medida Provisória nº 915, de 24/02/95, DOU de 25/02/95;
- Medida Provisória nº 955, de 24/03/95, DOU de 27/03/95;
- Medida Provisória nº 980, de 25/04/95, DOU de 26/04/95;
- Medida Provisória nº 1.006, de 25/05/95, DOU de 26/05/95;
- Medida Provisória nº 1.029, de 22/06/95, DOU de 23/06/95;
- Medida Provisória nº 1.051, de 29/06/95, DOU de 30/06/95;
- Medida Provisória nº 1.077, de 28/07/95, DOU de 29/07/95;
- Medida Provisória nº 1.104, de 25/08/95, DOU de 28/08/95;
- Medida Provisória nº 1.136, de 26/09/95, DOU de 27/09/95;
- Medida Provisória nº 1.169, de 26/10/95, DOU de 27/10/95;
- Medida Provisória nº 1.204, de 24/11/95, DOU de 25/11/95;
- Medida Provisória nº 1.239, de 14/12/95, DOU de 15/12/95;
- Medida Provisória nº 1.276, de 12/01/96, DOU de 13/01/96;
- Medida Provisória nº 1.315, de 09/02/96, DOU de 12/02/96;
- Medida Provisória nº 1.355, de 12/03/96, DOU de 13/03/96;
- Medida Provisória Nº 1.397, de 11/04/96, DOU de 12/04/96;
- Medida Provisória nº 1.439, de 10/05/96, DOU de 11/05/96;

- Medida Provisória nº 1.487, de 07/06/96, DOU de 10/06/96;
- Medida Provisória nº 1.487-20, de 09/07/96, DOU de 10/07/96;
- Medida Provisória nº 1.487-21, de 08/08/96, DOU de 09/08/96;
- Medida Provisória nº 1.487-22, de 05/09/96, DOU de 06/09/96;
- Medida Provisória nº 1.487-23, de 02/10/96, DOU de 04/10/96;
- Medida Provisória nº 1.487-24, de 31/10/96, DOU de 01/11/96;
- Medida Provisória nº 1.487-25, de 29/11/96, DOU de 30/11/96;
- Medida Provisória nº 1.539-26, de 18/12/96, DOU de 19/12/96;
- Medida Provisória nº 1.539-27, de 16/01/97, DOU de 17/01/97;
- Medida Provisória nº 1.539-28, de 13/02/97, DOU de 14/02/97;
- Medida Provisória nº 1.539-29, de 13/03/97, DOU de 14/03/97;
- Medida Provisória nº 1.539-30, de 11/04/97, DOU de 12/04/97;
- Medida Provisória nº 1.539-31, de 09/05/97, DOU de 12/05/97;
- Medida Provisória nº 1.539-32, de 10/06/97, DOU de 11/06/97;
- Medida Provisória nº 1.539-33, de 10/07/97, DOU de 11/07/97;
- Medida Provisória nº 1.539-34, de 07/08/97, DOU de 08/08/97;
- Medida Provisória nº 1.539-35, de 04/09/97, DOU 05/09/97;
- Medida Provisória nº 1.539-36, de 02/10/97, DOU de 03/10/97;
- Medida Provisória nº 1.539-37, de 30/10/97, DOU de 31/10/97;
- Medida Provisória nº 1.539-38, de 27/11/97, DOU 28/11/97;
- Medida Provisória nº 1.619-39, de 12/12/97, DOU de 15/12/97;
- Medida Provisória nº 1.619-40, de 13/01/98, DOU de 13/01/98;
- Medida Provisória nº 1.619-41, de 12/02/98, DOU de 13/02/98;
- Medida Provisória nº 1.619-42, de 13/03/98, DOU de 14/03/98;
- (...)
- Medida Provisória nº 1.982-77, de 23/11/00, DOU de 24/11/00; e
- Lei nº 10.101, de 19/12/00, DOU de 20/12/00.

ANÁLISE E COMENTÁRIO SOBRE A LEI Nº 10.101/00

Criada pela Constituição Federal, art. 7º, XI, de 05/10/88, foi regulamentada pela Medida Provisória nº 794, de 29/12/94, DOU de 30/12/94 e reedições posteriores. A última publicação foi a Medida Provisória nº 1.982-77, de 23/11/00, DOU de 24/11/00. Transformada em Lei nº 10.101, de 19/12/00, DOU de 20/12/00.

Lei nº 10.101, de 19/12/00, DOU de 20/12/00

Art. 1º - Esta Lei regula a participação dos Trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

1. CLT, art. 621:

A CLT, em seu artigo 621, já previa a participação nos lucros, porém, nada ou pouco se fez na prática, tanto individual ou coletivamente.

" Art. 621 - As Convenções e os Acordos poderão incluir entre suas cláusulas disposição sobre a constituição e funcionamento de comissões mistas de consulta e colaboração, no plano de empresa e sobre participação nos lucros. Estas disposições mencionarão a forma de constituição, o modo de funcionamento e as atribuições das comissões, assim como o plano de participação, quando for o caso. "

2. Constituição Federal/88, art. 7º, XI:

Em 05/10/88, a nova Carta Magna tornou efetiva e obrigatória para todas as empresas.

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

...

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

... "

3. Diferença entre lucros e Resultados da empresa:

Lucro é o resultado final do negócio da empresa. Conforme o contexto externo e o interno. Metas atingidas não significa, necessariamente, lucro.

Resultado é o produto do esforço dirigido no sentido de atingir determinadas metas de diferentes naturezas.

Art. 2º - A participação no lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º - Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º - O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º - Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

1. Escolha da comissão:

A norma não apresenta critérios para escolha da comissão, que irá convencionar com seus empregados a forma de participação nos lucros ou resultados da empresa. Portanto, a escolha poderá ser informal ou formal.

Informal, é quando as partes, sem nenhum critério previamente definido, escolhe os membros, sem nenhum registro do ato.

Já o formal, é previamente fixado uma edital de convocação, mencionando data, local e horário, a fim de promover a eleição, que poderá ser em escrutínio secreto. Deverá haver uma lista de registro de votos. Os mais votados assumirão a condição de membros. Caso haja empate, pode assumir o candidato com maior tempo de casa ou então promover um sorteio, para o desempate.

Quanto ao número de membros que devem compor a comissão, é também omissa pelo regulamento, pelo que significa dizer que, o número é arbitrado pelas partes.

Não há estabilidade para os membros da comissão, muito embora escolhidos pelos empregados.

O regulamento manda integrar na comissão um representante (não necessariamente empregado da própria empresa) indicado pelo sindicato da respectiva categoria.

2. Convenção:

Trata-se de um acordo entre a empresa e a comissão, resultando na autonomia de vontade de ambas as partes, que somente é concretizado caso as partes combinem suas vontades.

Na convenção deverá constar regras claras e objetivas quanto:

- direitos substantivos da participação e das regras adjetivas;
- mecanismos de aferição das regras estabelecidas;
- periodicidade da distribuição;
- período de vigência da convenção;
- prazos para revisão do acordo;
- pode-se adotar como critério: índices de produtividade, qualidade ou lucratividade; programas de metas, resultados e prazos, etc.

O regulamento não estabelece parâmetros à ser distribuído, nem o critério de distribuição. Também, não esclarece se a distribuição é igual para todos os empregados, ou então, se poderá ser diferenciado por setor, áreas ou individualmente para cada empregado. Assim, esses critérios poderão ser negociados e inseridos na respectiva convenção (direitos substantivos e regras adjetivas).

Elaborado o acordo (convenção), encaminha-se ao Sindicato Profissional mediante protocolo, para arquivamento.

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

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

§ 2º - É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º - Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º - A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31/12/2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º - As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

1. Natureza salarial:

Temos duas jurisprudências do TST, os quais são:

" A parcela participação nos lucros da empresa, habitualmente, tem natureza salarial, para todos os efeitos legais (Súmula do TST nº 251). "

" A participação nos lucros habitualmente paga tem natureza salarial para todos os efeitos legais, conforme preceitua a Súmula 251/TST, mas também é correto que não alcança situações futuras, para as quais o pagamento está sempre condicionado à existência de lucros (TST, RR nº 2.900/89.2, José Ajuricaba, Ac. 2ª T., 1.920/90-1). "

Por outro lado, o art. 7º, XI, CF/88, cita que o referido pagamento fica desvinculada da remuneração. Já o art. 3º, da respectiva lei, cita que o pagamento não substitui ou complementa a remuneração. Temos portanto, conflito com a CF/88. O presente Enunciado perdeu seu objeto.

2. Incidência do INSS e FGTS:

Não tem incidência do INSS e nem do FGTS, porque não tem natureza salarial, como vimos no item anterior. No entanto, analisando-se o art. 3º da Medida Provisória nº 1.982-77/00, com a referida Lei, verifica-se que foi eliminada a expressão "... e previdenciária." (...nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista...), sugerindo a tributação previdenciária.

INSS - INCIDÊNCIA ATÉ 29/12/94 - Parecer nº 547, de 03/05/96

De acordo com o Parecer/CJ/nº 547/96, da Consultoria Jurídica, a partir de 29/12/94, não há mais incidência de contribuição previdenciária sobre pagamentos a título de Participação nos Lucros ou Resultados da Empresa, regulamentada pela MP nº 794/94.

EMENTA

O inciso XI do art. 7º da Constituição Federal de 1988, ao instituir o direito dos trabalhadores à participação nos lucros, retirou de forma expressa a natureza salarial desses ganhos por meio de norma constitucional de eficácia limitada sujeita a regulamentação. A partir da regulamentação patrocinada pela Medida Provisória nº 794, de 29/12/94, o dispositivo constitucional tornou-se efetivo. A Lei de Custeio vigente (Lei nº 8.212/91, art. 28, § 9º, inciso j), tratando de delimitação da base de cálculo da contribuição previdenciária (salário-de-contribuição), indica a sua não-incidência sobre verba oriunda do pagamento de participação nos lucros ou resultados. Assim, a partir de 29/12/94, data da vigência da Medida Provisória nº 794, não há incidência de contribuição previdenciária sobre ganhos, provenientes de participação nos lucros e resultados.

3. Princípio de habitualidade:

O regulamento foi claro ao determinar que não se aplica o princípio de habitualidade. Portanto, a participação paga ao empregado, jamais será integralizada aos seus salários, e conseqüentemente as verbas trabalhistas.

4. Dedução na apuração do lucro real:

Os pagamentos efetuados aos empregados, à título de participação, poderão ser deduzidos como despesa operacional, para efeito de apuração do lucro real da empresa, dentro do próprio exercício.

5. Periodicidade de pagamento:

O regulamento proibiu o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação aos seus empregados, em periodicidade inferior a um semestre. Portanto, qualquer pagamento realizado antes de um semestre, à título de participação, perde sua imunidade tributária.

6. Incidência do IRRF:

Tem incidência do IRRF, calculado separadamente dos rendimentos, idêntico ou similar, utilizado para cálculo de férias e 13º salário. A Receita Federal, ainda deverá instruir sobre o procedimento de cálculo e recolhimento, tais como: dedução, código de recolhimento, etc.

7. Compensação nos acordos ou convenções coletivas:

O § 3º, do art. 3º, criou uma espécie de "adiantamento do PLR", durante o ano civil, permitindo que os pagamentos efetuados a título de PLR mantidos espontaneamente pela empresa, sejam compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à PLR.

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

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

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

§ 2º - O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º - Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º - O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

1. Processo de solução de litígio:

Situações em que há impasse na negociação, como 1º estágio do processo de solução, deve-se escolher um mediador.

Caso não haja consenso no 1º estágio, então parte-se para arbitragem de ofertas finais, que é o 2º estágio, quando as partes deverão apresentar as ofertas finais para que o árbitro possa optar por uma delas.

No estágio final, o árbitro faz a escolha de uma delas, pelo que torna-se efetiva, não podendo haver desistência por qualquer das partes.

Vale lembrar que o laudo arbitral tem força normativa e independe de homologação judicial.

2. Diferenças entre mediação e arbitragem:

Objetivamente:

- na mediação, o mediador apenas propõe;
- na arbitragem, o árbitro decide.

Na mediação, o mediador tenta obter das partes, uma solução do conflito, fazendo propostas e recomendações de caráter administrativo, não necessariamente jurídico.

O mediador, pode ser qualquer pessoa de boa idoneidade e reputação. Sua função é investigar e estudar os fatos e analisar o ponto conflitante, para que possa oferecer uma justa proposta à ambos. Para isso, tem poderes para realizar investigações e perícias.

A mediação termina quando as partes aceitam ou rejeitam as propostas do mediador.

originada numa proposta não compulsória, elaborada e recomendada pelo mediador.

Se aceita, esta se converte em uma obrigação de caráter jurídico. Se rejeitada, encaminha-se para a arbitragem.

Na arbitragem, o conflito entre as partes, é solucionado pela intervenção de um árbitro, com poderes decisórios, da qual não cabe recurso.

O árbitro deve conhecer profundamente o direito, além conhecer o aspecto econômico, técnico, administrativo, social e ainda o político.

O árbitro não pode ser confundido com o juiz. Ambos decidem, porém o juiz limita-se a aplicação da legislação, ao passo que o árbitro não está obrigado a aplicá-la, mas pode criar direito.

Culmina com o laudo arbitral.

Art. 5º - A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

§ único - Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedade de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

(...)

IMPLANTAÇÃO NA EMPRESA

01. COMISSÃO DE REPRESENTAÇÃO DOS EMPREGADOS:

Nesta primeira fase do trabalho, a empresa deverá organizar a Comissão de representação dos empregados, que poderá ser informal ou formal:

INFORMAL:

Através da própria diretoria, ou através de suas gerências, determina-se a quantidade de membros (à critério da empresa), bem como os nomes destes, que constituirão a comissão de negociação. Para isso, é sugerível que se formule um convite, contendo finalidades e objetivos.

FORMAL:

Caso a escolha recaia sobre a formalização, a empresa deverá elaborar uma lista de candidatos, previamente convidados, para passar por um sistema de votação, em escrutínio secreto, extensivo à todos os funcionários da empresa.

Um outro modelo poderá ser implementado, inclusive mais democrático, elaborar uma Edital para inscrição de candidatos para comissão de negociação, indicando local, data e horário.

MODELO

EDITAL PARA INSCRIÇÃO DE CANDIDATOS PARA COMISSÃO DE NEGOCIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS DA EMPRESA.

Através do presente Edital, informamos à todos funcionários em geral, que se encontra em aberto as inscrições para a constituição da Comissão de Negociação, em atendimento ao art. 7º, XI, da Constituição Federal de 1988.

As inscrições poderão ser realizadas no período de __/__/__ a __/__/__, das __ as hs, no (local).

(Local, data e assinatura da empresa)

Apurado a lista de candidatos, o passo seguinte é anunciar a data, local e horário da votação, elaborando o seguinte Edital:

MODELO

EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ELEIÇÃO DA COMISSÃO DE PARTICIPAÇÃO

Ficam convocados os empregados desta empresa para eleição dos membros da Comissão de Negociação da Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados da Empresa, de acordo com o disposto no Art. 7º, XI, da Constituição Federal/88, em escrutínio secreto, no dia __/__/__, às __hs, no (local).

Apresentaram-se e serão votados os seguintes candidatos:

1. (nome)
2. (nome)
3. (nome)
4. ...

Obs.:

- a) De acordo com critérios estabelecidos pela diretoria da empresa, será escolhido os ___ candidatos mais votados;
- b) havendo empate, assumirá ... (quem tiver maior tempo de casa ou a escolha recairá no sorteio).

A seguir, modelos de Lista de Participação no processo de votação e cédulas:

LISTA DE VOTAÇÃO	DATA: __/__/__
-------------------------	----------------

CHAPA	FUNCIONÁRIO	ASSINATURA

CÉDULA DE VOTAÇÃO

Assinale com um "x" apenas um nome de sua preferência:

JOSÉ DA SILVA
JOÃO DE ALMEIDA
ARISTEU DOS SANTOS
CARLOS BORGES
JOAQUIM FERRAZ

DATA: __/__/__

ASSINATURA:

Encerrado a contagem de votos, elabora-se então a Ata de Eleição dos membros da comissão de negociação, e posteriormente afixa-se no quadro de avisos.

O modelo da Ata de Eleição, poderá ser o modelo abaixo:

**ATA DE ELEIÇÃO DOS MEMBROS
COMISSÃO DE NEGOCIAÇÃO**

Aos ... dias do mês ... de 19.. no local designado no Edital, instalou-se a mesa receptora e apuradora dos votos às ... hs. Durante os trabalhos, conforme a lista de votação, compareceram empregados e passando-se à apuração, na presença de quantos desejassem.

Após a apuração chegou-se ao seguinte resultado, pela ordem de mais votados:

NOME	QUANTIDADE DE VOTOS

Portanto, a Comissão de Negociação, será constituída pelos seguintes membros:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
...
(local, data e assinatura)

Representante do Sindicato:

Qualquer opção escolhida, encaminha-se um ofício ao sindicato profissional, solicitando a indicação de um representante do sindicato para integração na comissão.

ATRIBUIÇÕES DA COMISSÃO DE NEGOCIAÇÃO:

A Comissão de Negociação, tem como atribuição, negociar com a administração da empresa, os seguintes tópicos:

- escolher a forma de participação (lucro ou resultado);
- direitos substantivos da participação e das regras adjetivas;
- mecanismos de aferição das regras estabelecidas;
- periodicidade da distribuição;
- período de vigência da convenção;
- prazos para revisão do acordo;
- índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
- programas de metas, resultados e prazos;
- critério para distribuição (padrão ou diferenciado a cada empregado);
- e outros.

2. CONVENÇÃO - NEGOCIAÇÃO E ELABORAÇÃO:

Nesta segunda fase do trabalho, a administração da empresa e a comissão de negociação, deverão discutir os principais tópicos, abaixo relacionado, para elaboração da convenção da participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa:

- FORMA DE PARTICIPAÇÃO (lucro ou resultado);
- DIREITOS E REGRAS;
- MECANISMOS DE AFERIÇÃO;
- CRITÉRIO E PERIODICIDADE DA DISTRIBUIÇÃO;
- VIGÊNCIA E PRAZOS PARA REVISÃO.

Obs.:

Critérios e condições baseadas:

- índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
- programas de metas, resultados e prazos.

FORMA DE PARTICIPAÇÃO SOBRE LUCROS:

Esta opção é a mais simples, não requerendo maiores detalhes, senão atribuir um percentual sobre os lucros, e um determinado período, que não pode ser inferior a um semestre.

Sem nenhuma intenção de entrar em detalhes sobre a área contábil e fiscal, sobre apuração de lucros da empresa, pois é uma matéria à ser consultada pelo responsável da área contábil de sua empresa, basicamente e a “grosso modo”, o lucro da empresa poderá ser expressada através da seguinte fórmula:

$$\text{LUCRO} = \text{PREÇO DE VENDA} - \text{PREÇO DE CUSTO}$$

Assim, sobre o lucro apurado, em um dado exercício (não inferior a um semestre), atribui-se um determinado percentual, que será a base para distribuição à todos os funcionários, ou então parcialmente, segundo critérios que apresentaremos mais adiante (Avaliação de Desempenho Individual).

FORMA DE PARTICIPAÇÃO SOBRE RESULTADOS:

Esta opção é um pouco mais complexa, porém tem as suas excepcionais vantagens em relação a participação sobre lucros.

No primeiro, a participação paga ao empregado, é rotulado como meramente “despesa”, pois paga-se algo sem haver uma compensação de retorno lucrativo à empresa.

A participação sobre resultados, tem como fim atender os resultados e/ou aumentar o lucro como meta principal. Baseado na fórmula anterior, temos as seguintes hipóteses:

- aumentando a venda, obtém-se maior lucro;
- diminuindo o custo, obtém-se maior lucro; ou
- aumentando a venda e diminuindo o custo, o lucro é ainda maior.

A distribuição da participação somente ocorrerá se acontecer o “resultado” e/ou “acrécimo do lucro”. Assim é estipulado uma meta, que se traduz na participação sobre resultados.

MECANISMOS UTILIZADOS PARA PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS:

1º PASSO: ELABORAR UM CHECK-LIST DAS METAS:

Como primeiro passo, deve-se elaborar um “check-list” de problemas gerais da empresa, atribuindo como meta, a solução desses problemas.

Para apuração desta lista de problemas, deve-se reunir a administração da empresa e a comissão de negociação, utilizando-se a técnica “brainstorming” (tempestade de idéias).

Esta técnica, criada nos anos 30, por Alex Osbron, objetiva gerar o maior número possível de problemas à serem incluídas no “check-list” e também de encorajar o pensamento positivo do indivíduo.

A título de ilustração, devem apontar vários problemas, tais como:

- condições de trabalho;
- ambiente físico de trabalho (iluminação, ventilação, limpeza, ruído, etc);
- qualidade de serviços e/ou produtos;
- custos altos;
- necessidade de racionalização nos processos de fabricação;
- segurança do trabalho;
- problemas em áreas administrativas;
- problemas de comunicação;
- excesso de refugos, retrabalhos, reclamações de defeitos;
- excesso de faltas e atrasos no trabalho;
- etc.

2º PASSO: ANÁLISE DAS PRIORIDADES DOS PROBLEMAS:

Neste segundo passo, deve-se estabelecer as prioridades dos problemas da empresa, como determinação das metas à serem atingidas, utilizando como técnica o “Gráfico de Pareto”.

Baseia-se num princípio enunciado pelo pesquisador Pareto, que verificou que numa classificação de causa/efeito, o maior volume de efeitos é atribuível a um pequeno conjunto de causas, enquanto que existe uma grande quantidade de causas que contribui com pequeno volume de efeitos. Desse modo, a técnica pode distinguir quais são as “poucas causas importantes” e as “ muitas causas insignificantes”.

Assim, à título de exemplo, temos os seguintes problemas:

- qualidade do produto;
- custos altos; e
- problemas administrativos.

A técnica, nos dará qual a prioridade, entre os 3 problemas apontados no “check list”.

Assim, do que vier a ser estabelecido como prioridades, será a meta à ser atingida. O resultado será verificada, quando a meta for atingida.

3º PASSO: MECANISMOS PARA ATINGIR AS METAS:

Neste passo, a empresa deverá criar meios (caminhos) para que todos os funcionários possam atingir as metas determinadas, solucionando os problemas, anteriormente selecionados.

Como opção, pode ser constituído os “CCQs” (Círculos de Controle de Qualidade) (Anexo I).

São pequenos grupos, constituídos de funcionários da própria empresa, que se reúnem regularmente com a finalidade de solucionar problemas de sua área de trabalho ou de outras áreas, tendo como filosofia básica o “auto-controle” e “auto-desenvolvimento” das pessoas, dentro de um trabalho metódico e com a utilização de conceitos internacionalmente aceitos.

Criada no Japão, em 1962, pelo Prof. Kaoru Ishikawa, os CCQs tem por objetivo:

- aumentar a motivação e auto-realização dos funcionários, através da oportunidade de participação na solução dos problemas da empresa;
- concorrer para a formação de uma “mentalidade de qualidade” disseminando a filosofia de auto-controle e prevenção de falhas;
- garantir a qualidade do produto;
- conseguir novas idéias;
- aumentar a produtividade do trabalho;
- reduzir custos e diminuir perdas;
- melhorar a comunicação e o relacionamento humano, tanto no sentido horizontal quanto vertical.

Análise Causa/Efeito:

Nesta fase, os CCQs utilizam as seguintes técnicas:

ESPINHA DE PEIXE:

Também chamado de “Diagrama de Ishikawa”, tem por finalidade descrever ou separar todas as fases e partes de um sistema ou processo de trabalho, de forma seqüencial e ordenada, em forma de “espinha de peixe”.

4M:

A técnica, originalmente, foi introduzida por Ishikawa, denominada também de “Espinha de Peixe Seqüencial” com base em 4 M.

Ishikawa atribuiu a técnica dos 4 M, porque na sua concepção, todos problemas de uma empresa somente estarão concentrados em:

- matéria prima;
- máquinas;
- métodos; e
- mão-de-obra (homem = man).

No Brasil, foi atribuído mais um “M” de Meio-Ambiente, ficando “5M”.

Assim, com a técnica 5M, permite uma visão mais detalhada para apuração dos problemas, detectando causa/efeito.

Exemplo: Uma má qualidade de um produto da empresa, pode estar localizada:

- matéria-prima (porque está fora de especificação exigida);
- máquina (porque falta manutenção);
- método (porque há deficiência na seqüência de operações);
- mão-de-obra (porque não foi treinado); e/ou
- meio-ambiente (porque falta condições de trabalho).

À esta técnica, é ainda complementada pela 3ª fase do Método de Supervisão TWI (métodos no trabalho), da qual efetuamos a seguinte adaptação:

MATERIAL:

- Podem ser utilizados materiais melhores, menos custosos ou menos raros ?
- A utilização do material é bem clara e definida ?
- Os desperdícios, refugos ou sobras desta tarefa podem ser aproveitadas para outra fabricação ?
- Os desperdícios estão reduzido ao mínimo ?

MÁQUINAS:

- As máquinas estão em bom estado ?
- Cada máquina trabalha no seu máximo de capacidade ?
- São regularmente abastecidas ?
- Esta é a máquina mais indicada para este tipo de trabalho ?
- Pode-se utilizar o tempo livre da máquina ou do operador ?
- Temos ferramentas ou pertences apropriados ?
- São entregues ao operador no devido tempo ?
- As ferramentas e pertences são utilizados adequadamente para realizar um trabalho eficaz ?

MÉTODOS:

- Pode-se melhorar a qualidade com uma ligeira modificação no desenho ou em outro particular ?
- Uma pequena mudança no projeto poderia economizar tempo ou material ?
- São necessárias as tolerâncias ?
- São necessários estes acabamentos ?
- Cada coisa se encontra em lugar correto ?
- É racional a distribuição do posto de trabalho ?
- Pode-se utilizar fendas ou deslizadores ?
- As duas mãos fazem trabalho útil ?
- Foi eliminado o “sustentar com uma mão” ?
- Este método é o mais seguro ?
- Está de acordo com as normas de segurança ?
- O operador conhece todas as regras e precauções ?
- Ele as leva em conta durante o trabalho ?

Nota: Os acidentes causam prejuízos à mão-de-obra, máquinas e material.

MEIO AMBIENTE:

- É utilizado todo o espaço disponível ?
- Os corredores são suficientemente largos ?
- Estão reduzidos ao mínimo os deslocamentos e as distâncias ?
- Os locais destinados ao trabalho e às provisões estão limpos e em ordem ?
- As sobras de materiais ocupam espaço que poderia ser melhor utilizado ?
- As áreas de trabalho e armazenagem estão limpas e em ordem ?
- Existem coisas inúteis que ocupam espaço aproveitável para colocar outros operários, máquinas, postos de trabalho, etc ?
- Foi afastado tudo que não é necessário ?

- Foi assegurado que as coisas necessárias estão em seu justo lugar ?

MÃO-DE-OBRA:

Utiliza-se Avaliação de Desempenho Individual, para análise de problemas relacionados com a mão-de-obra, de acordo com os níveis de cada cargo, os quais são:

OPERACIONAL:

- conhecimento do trabalho;
- cooperação;
- facilidade de aprender;
- iniciativa;
- pontualidade/freqüência;
- qualidade no trabalho;
- quantidade de trabalho;
- rapidez;
- responsabilidade;
- saúde;
- segurança do trabalho;
- versatilidade.

ADMINISTRATIVOS:

- apresentação pessoal;
- conhecimento do trabalho;
- cooperação;
- facilidade de aprender;
- iniciativa;
- personalidade;
- pontualidade/freqüência;
- qualidade do trabalho;
- rapidez;
- responsabilidade;
- saúde;
- versatilidade.

TÉCNICOS:

- adaptabilidade;
- capacidade de decisão;
- colaboração;
- conhecimento do serviço;
- conhecimento técnico;
- criatividade;
- espírito de equipe;
- experiência prática;
- iniciativa;
- método de organização;
- qualidade no trabalho;
- responsabilidade.

CHEFIAS:

- capacidade de organização;
- capacidade de supervisão;
- comunicação;
- conhecimento do trabalho;
- criatividade;

- dedicação à empresa;
- imparcialidade;
- interesse pelo trabalho;
- precisão no trabalho;
- produtividade;
- relações humanas;
- responsabilidades.

GERÊNCIA:

- agilidade de raciocínio;
- capacidade de organização;
- capacidade profissional;
- comunicação;
- controle;
- coordenação;
- criatividade;
- dedicação à empresa;
- equilíbrio emocional;
- imparcialidade;
- organização no trabalho;
- planejamento.

Soluções:

Para soluções aos problemas são utilizados “brainstorming” (tempestade de idéias), como vimos anteriormente.

4º PASSO: CRITÉRIO PARA AFERIÇÃO DAS METAS ATINGIDAS

Neste passo, a administração da empresa, que poderá ser constituída pelas: Diretorias, Gerências e Chefias, envolvendo principalmente Administração de Pessoal/RH e Contabilidade, deverá recepcionar todos os estudos desenvolvidos pelos CCQs, analisando e decidindo se as metas propostas foram atingidas dentro do exercício previamente estabelecido.

5º PASSO: DISTRIBUIÇÃO DA PARTICIPAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS

Neste passo, verifica-se os grupos que atingiram as metas e os que não atingiram. Grupos que atingiram recebem uma premiação, e os que não atingiram, não recebem. Estes deverão reiniciar novamente os trabalhos até a conclusão das mesmas, num outro exercício a ser fixado pela administração da empresa.

O valor da premiação poderá ser atribuído à cada grupo, arbitrariamente pela administração da empresa, com base no projeto apresentado.

Um outro critério poderá ser utilizado para distribuição da participação aos funcionários, com base na Avaliação Individual de Desempenho no Trabalho, cujo a metodologia encontra-se no Anexo II deste trabalho.

Este critério, leva-se em consideração que todos “deverão” atingir as metas, independentemente do prazo fixado pela administração da empresa. Em recompensa, a premiação arbitrada será distribuída individualmente e diferenciada, segundo a pontuação que cada um atingiu na Avaliação de Desempenho.

Como critério de distribuição, a título de ilustração, a empresa poderá atribuir premiação somente aos funcionários com padrão de desempenho de níveis superiores (bom e ótimo).

6º PASSO: PERIODICIDADE DE PAGAMENTO

Neste passo, a administração da empresa e a comissão, deverão estipular a periodicidade de tempo para efeito de pagamento. A periodicidade nunca deverá ser inferior a um semestre.

Os pagamentos devem ser formalizados em recibo de pagamento próprio, nunca inserindo no “hollerith” de pagamento de salário. Uma coisa, não tem nada haver com a outra.

7º PASSO: ELABORAÇÃO DA CONVENÇÃO

Neste passo, elabora-se a convenção, estabelecendo regras claras e objetivas, com relação aos direitos substantivos e das regras adjetivas dos passos que estudamos anteriormente.

CONVENÇÃO

PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS DA EMPRESA

Entre as partes, de um lado ...(nome da empresa)..., e de outro lado a COMISSÃO DE REPRESENTAÇÃO DOS EMPREGADOS NA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS DA EMPRESA - PLR, devidamente eleita pelos empregados, conforme Ata de Eleição anexa a presente, fica estabelecido o presente Acordo Coletivo, sobre a forma de participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa, conforme disposto no art. 7º, XI, da Constituição Federal de 1988, que se regerá pelas seguintes cláusulas:

01. DIREITO DA PARTICIPAÇÃO:

Todos os empregados, desta empresa, terão direito a uma participação de que trata o art. 7º, XI, da Constituição Federal/88, com base ... (lucro ou resultado)..., de acordo com os critérios estabelecidos nas cláusulas seguintes;

02. VALOR DA PARTICIPAÇÃO:

O valor da participação será de ... (% ou R\$) ;

03. CRITÉRIO DE DISTRIBUIÇÃO:

A distribuição do valor será ... (individual ou coletivo) ... com base ;

04. PERIODICIDADE DE PAGAMENTO:

O pagamento da participação ocorrerá (...) dias úteis, após o fechamento do exercício (não poderá ser inferior a um semestre);

05. REVISÃO:

A revisão do respectivo Acordo Coletivo, ocorrerá (data, local, horário, etc);

06. OUTROS:

(mencionar mecanismo utilizado para aferição e outros assuntos).

(local e data)

MEMBROS DA ADMINISTRAÇÃO: (assinaturas)

MEMBROS DA COMISSÃO: (assinaturas)

8º PASSO: ARQUIVO NO SINDICATO DOS TRABALHADORES

Encaminha-se ao sindicato dos trabalhadores, a respectiva convenção, em duas vias, protocolando a primeira via.

Pode ser entregue por meio de carta registrada, através dos Correios.

9º PASSO: COMUNICAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS

Este passo, é o mais importante. Não basta afixar cópias da convenção nos quadros de avisos, é necessário divulgar através de:

- jornal interno;

- palestras;
- manual de instrução;
- outros meios de comunicação.

RESULTADOS OBTIDOS COM O MÉTODO APRESENTADO:

Os resultados tem que ser vistos a estágios curtos, médios e de longo prazo, assim previstos:

RESULTADOS IMEDIATOS:

- motivação do empregado
- formação de grupos coesos
- melhoramento das relações humanas
- solução dos problemas imediatos
- começo de retorno no investimento

RESULTADOS A MÉDIO PRAZO:

- aumento da eficiência e produtividade
- redução dos custos, redução de problemas industriais e administrativas
- melhoramento da qualidade
- prestígio da empresa
- conquista no mercado
- aumentos marcantes nos lucros líquidos

RESULTADOS DE LONGO ALCANCE:

- a empresa liderando o mercado

RAZÕES QUE ACARRETAM O INSUCESSO:

- falta de suporte gerencial
- bloqueios no nível médio
- conteúdo fraco de programas motivacionais
- pouco (insuficiente) valor dado à qualidade, ao trabalho e serviços de empresa
- falta de treinamento
- estrutura interna pobre
- invasão de áreas de responsabilidade dos outros
- falta de reconhecimento dos esforços
- mal entendimento da filosofia do programa
- liderança pobre
- demasiado entusiasmo

EFICIÊNCIA DO MÉTODO:

O método é muito eficiente porque oferece ao empregado exatamente aquilo que ele deseja, ou seja: participação, reconhecimento e oportunidades, os quais são:

- oportunidade de participação no trabalho/vida da empresa
- liberdade de criação
- reconhecimento
- programa motivacional flexível e em dia
- desafios e objetivos
- possibilidade de crescimento
- sentimento de segurança no serviço
- contato com outras empresas
- auto-desenvolvimento e oportunidade para treinamento
- contato com a alta gerência e oportunidade de apresentação de trabalhos
- organização correta, boas relações humanas e auto-direção.



CHEFIA E LIDERANÇA DIFERENÇAS

Historicamente, a função de chefia foi denominada de capatazia, ou seja, o ascendente do líder foi chamado de capataz. Depois passou a ser chefe. Usamos ainda hoje várias expressões como: supervisor, inspetor, gerente etc. Embora isto aconteça, percebemos que estas expressões, aos poucos, estão sendo esquecidas, para dar lugar a liderança. Isto é, desaparece o chefe, nasce o líder.

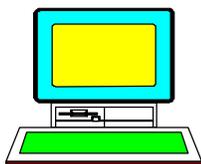
Por este motivo muitos ainda confundem, chefia e liderança. Alguns chegam até confundi-las, usando-as como sinônimos. Na verdade, surgem muitas contradições quando se tenta conceituar estes dois termos. Porém, o certo é que, nem todo chefe é líder. Poderá sê-lo, desde que aja no sentido de obter participação, envolvimento e adesão do grupo, no alcance dos objetivos.

Tecnicamente, a denominação "chefia" é uma atribuição de um "status" dentro de uma organização. É um cargo dado à alguém, com poderes específicos para comandar um determinado grupo de trabalho. Já a denominação "liderança" é mais amplo e complexo. Pois, está no indivíduo, coisa que a organização não poderá dar à qualquer um.

Entendemos que a "liderança" enquadra-se nas habilidades do indivíduo. Portanto, a liderança torna-se uma ferramenta para desempenhar o papel de chefe ou qualquer outro cargo de supervisão ou gerência. Um indivíduo que recebe o cargo de chefe não conseguirá desempenhar o papel se não tiver a habilidade de liderança.

A diferença entre o Chefe e o Líder

O Chefe	O Líder
• manda	• sugere
• mantém seus subordinados mal orientados	• desperta seu entusiasmo
• fala "eu"	• fala "nós"
• Encontra culpados para as falhas nos serviços	• aceita a responsabilidade que lhe couber
• sabe como se faz o serviço	• mostra como o serviço é feito
• faz do trabalho uma preocupação	• faz do trabalho um prazer
• diz "vai"	• diz "vamos"



Matenha-se atualizado em todas as rotinas de DP e RH. Faça já a sua assinatura semestral. Visite o nosso site. Fácil e rápido!

www.sato.adm.br

Todos os direitos reservados

Todo o conteúdo deste arquivo é de propriedade de V. T. Sato (Sato Consultoria). É destinado somente para uso pessoal e não-comercial. É proibido modificar, licenciar, criar trabalhos derivados, transferir ou vender qualquer informação, sem autorização por escrito do autor. Permite-se a reprodução, divulgação e distribuição, mantendo-se o texto original, desde que seja citado a fonte, mencionando o seguinte termo: "fonte: www.sato.adm.br"