
A Participação nos Lucros e Resultados nas indústrias automobilísticas Fiat, Ford, Toyota e Volkswagen

Luciano dos Santos Diniz

Doutor em CIÊNCIAS SOCIAIS pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2015), Mestre em DIREITO PÚBLICO pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2008), possui pós-graduação em BIOÉTICA pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2006) e graduação em DIREITO pela Universidade FUMEC (2003). Atualmente é professor adjunto III do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET/MG. Pesquisador dos grupos de pesquisa CITIES - Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas em Cidades Inteligentes, Tecnológicas, Inovativas, Empreendedoras e Sustentáveis (CEFET-MG); NEPUR - Núcleo de Estudos e Pesquisa Urbana (PUC-SP) e LOGOS - Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais (CEFET/MG). E-mail: lucianodiniz@cefetmg.br

Ana Carolina Andrade Fernandes

Graduada em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET/MG). E-mail: carolina.af23@gmail.com

Paulo Fernandes Sanches Junior

Doutor em Engenharia Civil, professor Associado II do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET/MG), pesquisador do grupo de pesquisa LOGOS – Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais (CEFET/MG). E-mail: sanches@cefetmg.br

Resumo

Este artigo é um estudo comparativo entre indústrias automobilísticas, que tem por objetivo analisar como a montadora Fiat, situada em Betim (MG), e as montadoras Ford, Toyota e Volkswagen, situadas no ABC Paulista (SP), administram a Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Para tanto, buscou-se compreender os mecanismos de gestão compartilhada e a adoção da remuneração variável como meio de contraprestação pelos serviços, a partir da regulamentação da PLR no ordenamento jurídico brasileiro. Foram analisados os Acordos Coletivos firmados entre cada montadora e os seus respectivos sindicatos, registrados entre os anos de 2009 e 2019, junto ao Ministério da economia (atual Ministério do Trabalho e Emprego). Os resultados obtidos permitiram concluir que a aplicação da PLR pelas montadoras observa os comandos da Lei nº 10.101/2000. No caso das montadoras avaliadas, a PLR se configura como um meio de recompensa para o trabalhador e leva em consideração o seu desempenho na prestação laboral. Contudo, coloca-se o questionamento sobre o conhecimento dos trabalhadores a respeito da Lei nº

10.101/2000 e do domínio que têm acerca das informações contidas nos acordos, dada à lacuna de informações quanto a alguns dos indicadores utilizados pelas montadoras. A lei também não define os valores a serem praticados e isso permite explicar, ao menos em parte, a grande diferença entre os valores pagos por cada montadora, apesar de estarem inseridas no mesmo setor.

Palavras-chave

Participação nos Lucros e Resultados; meios de recompensa; montadoras; remuneração variável; acordos coletivos.

Profit Sharing and Results between automobile industries Fiat, Ford, Toyota and Volkswagen

Abstract

This article is a comparative study between automobile industries, which aims to analyze how the automaker Fiat, located in Betim (MG), and the automakers Ford, Toyota and Volkswagen, located in ABC Paulista (SP), manage Profit Sharing and Results (PLR). To this, we sought to understand the mechanisms of shared management and the adoption of variable remuneration as a means of consideration for services, based on the regulation of PLR in the Brazilian legal system. Collective Agreements signed between each automaker and their respective unions, registered between 2009 and 2019, with the Ministry of Economy (current Ministry of Labor and Employment) were analyzed. The results obtained allowed us to conclude that the application of PLR by the automakers complies with the commands of Law nº. 10.101/2000. In the case of the evaluated automakers, the PLR is configured as a means of reward for the worker and considers their performance in the provision of work. However, there is a question about workers' knowledge of Law nº. 10.101/2000, and their mastery of the information contained in agreements, given the lack of information regarding some of the indicators used by automakers. The law also does not define the amounts to be practiced and this explains, at least in part, the great difference between the amounts paid by each automaker, despite being inserted in the same sector.

Keywords

Profit Sharing; means of reward; automakers; variable remuneration; collective agreements.

Sumário

Introdução; 1. Meios de Recompensas nas Organizações; 2. Participação nos Lucros e Resultados (PLR); 3. A Participação nos Lucros e Resultados na Legislação Brasileira; 4. A PLR nas Indústrias Automobilísticas Brasileiras; 5. Metodologia; 6. Análise dos Acordos Coletivos de Trabalho; Conclusão; Referências.

Introdução

As relações trabalhistas vêm se desenvolvendo há anos, passando por mudanças que estão ligadas às manifestações e buscas constantes dos trabalhadores em alcançarem melhores condições de trabalho e remunerações satisfatórias. A prestação de serviço, também conhecida como venda da força de trabalho, da mão de obra, é fato social presente em todo o mundo, que recebe atenção

dos governos e tem sido amparada pelo ordenamento jurídico. De outro lado, como oferta pela contraprestação de serviços, têm-se os salários e benefícios. Conforme Bateman e Snell (2009), o salário e os incentivos foram criados com o intuito de deixar os funcionários mais motivados; pois, pessoas motivadas trabalham com mais afinco e se tornam mais produtivas.

A busca das empresas por estratégias de aumento de produtividade, em um contexto de insatisfação dos trabalhadores com a remuneração e condições por elas oferecidas, favorece o surgimento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), caracterizada por ser uma proposta de remuneração variável. A PLR teria em sua essência a gestão compartilhada, ou seja, a participação dos funcionários, de todos os níveis hierárquicos, nos processos de tomadas de decisão, bem como o entendimento dos mesmos sobre os objetivos e a finalidade da empresa. Pateman (1992) classifica a gestão compartilhada como uma oportunidade de os funcionários serem efetivamente inseridos como parte ativa dos processos de tomada de decisões que os envolvem. Ao oferecerem aos trabalhadores essa possibilidade, os empregadores teriam como intenção obter a satisfação do trabalhador, que, dessa forma, aumentaria sua produtividade; acarretando, conseqüentemente, melhores resultados para a empresa. Entretanto, não se pode afirmar que a PLR tem sido utilizada dessa forma.

É possível observar a incidência de práticas relativas à PLR – embora elas não tivessem esse nome – há alguns séculos. Segundo Martins (2009), a distribuição dos lucros baseadas nos resultados advindos dos funcionários teve sua aparição ainda em 1794, quando Albert Gallatin fez a distribuição dos lucros entre seus funcionários. A disseminação de planos de participação nos lucros resultou na necessidade de criação de um aparato normativo que regesse o funcionamento da PLR no âmbito empresarial.

No Brasil, apesar das iniciativas do deputado Deodato Maia para a regularização da PLR em 1919, somente em 1946 a prática foi inserida na Constituição, sendo considerada, inicialmente, obrigatória. De acordo com Silva (2005), em 1946, a PLR não foi tão difundida, pois faltava uma lei específica para regulamentar a prática. Posteriormente, em meados da década de 1990, as medidas provisórias promulgadas no governo de Itamar Franco estabeleceram a adesão compulsória das empresas à Participação nos Lucros e Resultados, como forma de dinamizar a economia. Porém, os acordos que definiram como se dariam os repasses foram particularizados entre os sindicatos e os empregadores, não havendo uma regra comum à qual todos se submetessem. Assim, no decorrer dos anos, houve mudanças nas premissas da PLR no Brasil, dentre as quais: as formas de negociação, as alíquotas, os meios de repasse, e, inclusive, o abandono de sua obrigatoriedade. Hoje, a prática é balizada pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre as premissas a serem respeitadas para a implementação da Participação nos Lucros e Resultados, sendo uma prática facultativa (BRASIL, 2000).

Em uma pesquisa realizada pelo DIEESE, no ano de 2006, constatou-se que, apesar de haver mais empresas prestadoras de serviços dentro do território brasileiro, compondo o produto interno bruto (PIB), as indústrias são as que mais realizaram acordos sobre PLR (DIEESE, 2006). Além disso, da totalidade das indústrias que aderiram à prática, as do setor de metalurgia foram as mais presentes. Consoante Nota Técnica nº 152 do DIEESE (2015), na época em que a PLR estava sendo inserida no Brasil, as montadoras estrangeiras vinham recebendo benefícios fiscais do governo para que abrissem indústrias em terras brasileiras. Dentre os benefícios fiscais, pode-se considerar a oferta da PLR aos empregados, uma vez que a prática não se caracteriza como remuneração salarial, não incidindo, pois, impostos e encargos sociais. Nesse cenário, a Fiat e as montadoras do ABC Paulista: Ford, Toyota e Volkswagen, estão entre as organizações pioneiras na aplicação da remuneração via Participação nos Lucros e Resultados.

Por se tratar de uma remuneração monetária, que envolve a criação de indicadores e acompanhamento dos funcionários para a base de cálculo, é importante averiguar como a prática da PLR tem se dado no Brasil e, à luz dos dispositivos legais que regem sua implementação, analisar se a prática da PLR nas montadoras está em consonância com a lei, uma vez que esse setor tem grande aderência ao modelo. É preciso verificar se a utilização da PLR tem sido um meio para burlar aos encargos trabalhistas, como subterfúgio de acréscimo de renda do trabalhador sem majoração dos encargos trabalhistas e previdenciários. Tal análise ganha ainda mais importância, se vista pela ótica do princípio da primazia da realidade sobre a forma que, conforme Plá Rodriguez (2015), significa que, ante a distorção da prática sobre o que está previsto em normas, leis e documentos, o que sobressai são os fatos, ou seja, a prática é o que realmente conta como objeto de análise.

Portanto, considerando que o setor automobilístico prepondera na consecução da PLR, considerando a consolidação e a operacionalização da PLR no país e, por fim, considerando a natureza não salarial desse tipo de remuneração, fazem-se necessários o acompanhamento e o estudo das práticas de pagamento da PLR no âmbito das empresas automobilísticas. Nesse sentido, o presente trabalho busca analisar como a Fiat e as indústrias automobilísticas Ford, Toyota e Volkswagen do ABC Paulista regulam a Participação nos Lucros e Resultados, verificando se os instrumentos coletivos que estabelecem a PLR estão em consonância com os preceitos legais ou se tais empresas a utilizam como subterfúgio para a diminuição dos encargos trabalhistas incidentes sobre as verbas salariais dos empregados.

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa e de natureza descritiva, e apresenta pesquisa do tipo bibliográfica e documental, cujo detalhamento da metodologia, bem como das técnicas de pesquisa adotadas, é evidenciado na seção 4. Para atingir o objetivo da pesquisa, foram analisados todos os Acordos Coletivos de Trabalho (ACT) firmados entre as montadoras e os sindicatos dos setores automobilísticos e de metalurgia, entre 2009 e 2019,

referentes à prática de Participação nos Lucros e Resultados nas indústrias automobilísticas: Fiat, situada na cidade de Betim, no estado de Minas Gerais; e à Ford, à Toyota e à Volkswagen situadas no ABC Paulista, no estado de São Paulo.

1. Meios de Recompensas nas Organizações

De acordo com Chiavenato (2014), recompensar pessoas é um processo fundamental que as empresas adotam para incentivar seus funcionários e impulsioná-los para o aumento da produtividade. As recompensas devem atender tanto aos objetivos da organização quanto aos objetivos individuais dos trabalhadores. A troca entre a organização e os funcionários quanto à disseminação do objetivo a ser alcançado pela empresa é importante por que implica na “conscientização do pessoal quanto ao seu papel real na organização, a qualidade e natureza da contribuição esperada [que] são a garantia para prevenir e remediar os habituais disfuncionamentos existentes” (MATOS, 1980, p. 12), como a falta de perspectiva e propósito.

Existem duas maneiras de recompensar os trabalhadores: a tradicional e a moderna (CHIAVENATO, 2014). Na primeira, a recompensa é exclusivamente salarial ou material, na medida em que somente financeiramente é possível satisfazer o trabalhador, tomado como *homo economicus*. Nesse aspecto, as progressões são baseadas em cargos e tempo de serviço; ou seja, por meio do planejamento de carreira (CARRANZA, 2016). O planejamento de carreiras, de acordo com Herman (1993), é a oportunidade que um funcionário possui de crescer dentro da organização que trabalha, seja através da mudança de um cargo para outro mais elevado ou através do aumento salarial por tempo de serviço. Na mudança de cargo, o crescimento dentro da cadeia hierárquica acontece quando algum empregado se desliga da empresa, deixando vago aquele cargo, ou quando a empresa tem condições de ofertar mais posições de um determinado posto. Contudo, nem sempre há uma projeção hierárquica e o funcionário só tem a oportunidade de progressão salarial após determinado tempo de serviço dentro da empresa. Sendo assim, o desempenho do funcionário, por si só, não acarreta aumento na “recompensa” auferida a título remuneratório. Para Herman (1993) e Bateman e Snell (2009), o planejamento de carreiras reflete diretamente na satisfação do profissional, pois a tendência das pessoas é buscar elevarem-se profissionalmente cada vez mais, visando maiores reconhecimentos e/ou maiores salários. Além disso, a escolha certa do sistema de remuneração apresentadas no plano de carreira, tem a capacidade de atrair e reter bons profissionais.

Na segunda, entende-se que a prática da recompensa vai além da remuneração financeira, e pode ser composta por metas, indicadores de desempenho, entre outros aspectos voltados para o desempenho pessoal e profissional do funcionário (BATEMAN; SNELL, 2009; CHIAVENATO, 2014). Entretanto, em ambas as formas de recompensa, a tradicional ou a moderna, o foco é o mesmo: a

recompensa “deve funcionar como um reforço positivo ao elevado desempenho e sustentar, na medida do possível, a permanência e o engajamento das pessoas na organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 237).

Conforme desenvolve sua ideia acerca do processo de recompensa, Chiavenato (2014) reconhece, nessa ação, um recurso de aumento de produtividade que beneficia a organização, haja vista que, quanto maior e mais atrativo for o retorno a ser recebido pelo funcionário, devido ao seu desempenho pessoal, mais engajado o mesmo será, dedicando-se mais a sua função e produzindo melhores resultados. Herman (1993), em consonância a Chiavenato (2014), acrescenta que

bons profissionais são o recurso mais difícil de adquirir, desenvolver, utilizar, manter e reter. Conseguimos, às vezes, “quebrar o galho” com menos qualidade ou quantidade em um ou outro recurso, mas precisamos obter o maior retorno possível do nosso investimento em recursos humanos. (HERMAN, 1993, p. 84).

Apesar de todos os recursos que uma empresa possui serem de suma importância, aquele de maior valia é o recurso humano, pois depende dele todo o desenvolvimento da empresa e, por isso, é importante que toda a equipe se sinta motivada (HERMAN, 1993).

No que tange à aplicação do mecanismo de recompensas, há duas formas: a primeira vale-se das recompensas financeiras e a segunda, por outro lado, das não financeiras (CHIAVENATO, 2014; RENNÓ, 2013). De maneira não financeira, os funcionários podem ser recompensados com o reconhecimento, oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, reforço na autoestima, promoções, autonomia, liberdade e qualidade de vida no trabalho, distribuições de ações entre eles, entre outros fatores que impulsionem sua produtividade (ROCHA; ROCHA; DURAN, 2008; CHIAVENATO, 2014). Como exemplo de recompensa não financeira, Herman (1993) acredita que uma das recompensas que exerce grande impacto na motivação dos funcionários é a qualidade de vida no trabalho, neste caso, o espaço físico da empresa. Para ele, as empresas que se esquecem do espaço físico e focam apenas nos resultados, tendem a perder os melhores profissionais para empresas que oferecem maiores “confortos”. O autor defende que as pessoas não querem muito além de um espaço com recursos suficientes para uma boa execução das tarefas, mas, “elas também querem que aquela área de trabalho reflita o valor que têm para a organização” (HERMAN, 1993, p. 90). Além disso, Herman (1993) afirma que os empregados apreciam o fato de a empresa ter um plano para progredir. Sendo assim, utilizar das recompensas não financeiras pode ser de grande valia para a empresa, pois à medida que os funcionários progredem, sentindo-se motivados, as empresas crescem concomitantemente (CHIAVENATO, 2014; CARRANZA, 2016).

Quanto ao tipo financeiro, Chiavenato (2014) divide as recompensas financeiras entre diretas e indiretas. As recompensas financeiras diretas são compostas por prêmios, comissões e o salário direto. Sendo este último a remuneração básica e fixa que cada funcionário recebe por meio de salário/mês ou salário/hora, independe da quantidade de produção. Em termos gerais, o salário pode ser considerado a moeda de compra da força de trabalho fornecida pelo trabalhador, compondo a maior fatia da remuneração total. No *hall* das recompensas financeiras indiretas, estão os amparos e manutenções ao empregado para que ele possa exercer seu trabalho diariamente. Exemplos são as refeições e transportes subsidiados e as garantias de que ele e/ou seus dependentes poderão usufruir de um beneficiamento futuro, como seguro de saúde e de vida (BATEMAN; SNELL, 2009; CHIAVENATO, 2014). Além dos benefícios, compõem as recompensas financeiras indiretas: férias, gratificações, gorjetas, hora extra, 13º salário, adicionais noturnos e, notadamente, a participação nos lucros e resultados – PLR.

2. Participação nos Lucros e Resultados (PLR)

Segundo Herman (1993), a participação do funcionário nos ganhos da empresa, através da Participação nos Lucros e Resultados, introduziu-se, em 1990, no Brasil, como sendo um incentivo coletivo. Inicialmente, a PLR poderia atuar de duas formas: participação nos lucros (PL) e participação nos ganhos, também conhecida como *gainsharing*. A distribuição acontecia da seguinte maneira: na participação nos lucros, o lucro era distribuído conforme a melhoria constatada no desempenho do funcionário. A prática tinha início quando a empresa definia os indicadores de desempenho e propunha uma margem de lucro a ser alcançada. Quando essa meta era atingida, a organização transferia esse dinheiro para uma conta denominada fundo de participação nos lucros e, passado o intervalo de tempo acordado entre empresa e funcionários, os lucros eram distribuídos aos funcionários. A entrega poderia ser em pecúnia, por meio de porcentagem fixa ou de escalonamento do salário-base, ou ainda via transferência bancária para a conta corrente do empregado, para que ele pudesse utilizar o valor recebido como fundo de aposentadoria. Normalmente, quem escolhia a opção “aposentadoria” tinha o dinheiro investido em seguros de vida ou outros fundos (HERMAN, 1993).

Já a segunda maneira de incentivo, a participação nos ganhos (*gainsharing*), também remunerava os funcionários quando determinada margem de lucro previamente combinada era alcançada. Entretanto, ao contrário da PL, que só remunerava quem tivesse obtido melhoria no desempenho, o *gainsharing* recompensava a todos os funcionários, independente dos indicadores de desempenho. A quantia que cada funcionário receberia neste caso era calculada através de uma fórmula pré-definida (HERMAN, 1993).

No entendimento de Herman (1993), as razões para a implementação de um plano de participação nos ganhos e um plano de participação nos lucros eram diferentes. Enquanto este tinha como propósito engajar todos os funcionários, envolvendo toda a unidade de trabalho através da gestão compartilhada e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade da empresa, o *gainsharing* tinha somente o foco econômico: aumentar a produtividade, reduzir os custos e, por consequência, melhorar as relações com os empregados.

Como estratégia para manter os bons profissionais, a participação nos lucros é uma excelente opção, desde que a cultura da organização promova a participação do empregado. Todos os empregados apostam mais na organização e em seu impulso para o sucesso. É maior o comprometimento dos empregados em atingir esse sucesso e uma expectativa gerenciada em relação à recompensa eventual. (HERMAN, 1993, p. 186).

Segundo Chiavenato (2014), a PLR é uma forma de recompensa que consiste no alcance de metas e tem a característica diferencial de ser um recurso que satisfaz tanto os interesses da empresa quanto os interesses pessoais de seus operadores. Ela funciona como um ciclo que se retroalimenta, haja vista que o alcance dos objetivos da organização se dá na medida em que os funcionários são estimulados a bater suas metas, aumentando assim a margem de lucro da empresa e alargando o retorno financeiro que terão quando do reparte dos lucros e dos resultados, o que lhes deixará mais motivados a trabalhar em prol do cumprimento dos alvos da empresa, reiniciando o ciclo. Dessa forma, ao atingirem as metas e os objetivos propostos, os colaboradores contribuem para o êxito da empresa e ampliam as possibilidades de lograr seus alvos individuais.

Para Chiavenato (2014), uma das razões para a difusão da PLR entre as empresas como instrumento de recompensa é dada pelo fator custo, pois, por tratar-se de um tipo de remuneração variável, ou seja, não é o mesmo valor em todos os períodos, o custo da recompensa pode ser alto ou baixo, dependendo do desempenho da empresa e do alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Porém, se a organização ofertar como forma de recompensa apenas o aumento salarial fixo, como as promoções, os custos podem aumentar de maneira elevada e, uma vez presente na composição salarial, o custo voltaria a diminuir apenas com cortes.

Qualquer aumento de salário significa uma alavanca para os custos fixos da empresa – o que, nestes tempos de competição acirrada, é um temor. A vantagem dos programas de bônus é que eles são autofinanciáveis. O executivo só recebe se a empresa tiver os ganhos combinados no início do exercício. É nesse ponto que a empresa pode garantir um programa para estimular seus resultados. (CHIAVENATO, 2014, p. 271).

No Brasil, após a década de 1980, as empresas passaram por reestruturações organizacionais, com a introdução da chamada gestão compartilhada. Segundo Leal Filho (2002, p. 105), a gestão compartilhada ou participativa é caracterizada por “todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar seus destinos. É a influência dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção.” Para ele, a gestão compartilhada é uma chance de os funcionários fazerem parte efetivamente de todo meio e participarem da tomada de decisões que os envolvem. Algumas das táticas utilizadas para aplicar tal modelo de gestão foram os investimentos nos sistemas de recompensas, como a PLR.

O trabalho clássico que demonstra a importância dos mecanismos de recompensa é lembrado por Cury (2007) e refere-se ao estudo executado por Elton Mayo, na década de 1920, em Chicago, conhecido como “Experiência de Hawthorne” e realizado em uma fábrica de componentes elétricos. Ali, Elton Mayo mostrou que os funcionários não mais estavam se comportando como o proposto no modelo de “engenharia humana”, antes, apresentavam sinais de estarem caminhando para o modelo de “ciências sociais aplicadas”. A experiência promoveu mudanças no ambiente de trabalho e nos fatores materiais e os resultados apontaram que existia um estímulo que também exercia grande influência nos empregados, além dos financeiros. Tais estímulos se assemelhavam com o proposto na filosofia da gestão compartilhada, pois, os funcionários participantes do experimento apresentaram um aumento nas motivações, que poderia ser atribuída a alguns fatores. Primeiramente, eles se motivaram por se sentirem parte da empresa, uma vez que ao realizar o experimento a empresa mostrou preocupações pela sua equipe e, após se sentirem parte, a motivação também se deveu “ao novo estilo de supervisão adotado, de caráter participativo e não impositivo, criando um clima altamente estimulante de trabalho” (CURY, 2007, p. 18).

É oportuno, agora, lembrar que Elton Mayo, nos relatórios de Hawthorne, acentuara que o aumento da produtividade observado não resultara das modificações nas condições físicas do trabalho e nem da concessão de incentivos materiais, mas sim do fato dos empregados da fábrica sentirem-se parte importante da organização, em virtude da atenção recebida de seus supervisores e dos condutores das pesquisas. (CURY, 2007, p. 24).

As conclusões foram de que, para evoluir, as empresas deveriam investir no estudo das relações interpessoais, uma vez que nelas encontra-se o fator mais importante da produtividade (CURY, 2007).

Além do experimento de Hawthorne, Cury (2007), e Melo, Maia Filho e Chaves (2016) citam o experimento denominado Dinâmica de Grupo, desenvolvido por Kurt Lewin, que teve seu início na década de 1930 e perdurou até o final da década de 1940. No experimento, Lewin buscou compreender os grupos formados dentro da organização. “Com essa estratégia, ele propunha que as pessoas passassem a trabalhar em grupo, enfrentando, juntas, os problemas comuns. Assim elas

desenvolviam métodos e criavam vínculos.” (MELO; MAIA FILHO; CHAVES, 2016, p. 156). Para os autores, do mesmo modo que os indivíduos se inserem em grupos sociais ao longo da vida, os funcionários também se inserem em grupos no trabalho. Sejam grupos formados por afinidades ou grupos que lhes foram impostos, como a unidade de trabalho em si. Os resultados obtidos por Lewin foram de que, quando um grupo passa por alguma mudança, o indivíduo também passa, e vice-versa. Sendo assim, ambos os experimentos evidenciaram a necessidade de as empresas aderirem a um novo modelo de gestão mais participativo, o qual poderia ser construído a partir da prática de Participação nos Lucros e Resultados.

De acordo com Martins (2009), a Participação nos Lucros e Resultados já estava presente nas relações profissionais antes mesmo de ser qualificada como uma prática de gestão compartilhada e indicada como um fator para o aumento da produtividade. Segundo o autor, as primeiras notícias que se tem da PLR foram em 1794, na Suíça, quando Albert Gallatin, secretário do Tesouro do então Presidente Jefferson, atribuiu aos funcionários das indústrias uma parte dos lucros. Já em 1842, um proprietário de um ateliê dividiu os lucros obtidos com as pinturas entre os funcionários, em dinheiro vivo. Primeiramente o proprietário, Monsier Edmé Jean Leclair pegou para si uma parcela, que significava a remuneração pelo seu papel de diretor, devido às responsabilidades que lhe cabiam, e o restante foi igualmente distribuído. (MARTINS, 2009; BARROS, 2016; NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2015). Tal ato praticado por Leclair não foi bem aceito pelo governo local, que o classificou como revolucionário. Leclair foi preso “sob o argumento de violar a modalidade de pagamento vigente.” (MARTINS, 2009, p. 4). Já no México, o autor afirma que a prática de PLR iniciou-se em 1917, sendo prevista na própria Constituição, com validade nos setores agrícolas, comerciais, de mineração e industriais. Na Alemanha, a prática já se assemelhava com as da atualidade. Em uma ótica, os funcionários teriam participação nos lucros desde que realizassem suas tarefas antes da data final prevista, tal condição pode ser considerada como um indicador de desempenho. Apesar de em alguns países a prática ser facultativa, Martins (2009) afirma que na Bolívia, por exemplo, a PLR era divulgada como sendo gratificação anual. A prática teve início em 1942 e desde sua implantação é de caráter obrigatório. Segundo Carvalho Neto (2001), em outros países, como a Suécia e a Itália, a Participação nos Lucros e Resultados já ocorria desde as décadas de 1970 e 1980, respectivamente.

Diferentemente do Brasil, outros países perceberam previamente a necessidade de as organizações tratarem o indivíduo e todo o grupo de forma a mantê-los motivados visando, dessa forma, o bom funcionamento da organização e o aumento da produtividade. Levando ainda à adesão do modelo de gestão compartilhada e à prática da Participação nos Lucros e Resultados. Na realidade brasileira, “foram poucas as empresas que adotaram a participação nos lucros antes

das várias medidas provisórias editadas pelo governo” (MARTINS, 2009, p. 8), em meados dos anos 1990.

De acordo com Carvalho Neto (2001), o atraso do Brasil para a admissão da prática de Participação nos Lucros e Resultados se deu, em comparação a outros contextos, ao fato de que o território brasileiro apresentou grande dificuldade nas negociações. Por um lado, o sindicalismo nacional era contrário à ideia de aceitar a PLR como remuneração, uma vez que isso implicaria na aceitação das doutrinas capitalistas. Barros (2016) diz que o sindicato achava que a prática da PLR teria como objetivo desunir os funcionários e desestabilizar o movimento sindical, conseguindo tirar o foco dos trabalhadores dos baixos salários. Por outro, as empresas apresentavam resistência devido ao medo de os trabalhadores adquirirem conhecimentos financeiros e empresariais que os levassem a questionar o sistema capitalista, bem como a estrutura da empresa, ganhando poder dentro da organização (CARVALHO NETO, 2001).

Os estímulos para a adesão de PLR no Brasil começaram em 1994. Após os incentivos de melhoria na gestão e administração das empresas por parte do governo Fernando Collor, as medidas provisórias promulgadas no então governo do presidente Itamar Franco, em 1994, obrigaram as empresas a aderirem a PLR como forma de dinamização da economia. Carranza (2016) afirma que o governo Itamar Franco buscava reajustar os salários dos funcionários, uma vez que estes se encontravam defasados, e propunha uma mudança na forma de administrar, gerenciar as empresas. Os estudos do DIEESE (2006) mostram que já em 2005 a PLR tinha ganhado importância e passado a ser vista pelo trabalhador não só como uma nova forma de aumentar a remuneração, mas, também como a oportunidade de interagir e participar dentro da empresa. Ao contrário do que foi dito por Carvalho Neto (2001), a prática da PLR na visão dos trabalhadores não seria apenas a aceitação da doutrina capitalista, antes, a participação mais direta nela, o que representa a real intenção da prática de Participação nos Lucros e Resultados.

Dada a inserção da prática de PLR nas empresas brasileiras, tornou-se necessário, anos depois da introdução das medidas provisórias, a criação de uma lei que regeria a PLR, qual seja, a Lei nº 10.101/2000 (BRASIL, 2000).

3. A Participação nos Lucros e Resultados na Legislação Brasileira

Em se tratando da regulação legal da PLR no Brasil em 1967, na nova Constituição em vigor, o artigo 158 apresentava os direitos dos trabalhadores, dentre os quais, a participação nos lucros. Ainda no mesmo ano, o Decreto-lei nº 229 alterou o artigo 621 da CLT, autorizando que a prática de PLR pudesse também ser acordada com os funcionários através de convenções ou acordos coletivos, dando flexibilidade para empresa criar suas próprias regras a respeito da PLR (MARTINS, 2010; BARROS, 2016). Mais tarde, em 1956, o deputado Queiroz Filho apresentou a proposta, através do

projeto nº 1929/56, de limitação do percentual de repasse de PLR a no máximo 30% do lucro da empresa. Este projeto também não obteve sucesso, sendo reprovado (MARTINS, 2010).

Em 1967, na nova Constituição em vigor, o artigo 158 apresentava os direitos dos trabalhadores, dentre os quais, a participação nos lucros. Entretanto, ficou-se subentendido que a prática de PLR não era mais obrigatória, já que o inciso V dizia sobre a “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” (BRASIL, 1967), não apresentando nada quanto à obrigatoriedade da prática. Ainda no mesmo ano, o Decreto-lei nº 229 alterou o artigo 621 da CLT, autorizando que a prática de PLR pudesse também ser acordada com os funcionários através de convenções ou acordos coletivos, dando flexibilidade para empresa criar suas próprias regras a respeito da Participação nos Lucros e Resultados (MARTINS, 2010; BARROS, 2016).

Em conformidade com o artigo 611 da CLT, a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) “é o acôrdo (*sic*) de caráter normativo, pelo qual dois ou mais Sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho.” (BRASIL, 1943). Ainda no artigo 611, o §1º diz que:

É facultado aos Sindicatos representativos de categorias profissionais celebrar Acordos Coletivos (ACT) com uma ou mais emprêsas (*sic*) da correspondente categoria econômica, que estipulem condições de trabalho, aplicáveis no âmbito da emprêsa (*sic*) ou das acordantes respectivas relações de trabalho. (BRASIL, 1943).

Contudo, segundo Martins (2010), somente em 1969 a legislação associou a Participação nos Lucros e Resultados como sendo uma forma de gestão compartilhada.

A participação nos lucros poderia também ser entendida como uma forma de integração na vida e no desenvolvimento da empresa, admitindo-se a participação na gestão de maneira excepcional, porém havia, ainda, a dependência de lei ordinária para regular tais direitos. (MARTINS, 2009, p. 27).

O autor afirma que, naquela época, a PLR estava sendo vista pelos Tribunais Trabalhistas como parte da composição salarial e, portanto, as empresas deveriam incidir encargos sociais sobre a PLR. Para fugir dessa qualificação, a quantidade de repasses da PLR sofreu limitações, pois, uma vez que os repasses eram constantes, mensais, eles se assemelhavam ao pagamento salarial. Após ser alterada a periodicidade do repasse, a Constituição de 1988 definiu a PLR como não sendo de caráter remuneratório. Por fim, no ano de 2000, foi estabelecida a Lei nº 10.101/2000, que está em vigência até os dias atuais.

A Lei nº 10.101/2000, dispõe sobre a PLR, estabelecendo as condicionantes a serem observadas pelas empresas que a implementarem no Brasil. A lei foi promulgada como instrumento de integração entre o capital e o trabalho, com a intenção de incentivar a

produtividade dos funcionários e conseqüentemente da empresa (BRASIL, 2000). De acordo com a lei analisada, a PLR deve ser negociada entre os empregadores e empregados seguindo as normas dispostas, mediante um dos procedimentos dispostos em seu artigo 2º: (i) convenção ou acordo coletivo de trabalho; (ii) pelo estabelecimento de uma comissão paritária escolhida pelas partes, com presença de um representante do sindicato da categoria.

Ressalta-se que, por força do disposto no artigo 32 da Lei nº 14.020/2020 (BRASIL, 2020), a Lei nº 10.101/2000 sofreu profundas alterações, privilegiando uma maior autonomia para as partes na negociação dos planos de participação nos lucros e resultados. Dentre as mudanças, o §10, recentemente introduzido no art. 2º da Lei nº 10.101/2000, prevê que, embora mantida a necessidade de convocação do sindicato para as tratativas com a comissão de negociação, a validade do plano não será impactada caso o sindicato não indique o seu representante em até dez dias.

As modificações introduzidas pela Lei nº 14.020/2020 (BRASIL, 2020) não exercem quaisquer influências nos resultados da presente pesquisa, na medida em que os instrumentos coletivos de trabalho analisados datam de período anterior à edição e, por conseguinte, entrada em vigor da mencionada lei. De se mencionar, contudo, que as novas regras relativas aos planos de participação nos lucros e resultados há muito eram aguardadas, dada à insegurança jurídica gerada pelos entendimentos administrativos e judiciais divergentes acerca da validade de planos de PLR (FIGUEIREDO, RODRIGUES, 2020).

Após decidir o procedimento, deve ser estabelecida a forma como ocorrerá a validação da PLR, os prazos de pagamentos e o período de validade do acordo, para o caso de futura revisão e possíveis alterações. A lei informa ainda os critérios de avaliação para distribuição da PLR estão: a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; e b) programas de metas, resultados e prazos, combinados previamente. Por certo, caberá à empresa repassar aos representantes dos trabalhadores as informações relevantes para a implementação e negociação dos planos. Ainda, deve-se proceder ao arquivamento do instrumento celebrado na entidade sindical representativa dos trabalhadores (BRASIL, 2000).

O artigo 2º, §3, da Lei nº 10.101/2000, minúcia aqueles que, não se equiparando a empresa, ficam impedidos de utilizar a PLR como ferramenta de integração e incentivo para seus empregados, a saber:

- (i) a pessoa física, dada à ausência de natureza jurídica;
- (ii) a organização 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.

No tocante à organização sem fins lucrativos, contudo, o §3º-A, recentemente introduzido pela Lei nº 14.020/2020 (BRASIL, 2020), ressalta que a não equiparação não é aplicável às hipóteses em que tenham sido utilizados índices de produtividade ou qualidade ou programas de metas, resultados e prazos.

Além disso, as empresas estatais não responderão a risca às cláusulas da Lei nº 10.101/2000, estando passíveis das diretrizes do Poder Executivo. Conforme o parágrafo único do artigo 5º, “consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades 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.” (BRASIL, 2000).

Ainda, de acordo com o §5º - recentemente incluído pela Lei nº 14.020/2020 (BRASIL, 2020), empregados e empregadores poderão adotar, simultaneamente, os procedimentos de negociação previstos nos incisos I e II do *caput* do artigo 2º. Podendo, ainda, estabelecer múltiplos programas de PLR na mesma empresa, desde que as regras de periodicidade sejam observadas. Na prática, a nova redação do artigo garantirá às empresas maior liberdade na estipulação das metas, atendendo-se às especificidades e interesses de cada setor da empresa; incluindo-se a possibilidade de delimitação de metas individuais, consoante disposto no §6º do artigo em comento.

É importante reforçar que, conforme previsto no artigo 3º da Lei nº 10.101/2000, a PLR não caracteriza salário e não pode ser utilizada para deduções de encargos trabalhistas, sendo possível realizar o repasse ao funcionário no máximo duas vezes ao ano, respeitado um intervalo mínimo de um trimestre. Frisa-se que, pela redação do §8º, recém introduzido pela Lei nº 14.020/2020 (BRASIL, 2020) no artigo 2º, a não observância da regra de periodicidade implica somente na invalidação dos pagamentos feitos em desacordo com a norma. Não descaracterizando, pois, a validade dos demais pagamentos, ou mesmo o plano de PLR em sua integralidade.

Entretanto, mesmo não sofrendo incidências de encargos sociais, a PLR pode ser deduzida da despesa operacional, para cálculo do lucro real e, de acordo com o §5º do artigo 3º, a empresa somente será tributada pelo “imposto sobre a renda exclusivamente na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos, no ano do recebimento ou crédito (...) e não integrará a base de cálculo do imposto devido pelo beneficiário na Declaração de Ajuste Anual” (BRASIL, 2000).

A Lei nº 10.101/2000 também prevê que, em caso de discordância a respeito do repasse, algumas medidas poderão ser tomadas a fim de resolver o impasse, quais sejam: (i) mediação e (ii)

arbitragem¹. Entretanto, há quem não concorde com as cláusulas previstas na lei. Em reportagem do Instituto de Pesquisa de Economia Aplicada (IPEA), Coutinho (2009) diz que a lei é rasa e não apresenta as informações de forma satisfatória para que a prática seja feita de forma correta. Para ela, a lei não está baseada nos pilares corretos.

A proposta de nova legislação para PLR precisa preservar os interesses, tanto dos trabalhadores como das empresas, devendo pautar-se em três premissas conceituais: uma primeira, de caráter distributivo, objetivando o aumento de equidade social; uma segunda, de incentivo à produtividade, objetivando reduzir o problema do Principal-Agente; e uma terceira, de construção de identidade e relação de parceria entre o trabalhador e a empresa. (COUTINHO, 2009).

Outrossim, Coutinho (2009) se mostra insatisfeita com a ausência de cláusulas na lei que prevejam sanções contra as empresas que não seguirem a prática de maneira correta. Complementarmente, a autora afirma que há casos de empresas que não possuem nenhum indicador de desempenho como base de cálculo da PLR; mas, ainda assim, utilizam arremedios de planos de participação nos lucros e resultados.

De acordo com Gomes (2010), a PLR tem sido utilizada pelas empresas como uma forma de auto beneficiamento, sob o argumento do benefício mútuo. Isso ocorre, segundo a autora, pois, agindo desse modo, as empresas conseguem suprir a necessidade monetária do funcionário sem gastar com encargos sociais e impostos sobre os valores repassados. Ademais, caso a empresa não optasse pela PLR, teriam insatisfações por parte dos funcionários, que exigiriam o reajuste salarial.

Gomes (2010) ressalta que a utilização de planos de PLR dissociados dos comandos normativos, além de ilegal, traz consequências danosas para os empregados, como problemas psicológicos e altos níveis de estresse gerados pela constante pressão para atingimento das metas estabelecidas, bem como pelo clima de competição que é instaurado no ambiente de trabalho.

Mesmo não sendo uma prática obrigatória, a PLR está presente em muitas empresas e o seu funcionamento é moldado pela legislação específica que a rege e deve ser seguida por aqueles que implementaram esse modelo de recompensas. Sua consecução precisa ser fiscalizada para que ela não seja utilizada como subterfúgio de não oneração da folha de pagamento. Em caso de discordância entre prática e teoria, as empresas devem ser penalizadas; haja vista que, de acordo

¹ “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, utilizando-se, no que couber, os termos da Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em 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.” (BRASIL, 2000).

com o princípio da primazia da realidade sobre a forma, diante da distorção da prática em comparação com o que está previsto em leis e documentos, há a predominância dos fatos, o que dá prevalência à prática como objeto de análise (PLÁ RODRIGUEZ, 2015).

Diante disso, é mister analisar se a gestão compartilhada decorrente da utilização da PLR tem mais viés discursivo do que prático.

4. A PLR nas Indústrias Automobilísticas Brasileiras

A aplicação da PLR pelas indústrias automobilísticas teve início em 1995, após as medidas provisórias editadas pelo governo Itamar Franco em 1994. Segundo Leite (1997), a PLR chegou às empresas automobilísticas com a proposta de oferecer ganhos a partir do alcance de determinados resultados, como produção, vendas, qualidade e absenteísmo. Possibilitou, ainda, uma maior discussão entre os níveis hierárquicos da empresa, com trocas de informações e compartilhamento sobre a política de gestão da organização. A expectativa era de que o aumento advindo da PLR na remuneração total dos funcionários lhes desse maior satisfação e, por consequência, houvesse elevação da produtividade, sem, contudo, gerar onerações.

De acordo com o DIEESE (2015), em 1995, concomitantemente à inserção da PLR nas indústrias automotivas no Brasil, ocorria a formulação do Regime Automotivo Brasileiro. Como a PLR não era passível de encargos sociais e funcionava como um meio de aumentar a produtividade do funcionário, sua inserção se encaixava como parte das estratégias de incentivos fiscais do governo com o intuito de atrair montadoras estrangeiras para o Brasil, não somente estimulando os funcionários das indústrias automobilísticas que aqui já operavam.

De acordo com Leite (1997), a implantação da PLR e os reajustes salariais tiveram grandes influências do sindicato metalúrgico, abandonando o conservadorismo de omissão dos salários entre os funcionários da empresa, uma vez que as informações passaram a ser compartilhadas. Inicialmente, cada montadora negociaria a PLR, definindo seus percentuais e outras especificações dentro das normas estabelecidas nas medidas provisórias divulgadas no final de 1994, juntamente ao sindicato a qual a montadora estaria filiada.

A partir da implantação da Lei nº 10.101/2000 (BRASIL, 2000), a PLR continuou sendo disseminada nas montadoras; porém, o ato de negociar deixou de ser uma responsabilidade cabível somente ao sindicato, sendo facultado à empresa negociar a prática através da formação de uma comissão interna de funcionários, desde que ela possuísse um membro indicado pelo sindicato (NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2015). No Brasil, entre as empresas que aderiram à PLR estão a Fiat Betim e algumas indústrias situadas no ABC Paulista.

A Fiat, situada em Betim, no estado de Minas Gerais, foi construída na década de 1970 e inaugurada em julho de 1976. Entretanto, de acordo com Carvalho Neto (2001), somente em 1995

e 1996, a Fiat iniciou a prática de PLR, oferecendo cerca de 50% a 70% do salário do funcionário, seguindo a convenção de Betim. Por outro lado, as empresas do ABC Paulista não possuíam a PLR definidos por convenção, mas, de maneira “individual”, por empresa, vinculada inicialmente a SINDIPEÇAS.

Os sindicalistas de São Paulo e do ABC deixaram claro que não é vantagem para os trabalhadores incluir a PLR nas convenções, porque esta acaba por substituir a negociação por reajustes salariais, numa posição coincidente com os sindicalistas bancários (CARVALHO NETO, 2001, p. 206).

De acordo com Álvares (1999), a primeira indústria automobilística a aderir à PLR foi a Mercedes-Benz, em 1995. Na época, a montadora possuía mais de 12 mil empregados e pagava a cada um deles, aproximadamente, R\$ 2.000,00 de PLR. Esse valor era fixo e foi caracterizado como uma forma de acalmar os ânimos dos trabalhadores, que reivindicavam melhores salários. Em se tratando de uma remuneração de natureza não salarial, os sindicatos logo exigiram o pagamento de forma correta. De acordo com o exposto pelo autor, o mesmo ocorreu também em outras montadoras, como a Scania, Ford e General-Motors. Pode-se, então, inferir que inicialmente, no setor automobilístico, a PLR era fixa, ou seja, não apresentava variação baseada nos índices de desempenho. Além disso, como sua prática estava sendo vista como uma forma de contenção de ânimos dos funcionários por salários melhores, ela foi comumente associada à remuneração salarial. “Já o pagamento tipo ‘cala boca’, desvinculado de lucros ou resultados, transforma a PLR em mais uma simples verba salarial, não estimulando os trabalhadores a buscar o sucesso a ser partilhado e eliminando a importante condição de remuneração variável da participação” (ÁLVARES, 1999: 74).

É possível perceber que, pelo fato de as empresas repassarem, além do valor fixo, um valor variável ligado aos indicadores de desempenho, a prática foi se aproximando mais da sua essência, que é a remuneração também pelos resultados, através de indicadores previamente combinados internamente. Cabe então analisar se a prática está coerente com o que é definido por lei ou se não passa apenas de uma estratégia econômica, para contenção de gastos.

5. Metodologia

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa e de natureza descritiva, e apresenta pesquisa do tipo bibliográfica e documental. Portanto, foram consultados trabalhos relativos à literatura sobre PLR, gestão organizacional, setor automobilístico e textos correlatos a fim de adensar a proposta deste trabalho.

A seleção das empresas Ford, Toyota e Volkswagen foi atribuída aos dados de produção, licenciamento e exportação do ano de 2019, entre os meses de janeiro e outubro. Tais informações

foram coletadas no *site* da ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2019) – através de uma planilha e, após a análise, foi possível aferir que essas três empresas estão entre as cinco montadoras que mais produziram, licenciaram e exportaram automóveis montados ou desmontados no corrente ano. A quantidade de produção, licenciamento e exportação não foi contabilizada individualmente, para cada uma dessas operações, sendo fornecido apenas o número total de todas elas. Nesse aspecto, ressalta-se que a Fiat liderou o *ranking*.

Após a delimitação das montadoras a serem estudadas, como forma de verificar se a utilização da PLR está em consonância com a lei, buscou-se os Acordos e Convenções Coletivas no *site* do Ministério da Economia (atual Ministério do Trabalho e Emprego), através do sistema Mediador, e percebeu-se que as empresas em questão não apresentavam Convenções Coletivas registradas no banco de dados do governo. Dessa forma, foram avaliados apenas os Acordos Coletivos firmados, individualmente, por cada uma no período compreendido entre os anos de 2009 e 2019.

Para ter acesso aos Acordos Coletivos foi necessário entrar no *site* do Ministério da Economia, ir até a aba “Trabalhador”; posteriormente, em Mais Ações; e acessar o sistema de banco de dados do governo na parte “Consulta de Acordo ou Convenção Coletiva”. O sistema pertence à Secretaria de Relações do Trabalho – STR – e é denominado Sistema de Negociações Coletivas de Trabalho – Mediador. Uma vez dentro do sistema, no canto esquerdo, em “Consultar”, é possível selecionar Instrumentos Coletivos Registrados e a partir daí preencher os dados visando encontrar os ACTs e as CCTs que se deseja.

Optou-se por localizar as empresas, na parte “Participante”, pela razão social, pois, a busca feita por meio do número do CNPJ tem como resultado a fábrica, que pode fazer acordos abrangendo plantas diferentes. Mantiveram-se todos os tipos de instrumentos coletivos selecionados no *site* e, no campo da vigência, a marcação de “Todos”, a fim de congregiar os documentos vigentes e não vigentes. No que tange à abrangência, selecionou-se a “Municipal”, a “Estadual”, a “Nacional”, a “Intermunicipal” e a “Interestadual”. Para consultar os acordos das montadoras situadas em São Paulo, em abrangência territorial incluiu-se o estado de São Paulo, clicando nos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, e São Caetano do Sul, que correspondem ao ABC Paulista. Para encontrar os da Fiat, incluiu-se o estado de Minas Gerais em abrangência territorial e selecionou-se o município de Betim.

Na parte das “Cláusulas no Grupo”, nada foi selecionado, de modo a obter a quantidade de acordos registrados independentemente do assunto tratado, para efeito de comparação. Após a busca geral, a pesquisa foi refeita, mas, dessa vez com a marcação na opção “Gratificações, Adicionais, Auxílios e Outros” nas “Cláusulas no Grupo”, e, como “SubGrupo”, o item “Participação

nos Lucros e/ou Resultados”. Nada foi inserido na parte de “Palavra do Título”, uma vez que foi evidenciado que a PLR pode apresentar nomes divergentes, como: Participação nos Resultados, Participação nos Lucros, Programa de Participação entre outros. Por fim, após definidos os filtros, foi selecionada a opção “Pesquisar” e assim obtiveram-se as cláusulas referentes à busca feita no *site* do Ministério da Economia. Ao final da página, optou-se por “Visualizar” os instrumentos coletivos pesquisados. Os acordos coletivos foram visualizados manualmente, um de cada vez. A pesquisa resultou em 444 acordos coletivos de trabalho analisados. Os resultados obtidos, bem como sua análise, são evidenciados na seção seguinte.

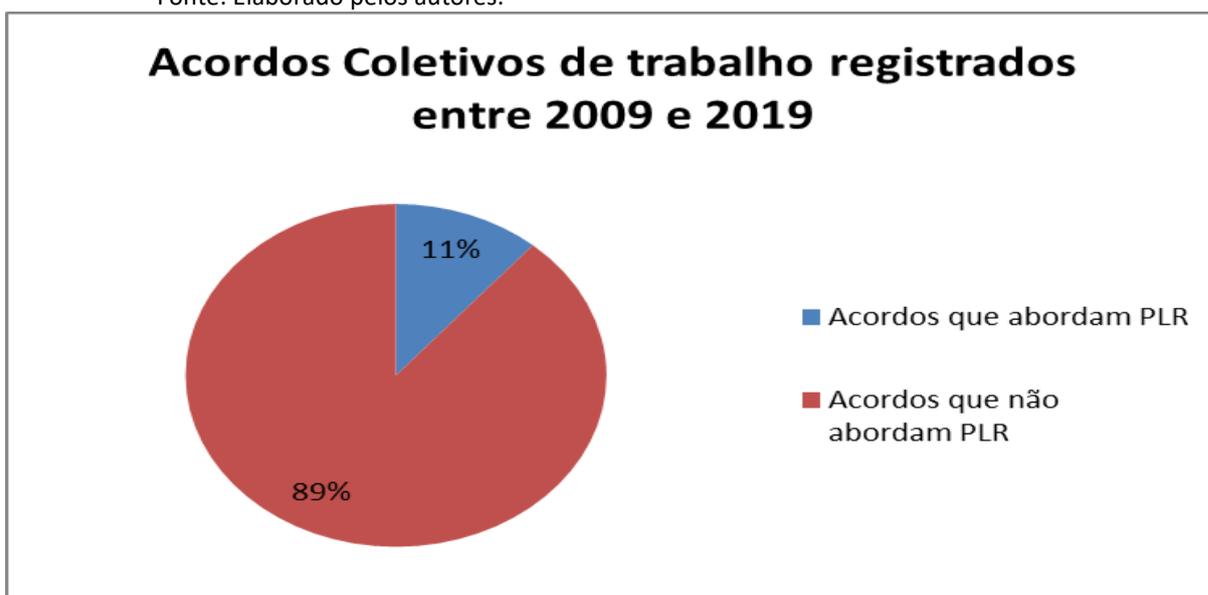
6. Análise dos Acordos Coletivos de Trabalho

A escolha das montadoras aqui tratadas foi feita através do *ranking* que expressa a quantidade de produção, licenciamento e exportações das empresas automobilísticas no Brasil no ano de 2019, com início no mês de janeiro e término no mês de outubro.

Após escolha das montadoras foram realizadas buscas no banco de dados do Ministério da Economia (atual Ministério do Trabalho e Emprego), foi encontrado um total de 444 acordos gerais. Dentre eles, 50 acordos são exclusivos de PLR, correspondentes a 11% do total; e 394 acordos abordam outros temas, cerca de 89% dos 444, conforme o gráfico abaixo. Ressalta-se que os aditivos efetuados aos ACTs ao longo do tempo estão contabilizados no total dos 50 acordos.

GRÁFICO 01 – Relação de Acordos Coletivos que abordam ou não a PLR

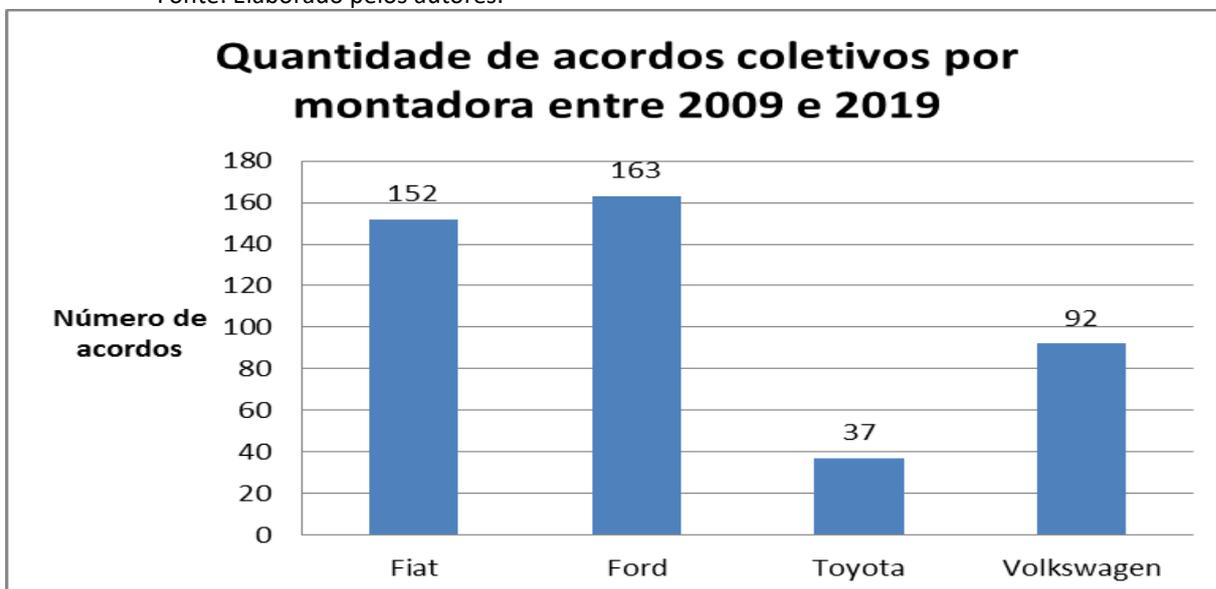
Fonte: Elaborado pelos autores.



Dos 444 acordos localizados entre 2009 e 2019 por meio da busca, 152 são da Fiat, 163 da Ford, 37 da Toyota e 92 da Volkswagen. O demonstrativo pode ser visto no gráfico a seguir.

GRÁFICO 02 – Quantidade de acordos coletivos por montadora

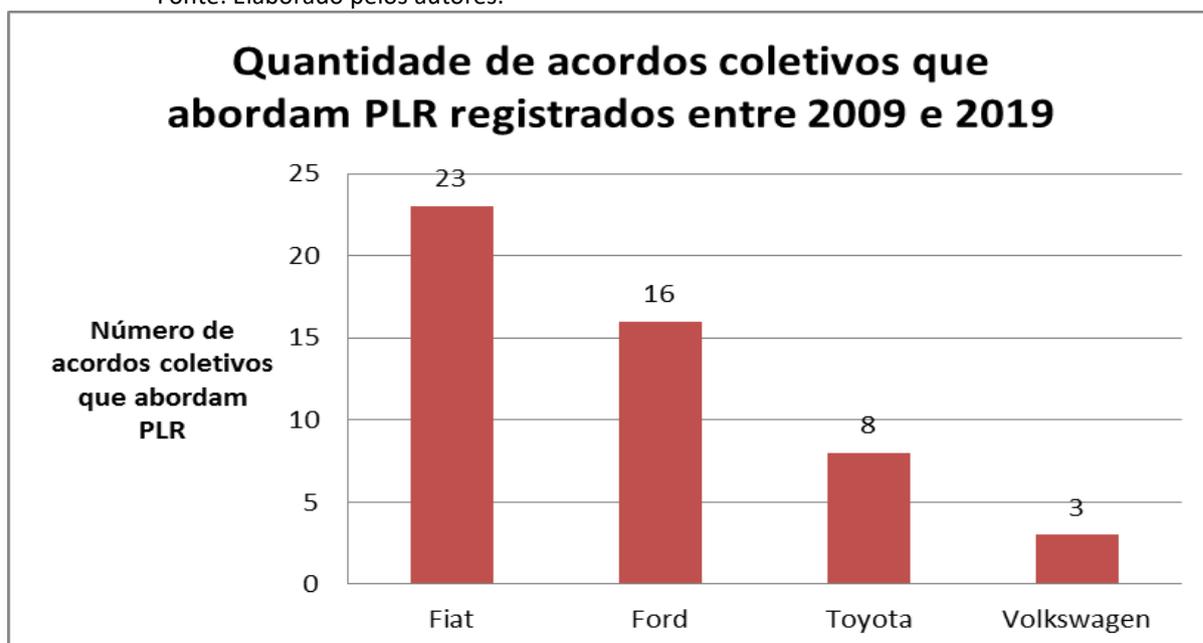
Fonte: Elaborado pelos autores.



No âmbito dos acordos que abordam a PLR entre 2009 e 2019, 16 deles são da Ford, 3 acordos da Volkswagen, 8 acordos da Toyota e 16 acordos da Fiat. Inclusos nesses números encontram-se os aditivos.

GRÁFICO 03 – Quantidade de acordos por montadora que abordam PLR

Fonte: Elaborado pelos autores.



No *hall* dos acordos da Fiat encontram-se também os da Fiat PowerTrain (FPT), conhecida como Fire e Mecânica. A FPT era a unidade de produção de motores e transmissões alocada dentro da fábrica de Betim, porém, mesmo sendo parte da unidade, recebia acordos diferenciados dos demais setores. Atualmente, esse bloco deixou de existir e os trabalhadores da área foram incluídos nos acordos que passaram a ser feitos com abrangência geral.

Para análise de distribuição da PLR, as montadoras adotaram alguns indicadores. Os tipos de indicadores utilizados por cada empresa encontram-se dispostos no Quadro 1.

No bojo de cada tipo de indicador é possível identificar alguns instrumentos específicos, que têm como finalidade mensurar o que está sendo solicitado pela empresa. O Quadro 2 apresenta tais indicadores, juntamente com a sua descrição.

QUADRO 01 - Tipos de indicadores utilizados por empresa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Empresa	Tipo de indicador
Fiat	Absenteísmo
	Qualidade
	Volume de produção
Ford	Absenteísmo
	Housekeeping/5s
	Qualidade
	Segurança do trabalho
	Volume de produção
Toyota	Volume de produção
Volkswagen	Volume de produção
	Qualidade
	Absenteísmo

Relevante mencionar que a Toyota foi a única empresa que utilizou apenas um indicador como base para distribuir a PLR; e a Ford foi a única que qualificou segurança do trabalho como sendo um tipo de indicador. Contudo, o acordo da Ford, firmado em 2016, deixa explícito que a montadora deixou de utilizar esse tipo de indicador, após a legislação proibir o uso de metas relacionadas à segurança do trabalho.

QUADRO 02 - Definição dos indicadores utilizados pelas montadoras analisadas

Fonte: Elaborado pelos autores

(Continua)

Tipo de indicador	Indicador	Definição
Absenteísmo		Pode ser segregado em duas grandes classes: O tipo I, definido pela falta ao trabalho, é identificado pela ausência contumaz do empregado ao

		posto de trabalho – apresenta custos e perdas fáceis de mensurar tendo em vista que resultam em queda visível na produção, oriunda das horas não trabalhadas. O tipo II caracteriza-se pelo fato de que, mesmo presente no ambiente de trabalho, o servidor não demonstra a produtividade esperada. Esse tipo de absenteísmo geralmente não apresenta clareza de indicadores, pois decorre de problemas de saúde de ordem física ou mental que incapacitam total ou parcialmente o colaborador em questão (JEFFERSON MARTINS, 2005).
Qualidade	Assembly Scraps	O refugo (ou o que sobra) de um processo de fabricação é a peça danificada no momento da produção ou montagem, que não está apta para ser utilizada e, portanto, torna-se uma sobra.
	Audit	“Trata-se do sistema de verificação da qualidade norteado por uma pontuação que varia de 5.0 a 0.0. Quanto mais baixo o índice, melhor é a qualidade do veículo produzido.” (CARDIA, 2004, p. 15).
	Campanhas	“Todos os itens identificados em Auditorias classificados como chamadas “A” ou “Blitz”. Sendo chamadas “A” são aquelas em que o cliente final será impactado diretamente. Ex: Ar condicionado inoperante, peças soltas, peças faltando, itens de funcionais elétricos ou mecânicos e chamadas “Blitz” aquelas que correspondem aos itens relacionados a Segurança Veicular e/ou itens legais. Ex: Freio com vazamento, farol inoperante, cinto de segurança solto, gravação do vidro manchado ou faltando.” (ACT FORD, 2019, p. 2).
	FR	“Carros produzidos e finalizados com necessidade de reparos.” (ACT FORD, 2016, p. 2).
	CPA	“É um novo padrão global para a avaliação da qualidade do produto aplicado em todas as fábricas Fiat Chrysler no mundo. O CPA nasceu da necessidade de integração das metodologias de avaliação da qualidade do produto final utilizadas na Fiat (ICP/TOC) e na Chrysler (CSA). Agora, todas as fábricas da Fiat e da Chrysler usam este mesmo padrão global, que prioriza os níveis de gravidade das anomalias com base na percepção do cliente [...] Um dos objetivos é avaliar a qualidade final de um veículo considerando os aspectos estético, funcional dinâmico e funcional estático.” (PORTAL FIAT).
	Housekeeping (5s)	“É o indicador que representa o resultado da auditoria realizada nos grupos de trabalho, mediante aplicação de “check list” para verificação da qualidade do ambiente de trabalho, incluindo limpeza, otimização de espaços físicos e organização do local de trabalho”. (ACT FORD, 2009, p. 4).

(Conclusão)

Tipo de indicador	Indicador	Definição
Qualidade	FTT	“Refere-se ao indicador de qualidade de fazer certo na primeira vez. São os reparos realizados na linha de produção, sem desviar as unidades produzidas para box de reparo.” (ACT FORD, 2019, p. 3).
	GFCPA	“É um indicador utilizado na auditoria de qualidade dos veículos acabados produzidos” (ACT FORD, 2009, p. 2).
	ICP	“O ICP [...] permite uma avaliação e quantificação do produto, estética e funcional estática, quando essa é percebida pelo cliente. Nessa situação, o

		veículo já obteve liberação final e está pronto para ser entregue ao cliente". (COUTO, 2007, p. 67).
	ICS	É um indicador de comportamento seguro durante a jornada de trabalho (ACT FORD, 2009).
	IPTV	O termo IPTV significa Incidentes Por Mil Veículos, do inglês <i>Incidents Per Thousand Vehicles</i> , "Também conhecido como o C1000. Este indicador determina o número de problemas relatados pelos clientes finais que visitam as estações do revendedor. Isso não significa automaticamente a substituição de componentes. Nesse caso, o revendedor pode, por exemplo, atualizar apenas o software, lubrificar os elementos da interface ou executar seu "aperto" adicional." (AUTOMOTIVE..., [201-?], tradução nossa) ² .
	Process Missed	"Carros produzidos com falta de algum componente" (ACT FORD, 2016, p. 2).
	R/1000	"Representa o número de reparos a cada mil veículos produzidos que chegam aos distribuidores" (ACT FORD, 2009, p. 3).
	TOC	"O TOC é uma metodologia utilizada para avaliar, com a ótica do cliente, a qualidade do produto quanto aos aspectos funcionais estáticos e dinâmicos". (COUTO, 2007, p. 67).
Volume de produção		O volume de produção, também denominado de volume de <i>output</i> , é uma medida de produtividade que leva em conta a quantidade de bens confeccionados ou serviços realizados (<i>output</i>) a partir da transformação de recursos de entrada (<i>input</i>) (SLACK <i>et al</i> , 2009).

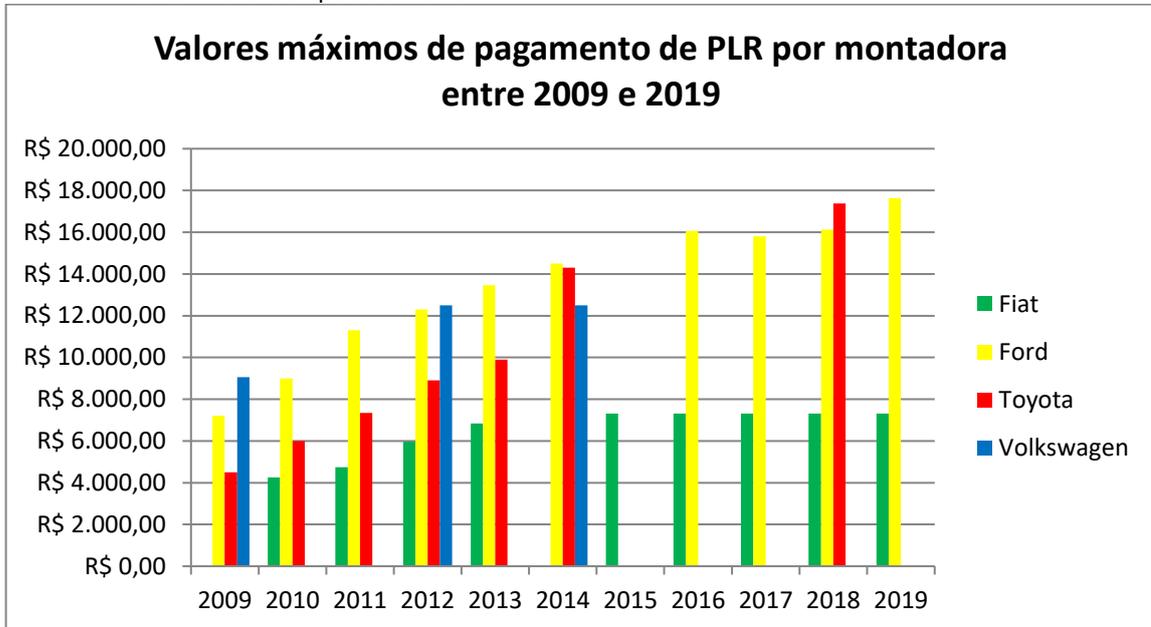
Outro aspecto importante a ser analisado na prática da PLR é a periodicidade dos pagamentos. A Lei nº 10.101/2000 (BRASIL, 2000) prevê que o repasse pode ser realizado, no máximo, duas vezes durante um mesmo ano. De todos os acordos analisados, as montadoras apresentaram periodicidade de pagamento de duas parcelas; somente um acordo da Fiat, de 2012, apresentou pagamento em parcela única. No que tange aos funcionários que estão ou não aptos a receber a PLR, a lei que regula o tema não informa se o pagamento da PLR a aprendizes é obrigatório ou facultativo. Dentre os acordos analisados, apenas a montadora Fiat não remunera PLR aos aprendizes.

Em termos de valores, a norma vigente não especifica um valor mínimo ou máximo para pagamento, ficando a cargo das empresas o estabelecimento destes quando nos acordos com os trabalhadores, por comissão própria ou sindicato. Nos documentos analisados foi possível observar que algumas empresas registraram acordos diferentes para cada categoria ou setor dentro da mesma fábrica. Portanto, para título de comparação de valores, no gráfico abaixo serão considerados apenas os maiores valores de pagamento de PLR, não levando em consideração a classe de abrangência.

² "Also known as the C1000. This indicator determines the number of problems reported by final customers visiting the dealer stations. This does not automatically mean the replacement of components. In this case dealer can for example, only update the software, lubricate interface elements, or perform their additional tightening."

GRÁFICO 04 – Valores máximos de pagamento de PLR por montadora

Fonte: Elaborado pelos autores.

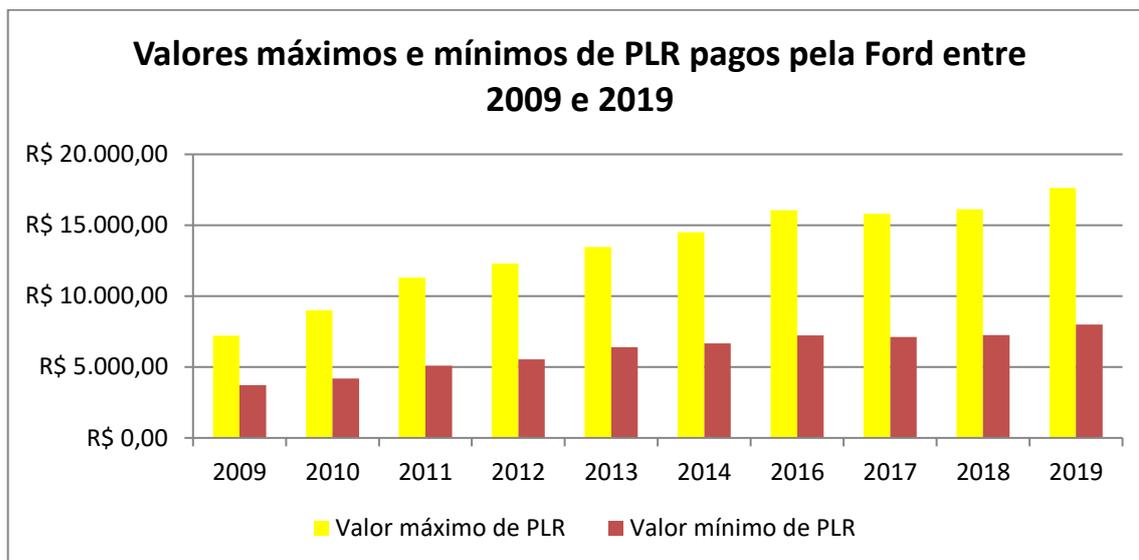


A partir da análise do gráfico acima, pode-se observar que a Ford é a empresa que apresentou valores mais altos de pagamento de PLR ao longo do tempo; em segundo lugar vem a Toyota, que aumentou em pouco mais de R\$ 4.000,00 nos valores de PLR pagos entre 2013 e 2014.

A Fiat apresentou o mesmo valor de pagamento nos últimos 5 anos, entre 2015 e 2019. Além disso, a única montadora que paga o valor mínimo de PLR, independentemente do alcance das metas individuais, é a Ford. Os valores mínimos em contraste com os máximos podem ser observados no gráfico abaixo.

GRÁFICO 05 – Valores máximos e mínimos de PLR pagos pela Ford

Fonte: Elaborado pelos autores



É importante salientar que os acordos tem validade de até 2 anos, portanto, nem todos os anos as montadoras firmaram novos acordos. Contudo algumas montadoras mostraram uma periodicidade de elaboração de acordos menor, como a Toyota que finda um novo a cada ano.

Conclusão

O presente estudo teve como intenção apontar se as montadoras Fiat, situada em Betim, e as montadoras Ford, Toyota e Volkswagen, situadas no ABC Paulista, estão aplicando a Participação nos Lucros e Resultados em consonância com a lei que rege a prática no Brasil. A PLR é uma forma de remuneração variável que ganhou força ao longo do tempo e, por isso, passou a ser fiscalizada pelo governo.

Para chegar a tais afirmações, foi analisada, em um primeiro momento, a PLR em si, partindo da sua retomada histórica. Na busca de compreender a relação entre esse tipo de remuneração com o binômio empregado-empregador fez-se consultas bibliográficas em livros e teses acerca do assunto. Em paralelo, analisou-se a Lei nº 10.101/2000, que foi o elemento mais importante para a verificação da prática correta ou não da aplicação da Participação nos Lucros e Resultados.

Posteriormente, passou-se ao estudo dos acordos coletivos firmados individualmente, por cada montadora aqui estudada, juntamente ao sindicato filiado, que foram registrados através do sistema Mediador do Ministério da Economia.

A princípio, houve a intenção de analisar também as convenções coletivas, mas, nenhuma foi encontrada disponível. Tal aspecto, em relação à montadora Fiat, decorre do fato da empresa, em regra, não realizar convenções coletivas, dada às particularidades da montadora. No entanto,

a empresa promove a formalização de um acordo juntamente à classe, de tempos em tempos, com o objetivo de revisar os aspectos mais gerais, como aumento de salário, período e pagamento de férias, etc. O mencionado o acordo é costumeiramente denominado como acordo data-base.

Em uma avaliação geral, observou-se que os instrumentos coletivos de trabalho atendem à legislação vigente. Contudo, coloca-se o questionamento sobre o conhecimento dos trabalhadores a respeito da Lei nº 10.101/2000 e do domínio que têm acerca das informações contidas nos acordos. Esse questionamento surge a partir da deficiência encontrada em alguns acordos coletivos de trabalho que, por não fornecerem de maneira clara ou completa o que de fato significa cada indicador, torna necessária, por vezes, a realização de buscas externas, como consultas bibliográficas e em *sites*, ou, em alguns momentos, aos próprios sindicatos, a fim de obter a conceituação e os requisitos elementares dos respectivos indicadores.

Por ser tratar de uma forma de remuneração que traz retornos positivos tanto para os empregadores quanto para os empregados, entende-se ser mister a clareza na delimitação de metas e objetivos, por exemplo. Haja vista que, quando os objetivos e os papéis de cada indivíduo dentro da organização são disseminados, tem-se uma garantia maior de alcance ao que foi proposto, diminuindo também a chance de não realização da tarefa por não entendimento.

Ademais, apesar de a PLR estar sendo praticada desde os primórdios da relação de trabalho, no Brasil a lei que regulamenta sua prática surgiu há menos de duas décadas, o que indica ser preciso mais tempo para auferir a eficácia sobre a correspondência entre o que está sendo proposto e praticado hoje e a melhor maneira de fiscalização e execução da PLR, sobretudo após as alterações normativas introduzidas à Lei nº 10.101/2000 pela Lei nº 14.020/2020. Espera-se inclusive que, diante das novas regras relativas aos planos de PLR, a celebração de acordos prevendo a distribuição de resultados para trabalhadores se torne mais frequente, garantindo maior integração e incentivo para os empregados.

Isso reflete, inclusive, nos indicadores abordados por cada empresa, pois a definição de um indicador condiciona o resultado a ser encontrado, pois é ele que qualifica o que vai ou não ser mensurado e nem sempre é possível afirmar se essa qualificação não está deixando passar elementos que poderiam medir de forma mais precisa as métricas definidas, ou se existem outros elementos que aumentariam ainda mais a produtividade e a qualidade da produção. A lei também não define os valores a serem praticados e isso permite explicar, ao menos em parte, a grande diferença entre os valores pagos por cada montadora, apesar de estarem inseridas no mesmo setor. Não estão desvelados quais outros fatores implicam nessas diferenças.

O tema é amplo e merece ser estudado e complementado por trabalhos futuros que avaliem a evolução e as respectivas especificidades da PLR no âmbito das empresas

automobilísticas, incluindo-se a percepção dos empregados acerca da sua aplicação, benefícios e/ou eventuais malefícios dela decorrentes.

Referências

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO 2009/2010 FORD (2009). Ministério da Economia. São Paulo, 8 out.. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/Resumo/ResumoVisualizar?nrSolicitacao=MR035039/2009>. Acesso em: 2 out. 2019.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO 2016/2017 FORD (2016). Ministério da Economia. São Paulo, 3 nov.. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/Resumo/ResumoVisualizar?nrSolicitacao=MR054574/2016>. Acesso em: 2 out. 2019.

ACORDO COLETIVO DE TRABALHO 2019/2020 FORD (2019). Ministério da Economia. São Paulo, 19 jul.. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/Resumo/ResumoVisualizar?nrSolicitacao=MR034765/2019>. Acesso em: 2 out. 2019.

ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira (1999). Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4.

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2019). **Autoveículos**: produção, licenciamento, exportações em unidades de montados e CKD (desmontados), exportações em valor e emprego. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/estatisticas.html>. Acesso em: 4 nov. 2019.

AUTOMOTIVE QUALITY SOLUTIONS. IPTV (en. Incidents Per Thousand Vehicels). Tradução Nossa. Disponível em: <https://www.automotivequal.com/automotive-warranty-management-basic-terms/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

BARROS, Alice Monteiro De (2016). **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr.

BATEMAN, Thomas. S.; SNELL, Scott. A (2009). **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, 1 maio 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 25 out. 2019.

BRASIL. Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Brasília: Planalto, dez. 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm. Acesso em: 07 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 14.020 de 06 de julho de 2020. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis nos 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril

Revista Publicum

Rio de Janeiro, Volume 8, Número 1, 2022, p. 13-41

<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/publicum>

DOI: 10.12957/publicum.2022.57924

de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências. Brasília: Planalto, dez. 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm. Acesso em: 17 set. 2019.

CARDIA, Adriana Nigro (2004). Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen unidade Resende. **Revista Produção**, v. 14, n. 2.

CARRANZA, Giovanna (2016). **Administração Geral e Pública**. Salvador: JusPODVIM.

CARVALHO NETO, Antônio (2001). A negociação da participação nos lucros e resultados: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.1.

CHIAVENATO, Idalberto (2014). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole.

COUTO, Roberta Martins (2007). **As competências de um revisor de carrocerias: um estudo sobre os impactos da inovação de produtos sobre o trabalho no atual contexto da produção automobilística**. 170f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

COUTINHO, Diana (2009). PLR no Brasil ainda é um desafio. **Repositório do Conhecimento do IPEA**, Brasília, ano 6, n. 48, mar.

CURY, Antonio (2007). **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas.

DIEESE (2006). Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas de 2005. **DIEESE 50 Anos**, n. 22.

DIEESE (2015). Desenvolvimento e estrutura da indústria automotiva no Brasil. **Nota técnica**, n. 152.

FIGUEIREDO, Leticia Ribeiro Crissiuma de; RODRIGUES, Thais de Moraes A. (2020). PLR e suas recentes alterações. **Migalhas**. Disponível em: <https://migalhas.uol.com.br/depeso/338410/plr-e-suas-recentes-alteracoes>. Acesso em: 05 jan. 2021.

GOMES, Maíra Neiva (2010). Participação nos lucros e resultados (PLR): instituto em favor do trabalho ou do capital?. **Revista Jus Navigandi**, n. 2389.

HERMAN, Roger (1993). **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década**. São Paulo: Makron.

JEFFERSON MARTINS, Ronald *et al.* Absenteísmo por motivos odontológico e médico nos serviços público e privado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 111, p. 10-16, jan./jun. 2005.

KAFROUNI, Maria Ângela Sant'anna (2005). **A Participação nos Lucros e Resultados na Indústria Automobilística do Paraná: um sistema de trocas para além das mercadorias**. 165f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

LEAL FILHO, José Garcia (2002). **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: estudo multicascos**. 253f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LEITE, Marcia de Paula (1997). **O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. São Paulo: Papyrus.

MARTINS, Ronald Jefferson; GARBIN, Cléa Adas Saliba; GARBIN, Artênio José Ísper; MOIMAZ, Suzely Adas Saliba. (2005). Absenteísmo por motivos odontológico e médico nos serviços público e privado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 111.

MARTINS, Sergio Pinto (2009). **Participação dos Empregados nos Lucros das Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

MARTINS, Sergio Pinto (2010). **Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas.

MATOS, Francisco Gomes de (1980). **Gerência Participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.

MELO, Armando Sérgio Emerenciano de; MAIA FILHO, Osterne Nonato; CHAVES, Hamilton Viana (2016). Lewin e a pesquisa-ação: gênese, aplicação e finalidade. **Fractal: Revista de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 153-159, jan./abr.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro (2015). **Iniciação ao Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr.

PATEMAN, Carole (1992). **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

PLÁ RODRIGUEZ, Américo (2015). **Princípios de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr.

PORTAL FIAT. CPA Auditoria de Produto Cliente. Disponível em:
www.portalfiat.com.br/portalb2b/cms/portalb2b/login/paginaacesso/arquivos/Cartilha_CPA.pdf.
Acesso em: 20 nov. 2019.

ROCHA, Enrique; ROCHA, Karina Da; DURAN, Cristiana (2008). **Gestão de Pessoas para Concurso**. Rio de Janeiro: Elsevier.

SILVA, José Afonso da (2005). **Curso de direito constitucional positivo**. 3. ed. São Paulo: Malheiros.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert (2009). **Administração da produção**. São Paulo: Atlas.

Enviado em: 21/02/2021

Aprovado em: 16/05/2023