

**EMATRA IX – ESCOLA DA ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS  
DO TRABALHO DO PARANÁ  
UNIBRASIL – FACULDADES INTEGRADAS DO BRASIL**

**MARIANA THEL RIBEIRO**

**PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS  
DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**CURITIBA  
2013**

**MARIANA THEL RIBEIRO**

**PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS  
DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada como requisito  
parcial à obtenção do título de  
Especialista em Direito e Processo do  
Trabalho e Direito Previdenciário da  
Unibrasil- Faculdades Integradas do Brasil.

Orientador indicado: Prof.  
Ms. Leonardo Vieira Wandelli

**CURITIBA  
2013**

## RESUMO

As relações entre capital e labor subordinado não são estáticas, acompanhando as transformações ocorridas no mundo do trabalho no correr dos tempos. Os padrões produtivos surgidos no século XX – taylorismo, fordismo e toyotismo – constituíram-se como fatores propulsores de mudanças na forma de gestão do trabalho subordinado, tendo a participação nos lucros ou resultados (PLR) ganhado força, no Brasil, na década de 1990. Traça-se, na presente monografia, o panorama geral do instituto no Brasil, abordando-se, dentre outros aspectos, o retrospecto histórico e legal da parcela no país e se a implantação de programas de PLR configura efetiva mudança na dinâmica do poder empregatício, de forma a conferir maior autonomia aos trabalhadores em razão da implantação de metas e das modificações na forma de controle do trabalho. Destaca-se ainda o papel da negociação coletiva na aplicação da PLR, em especial a atuação dos sindicatos na sua implantação. Analisa-se, também, os pontos negativos e positivos do instituto em tela, bem como apresentam-se estudos de caso atinentes a empresas brasileiras que aplicaram o instituto em comento. Busca-se, enfim, estudar se a PLR, no país, vem atendendo ao espírito da lei que a regulamenta (10101/2000), no sentido de atuar como elemento de integração entre capital e trabalho e como forma de incentivo à produtividade.

**Palavras-chave:** PLR, subordinação, capital, trabalho.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1 SUBORDINAÇÃO E DIREITO DO TRABALHO</b> .....	<b>3</b>
1.1 REMUNERAÇÃO E SALÁRIO .....	7
1.2 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS .....	13
1.2.1 Conceito .....	13
1.2.2 Natureza Jurídica .....	18
1.3 DISTINÇÃO DA PLR COM OUTRAS VERBAS (GRATIFICAÇÃO, PRÊMIO, COMISSÕES, GORGETAS, SALÁRIO POR TAREFA E SALÁRIO POR PRODUÇÃO) .....	22
<b>2 PLR – ASPECTOS HISTÓRICOS E LEGISLAÇÃO</b> .....	<b>26</b>
2.1 PADRÕES PRODUTIVOS DO SÉCULO XX - TAYLORISMO, FORDISMO E TOYOTISMO - E RELAÇÕES ENTRE TRABALHO E CAPITAL .....	26
2.2 ASPECTOS HISTÓRICOS E EVOLUÇÃO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA ..	35
2.2.1 A Lei 10.101/2000 .....	39
2.3 PLR E NEGOCIAÇÃO COLETIVA .....	43
2.3.1 Considerações Acerca do Direito Coletivo do Trabalho e dos Acordos de Convenções Coletivas .....	43
2.3.2 Negociação da PLR pelos Sindicatos .....	47
2.3.3 Conflitos entre o Negociado e o Legislativo .....	51
<b>3 PLR – APLICAÇÃO</b> .....	<b>56</b>
3.1 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA IMPLANTAÇÃO DA PLR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS .....	56
3.2 CONFLITOS DECORRENTES DOS ACORDOS DE PLR E SUA SOLUÇÃO	60
3.3 PLR E AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO NO AMBIENTE LABORAL .....	64
3.4 ESTUDOS DE CASO .....	67
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>75</b>

## INTRODUÇÃO

Busca-se, no presente trabalho, traçar um panorama geral sobre o instituto da participação nos lucros e resultados – conhecida pela abreviação PLR – nas empresas brasileiras.

Tendo em conta que tal instituto está inserido na dinâmica empresarial brasileira, pretende-se, portanto – sem intenção de esgotar o assunto, frise-se –, dissecar seu conceito, sua natureza jurídica, sua origem histórica e legal, as bases em que se dá sua negociação e, por meio de estudos de caso de empresas que realizaram sua implantação, verificar se estão sendo efetivamente atendidos os objetivos da lei que regulamenta a parcela no Brasil (Lei nº 10101/2000).

Para atingir o objetivo da pesquisa em tela, realizou-se a conceituação de institutos intrinsecamente ligados ao tema central desta monografia - tais como subordinação, salário e remuneração -, destacando-se que estes acompanham as transformações por que passam as relações entre trabalho subordinado e capital.

No que tange ao retrospecto histórico realizado, pesquisou-se os padrões produtivos surgidos no século XX – *taylorismo*, *fordismo* e *toyotismo* -, fazendo-se um paralelo destes com suas relações entre trabalho e capital.

Mister ressaltar também a análise da PLR feita sob o prisma da negociação coletiva, tecendo-se considerações sobre o Direito Coletivo do Trabalho, os Acordos e Convenções Coletivas, a negociação da parcela pelos Sindicatos – destacando-se a importância de tais atores sociais no processo -, e os conflitos surgidos pela divergência entre o negociado e o legislado.

Tratou-se, ainda, da aplicação da PLR, ponderando-se os pontos positivos e negativos da implantação de programas deste tipo e abordou-se os conflitos surgidos de tais acordos, além da forma como podem ser solucionados. Analisou-se também a possibilidade de o instituto configurar nova forma de gestão do trabalho.

Por fim, foram citados alguns estudos de caso, atinentes a empresas que implantaram programas de PLR, perscrutando-se sua adequação em relação ao espírito da Lei nº 10101/2000.

A relevância do estudo em mesa está no fato de abordar um tema que está arraigado nas empresas brasileiras nos dias de hoje e que envolve diretamente as relações entre empregadores e empregados.

Em tese, a implantação de programas de PLR apontaria para uma modificação na dinâmica do poder empregatício, eis que a implantação de metas e as modificações na forma de controle do trabalho aparentam caminhar em direção a uma maior autonomia do empregado frente a seu empregador.

Ademais, de acordo com a supracitada lei regulamentadora da PLR, o instituto deveria ser instrumento propiciador de maior integração entre o capital e o trabalho e de real incentivo à produtividade.

A presente pesquisa, destarte, busca compreender se tal situação realmente ocorre ou se, ao contrário, os programas de PLR se prestam a aumentar o fosso entre a prestação do trabalho subordinado e o poderio do capital.

## 1 SUBORDINAÇÃO E DIREITO DO TRABALHO

Nos dizeres de Campinho (2006, p.16),

A subordinação é certamente um dos conceitos mais relevantes do Direito do Trabalho, tanto no caso brasileiro e latino-americano, quanto no que se refere à tradição Europeia do qual eles são tributários. Sua delimitação confunde-se com as fronteiras da disciplina trabalhista, sendo ela o elemento chave para a constituição de um objeto e um campo próprio, dissociados do Direito Civil e Comercial. É na subordinação que se encontra, na maioria das vezes, a chave para a proteção trabalhista e social. Frequentemente, sua identificação é o passaporte para uma gama de direitos, os quais certamente terão intensidades e amplitudes diferenciadas conforme o grau de proteção social atingido pelo Estado e a capacidade organizativa e normativa das entidades sindicais.

A legislação brasileira, contudo, não definiu o conceito de subordinação. Tal conceito foi originariamente criado pela doutrina italiana, tendo sido, posteriormente, incorporado pela doutrina e jurisprudência brasileiras.

Inicialmente, destaca-se algumas definições formuladas por autores estrangeiros no que tange ao instituto em tela.

O italiano Lodovico Barassi (1949, p. 242 *apud* MURARI) afirma que trabalho subordinado é “aquele que pressupõe o trabalho juridicamente dependente do empreendedor, ou, seja como for, do fornecedor do trabalho”.

Por sua vez, os igualmente italianos Santoro-Passarelli (1952, p. 63 *apud* MURARI) e Giuseppe Pera (2000, p. 107 *apud* MURARI), citam o artigo 2.094 do Código Civil italiano, de 1942, que dispõe ser “prestador de trabalho subordinado aquele que se obriga mediante retribuição a colaborar na empresa, prestando o próprio trabalho manual ou intelectual com dependência e sob a direção do empreendedor”.

Nos dizeres de Pera (2000, p. 108 *apud* MURARI),

No contrato de trabalho subordinado, o empregado se obriga a colocar à disposição do empregador a própria energia laborativa, a fim de desenvolver a atividade estabelecida no contrato por certo e determinado dever, segundo a diretiva imposta pelo empregador ou de alguém por ele, na ordem e no modo concreto desta atividade.

Passando aos doutrinadores nacionais, cita-se Arion Romita (1979, p. 82), para quem subordinação é a “integração da atividade do trabalhador na organização da empresa mediante um vínculo contratualmente estabelecido, em virtude do qual o empregado aceita a determinação, pelo empregador, das modalidades de prestação de trabalho”.

O jurista Amauri Mascaro Nascimento (2004, p. 407) consagra que “o trabalho subordinado é aquele no qual o trabalhador transfere a terceiro o poder de direção sobre o seu trabalho, sujeitando-se como consequência ao poder de organização, ao poder de controle e ao poder disciplinar deste”.

Sergio Pinto Martins (2006, p. 167), por sua vez, define subordinação como sendo “a obrigação que o empregado tem de cumprir as ordens determinadas pelo empregador em decorrência do contrato de trabalho”.

Já Maurício Godinho Delgado (2009, p. 303) entende que

A subordinação classifica-se como um fenômeno jurídico, derivado do contrato estabelecido entre trabalhador e tomador de serviços, pelo qual o primeiro acolhe o direcionamento objetivo do segundo sobre a forma de efetuação da prestação do trabalho.

Partindo-se de tais premissas, pode-se dizer que subordinação é um estado de sujeição em que se coloca o empregado, por sua livre e espontânea vontade, em virtude de um contrato de trabalho, pelo qual ao empregador é dado o poder de dirigir a força de trabalho do empregado, seja manual ou intelectual, em troca de uma contraprestação.

Sobre a subordinação, Renato Saraiva (2008, p. 50) define:

O conceito geral de subordinação foi elaborado levando-se em consideração a evolução social do trabalho, com sua consequente “democratização”, passando da escravidão e da servidão para o trabalho contratado, segundo a vontade das partes. Insta ressaltar que “predomina o entendimento na doutrina de que o Direito do Trabalho possui natureza jurídica de Direito Privado, em que as partes são livres para pactuar o que desejarem, desde que respeitem as normas de proteção mínima ao trabalhador.

Mister asseverar, ainda, que o conceito jurídico de subordinação não é estático. Referido conceito acompanha, no decorrer da história do capitalismo, as modificações por que passam as reais relações entre trabalho e capital, dentre as quais se inserem aquelas provocadas pelos processos produtivos surgidos no século XX, o *fordismo*, o *taylorismo* e o *toyotismo*. Salienta-se que referido assunto será oportunamente abordado.

Uma vez delineado o conceito de subordinação, passa-se à distinção entre relação de trabalho e relação de emprego, a fim de bem estruturar as bases da presente monografia.

Segundo Saraiva (2008, p. 38), “relação de trabalho corresponde a qualquer vínculo jurídico por meio do qual uma pessoa natural executa obra ou serviços para outrem, mediante o pagamento de uma contraprestação”. O autor complementa esclarecendo que “a relação de trabalho é gênero da qual a relação de trabalho é espécie”, ou seja, “toda relação de emprego corresponde a relação de trabalho, mas nem toda relação de trabalho corresponde a uma relação de emprego”.

A relação de emprego, por sua vez, é relação típica de trabalho subordinado, de acordo com Saraiva (2008, p. 41), nas quais “se encontram presentes os requisitos caracterizadores do pacto laboral, sendo, nos dias atuais, a mais comum e importante relação de trabalho existente”.

Feita a distinção entre relação de trabalho e relação de emprego, cabe salientar o sentido da palavra subordinação nesse contexto.

No que concerne à subordinação, Saraiva (2008, p. 43) assevera que o empregado é subordinado ao empregador,

No entanto essa subordinação não é econômica, pois o empregado pode, muitas vezes, possuir situação financeira superior a do seu empregador (como acontece com alguns atletas profissionais de futebol).

Também não se trata de subordinação técnica, considerando que o obreiro, por vezes, detém a técnica de trabalho que seu empregador não possui.

A subordinação apontada é a subordinação jurídica que advém da relação jurídica estabelecida entre empregado e empregador.

Em função do contrato de emprego celebrado, passa o obreiro a ser subordinado juridicamente ao patrão, devendo o trabalhador acatar as ordens e determinações emanadas, nascendo para o empregador, inclusive, a possibilidade de aplicar penalidades ao empregado em caso de cometimento de falta ou descumprimento das ordens emitidas.

Ainda sobre as relações de trabalho, importante tratar do conceito de trabalho autônomo, como enunciado por Delgado (2009, p. 318):

Os diversificados vínculos de trabalho autônomo existentes afastam-se da figura técnico-jurídica da relação de emprego essencialmente pela relação fático-jurídico da subordinação. Contudo, podem se afastar ainda mais do tipo legal celetista, em decorrência da falta de um segundo elemento fático-jurídico, a personalidade.

Em decorrência dessa característica, Delgado (2009, p.319) salienta:

A diferenciação central entre as figuras [trabalhador e empregado] situa-se, porém, repita-se, na subordinação. Fundamentalmente, trabalho autônomo é aquele que se realiza sem subordinação do trabalhador ao tomador dos serviços. Autonomia é conceito antitético ao de subordinação. Enquanto esta traduz a circunstância juridicamente assentada de que o trabalhador acolhe a direção empresarial no tocante ao modo de concretização cotidiana de seus serviços, a autonomia traduz a noção de que o próprio prestador é que estabelece e concretiza, cotidianamente, a forma de realização dos serviços que pactuou prestar. Na subordinação, a direção central do modo cotidiano de prestação de serviços transfere-se ao tomador; na autonomia, a direção central do modo cotidiano de prestação de serviços preserva-se com o prestador de trabalho.

[...]

O trabalho autônomo pode, contudo, ser pactuado com rígida cláusula de personalidade - sem prejuízo da absoluta ausência de subordinação. É o que tende a ocorrer com a prestação de serviços contratada a profissionais de nível mais sofisticado de conhecimento ou habilidade, como médicos, advogados, artistas, etc.

A importância de se conceituar e diferenciar os institutos tratados no presente tópico decorre, como visto, da intrínseca ligação entre as relações do trabalho subordinado com o capital e das transformações por que passam tais relações ao longo dos tempos.

Feitas tais considerações, passa-se à conceituação de salário e remuneração – bem como à distinção entre os dois institutos -, indispensável para melhor compreensão do tema central do presente trabalho, vez que não há como dissociar a PLR de referidos conceitos.

## 1.1 REMUNERAÇÃO E SALÁRIO

Estabelece a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em seu art. 3º, que é empregado “toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”.

Elemento fundamental nessa questão está o contrato individual de trabalho, conceituado pela CLT no art. 442 como “o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego.” Em outras palavras:

É o acordo de vontades, pelo qual uma pessoa física - o empregado – compromete-se, mediante o pagamento de uma contraprestação salarial, a prestar trabalho não-eventual e subordinado em proveito de outra pessoa, física ou jurídica, denominado empregador, o qual, de acordo com o art. 2º da CLT, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços (SARAIVA, 2008, p. 94).

Alice Monteiro de Barros (2006) destaca a visão de Orlando Gomes (2000) sobre a posição ocupada pelo contrato individual de trabalho no Direito do Trabalho. Segundo sua classificação, o contrato de trabalho representa fonte primária ou fonte de criação da relação de emprego, a qual depende da vontade das partes.

Para outros autores, como o caso da própria Alice Monteiro de Barros, o contrato individual de trabalho classifica-se como fonte formal do Direito do Trabalho, de origem autônoma, segundo a qual “existe aqui uma manifestação de vontade destinada a produzir efeitos jurídicos”. A questão, contudo, é controvertida.

Sustentam alguns que as disposições surgidas no contrato de trabalho carecem de generalidade e abstração, pois só alcançam as partes (Santoro-Passarelli). Ele gera norma contratual particular e concreta, destituída de juridicidade. Logo, para essa corrente, a autonomia negocial não constitui uma fonte de direito (Renato Scognamiglio). Assim, o contrato individual de trabalho não é fonte do Direito do Trabalho, segundo seus defensores, pois só produz efeitos entre as partes, e não em relação a terceiros; ele é fonte de obrigações, mas não é fonte de direito. Para essa corrente, o mesmo

não acontece quando se trata de autonomia coletiva, pois as regras que surgem de uma convenção coletiva são geradoras de normas abstratas para uma determinada categoria. Será nula de pleno direito disposição do contrato de trabalho que contrariar normas previstas em convenção ou acordo coletivo (art. 619 da CLT), salvo se mais favorável ao empregado (BARROS, 2006).

Quando se fala em salário, não se pode restringir seu conceito ao simples ato de pagar ou receber de terceiros pelo serviço prestado. O salário em muitas vezes é uma soma de valores que representam diversos pagamentos e ressarcimentos, sendo complexa a separação de verbas salariais ou não.

Desse modo, se faz necessária a diferenciação entre remuneração e salário.

Salário é a retribuição pelo trabalho prestado, paga diretamente pelo empregador. Conceito básico traduz o que é salário no ordenamento jurídico brasileiro, e suas principais características: só é salário aquilo que é pago pelo empregador e só aquilo que corresponda a uma contribuição que represente um acréscimo patrimonial por uma prestação de serviço (BARROS, 2006, p. 711).

Uma das características do salário é a possibilidade de sua natureza composta, ou seja, a possibilidade de parte da contraprestação ser paga em dinheiro e parte *in natura* (utilidades). Portanto, salário é a contraprestação paga diretamente pelo empregador, seja em dinheiro, seja em utilidades (alimentação, habitação, etc.), somente admitindo descontos em caso de adiantamento salarial, dispositivo de lei, e convenção ou acordo coletivo de trabalho, conforme art. 462 da CLT (SARAIVA, 2008, p. 169).

Desta forma, conforme classificação de Saraiva (2008), o salário é constituído pelas seguintes parcelas: salário básico, salário *in natura*, sobre-salários e salário complessivo. O salário básico, como definido por Saraiva (2008, p. 177), “é a contraprestação paga pelo empregador ao obreiro e função do serviço prestado, podendo ser saldada totalmente em dinheiro ou parte em pecúnia, parte em utilidades”, sobre as quais, versa o art. 458 § 2º da CLT: “Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações *in natura* que a empresa, por força do contrato ou o costume, fornecer habitualmente ao empregado.”, enumerando assim várias hipóteses de parcelas que não são consideradas salário *in natura*.

Ainda segundo a classificação de Saraiva, o sobre-salário - prestação que, por sua natureza, integra o complexo salarial como complementos do salário básico - classifica-se em verbas, como as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias de viagem e abonos pagos pelo empregador e será tratado em detalhes no tópico 1.3.

Por fim, Saraiva (2008, p. 184) define o salário complessivo como

[...] o pagamento englobado, sem discriminação das verbas quitadas ao empregado. Revela-se quando o empregador efetua o pagamento do salário ao obreiro por meio de parcela única, sem discriminar os valores quitados, como salário, adicional noturno, horas extras, férias, gratificação natalina, etc. Este pagamento é condenado pela doutrina, uma vez que tal procedimento patronal pode vir a prejudicar o empregado, o qual, não tendo como verificar o quanto recebeu atinente a cada parcela, poderá ser lesado em seus direitos, auferindo menos do que o devido.

Saraiva (2008, p. 184) destaca ainda que “o TST firmou entendimento contrário ao salário complessivo, estabelecendo que ‘nula é a cláusula contratual que fixa determinada importância ou percentagem para atender englobadamente vários direitos legais ou contratuais do trabalhador’.”

Sobre o salário, cabe ainda salientar a questão das gueltas, que conforme Barros (2006, p. 744), as mesmas são pagas ao empregado com habitualidade a título de incentivo, tendo feição retributiva, ainda que pagas por terceiro. Segundo ela, “a onerosidade reside na oportunidade que o empregador concede ao empregado para auferi-la, à semelhança do que ocorre com as gorjetas”. Barros aponta que “em consequência, integra a remuneração do trabalhador, por aplicação analógica do art. 457 *caput* e §3º da CLT, como também da Súmula n. 354 do TST”.

Alice Monteiro de Barros (2006, p. 744) destaca que a jurisprudência tende a defender as gueltas como parcela de natureza salarial, como o caso citado abaixo, da Relatora Juíza Maria de Lourdes Gonçalves Chaves, TRT – 3ª Região – 6ª T – RO – 16550/01 – DJMG 8.3.2002, p.11.

As chamadas gueltas têm natureza salarial, especialmente quando comprovado que recebidas habitualmente pelo empregado, como incentivo, um estímulo, um prêmio. É irrelevante que seja pagas por terceiros, como os fornecedores, desde que isso se dê por intermédio da empregadora. Não

há óbice à integração da verba, porquanto tal hipótese é semelhante à gorjeta.

Vertente jurisprudencial contrária nega a integração da verba à remuneração do empregado, por falta de previsão legal e por não ser paga diretamente ao empregador (BARROS, 2006).

Cumpre, também, diferenciar salário por unidade de tempo, por unidade de obra e por tarefa.

Barros (2006, p. 779), conceitua o salário pago por unidade tempo como aquele que:

é fixado em função da duração do trabalho, do período em que o empregado permanece à disposição do empregador, independentemente da quantidade de serviços executados. É a forma comum de contraprestação dos empregados denominados horistas, diaristas, semanalistas, quinzenalistas e mensalistas. A principal desvantagem atribuída a essa forma de retribuição é a de que desestimula o empregado e implica uma fiscalização rigorosa sobre ele. Por outro lado tem a vantagem de não lhe exigir esforço excessivo, sobrando-lhe tempo livre para dedicar-se às atividades pessoais.

Já o salário por produção, ou salário pago por unidade de obra, conforme denominação e conceituação Barros (2006, p. 780),

é a importância variável recebida pelo trabalhador como contraprestação fixada em função do resultado do trabalho, da quantidade de mercadoria produzida pelo empregado. Ele vem contemplado no art. 483 da CLT, que autoriza a rescisão indireta do contrato quando o empregador reduzir as peças, de forma a afetar-lhe sensivelmente o salário.

O salário por tarefa é a contraprestação que advém de uma reunião do salário pago por unidade de tempo com o salário pago por unidade de obra (salário por produção) ou peça (resultado), embora uma vertente doutrinária o identifique como o salário por unidade de obra. O salário por tarefa é pago ao empregado coma exigência que ele produza, em determinado lapso de tempo, um resultado mínimo. Cumpre salientar que essa forma mista de pagamento de salário, que combina tempo com resultado, é considerada simples. Ela será composta quando o salário por tarefa vier acompanhado de prêmios.

No que tange à importância do salário para o capitalismo, aduz Campinho (2006):

O salário não pode ser senão o aspecto central da coação capitalista, pois é ele que em última instância garante o direito à reprodução da capacidade de trabalho e, portanto, à vida, quando todos os outros meios já foram expropriados. Apesar disso, deve-se considerar que seus efeitos mais sedutores estavam longe de se consolidar nos primórdios da revolução industrial (Durante muito tempo ainda era preferível trabalhar menos a ganhar mais, o que tornava pouco úteis as formas promocionais de salário, apoiadas na ganância individual. Mais efetivo contra a indolência era a disciplina de guerra aplicada nas manufaturas e o combate do Estado à vadiagem).

Ramos Filho (*apud* Proner, 2010) assevera que “a aparente equivalência no intercâmbio do salário pelo trabalho, ocultou, na realidade, uma relação capitalista que permitiu a submissão de um pelo outro, sob o véu da autonomia da vontade e da equivalência subjetiva entre eles”.

Ainda na visão de referido autor (Ramos Filho *apud* Proner), o Direito do Trabalho, na verdade, caracteriza-se como um “Direito capitalista do Trabalho”, pois permite e até legitima a compra e venda da força de trabalho de forma exploratória. Nesse diapasão, assevera que “o Direito do Trabalho é o mais capitalista de todos os ramos do Direito, pois em sua ambivalência, organiza a distribuição de poder e de bens no âmbito das relações de apropriação do trabalho alheio, mediante subordinação”.

Feitas tais considerações, passa-se ao conceito de remuneração.

A remuneração, no ordenamento jurídico brasileiro, corresponde à totalidade de bens fornecidos (utilidades) ou devidos aos empregados pelo serviço prestado, inclusive parcela a cargo de terceiros, ou seja, as gorjetas (BARROS, 2006, p. 711).

Segundo o artigo 457 da CLT “Compreende-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”.

A remuneração é característica da onerosidade contratual, visto que um dos requisitos caracterizadores da relação de emprego é a onerosidade, ou seja, o recebimento da contraprestação salarial pelo obreiro em função do serviço prestado ao empregador (SARAIVA, 2008, p. 168).

Considerando o tema da presente monografia, impende tratar do conceito de remuneração variável.

Minamide (*apud* Russo, Viana e Hall) trata do instituto da remuneração variável, *verbis*:

É o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido. Remuneração por resultados e participação acionária são duas formas de remuneração variável e estão vinculadas ao desempenho. O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prêmios e o desempenho da equipe pode ser reconhecido através de remuneração por resultados. O pagamento de um salário fixo, determinado pela função e ajustado ao mercado é a forma mais tradicional dentre os sistemas, pois ajuda a dar coerência interna à organização, pode comparar os salários estabelecidos aos praticados no mercado e (ainda que subjetivo) pode produzir um sentimento de justiça entre os funcionários, por não gerar conflitos entre grupos ou funcionários beneficiados ou não pelo sistema, tratando-se assim de um sistema de remuneração funcional. Contudo, em um mundo em mudança acelerada, talvez seja um risco manter um sistema desse tipo, de vez que, hoje a mão-de-obra é mais preparada e exigente. Um estilo de remuneração tradicional, com uma divisão rígida de funções e tarefas e linhas de autoridade e responsabilidade bem definidas, promove um estilo burocrático de gestão, inibindo a criatividade e o espírito empreendedor, desencorajando o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, além de não ter orientação estratégica nem de resultados. Nas organizações modernas, de acordo Zimpeck (ZIMPECK, B. G. Administração de salários. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 1990), a remuneração passa a focar o indivíduo e não mais o cargo. Desse modo, estimula-se o trabalho em equipe, busca-se qualidade e produtividade maiores a custos cada vez menores, reduzindo-se os níveis hierárquicos, além de conceder-se maior autonomia aos colaboradores e conseguir maior rapidez e flexibilidade nas tomadas de decisões. Hoje, quando se fala em remunerar dentro das grandes organizações, não se pode simplesmente pensar em pagar um salário para um determinado cargo, deve-se lembrar que a remuneração deve ir de encontro aos objetivos, necessidades, prioridades e valores da empresa, bem como, aos profissionais que queremos reter ou aproximar do mercado. No que tange à relação entre remuneração e sociedade capitalista, assevera Campinho (fl. 73 da dissertação) que “A coação exercida pela remuneração na sociedade capitalista possui diversas nuances. Uma delas diz respeito ao próprio caráter não plenamente mensurável da oferta da mercadoria trabalho. A capacidade de trabalho, apesar de tentativas em contrário, tem uma oferta diferenciada em relação a outras mercadorias. É que a reprodução humana não foi ainda totalmente planejada de acordo com a demanda capitalista. A oferta de trabalho é geralmente maior que a sua demanda gerando o que *Marx* denominava “exército industrial de reserva”, termo que atualmente perde parte de sua significação devido ao grande contingente que se encontra irremediavelmente para além da reserva: os expulsos da sociedade do trabalho e que a ela dificilmente voltarão. Degredados. Tal situação acrescenta um novo componente à disciplina dos que estão inseridos no mercado de trabalho. A ordem muda e que não precisa ser expressa, que paira sobre todos sem que se precise dizê-la - embora certas vezes seja necessário enunciá-la como alerta - é: Seja produtivo e consciencioso, aproveite bem esse privilégio que tens de trabalhar e ganhar! Neste caso, o próprio excesso de oferta de trabalho passa a ser dos mais valiosos instrumentos de poder”.

Como visto, o papel do salário e da remuneração na sociedade capitalista vai muito além de sua conceituação formal, interligando-se às transformações do mercado e regendo as transformações atinentes ao modo de prestação do trabalho subordinado.

Diante do exposto acima, cumpre ainda trazer a conceituação de indenização e sua distinção com o conceito de salário, salientando-se que a indenização não faz parte da remuneração, como esclarece Alice Monteiro de Barros (2006, p. 715):

Ao analisar as correntes sobre a natureza jurídica do salário, este é uma retribuição devida e paga diretamente pelo empregador ao empregado, de forma habitual, pelos serviços prestados e pelo fato de encontrar-se à sua disposição.

Já a indenização é uma importância devida na relação de emprego quando há perda ou lesão de um direito, provocada de forma dolosa ou culposa pelo empregador ou seus prepostos ou, ainda, pelo fato de desenvolver ele atividade de risco, à luz do art. 927, parágrafo único, do Código Civil de 2002.

Feitas tais considerações, adentra-se ao tema central da presente monografia.

## 1.2 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS

### 1.2.1 Conceito

Dentre os autores que trataram do tema Participação nos Lucros ou resultados (PLR), diz Barros (2006, p. 760) que, “sob o prisma doutrinário, a participação nos lucros tem sido definida como ‘a atribuição facultativa ou obrigatória pelo empregador ao empregado, além do justo salário legal ou convencional a ele devido, de uma parte dos resultados, líquidos, exclusivamente positivos da atividade econômica da empresa’ (CESARINO JÚNIOR *apud* BARROS, 2006, p. 760)”.

Nos dizeres de Martins (1999), o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados é uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas, auxiliando no cumprimento de suas estratégias. Alega o autor que tal programa, conhecido como PLR, visa o alinhamento das estratégias organizacionais com as atitudes das pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois só será feita a distribuição dos lucros aos funcionários caso algumas metas pré-estabelecidas sejam cumpridas.

Tendo em conta que o lucro representa importante papel na PLR, impende a apresentação de sua conceituação, conforme enunciado por Alessandra Fuji em seu artigo “O Conceito de Lucro Econômico no Âmbito da Contabilidade Aplicada”, de 2004:

O âmbito da sociedade capitalista, caracterizada pela propriedade privada de recursos econômicos, o lucro é a remuneração pelo uso do fator de produção Capacidade Empresarial, considerando-se a combinação dos demais fatores de produção (Terra, Capital e Trabalho). Cada fator recebe uma recompensa pela sua participação no processo de produção, sendo que as remunerações pelo uso da Terra, Capital e Trabalho são, respectivamente, Renda de Terra, Juro e Salário. O lucro é, em suma, a recompensa e a motivação para a instalação e continuidade de um empreendimento na sociedade capitalista.

Na Ciência Econômica, há preocupação com os recursos limitados da economia, buscando-se a alocação ótima dos recursos escassos e das alternativas disponíveis para a maximização da utilidade e da riqueza dos agentes econômicos.

O conceito de lucro, nesse contexto, é um importante referencial para orientar as decisões econômicas dos agentes. O conceito de lucro, no âmbito das atividades empresariais - caracterizadas pela busca da maximização da riqueza dos proprietários e dos *stakeholders* - é um importante indicador de sucesso das empresas.

Para melhor conceituação do instituto da PLR, insta distinguir participação nos lucros de participação nos resultados.

Nesse diapasão, destaca-se os dizeres de Becker e Ruas:

Ao conceber um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, é preciso definir qual será a medida de desempenho a ser tomada como referência - se a margem de lucro propriamente dita na forma de um resultado contábil ao final do exercício, ou se outras medidas de desempenho, tais como índices de produtividade, índices de qualidade, taxas de absenteísmo ou outros indicadores semelhantes. Nessa segunda configuração, diz-se que a referência para o Programa de Participação são alguns resultados previamente definidos como parâmetros.

Como vimos, as duas principais referências para esse tipo de programa são Participação nos Lucros - PL (*Profit sharing*) ou Participação nos Resultados - PR (*Gain sharing*). A chamada Participação nos Lucros é aquela em que o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa em determinado tempo. Assim, nesse tipo de programa, a concessão de benefícios está diretamente relacionada à lucratividade da empresa, independentemente dos resultados individuais ou grupais dos trabalhadores nas suas próprias atividades.

Já no sistema de Participação com base nos Resultados, a concessão desse benefício está associada a resultados atingidos, não necessariamente contábeis, que a empresa espera alcançar e podem apresentar-se de várias formas, de metas de qualidade e produtividade, até índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho. A peculiaridade dos Planos baseados em Resultados é de permitir à empresa certo nível de flexibilidade nos indicadores que são focalizados através dele, privilegiando aspectos diferentes simultaneamente, ou alternando-os sucessivamente, segundo os interesses da direção. O plano de Participação com base em Resultados permite, portanto, que a empresa o direcione para o atingimento de suas necessidades.

Para Fernanda Della Rosa (2004, p. 51), “a Participação nos Lucros ou Resultados das empresas pressupõe a existência de metas para que ocorra o aumento da produtividade, através do estabelecimento de metas específicas”. Discorre a autora sobre a conceituação e a diferença entre o lucro e o resultado como meta:

A expressão Participação nos Lucros é utilizada quando a meta definida para o programa é, especificamente, o lucro da empresa. A expressão Participação nos Resultados, porém, poderá ser usada generalizando inclusive o lucro como um dos resultados da empresa, entre outros. Daí as empresas indicarem seus programas com a sigla PPR (Participação nos Resultados), mesmo que as metas sejam sobre resultados e lucro da empresa.

Della Rosa (2004, p. 53) ressalta que embora a maioria das empresas prefira adotar um plano de participação em resultados, algumas adotam o lucro como meta em seus programas de PLR. A autora destaca alguns pontos negativos a serem considerados, principalmente quando se adota apenas o lucro como meta. Para ela, esta opção caracteriza-se pela pouca transparência por parte da empresa, além de demandar uma análise de demonstrativos complexos que exigem conhecimentos específicos. Também há a necessidade de a empresa se expor a uma maior abertura de dados. Em contrapartida, isso pode gerar uma menor credibilidade no

programa por parte dos funcionários. Ainda em relação aos empregados, desencadeia-se uma maior necessidade de treinamento para orientá-los em como podem contribuir para atingir aquele patamar de lucro. O lucro como metas também pode levar os empregados à desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou mesmo por acharem que o resultado está incorreto, numa clara relação de desconfiança em relação à empresa. A empresa, por sua vez, fica submetida à necessidade de ter caixa disponível, notando-se que lucro não significa necessariamente dinheiro em caixa.

Mas as vantagens de metas baseadas em lucros também devem ser destacadas. Segundo Della Rosa (2004, p. 54),

quando houver prejuízo, não haverá distribuição de lucros, o que parece razoável. Além disso, quando a meta é determinada para toda a empresa, os setores normalmente não serão cobrados de forma individualizada, diminuindo a cobrança sobre eles. Também sobre esse aspecto, ao adotar o lucro como meta, os funcionários passam a exigir mais da empresa em termos de modernização de processos e equipamentos, no sentido de promover melhores condições para que o lucro cresça.

Ainda no que tange à diferença entre a participação nos lucros e a participação nos resultados, aduz Claudia de Oliveira Kessler, em artigo intitulado “Participação nos Lucros e/ou Resultados: Um Estudo de Caso”:

A participação nos lucros é compreendida como o pagamento feito pelo empregador ao empregado, em decorrência ao contrato de trabalho, proveniente da lei ou da vontade das partes, referente à distribuição do resultado obtido pela empresa, o qual o obreiro ajudou a conseguir. Tal pagamento pode ser decorrente de lei, de norma coletiva, de regulamento de empresa ou do próprio contrato de trabalho. (MARTINS, 2009, p. 34, *apud* KESSLER,).

O lucro a ser distribuído é decorrente de um resultado positivo, pois os riscos da atividade econômica são de responsabilidade do empregador e não podem ser transferidos ao empregado (BRASIL, 1943, art. 2º).

Participação nos lucros da empresa não significa que o empregado tem direito ao lucro da empresa, mas de participar do lucro da empresa, caso contrário, poderia se confundir com direito à sociedade.

O direito ao lucro é um direito primário, que resulta diretamente do status de sócio, acionista ou titular da empresa (aquele que exercita a livre iniciativa econômica), enquanto que a participação no lucro (como o que a Constituição confere aos empregados) é um direito secundário, que resulta indiretamente de lucros terem sido apurados, verificados (...) e ter sido apurada a participação neles (ROCHA, 1995, *apud* MARTINS, 2009, p. 61).

Embora a Constituição não especifique, o lucro ao qual se refere para a participação é, normalmente, o lucro líquido, ou seja, o lucro obtido após deduzidas as despesas da receita obtida pela empresa (MARTINS, 2009).

A legislação não trata apenas da participação nos lucros, mas também nos resultados. Como resultado se entende o atingimento de metas estabelecidas pela empresa, visando melhorar seus procedimentos operacionais: de produtividade, de qualidade, de vendas, de metas, de redução de custos, etc. É o efeito, a consequência da atividade econômica, ou o seu produto (MARTINS, 2009).

O resultado acaba motivando o trabalhador a atingir a meta determinada pela empresa. O lucro depende de fatores aleatórios ao empregado, como o mercado, a conjuntura econômica, as determinações da política do governo, etc. A participação nos lucros remunera os trabalhadores de forma geral. A participação nos resultados pode remunerar o esforço individual ou por grupos (MARTINS, 2009).

No entender de Della Rosa (2004, p. 54), a expressão Participação nos Resultados indica um programa que foi estabelecido sobre metas que mensuram resultados específicos, tais como faturamento, assiduidade, e não somente o lucro. Para ela, esse programa apresenta muitas vantagens. A credibilidade dos funcionários aumenta, uma vez que os objetivos se baseiam em processos que são de seu domínio e as formas de aferição acabam sendo as já conhecidas. Além disso, o programa passa a ser um sinalizador de problemas, pois possibilita conhecer melhor o desempenho das unidades ou departamentos. Os empregados sentem-se mais participativos, pois a meta está mais clara e associada diretamente à sua atividade. A apuração de resultados é mais simples, pois não implica analisar relatórios tão complexos, promovendo a melhoria na qualidade dos processos e produtos e reduzindo custos.

De acordo com a mesma autora, os prejuízos também existem na modalidade PPR e merecem ser ressaltados.

Mesmo que a empresa aponte prejuízo e o programa tenha sido fixado sobre a meta absenteísmo, por exemplo, a situação pode ficar complicada para a empresa, pois, se a meta escolhida foi atingida, a empresa deve pagar. Portanto vale cercar-se contra os imprevistos, combinando metas ou, ainda, condicionando-as a determinado patamar de lucro. Ainda assim observa-se que a maior parte das empresas vem adotando esta modalidade (DELLA ROSA, 2004, p. 54).

Por fim, como visto, no tópico anterior, definiu-se salário por unidade de tempo e por unidade de obra. Tendo em vista que se está tratando da diferenciação entre participação nos lucros e participação nos resultados, mister esclarecer que,

tanto em um caso quanto no outro, os pagamentos relacionam-se a salário por unidade de tempo. Nesse diapasão, citam-se os ensinamentos de Campinho (2006, p. 80):

No salário por unidade de tempo o pagamento não possui qualquer relação direta com o desempenho da empresa ou do trabalhador, devendo este ser impulsionado através de outros mecanismos como, por exemplo, o reforço do poder diretivo. No salário por unidade de obra a produtividade individual é impulsionada, em certa medida, pela própria estratégia remuneratória. Já na PLR parece haver um misto das duas situações.

Tanto na Participação nos Lucros, em que o objeto a ser repartido entre os trabalhadores é um percentual do lucro da empresa, mas com mais evidência na Participação nos Resultados, em que são pagas determinadas quantias de acordo com o alcance de certas metas (produtividade, assiduidade, qualidade, etc.), há uma preocupação em relacionar o pagamento com o desempenho. No primeiro caso (PL), desempenho da empresa e, no segundo, desempenho dos trabalhadores, contabilizado coletiva ou individualmente. Apesar disso, em ambos os casos, esses programas são conjugados a sistemas de salário por tempo de trabalho. Busca-se compatibilizar o salário por unidade de tempo com promoções e coações típicas do salário por peça, transformando-se assim o próprio feito da subordinação

Delineado o conceito de PLR e feita a distinção entre participação nos lucros e participação nos resultados, importa analisar a natureza jurídica do instituto em mesa.

### 1.2.2 Natureza Jurídica

Conforme previsão constitucional, a PLR desvincula-se da remuneração. Nesse sentido, o art. 7º, XI, da Constituição Federal de 1988 (CF/88):

Art. 7º. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem a 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.

Foi, portanto, a partir da CF/88 que desvinculou-se a PLR da remuneração. Contudo, como visto, referida norma não era auto-aplicável, tendo sido editada em

1994 a Medida Provisória n. 794, cujo objetivo foi regulamentar a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, nos termos do artigo 7º, inciso XI, da Constituição de 1988.

Alice Monteiro de Barros (2006, p. 760) assevera que “a Constituição de 1988 torna obrigatória a participação nos lucros ou resultados, conforme for definido em lei, mas deixa clara a sua natureza não salarial”. Em consequência, prossegue Barros (2006, p. 760), “cancelou-se a Súmula n. 251 do TST, que lhe atribuía feição retributiva. Sua natureza equivale a uma técnica de incentivo e, por força de preceito constitucional, não integra o salário, tampouco a remuneração para nenhum efeito legal”.

Nos dizeres de Campinho (2006),

até a Constituição de 1988, grande parte da doutrina e jurisprudência considerava que a Participação nos Lucros integrava o salário e, portanto, revestia-se do princípio da habitualidade, não podendo ser suprimido. Produzia os devidos reflexos para pagamento de férias, décimo terceiro salário, depósitos do FGTS, descontos previdenciários, aviso prévio, etc. O tratamento dado à participação seria o mesmo dado às comissões, percentagens e gratificações ajustadas, tal qual prevê o art. 457, § 1º e a sistemática da CLT. Essa era a posição de diversos doutrinadores trabalhistas, entre eles: Délio Maranhão, Arnaldo Sussekind, José Martins Catharino, etc. Tal também foi a posição consolidada no Enunciado 251 do TST, aprovado pela Resolução nº 17/85, segundo o qual ‘a parcela de participação nos lucros da empresa, habitualmente paga, tem natureza salarial, para todos os efeitos legais’.

Tal posição não trazia nenhum incentivo capaz de fazer com que os empresários, por livre e espontânea vontade, se empenhassem na implementação da Participação nos Lucros. Outros expedientes tais quais os prêmios, gratificações, comissões, os planos de carreira, etc., poderiam contribuir para a integração do trabalhador à vida da empresa sem os riscos da participação. [...] Aquilo que era considerado como parcela salarial e, portanto, habitual, passa a ter uma natureza não remuneratória. Trata-se de uma transformação flexibilizadora que visa aumentar o interesse do empresariado pela PLR. A partir de então ela reveste-se de um atrativo especial para as empresas. As parcelas pagas a esse título ‘não poderão ser computadas a) para complementar o salário devido ao empregado, b) na base de incidência dos depósitos do FGTS, das contribuições previdenciárias e de outros tributos cujo fato gerador seja a remuneração do empregado, c) no cálculo de adicionais, indenizações e outras prestações que incidem sobre a remuneração ou salário’ (SUSSEKIND, 2002, p. 437 *apud* Campinho, 2006).

Ainda de acordo com Campinho (2006, p.),

[...] a incerteza é intrínseca à PLR. Sem a fixação prévia de um percentual sobre os lucros ou de metas a serem atingidas não pode haver participação. Pelo menos não segundo os ditames fixados pela Lei 10.101/2002. Este fator imponderável que faz com que o lucro a ser atingido no final do exercício contábil não seja previsível a não ser por estimativas (que não deixam de ser aproximações), que faz com que as metas possam ou não ser alcançadas, é o que torna o programa condizente com os dispositivos legais. Portanto, parcela fixa, sem qualquer condicionante não pode ser PLR. É juridicamente salário.

Nesse diapasão, Sergio Pinto Martins (2004) indica a existência de algumas práticas errôneas e ilegais nos programas de participação nos lucros. Segundo o referido autor, dentre as práticas mais corriqueiras está a negociação de determinado valor mediante acordos ou convenções coletivas e posteriormente, o pagamento desse valor previamente pactuado ao empregado. Essa prática ilegal tem sua legalidade prevista no art. 2º da lei nº 10.101/2000, *verbis*:

“Art. 2º – Será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados mediante procedimentos escolhidos de comum acordo”.

Dessa forma, não havendo a prática do procedimento descrito no referido artigo, caracteriza-se o pagamento de gratificação ou premiação - não se cogitando assim de isenção dos impostos (INSS, FGTS e IRRF) -, inclusive a integração nos reflexos trabalhistas (13º salário, férias, DSR, Aviso Prévio), conforme visto em Martins (1999).

Ainda, nos dizeres de Godinho (2009, p. 652):

É inquestionável, porém, que apenas a real participação nos lucros é que se desveste de natureza salarial: parcela periódica paga pelo empregador sem qualquer relação com os resultados alcançados pela empresa (paga inclusive em exercícios contábeis negativos, por exemplo) não se afasta da figura jurídica da gratificação habitual, ainda que batizada com epíteto eufemístico de “participação nos resultados” ou semelhante. O ônus da prova relativa à fraude é, contudo, do autor da ação, em face da presunção não salarial decorrente do designativo eleito.

Alice Monteiro de Barros (2006, p. 765) aventa o seguinte:

Poderá ocorrer de a verba denominada “participação nos lucros” ter outra natureza. Nesse caso, compete ao judiciário apreciar as provas e dar-lhe o correto enquadramento, com os consectários legais, como, aliás, consta desta decisão:

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS X PRÊMIO – DENOMINAÇÃO DA PARCELA E SUA NATUREZA JURÍDICA – PREVALÊNCIA. Verificando-se que, embora denominada ‘participação nos lucros’, a parcela paga ao trabalhador tinha natureza jurídica de ‘prêmio’, assim considerada a ‘promessa de vantagem caso o empregado atinja certo nível de produção ou observe determinada conduta’, tem-se como inaplicável o disposto no art. 10, XI, da CF e na Lei 10.1001/2000, devendo ser reconhecida a natureza remuneratória dos valores pagos e deferidos os respectivos reflexos, não sendo admissível a prevalência do rótulo em relação ao conteúdo”. TRT – 24ª Reg. – Proc. 00556-2001-031-24-00-2 – RO. 1. Rel.: Juiz Amaury Rodrigues Pinto Júnior. DJMS 22.1.2003.

A mesma autora chama a atenção também para a ocorrência de situação contrária, *verbis*: “a parcela é intitulada “prêmio produtividade”, mas, a rigor, é paga anualmente, em decorrência do lucro líquido da empresa. Nesse caso, não terá feição salarial, por se tratar de verdadeira participação nos lucros” (BARROS, 2006, p. 766), como no caso descrito abaixo na referida obra:

SERPRO. Prêmio Produtividade. Integração. O prêmio produtividade pago anualmente pela SERPRO aos seus empregados decorre da apuração do lucro líquido do exercício financeiro, constituindo autêntica participação nos lucros, que não integra a remuneração do empregado. Inteligência do art. 7º, XI, da Carta Magna”. TRT – SP 20000466373 – Ac. 6ª T. 20000512804 – Rel.: Juíza Maria Aparecida Duenhas – DOE 6.10.2000. Revista Synthesis, 32/2001, p. 300.

Como visto, portanto, é indenizatória a natureza jurídica da PLR, quando implantada de acordo com os ditames da Lei nº 11.101/2000. Caso não cumpridos os requisitos condicionantes de referido diploma legal, não se cogita de PLR, mas de outras parcelas – como gratificação ou prêmio -, as quais se realizará a conceituação no próximo tópico.

### 1.3 DISTINÇÃO DA PLR COM OUTRAS VERBAS (GRATIFICAÇÃO, PRÊMIO, COMISSÕES, GORJETAS, SALÁRIO POR TAREFA, SALÁRIO POR PRODUÇÃO)

Em princípio, como mencionado por Saraiva (2009), remuneração é tudo o que o empregado recebe como consequência do seu trabalho. Enquanto o salário é ajustado no contrato de trabalho e pode ser composto por diferentes parcelas (comissões, percentagens, gratificações ajustadas / habituais e diárias para viagem pagas pelo empregador), a remuneração, por sua vez, pode ser composta de parcelas que vão surgindo no seu curso, tais como prêmios e adicional por tempo de serviço, por exemplo.

Destarte, a remuneração pode ser conceituada como o total dos ganhos obtidos pelo empregado em função do contrato de trabalho e pela prestação do serviço desenvolvido, incluindo os valores recebidos de terceiros.

O art. 457 da CLT estabelece:

§ 1º Integram o salário, não somente a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens, pagos pelo empregador.

§ 2º Não se incluem nos salários as ajudas de custo, assim como as diárias para viagem que não excedam de cinquenta por cento do salário percebido pelo empregado.

§ 3º Considera-se gorjeta não só a importância espontaneamente dada pelo cliente ao empregado, como também aquela que for cobrada pela empresa ao cliente, como adicional nas contas, a qualquer título, e destinada à distribuição aos empregados.

Conforme explanado no tópico anterior, a PLR não faz parte da remuneração do empregado e pode ser conceituada, como visto, como a atribuição facultativa ou obrigatória pelo empregador ao empregado de parte dos resultados líquidos positivos da atividade econômica da empresa.

A fim de distinguir a PLR de outras verbas – tais como gratificação, prêmio, comissões, gorjetas, salário por tarefa e salário por produção -, impende apresentar o conceito e a classificação de tais verbas.

Aprofundando-se primeiramente no conceito de gorjeta, as mesmas são sempre pagas em dinheiro e por terceiros, não sendo pagas pelo próprio empregador. Logo não integram o salário do obreiro, o qual é pago diretamente pelo empregador, apenas integrando a remuneração do trabalhador (SARAIVA, 2008, 168).

Alice Monteiro de Barros (2006, p. 747) ressalta que “o preceito legal da CLT [citado acima], determina, de forma expressa, que a gorjeta integra a remuneração do empregado, principalmente porque supõe uma oportunidade de ganho que lhe foi concedida pelo empregador”. Esclarece a autora:

A legislação brasileira e a doutrina distinguem dois tipos de gorjetas: [...] as que são concedidas voluntariamente pela clientela e as que são pagas em razão de percentual constante das notas de serviço, calculado sobre o valor da conta, a denominada gorjeta imprópria. Ambas as modalidades são englobadas pela CLT sob a mesma denominação: gorjeta.

O Brasil adota o sistema facultativo, conforme anotado por Saraiva (2008, p. 168):

O cliente não é obrigado a pagar a gorjeta, mesmo que ela venha incluída na conta. Ela pode constituir-se num valor fixo dado pelo cliente como também num percentual incidente sobre a nota de serviço, normalmente fixado em 10%.

[...]

A remuneração não poderá ser fixada exclusivamente na base de gorjeta, haja vista que a gorjeta é paga por terceiros, e não pelo empregador, situação na qual o empregador ficaria desonerado de sua principal obrigação, qual seja, a de remunerar o empregado pelos serviços prestados. Portanto, ainda que o trabalhador receba gorjetas, cujo valor total mensal supere o salário mínimo, assim mesmo deverá o empregador pagar ao obreiro o salário mínimo ou o piso salarial da categoria, se houver.

A respeito da gorjeta, embora integre a remuneração do obreiro, Barros (2006, p. 748) destaca que:

[...] a jurisprudência exclui a incidência das gorjetas no cálculo do aviso prévio, adicional noturno, horas extras e repouso semanal remunerado, por entender que são calculados sobre o salário e não sobre a remuneração. Em contrapartida, ambas as modalidades de gorjeta incidirão no cálculo da

gratificação natalina, férias, FGTS e indenização, cujos cálculos são feitos com base na remuneração.

No que tange ao salário, como visto, além de sua característica de ser composto e poder ser complementado através das parcelas denominadas sobre-salário, identifica-se ainda formas distintas de pagamento, tendo entre as principais o salário por unidade de tempo, salário por produção e salário por tarefa, como melhor explanado a seguir.

Importa, também definir sobre-salário. Conforme citado previamente, Saraiva (2008) define que sobre-salário é a prestação que, por sua natureza, integra o complexo salarial como complementos do salário básico.

Reza o Art. 457:

§ 1º Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagem e abonos pagos pelo empregador.

§ 2º Não se incluem nos salários as ajudas de custo, assim como as diárias para viagem que não excedam de 50% do salário percebido pelo empregado.

Quanto às parcelas de sobre-salário, pode-se citar como exemplos as gratificações ajustadas, comissões, percentagens, etc, além do adicional de horas extras, adicional noturno, adicional de insalubridade, periculosidade e o adicional de tempo de serviço (S. 203 do TST) (SARAIVA, 2008, p. 181).

O abono é uma parcela sobre-salário e consiste em um adiantamento em dinheiro ou em uma antecipação salarial concedida ao empregado. Assevera Alice Monteiro de Barros (2006, p. 742) que “à luz do § 1º do art. 457 da CLT, integram também os salários os abonos, embora anteriormente não possuíssem essa natureza (Decreto-Lei n. 3.813, de 1941). A rigor os abonos foram instituídos como adiantamentos salariais .”

Em relação às comissões, nada impede que o empregado receba seu salário exclusivamente à base de comissões, o que caracteriza-se em remuneração variável. Todavia, se, no final do mês, as comissões auferidas não alcançarem 1 (um) salário mínimo, deverá o empregador complementar o pagamento até aquele

valor, vedado qualquer desconto no salário do trabalhador no mês seguinte (SARAIVA, 2008, p. 183).

No que tange à gratificação, Porciúncula (2006) enuncia que “não obstante o regramento da Participação dos Lucros e Resultados, cumpre examinar o instituto da gratificação no Direito do Trabalho com o intuito de o distinguir da PLR, eis que possuem natureza jurídica distinta e com reflexos na seara tributária opostos.” Assim, transcrevendo-se a previsão legal, tem-se:

CLT. Art. 457. Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.  
§1º. Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador.

Porciúncula (2006) aponta que:

[...]o legislador não foi claro ao formular tal conceito [gratificação], apenas considerou como parte integrante do salário e, conseqüentemente, base de cálculo para a incidência tributária. Todavia, o papel desenvolvido pela doutrina e pela jurisprudência, paulatinamente, desenvolveu os conceitos que melhor traduzem este instituto.

[...]

A gratificação pode ter duas origens distintas: pode ser ajustada contratualmente e pagamento por liberalidade. No primeiro caso, não há qualquer dúvida sobre a natureza salarial, uma vez que expressamente prevista no parágrafo 1º do art. 457. No segundo caso, na literal disposição da lei, questiona-se: na ausência de ajuste expresso, tais gratificações têm natureza salarial? A doutrina entende que não, por tratar-se de ato de liberalidade, contudo, há posicionamentos em contrário entendendo pela natureza salarial.

No que respeita aos prêmios, são vinculados a comportamentos e resultados de ordem pessoal do empregado. É um suplemento de salário destinado ao trabalhador que demonstra mais eficiência. Difere da gratificação no ponto em que depende de apreciação subjetiva do empregador, em consideração à diligência especial do empregado (PORCIÚNCULA, 2006).

De acordo com Saraiva (2008, p.197), “O prêmio é uma recompensa ao empregado que se destaca por sua produtividade, no desempenho de determinada função na empresa, não tendo natureza salarial.

Cabe ainda citar a Gratificação Natalina (ou gratificação compulsória de Natal), também conhecida como “13º salário”, a qual possui natureza salarial, correspondendo a 1/12 da remuneração devida em dezembro (SARAIVA, 2008, p. 193).

No que concerne à ajuda de custo, tem-se não integra o salário, tendo natureza de mero reembolso de despesas. Já as diárias para viagem, recebidas para suprir despesas de viagem do empregado com deslocamento, hospedagem, alimentação, etc., somente tem natureza salarial se excederem 50% do salário percebido pelo empregado mensalmente e desde que não estejam sujeitas à prestação de contas. (SARAIVA, 2008, p. 193).

Depreende-se dos conceitos apresentados que referidas parcelas não se confundem com a PLR, eis que cada uma apresenta características próprias, bem como em razão do claro regramento distinto a que se sujeita o instituto da PLR, conforme se abordará oportunamente no presente trabalho.

## **2 PLR – ASPECTOS HISTÓRICOS E LEGISLAÇÃO**

### **2.1 PADRÕES PRODUTIVOS DO SÉCULO XX - TAYLORISMO, FORDISMO E TOYOTISMO - E RELAÇÕES ENTRE TRABALHO E CAPITAL**

No início do século XX duas formas de organização de produção industrial provocaram mudanças significativas no ambiente fabril: o *taylorismo* e o *fordismo*. Para Nascimento (1994, p. 271), “esses dois sistemas visavam à racionalização extrema da produção e, conseqüentemente, à maximização da produção e do lucro”.

Já em meados do século XX, desponta denominado *toyotismo*, também conhecido como Sistema Toyota de Produção, um modelo de produção que desenvolveu-se no Japão do pós-Segunda Guerra Mundial, o qual consistia no sistema de produção flexível, produzindo conforme a demanda, em contraponto ao *fordismo*, cujo propósito era o acúmulo de itens em estoque.

Cumpra analisar as consequências desses modelos no Direito do Trabalho, principalmente no que se refere à classe trabalhadora e reflexos na evolução e desenvolvimento da PLR.

Sobre o *taylorismo*, Alice Monteiro de Barros (2006, p. 780) ressalta:

o sistema Taylor [...] consiste em pagar uma tarifa mais elevada por peça, unidade ou tarefa, quando o trabalho é realizado no menor tempo possível e sem imperfeição. Decresce a tarifa quando a velocidade diminui e a peça carece de perfeição. O sistema em exame é muito criticado, exatamente porque lança o empregado, desejoso de maiores ganhos, a um ritmo de trabalho mais célere, que o conduz ao esgotamento físico e mental.

Cerqueira (ANO, p.), introduz o mecanismo de funcionamento do *fordismo*, expressando suas consequências sobre o trabalhador. Segue:

Henry Ford (1863 – 1947), por sua vez, desenvolveu o sistema de organização do trabalho industrial denominado fordismo. A principal característica do fordismo foi a introdução das linhas de montagem, na qual cada operário ficava em um determinado local realizando uma tarefa específica, enquanto o automóvel (produto fabricado) se deslocava pelo interior da fábrica em uma espécie de esteira. Com isso, as máquinas ditavam o ritmo do trabalho. O funcionário da fábrica se especializava em apenas uma etapa do processo produtivo e repetia a mesma atividade durante toda a jornada de trabalho, fato que provocava uma alienação física e psicológica nos operários, que não tinham noção do processo produtivo do automóvel. Essa racionalização da produção proporcionou a popularização do automóvel de tal forma que os próprios operários puderam adquirir seus veículos.

Tanto o *taylorismo* quanto o *fordismo* tinham objetivos similares, baseados na ampliação da produção em um menor espaço de tempo e dos lucros dos detentores dos meios de produção, segundo, através da exploração da força de trabalho dos operários. Para ele, “o sucesso desses dois modelos fez com que várias empresas adotassem as técnicas desenvolvidas por Taylor e Ford, sendo utilizadas até os dias atuais por algumas indústrias.

No que tange aos modelos *taylorista* e *fordista*, assevera Proner (2010):

De modo concomitante ao modelo *taylorista*, surgiu o *fordismo*, que decorrente do crescimento de oferta dos produtos, do emprego

manufatureiro e, principalmente, do consumo de massas que, ante o barateamento de vários produtos, permitiu uma significativa melhora do nível de vida de grandes grupos sociais, incluídos os trabalhadores das grandes indústrias, foi a forma dominante de organização do trabalho por, pelo menos, meio século. Vale dizer, a organização fordista de produção se baseava na oferta massiva de bens standardizados e fabricados com auxílio de máquinas de propósitos específicos, oferecendo, assim, grandes economias de escala, já que ao se produzir em grande quantidade barateavam-se custos e baseava-se a competitividade das empresas nos preços dos produtos. Importa notar, nos dizeres de Wilson Ramos Filho, ‘o que separaria o *fordismo*, nesta fase inicial, do *taylorismo* seria o reconhecimento explícito de que a produção massiva implicaria o consumo também massivo e que o incremento salarial e a redução das jornadas laborais que caracterizam o fordismo teria por fundamento o incremento do consumo de massa das mercadorias standardizadas que as grandes empresas viriam a produzir’.

Feitas tais considerações, impende destacar os dizeres de Campinho (2006) quanto à crise enfrentada pelo modelo *taylorista-fordista* por volta de 1970, *verbis*:

A organização do trabalho social *fordista* chega, na década de 1970, a uma série de impasses, sendo que entre eles pode-se atentar para elementos objetivos e subjetivos, o que certamente não implica uma separação completa entre ambas as esferas. Descrever esse quadro de forma pormenorizada extrapola as possibilidades dessa pesquisa, mas cabe aqui a sucinta abordagem de alguns aspectos.

O primeiro aspecto é a dificuldade de manutenção da ascensão da produtividade na medida em que o *fordismo* se espraiava pelos diversos setores produtivos, ou seja, se em um primeiro momento o salto produtivo baseava-se na expansão do modelo, a partir da década de 1970, isso já não é mais possível. Resta, portanto, a possibilidade de aprofundamento da disciplina *fordista*, o que a partir de certo ponto passa a ser contraproducente. O fracionamento científico dos movimentos propugnado por Taylor, se levado ao extremo, torna-se disfuncional; a ordem prescrita emanada da gerência não pode prescindir por completo da criatividade operária sob pena de se inviabilizar. Além disso, a intensificação dos métodos se confrontava cada vez mais com o operariado.

Um segundo aspecto relevante consiste nas limitações da própria norma de consumo *fordista*, baseada no “consumo de massas”. A homogeneidade dos bens duráveis produzidos tinha perspectivas de expansão até o ponto em que grande parte dos operários estivesse incluída nesse tipo de consumo, porém, posteriormente, era inevitável uma redução da demanda, tornando imprescindível uma estrutura produtiva adaptada à situação de crescimento lento ou, até mesmo, de estagnação econômica. Sob essa perspectiva, tornava-se necessário que as empresas fossem capazes de captar e construir nichos cada vez mais especializados de mercado, pautados em preferências específicas e individualizadas e, além disso, dotar-se de uma forma organizativa mais flexível, capaz de modificar-se em tempo mínimo, conectando-se quase que instantaneamente a quaisquer variações de demanda.

Por último, deve-se atentar para a chamada “revolta do operário massa”. Se nos primeiros anos do *fordismo* uma elevação de salários (por exemplo, a diária de 5 dólares de Ford) e a inserção na sociedade de consumo, com todas as experiências individualizantes que ela proporciona, compensavam

o trabalho fabril estafante e desprovido de sentido, a situação muda nas gerações subsequentes. A juventude estudantil e os novos trabalhadores, no fim da década de 1960, demonstram que estão pouco dispostos a “perder a vida para ganhá-la”. Tal situação resulta em uma série de resistências que vão desde a recusa do trabalho, expressa em elevados índices de absenteísmo e de *turn over*, até a luta pela “reconquista de um poder sobre o processo de trabalho” (BIHR, 1998 *apud* CAMPINHO, 2006), redundando em ocupações de fábricas, greves, propostas de auto-gestão, etc. [...] Enfim, todos os fatores citados acima ameaçavam a produtividade e a acumulação do capital, sendo necessária uma reestruturação que desse conta desses diversos desafios.

É a partir deste momento de transição que o *toyotismo* passa a se difundir pelo ocidente. Ressalta-se, contudo – também de acordo com Campinho (2006) – que não se pode considerar “que essa forma de organização da produção de origem japonesa instaura um verdadeiro paradigma capaz de descrever de forma global o mundo do trabalho contemporâneo”.

Campinho (2006) salienta que “tal posição não seria possível até pelo entendimento de que a sentença de morte do *fordismo* foi anunciada em diversas ocasiões de forma precipitada”, notando-se que o *fordismo* “pode conciliar-se, ainda que contraditoriamente, com novos métodos de gestão, seja através de modelos híbridos, seja expandindo-se para terrenos periféricos”.

Partindo-se de tais premissas, passa-se, portanto, a tratar do *toyotismo*.

Como o próprio nome sugere, o *toyotismo* foi um modelo estabelecido pela montadora Toyota, que se viu obrigada a adaptar-se às limitações de espaço e acesso à matéria-prima do Japão, desenvolvendo o chamado sistema de produção flexível.

De acordo com Campinho (2006):

O modelo de gestão da produção e do trabalho advindo do Japão vai difundir-se pelo ocidente a partir da década de 1970, ainda que com diversas adaptações. Sua lógica é, em certo sentido, inversa à da produção em massa *fordista* e foi concebida com base nos modelos dos supermercados estadunidenses. Trata-se de uma espécie de *produção puxada pela demanda* em que a atividade da linha está diretamente conectada aos índices de venda, de modo que as alterações quantitativas ou qualitativas nas mesmas repercutem diretamente na organização da produção. Há uma busca incessante de adaptação imediata (*just in time*) da produção às exigências e mutações do mercado [...], justamente o oposto do que ocorre no “rígido” modelo *fordista*. Para viabilizar o sistema *just in time*, foi de suma importância a implementação do *kanban* (em japonês, o equivalente a placa ou cartão): técnica simples, baseada na introdução de

um fluxo de informação invertido, que caminha em sentido contrário ao desenvolvimento normal da produção. As fichas vão do posto posterior ao anterior e servem para informar quais são as encomendas.

*Ohno* construiu um modelo organizacional que se adapta muito melhor às situações de crescimento econômico lento e, por isso, sua “filosofia” serviu como resposta a muitos que buscavam saída para a estagnação da década de 1970. Isso, porque seu sistema visualiza formas de aumento de produtividade sem que se tenha que produzir mais. O *just in time* é um desses expedientes, pois ao possibilitar a redução dos estoques e gerar uma resposta quase instantânea à demanda, acaba diminuindo o capital imobilizado, os tempos mortos e acelerando o ciclo de reprodução do capital, o que é certamente uma maneira de aumentar a taxa de mais-valia.

Em artigo intitulado ‘Uma Breve Análise sobre o Toyotismo’, Marli Delmônico de Araújo Futata (2005) descreve o mecanismo de funcionamento do toyotismo :

Para atingir os objetivos dentro do padrão *toyotista* - estoque mínimo, controle de qualidade, eliminação de tempos “mortos”, *just-in-time* – é implantado um processo de qualificação da mão-de-obra através da educação do povo, objetivando alcançar um de seus princípios fundamentais: a eliminação de desperdício. Para os japoneses a função da escola deveria ser de iniciar o indivíduo nestes princípios, sempre exigindo dele qualidade total. Isso surge, na verdade, com a implantação do *toyotismo*, a partir da necessidade de utilização adequada da matéria-prima de elevado valor. É preciso um índice zero de desperdício para o sucesso da produção, ou seja, a lucratividade. Essa “preocupação” com a qualidade total fez o país desenvolver um produto de alto padrão de qualidade e se inserir no competitivo mercado dos países centrais.

A receita do sistema *toyota* é a fábrica mínima ou enxuta (*lean production*), tema sobre o qual discorre Gounet (2002, p. 67 *apud* CAMPINHO, 2006):

A competitividade deve ser garantida através da redução de equipamentos e de pessoal. [...] o interesse que se tem por esse sistema está nas transformações na forma de se trabalhar que ele impulsiona e, também, nas mutações ocorridas a partir de então na subordinação do trabalho ao capital. [...] A alocação de trabalho é feita a um conjunto de trabalhadores e a medição dos resultados também terá esse parâmetro coletivo. Para isso, serão necessárias diversas alterações na forma tradicional de produção em linha. [...] Implanta-se o conceito de *autonomação* (autonomia e automação), em que as máquinas automáticas passam a ser dotadas de “uma certa autonomia a fim de introduzir um mecanismo de parada automática em caso de funcionamento defeituoso.

Campinho (2006) esclarece que:

Isso faz com que o trabalhador deixe de operar somente uma máquina e opere diversas máquinas simultaneamente, o que torna seu trabalho muito mais indireto, ou seja, baseado mais no preparo das máquinas do que na execução direta. Dessa forma, se possibilita a denominada polivalência, que, entretanto, não se resume ao trato simultâneo de diversas máquinas. No *ohnismo*, incluem-se também, entre as atribuições do trabalhador, o controle de qualidade, a manutenção dos equipamentos, a limpeza do local de trabalho, etc., atividades que por uns são vistas como uma recomposição de tarefas, e por outros, como simples intensificação e sobre-exploração do trabalho (CAMPINHO, 2006).

Futata (2005) relata que “a experiência como operária subcontratada tornou possível ver bem de perto que a única diferença entre os trabalhadores, ainda que isso seja despercebido para muitos deles, são as mercadorias que produzem. Não fosse assim, não haveria diferença de uma fábrica para outra”, notando a autora que as atividades sempre seguiam a mesma linha, independente da fábrica em que se trabalhava, denotando-se um padrão predominante, uma mesma “fórmula” adotada por todas as empresas.

De posse desse relato, pertinente se faz destacar a visão de Martins (1994):

[...] Ao operário já não cabia pensar o seu trabalho, mas apenas reagir interpretativamente aos movimentos que o ritmo do processo de trabalho impunha ao seu corpo. O processo de trabalho não dependia da mediação de sua interpretação para que tivesse sequência. Seu corpo fora transformado num instrumento dos movimentos automáticos da linha de produção.

Ainda sob a ótica do trabalhador, Futata (2005) faz importantes considerações, refletindo as consequências desse sistema sobre a referida classe:

Esse nível de estresse também decorre da necessidade dos trabalhadores estarem sempre preparados para produzir o que pede a demanda, uma vez que a produção é feita sob encomenda. Desta maneira devem adaptar-se imediatamente para a nova produção no decorrer do dia. Também é necessário que o trabalhador esteja disponível para incorporar à sua rotina de trabalho árdua e desgastante, muitas horas de trabalho, caso assim for necessário para suprir a demanda. A flexibilização da mão-de-obra passa a ser outro requisito essencial para o trabalhador inserido no sistema toyotista. É preciso ser polivalente para assumir qualquer posto que se faça necessário. Baseado neste princípio de multifuncionalidade é deflagrada

nas últimas décadas a teoria das competências, onde o indivíduo precisa desenvolver uma série de capacidades para se inserir ou se manter no mercado de trabalho.

[...]

Com referência aos princípios subjacentes ao modelo japonês de produção temos a gestão participativa onde os trabalhadores são levados a se sentirem como participantes da empresa. Assumem um posto de liderança frente a um grupo (líderes coordenadores da linha de montagem, por exemplo) e, com a ilusão de se tornarem “gerentes”, passam a responder pela marcha da produção, ao mesmo tempo em que executam o processo de controle de qualidade. É uma sobrecarga de trabalho e responsabilidades, contudo aos olhos do trabalhador numa análise superficial, é sinal de valorização dentro da fábrica. Esse nível de “avanço” dentro da fábrica estimula a competitividade e a emulação – meritocracia - o que resulta em grande produtividade, pois todo trabalhador almeja atingir o referido avanço. Isso acaba provocando o individualismo e solapando o trabalho organizado. Assim a estratégia da gestão participativa traz consigo a tentativa, bem sucedida, de eliminação da ação sindical, como esclarece Antunes (1999, p. 16).

[...]

Vivem-se formas transitórias de produção, cujos desdobramentos são também agudos, no que diz respeito aos direitos do trabalho. Estes são desregulamentados, são flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se a sua nova fase. Direitos e conquistas históricas dos trabalhadores são substituídos e eliminados do mundo da produção. Diminui-se ou mescla-se, dependendo da intensidade, o despotismo taylorista, pela participação dentro da ordem e do universo da empresa, pelo envolvimento manipulatório, próprio da sociabilidade moldada contemporaneamente pelo sistema produtor de mercadorias.

[...]

De acordo com Harvey (1989), a organização do trabalho necessita se dismantelar, pois, a acumulação flexível de capital representa um confronto direto com a rigidez fordista, se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho e não pode conviver com um sistema jurídico que regula rigidamente a exploração da força de trabalho humana, por legislação trabalhista.

[...]

Nesse contexto a subcontratação passa a representar uma necessidade e um recurso poderoso dentro do modelo japonês de produção. Para as funções essenciais dentro da fábrica a Toyota seleciona os trabalhadores efetivos e as demais funções são deixadas para o pessoal subcontratado. Para estes reserva-se salário mais baixo, carga horária maior, serviços desqualificados e nenhum vínculo empregatício ou sindical.

Assim como Campinho – como dito alhures - Antunes (1999, p. 33) também enfatiza que não se pode atribuir ao *toyotismo* um caráter de novo modelo de organização e de produção, nem ao menos é possível considerá-lo como um avanço do sistema *taylorista/fordista*. Nesse sentido, afirma:

[...] a questão que nos parece mais pertinente é aquela que interroga em que medida a produção capitalista realizada pelo modelo *toyotista* se diferencia essencialmente ou não das várias formas existentes de fordismo.

[...] a diminuição entre elaboração e execução, entre concepção e produção, que constantemente se atribui ao *toyotismo*, só é possível porque se realiza no universo estrito e rigorosamente concebido do sistema produtor de mercadorias, do processo de criação e valorização do capital.

Sobre a produção flexível, a qual criou e implantou na sua empresa, o dono da Toyota, Taiichi Ohno (1988) salienta a observância de uma mudança nos valores sociais, com os dizeres:

[...] Agora, não podemos vender nossos produtos a não ser que nos coloquemos dentro dos corações de nossos consumidores. Cada um dos quais tem conceitos e gostos diferentes. Hoje, o mundo industrial foi forçado a dominar de verdade o sistema de produção múltiplo, em pequenas quantidades.

Em análise comparativa da rigidez da organização do trabalho *taylorista-fordista* com o *toyotismo*, no artigo “*Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades*”, Erika Batista ressalta o seguinte:

O *toyotismo* pode parecer um modelo de produção e gerenciamento da força de trabalho melhor, e de fato o é. Mas não para os trabalhadores, e sim para o capital, pois além das técnicas já experimentadas e desenvolvidas pelos modelos de Ford e Taylor, o Sistema Toyota de Produção aprimorou a intensificação do trabalho e ampliou as dimensões da exploração da força de trabalho quando sistematizou as técnicas de apropriação da subjetividade. Não só os rodízios e ampliações do conteúdo das tarefas foram sofisticados na multifuncionalidade e pluriespecialização, mas, sobretudo, a dimensão subjetiva dos trabalhadores se tornou essencial para manter o fluxo de produção em níveis mínimos para a acumulação capitalista. Foi o acabamento da ideologia gerencial, cujas formas de gestão típicas do fordismo e taylorismo não deixaram de existir e cujo controle se converteu em um controle social, não se limitando ao ambiente de realização da atividade e tampouco ao setor industrial ou de serviços.

Na visão de Futata (2005), [...] o *toyotismo* representou, na verdade, uma grande ofensiva aos trabalhadores, uma vez que se instalou como um processo apenas preocupado em resgatar o domínio e o poder de acumulação do capital.

Como dito alhures, a relação entre capital e trabalho não é imune às transformações por que passou o capitalismo no decorrer da história.

Nesse diapasão, e tendo em conta o tema do presente trabalho, destaca-se os ensinamentos de Campinho (2006):

As formas reais de subordinação do trabalho ao capital modificam-se ao longo da história do capitalismo. O conceito jurídico de subordinação não é imune a tais transformações. Durante grande parte do século XX um determinado modo de organização da produção foi hegemônico: o taylorismo-fordismo. Isto se refletiu, entre outras coisas, na formação da subjetividade operária, no modelo das organizações representativas dos trabalhadores e também na disciplina jurídica dos conflitos entre capital e trabalho. O final do século passado é marcado por profundas transformações no “mundo do trabalho”. Reestruturam-se as organizações e flexibilizam-se direitos. Prepondera a “empresa enxuta”. Valoriza-se a autonomia no interior da prestação subordinada de trabalho. Diminuem-se os graus hierárquicos, institui-se o trabalho em equipe e a noção de polivalência. Afrouxa-se a disciplina, porém são introduzidos novos expedientes de controle. O renascimento da Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) na pauta governamental, empresarial e sindical brasileiras ao final da década de 1990 insere-se neste contexto de flexibilização da regulação do trabalho e reorganização das práticas de gestão.

Ainda de acordo com Campinho (2006), a implantação de programas de participação nos lucros ou resultados apontaria para uma gradativa modificação na forma de exercício do poder empregatício e indicaria uma tendência de deslocamento da supervisão direta da prestação de trabalho através de expedientes de vigilância, para o controle por resultados, baseado no alcance ou não das metas previamente estipuladas.

Dessa forma, tem-se que a aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados insere-se num cenário de aparente autonomia do empregado na prestação do trabalho subordinado. Contudo, não se pode ignorar que tal aparência, na realidade, caracteriza-se pela inserção de novas formas de controle, visando a valorização do sistema produtor de mercadorias, ou seja, o fortalecimento do capital.

Analisados os processos produtivos surgidos no século XX, passa-se a abordar a PLR sobre o prisma dos aspectos históricos e da evolução legislativa por que passou o instituto.

## 2.2 ASPECTOS HISTÓRICOS E EVOLUÇÃO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

De acordo com Álvares, (1999), “os primeiros registros referentes à participação dos empregados nos lucros das empresas remontam, no mundo ocidental, aos primórdios da Revolução Industrial”.

Conforme revelam Collins e Porras (1995 *apud* ÁLVARES, 1999, p. 71) “o plano ininterrupto de participação nos lucros mais antigo em vigor na indústria americana pertence à *Procter & Gamble* e data de 1887”. No início do século XX, “em 1912, na Inglaterra, tem início o plano da Eastman Kodak” (LOBOS, 1990 *apud* ÁLVARES, 1999, p.71), notando-se que o instituto da PLR já começou a tomar forma há mais de um século, nos denominados países desenvolvidos, denotando-se daí a necessidade de países como o Brasil se espelharem em modelos já existentes em outros países, o que envolve o enfrentamento de dificuldades e peculiaridades para adaptação e implantação do sistema em um outro contexto.

Álvares (1999) faz a seguinte observação:

A participação nos lucros, entretanto, não se restringe, mesmo nos seus primórdios, às grandes empresas. A utilização do sistema estaria mais vinculada à ideologia do fundador, ao acreditar que o partilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros. Aparentemente, a crença faz sentido. Segundo Robert Levering (1997), a maioria das empresas consideradas bons locais de trabalho reconhecem os esforços dos funcionários e existem evidências de que tendem a ter, consistentemente, desempenho melhor do que os concorrentes sem políticas similares.

Quanto aos aspectos históricos atinentes ao desenvolvimento do instituto da PLR no Brasil, destacam-se as considerações de Campinho (2006):

Em primeiro lugar é preciso reiterar o caráter limitado do fordismo brasileiro, tanto no que diz respeito ao aspecto produtivo, como aos aspectos institucionais. No primeiro caso, deve-se ressaltar que as formas de organização produtiva no Brasil sempre foram extremamente heterogêneas, incluindo inclusive uma diversidade de modos de produção. No segundo, basta um olhar de relance para os largos períodos ditatoriais para afastar

possibilidade de um verdadeiro pacto entre classes sociais para gerir o Estado e o capital.

Apesar disso, o Brasil não ficou incólume a dois processos interconexos relacionados à tentativa de superação da crise capitalista dos anos de 1970 (embora os impactos mais largos destas políticas tenham se sentido com aproximadamente 20 anos de atraso): a ideologia política neoliberal e a reestruturação produtiva, com introdução de novos recursos tecnológicos e novas formas de gestão do trabalho. A difusão da PLR está relacionada a ambos os fenômenos, embora em um primeiro momento mais ao primeiro.

Na década de 1990, com mais intensidade durante a presidência de Fernando Henrique Cardoso, mas iniciando-se já no governo Collor, o papel do Estado na regulação das relações sociais sofreu uma série de ajustes estruturais. Tais mudanças dizem respeito à implantação no Brasil de uma série de políticas preceituadas pelo Consenso de Washington e que têm como referencial teórico a escola de economistas de Chicago. Entre os principais aspectos previstos em tal receituário estão: rígida disciplina fiscal; focalização dos gastos públicos em educação, saúde e infra-estrutura; reforma tributária, principalmente como forma de reduzir os encargos sobre os maiores rendimentos; taxa de câmbio competitiva; liberalização do comércio exterior, com redução de alíquotas de importação e estímulos à exportação, visando impulsionar a globalização da economia; eliminação de restrições ao capital externo, permitindo investimento direto estrangeiro; privatização, com a venda de empresas estatais; desregulação, com redução do controle do processo econômico e das relações trabalhistas.

Em maior ou menor grau todos estes pontos fizeram parte dos esforços empreendidos pelo estado brasileiro durante a década de 1990, sendo que o Plano Real teve um papel crucial nesta estratégia, criando, com a estabilização monetária, as bases para a implantação de diversas dessas políticas.

Poucos meses após a edição da MP 794, o governo Fernando Henrique Cardoso edita a MP 1.053, de 30 de junho de 1995. Tal medida possui como escopo extinguir a política salarial, transferindo o arbitramento dos salários para a livre-negociação coletiva. Extingue-se, portanto, um longo período de intervenção direta do Estado na formação dos salários, que remonta ao PAEG (Programa de Ação Econômica do Governo Castelo Branco) e que vigorara até então através de vasta legislação.

[...] a MP 1.053/1995 inclui entre os seus dispositivos: vedação de 'estipulação ou fixação de cláusula de reajuste ou correção salarial automática vinculada a índice de preços' (art. 13, I), 'de concessão a título de produtividade, de aumento não amparado em indicadores objetivos, aferidos por empresa' (art. 13, II). Tal MP previa ainda a dedução das antecipações e dos aumentos concedidos antes da revisão em data-base do valor estipulado nesta (art. 13, parágrafo único) e a obrigatoriedade de mediação por pessoa designada pelo Ministério do Trabalho, como condição prévia para interposição do dissídio (art. 11).

A situação imposta por tais medidas e também a mudança da conjuntura econômica impuseram sérias dificuldades para que as categorias conseguissem aumentos reais de salário durante os primeiros anos do Plano Real.

[...]

É neste contexto que a PLR ganha impulso como um instrumento alternativo. Forma flexível, isenta da 'rigidez' salarial, e capaz, em um período de crise, de agradar tanto o empresariado, como sindicalistas e trabalhadores.

[...]

Do ponto de vista da representação sindical profissional a PLR enseja algumas oportunidades. A primeira delas, e mais pragmática, é a possibilidade de algum ganho adicional, mesmo nas situações em que as possibilidades de aumento real dos salários são muito baixas. Seria, dessa forma, um subterfúgio, um meio das entidades sindicais legitimarem a sua

atuação, ainda que em condições adversas. Tal situação aponta para uma possibilidade de troca de salários por PLR, fazendo com que o alívio representado pelo ganho imediato possa significar, a médio e longo prazo, uma redução do preço da força de trabalho.

Porém, há outras questões que despertam interesse. Uma delas refere-se à possibilidade dos trabalhadores obterem um maior conhecimento da empresa, tanto no que diz respeito aos processos contábeis como no que concerne à organização produtiva. Além disso, a PLR, ao ser negociada por uma comissão de trabalhadores integrada por um representante sindical, abriria espaços de representação dos trabalhadores nos locais de trabalho. Tal comissão, embora destinada a um fim específico, poderia reivindicar um funcionamento permanente. O repasse de informações sobre o balanço da empresa, sobre o desenrolar das metas, etc., seria uma forma de contato direto com o 'chão de fábrica', ou seja, de se constituir um elo mais estreito entre o sindicato e seus representados. Isso viabilizaria que o sindicato interviesse diretamente, inclusive em aspectos de gestão referentes ao processo de reestruturação produtiva. As MPs sobre o tema e, posteriormente, a Lei 10.101/2000 abririam brechas para esse tipo de atuação, já que no próprio acordo (seja com a comissão ou diretamente com o sindicato) devem ser fixadas cláusulas referentes 'aos mecanismos de aferição das informações pertinentes ao acordado' (Lei 10.101/2000, art. 2º, §1º).

No que concerne à evolução na legislação brasileira, apesar da pouca tradição brasileira de adoção de sistemas de participação nos lucros (PL), o assunto foi tratado por todas as constituições do país desde 1946, conforme apanhado cronológico realizado por Álvares (1999, p. 71):

A Constituição Federal de 1946 estabelecia, em seu artigo 157, inciso IV: "Art. 157. A legislação do trabalho e da previdência social obedecerão aos seguintes preceitos, além de outros que visem à melhoria da condição dos trabalhadores; [...] IV - Participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar."

Para Álvares (1999), "a expressão 'participação obrigatória e direta' soava *draconiana*, mas o final do inciso tratava de amenizar a situação remetendo o assunto para uma legislação então inexistente".

Segundo Sólton Cunha (1997, p. 29 apud ÁLVARES, 1999, p. 71), "[...] a efetivação da participação nos lucros ficou condicionada [...]. Tratava-se, portanto, de dispositivo de eficácia contida, ou seja, condicionado promulgação de uma lei que retirasse tal determinação do plano dos propósitos [...]".

A Constituição de 1967, em seu artigo 158, inciso V, também tratou do tema da PL: "Art. 158. A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos,

além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social: [...] V – integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições em que forem estabelecidos.

A Emenda Constitucional de 1969 praticamente repetiu, em seu artigo 165, inciso V, o texto de 1967. A principal modificação com relação à Carta Magna de 1946 ficou por conta da não-inclusão da expressão “participação obrigatória e direta”.

Já a Constituição de 1988 estabelece, em seu artigo 7º, inciso XI: “Participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração, conforme definido em lei”.

Sobre esta disposição, Álvares (1999) observa “o aparecimento, pela primeira vez, das seguintes expressões ‘lucros ou resultados’ e ‘desvinculada da remuneração’, as quais viriam facilitar, enormemente a regulamentação posterior”.

O autor esclarece:

A Constituição de 1988, apesar de desvincular expressamente a PL das verbas salariais, não era, entretanto, auto-aplicável. Tal qual as demais, necessitava de regulamentação, que acabou chegando por Medida Provisória, cuja primeira edição se deu nos últimos dias do governo Itamar Franco. A histórica MP n. 794, de 29 de dezembro de 1994, introduziu definitivamente no cotidiano das empresas brasileiras o conceito de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) (ÁLVARES, 1999, p. 72).

Elaborado o retrospecto da evolução do instituto da PLR na legislação brasileira, passa-se à análise da Lei nº 10.101/2000, a qual rege sua aplicação hodiernamente.

### 2.2.1 A Lei 10.101/2000

Participação nos Lucros ou Resultados, conforme visto anteriormente, consta dos direitos dos trabalhadores desde a Constituição de 1946 - conforme destacado

por diversos autores que trataram do tema - mas só passou a ser frequentemente praticada a partir de dezembro de 1994, quando regulamentada por Medida Provisória.

Em 29 de dezembro de 1994, foi editada a Medida Provisória n. 794, com claro objetivo de regulamentar a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, nos termos do artigo 7º, inciso XI, da Constituição de 1988.

Hoje, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa é assegurada pela Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que convalidou a MP 1982-77/00.

Passa-se à análise dos aspectos mais relevantes do referido diploma legal.

A lei em comento, em seu art. 2º, determina que a PLR seja objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, através de comissão escolhida pelas partes – integrada também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria – ou mediante convenção ou acordo coletivo.

Nos dizeres de Campinho (2006):

Não há qualquer referência sobre como se solucionam as situações em que mais de um legitimado se propõe a negociar. No caso de se pactuarem convenções e acordos coletivos simultaneamente, não haverá qualquer problema. Mantém-se a hierarquia típica que prevê que “as condições estabelecidas em Convenção, quando mais favoráveis, prevalecerão sobre as estipuladas em acordo” (CLT, art. 620). Na prática, o que ocorre é que as Convenções Coletivas de Trabalho (CCT) estabelecem valores mínimos e os Acordos Coletivos de Trabalho (ACT) procuram suplantá-los. Os bancários servem de exemplo para tal situação. Eles negociam em sua data-base, desde 1995, a Participação nos Lucros de forma centralizada, através de CCT. Após, quando são firmados os diversos ACT, deduz-se dos valores pagos a título de PLR, aqueles que já foram quitados conforme a estipulação da convenção. Isso ocorre também quando se institui um programa de PLR unilateral, em que é a empresa que o elabora e executa sem qualquer participação sindical ou de comissão dos trabalhadores. Neste caso, a Lei da PLR autoriza que os valores pagos unilateralmente possam ser deduzidos daqueles estipulados por CCT ou ACT (art. 3º, § 3º). Porém, resta a dúvida sobre o caso de haver conflito entre o sindicato e a comissão formada por trabalhadores integrada por um representante sindical. A Lei 10.101 não aventa tal possibilidade. No entanto, uma interpretação constitucional para tal conflito aponta para uma supremacia do sindicato, já que este é o órgão legitimado pela Carta Magna para a realização de negociações coletivas de trabalho (CF, art. 8º, VI). Apesar da evolução, que finalmente reconhece o sindicato como interlocutor legítimo para negociar PLR, não deixa de ser necessário frisar o aspecto anti-sindical presente nas primeiras medidas provisórias. Aliás, esta era uma opção que se coadunava perfeitamente com a penetração da doutrina neoliberal no poder público brasileiro.

De acordo com o § 1º do art. 2º da lei em tela, 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, prazo para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições: índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Note-se que os critérios e condições indicados no referido artigo, são meramente enunciativos, conforme explicado por Della Rosa (2004), não havendo obrigatoriedade de seguir as hipóteses exemplificadas. De acordo com a autora, incumbe à empresa, em negociação com o sindicato da classe, estabelecer os critérios para a participação dos empregados nos lucros da empresa.

Insta destacar, nesse diapasão, o aduzido em estudo realizado no ano de 2006 pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), intitulado “Participação dos Trabalhadores nos Lucros das Empresas – 2005”, o qual teve o objetivo de levantar dados estatísticos para identificar as principais tendências relacionadas às negociação da PLR:

Os indicadores são as variáveis estatísticas usadas nos programas de PLR para quantificar as metas a serem perseguidas e possibilitar o seu monitoramento por parte dos empresários e trabalhadores. Em geral, quanto menos indicadores tiver o programa de PLR, quanto mais simples eles forem e quanto mais próximos estiverem da realidade vivenciada pelo trabalhador no seu local de trabalho, maiores serão as possibilidades de intervenção e de efetiva participação dos trabalhadores nos programas e, por decorrência, maiores serão as chances de serem alcançadas as metas acordadas (DIEESE, 2006).

Dispõe o § 2º do art. 2º da lei 11101/2000 que o acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos empregados.

Já o § 3º do mesmo artigo reza que não se considera empresa, para fins de participação nos lucros, a pessoa física e a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente, não distribua resultados, a qualquer título, a dirigentes, administradores ou empresa vinculadas; aplique integralmente os seus recursos em

sua atividade institucional e no País; destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em casa de encerramento de suas atividades; mantenha escrituração contábil capaz de comprovar observância dos demais requisitos citados e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

O art. 3º da lei em mesa, por seu turno, estabelece que a participação nos lucros ou resultados não substitui nem complementa a remuneração do empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

Necessário destacar ainda os dizeres de Campinho (2006) no que concerne ao § 3º do art. 3º da Lei em comento (o qual dispõe que “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”):

A previsão de dedução dos valores pagos unilateralmente pelo empregador do montante pactuado em convenção ou acordo (art. 3º, § 3º) não legitima em absoluto a forma unilateral da PLR. Neste sentido, o art. 3º, § 3º não deve servir como autorização indeterminada para que se burle a autonomia coletiva e a obrigatoriedade de participação sindical. Portanto, é necessária a fixação de metas ou de percentual sobre o lucro em conjunto com os mecanismos legais de negociação. Fora disso, não se tem autêntica PLR.

No que tange à periodicidade do pagamento da PLR, depreende-se dos §§ 2º e 4º do art. 3º da lei em comento que é vedado pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em período inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil, bem como que essa periodicidade poderia ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

Nos dizeres de Álvares (1999): “A **data prevista** para pagamento da PLR é negociada quando se vai fechar o Acordo Coletivo. Geralmente, o pagamento ocorre **semestralmente**, quando as metas estabelecidas são fechadas e os resultados são apurados”.

Saliente-se, por oportuno, que a questão da periodicidade do pagamento do instituto em comento pode ser alvo de conflitos entre o teor do negociado e o legislado, conforme se abordará oportunamente.

Se a negociação não se concretizar, as partes poderão, de acordo com o disposto no art. 4º da lei em tela, recorrer à mediação ou à arbitragem. Salienta-se que o tema será aprofundado no tópico atinente a conflitos decorrentes dos acordos de PLR.

No que concerne à tributação da parcela, a Medida Provisória nº 597/2012 modificou o § 5º do art. 3º e acresceu os §§ 6º a 10º, *verbis*:

§ 5º A participação de que trata este artigo será tributada pelo imposto sobre a renda exclusivamente na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos, no ano do recebimento ou crédito, com base na tabela progressiva anual constante do Anexo e não integrará a base de cálculo do imposto devido pelo beneficiário na Declaração de Ajuste Anual.

§ 6º Para efeito da apuração do imposto sobre a renda, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa será integralmente tributada, com base na tabela progressiva constante do Anexo.

§ 7º Na hipótese de pagamento de mais de uma parcela referente a um mesmo ano-calendário, o imposto deve ser recalculado, com base no total da participação nos lucros recebida no ano-calendário, mediante a utilização da tabela constante do Anexo, deduzindo-se do imposto assim apurado o valor retido anteriormente.

§ 8º Os rendimentos pagos acumuladamente a título de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa serão tributados exclusivamente na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos, sujeitando-se, também de forma acumulada, ao imposto sobre a renda com base na tabela progressiva constante do Anexo.

§ 9º Considera-se pagamento acumulado, para fins do § 8º, o pagamento da participação nos lucros relativa a mais de um ano-calendário.

§ 10. Na determinação da base de cálculo da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, poderão ser deduzidas as importâncias pagas em dinheiro a título de pensão alimentícia em face das normas do Direito de Família, quando em cumprimento de decisão judicial, de acordo homologado judicialmente ou de separação ou divórcio consensual realizado por escritura pública, desde que correspondentes a esse rendimento, não podendo ser utilizada a mesma parcela para a determinação da base de cálculo dos demais rendimentos.

Saliente-se, ainda, que de acordo com o disposto no art. 5º da mencionada lei, a participação dos trabalhadores nos lucros em empresas estatais - assim consideradas as sociedades de economia mista, as empresas públicas, suas subsidiárias e controladas, além das demais empresas em que a União, direta ou

indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto -, observará as diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Por fim, ressaltam-se os dizeres de Álvares (1999), no sentido de que sempre se deve dar atenção ao espírito da lei, *in casu*, “instrumento de integração entre o capital e o trabalho” e “incentivo à produtividade”, anunciados no artigo inicial do diploma legal em mesa.

De fato, se faz necessário que a implantação de programas de PLR nas empresas leve em conta os fins buscados pelo legislador, a fim de que não haja a descaracterização do instituto e, via de consequência de sua natureza jurídica.

Traçado o panorama geral da lei que rege a PLR, passa-se, no próximo tópico, a abordar a questão da PLR sob o prisma da negociação coletiva.

## 2.3 PLR E NEGOCIAÇÃO COLETIVA

### 2.3.1 Considerações Acerca do Direito Coletivo do Trabalho e dos Acordos e Convenções Coletivas

Desde sua regulamentação em 1994, quando foi editada a primeira Medida Provisória, até sua transformação definitiva em lei, no ano 2000, a PLR representa parte importante das negociações coletivas, explicitando as diferentes visões e interesses das instituições envolvidas, conforme explicitado por estudo do DIEESE (2006) sobre a PLR.

Para a explanação da negociação da PLR, cumpre apresentar breve introdução sobre o Direito Coletivo do Trabalho, bem como sua definição e de outros conceitos relativos ao tema, a fim de melhor compreensão sobre as bases jurídicas na qual essa negociação se dá.

Engloba o Direito do Trabalho dois segmentos, um individual e um coletivo, cada um contando com regras, instituições, teorias, institutos e princípios próprios (DELGADO, 2009, p. 1175).

Delgado (2009, p. 1175) trata da diferença conceitual entre esses institutos.

O Direito Individual do Trabalho trata da regulação do contrato de emprego, fixando direitos, obrigações e deveres das partes. Trata, também, por exceção, de outras relações laborativas especificamente determinadas em lei. O Direito Coletivo do Trabalho, por sua vez, regula as relações inerentes à chamada autonomia privada coletiva, isto é, relações entre organizações coletivas de empregados e empregadores e/ou entre as organizações obreiras e empregadores diretamente, a par das demais relações surgidas na dinâmica da representação e atuação coletiva dos trabalhadores.

“Enquanto o Direito Individual do Trabalho constrói-se a partir da constatação fática da diferenciação social, econômica e política entre os sujeitos do pacto de emprego - empregado e empregador”, conforme enunciado por Saraiva (2008, p. 347), o Direito Coletivo do Trabalho

[...] é construído a partir de uma relação jurídica entre pessoas teoricamente equivalentes, de um lado envolvendo os empregadores diretamente ou por meio de sindicatos patronais e, de outro, os empregados, representados pelos sindicatos da categoria profissional, ou seja, sindicato dos trabalhadores.

[...]

O Direito Coletivo atua intensamente sobre o Direito Individual do Trabalho, pois por meio dele se produzem várias regras jurídicas, em especial o acordo coletivo, a convenção coletiva de trabalho[...].

Sobre a natureza jurídica do Direito Coletivo do Trabalho, Delgado (2009, p. 1179) identifica definições subjetivistas, como a do jurista Cesarino Júnior como “o conjunto de leis sociais que consideram os empregados e empregadores coletivamente reunidos, principalmente na forma de entidades sindicais.” e objetivistas, como a visão de Amauri Mascaro Nascimento, que o define com o “ramo do direito do trabalho que tem por objeto de estudo das normas e das relações jurídicas que dão forma ao modelo sindical.”

A partir dessa investigação, Delgado (2009, p. 1179) adota o critério misto, ou seja, uma combinação dos dois enfoques, definindo este instituto “como o complexo de institutos, princípios e regras jurídicas que regulam as relações laborais de

empregados e empregadores e outros grupos jurídicos [...], considerada sua ação coletiva, realizada autonomamente ou através das respectivas entidades sindicais.”

Portanto, avança Saraiva (2008, p.348), “o Direito Coletivo do Trabalho tem como objeto de estudo as organizações sindicais, as negociações coletivas, os instrumentos normativos correlatos, em especial a convenção coletiva, o acordo coletivo de trabalho, a sentença normativa e a arbitragem[...]”.

Feitas tais considerações, passa-se a tratar das convenções e acordos coletivos. Ressalta-se que a CLT não obriga o empregador a fornecer o benefício da PLR, mas propõe que ele seja utilizado, e tal instituto é definido por meio de Convenção ou Acordo Coletivo, realizado entre patrões e empregados.

Nesse sentido, reza o art. 621 da CLT:

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.

O art. 611 da CLT, por sua vez, define convenção coletiva de trabalho como “o acordo 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”.

O mesmo art. 611 dispõe ainda, em seu § 1º:

É facultado aos sindicatos representativos das categorias profissionais celebrar acordos coletivos com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, que estipulem condições de trabalho, aplicáveis no âmbito da empresa ou das empresas acordantes às respectivas relações de trabalho.

Partindo-se de tais premissas, define Renato Saraiva (2008, p. 368):

A única diferença entre convenção e acordo coletivo de trabalho é quanto aos signatários. A convenção coletiva é o instrumento normativo pactuado entre o sindicato da categoria profissional (dos trabalhadores) e o sindicato da categoria econômica (patronal), com o objetivo de fixar condições de trabalho aplicáveis às relações de trabalho no âmbito das respectivas representações. Já o acordo coletivo de trabalho é o instrumento normativo pactuado entre o sindicato da categoria profissional e uma ou mais empresas, objetivando estipular condições de trabalho aplicáveis às relações de trabalho, no âmbito da(s) empresa(s) acordante(s).

Sobre a natureza jurídica das convenções e acordos coletivos de trabalho Delgado (2009, p. 1264) esclarece que:

[...] embora de origem privada, criam regras jurídicas (normas autônomas), isto é, preceitos gerais, abstratos e impessoais, dirigidos a normatizar situações *ad futurum*. Correspondem, conseqüentemente, à noção de lei em sentido material. São, desse modo, do ponto de vista substantivo (ou seja, de seu conteúdo), diplomas desveladores de inquestionáveis regras jurídicas (embora existam também no seu interior cláusulas contratuais). Do ponto de vista formal, porém, despontam as convenções coletivas de trabalho como acordos de vontade entre sujeitos coletivos sindicais (pactos, contratos). Desse modo, inscrevem-se na mesma linha genérica dos negócios jurídicos privados bilaterais ou plurilaterais.

O autor constata que “são contratos sociais, privados, mas que produzem regra jurídica – e não apenas cláusulas obrigacionais” (DELGADO, 2009, p. 1264).

Alinhado com Delgado, Renato Saraiva (2008, p. 369) conclui que:

Prevaleceu na doutrina uma teoria mista, indicando que tem natureza contratual, por ser fruto de um acordo de vontades entre os celebrantes do instrumento normativo, e normativa, pois tem efeitos *erga omnes*, gerando direitos e obrigações para todos os integrantes das categorias profissionais e econômicas, mesmo aos não-associados.

Delineadas as características atinentes a convenções e acordos coletivos, repisa-se que, de acordo com o art. 2º da Lei 10.101/2000, a participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão escolhida pelas partes – integrada, também, por um

representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria – ou por meio de acordo ou convenção coletiva, conforme escolhido pelas partes de comum acordo.

Nesse diapasão, cumpre analisar o papel dos sindicatos nos acordos e convenções coletivas atinentes à PLR.

### 2.3.2 Negociação da PLR pelos Sindicatos

Os sindicatos representam papel fundamental em grande parte dos acordos de PLR, uma vez que é através dos sindicatos dos trabalhadores que os acordos e convenções são estabelecidos, como visto previamente.

Cabe apresentar a definição de sindicato na visão dos doutrinadores Renato Saraiva e Alice Monteiro de Barros.

Segundo Barros (2006, p. 1187), no Brasil,

[...] o sindicato vem sendo definido legalmente como uma forma de associação profissional devidamente reconhecida pelo Estado como representante legal da categoria. O Estado estabelece a exigência formal (registro no Ministério do Trabalho) apenas para que o sindicato adquira personalidade jurídica, sindical e representatividade da categoria.

De acordo com a definição de Renato Saraiva (2009, p. 349), são associações “de pessoas físicas ou jurídicas que exercem atividade profissional ou econômica, para a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas”.

Quanto à natureza jurídica, Saraiva (2008, p. 349) assevera que “atualmente, no Brasil, o sindicato é considerado uma pessoa jurídica de Direito Privado, uma vez que não há possibilidade de nele haver interferência ou intervenção, em função da própria proibição imposta pela Carta Magna (art. 8º, I)”.

Os sindicatos são regidos pelo *princípio da liberdade de associação*, o qual “assegura a liberdade de reunião e associação pacífica de um grupo de pessoas, agregadas por objetivos comuns, não necessariamente ligadas em função de interesses econômicos e profissionais (SARAIVA, 2008, p. 349).

Há ainda o *princípio da liberdade sindical*, o qual, nos dizeres de Saraiva (2008, p, 349)

consiste na faculdade que possuem os empregadores e os obreiros de organizarem e constituírem livremente seus sindicatos, sem que sofram qualquer interferência ou intervenção do Estado, objetivando a defesa dos interesses e direitos coletivos e individuais da categoria, seja ela econômica (patronal), seja profissional (dos trabalhadores), inclusive em questões judiciais ou administrativas.

Tendo em vista o panorama apresentado, cabe destacar que serão levados em consideração, para uma análise mais profunda, os setores mais relevantes em relação à PLR e sua negociação, no caso a indústria (principalmente o setor metalúrgico). Aponta o DIEESE (2006):

No processo de negociação da PLR, tanto os itens básicos do programa como algumas regras balizadoras do próprio funcionamento da negociação são parâmetros a serem acordados entre as partes. Em decorrência, os resultados a serem obtidos dependem do poder de barganha e das estratégias definidas pelos negociadores ao longo do processo negocial.

Segundo Álvares (1999),

[...] As cadeias produtivas mais extensas, isto é, aquelas cadeias em que a maioria de seus segmentos é constituída de empresas de grande porte, são as mais representativas. Os primeiros acordos de PLR, de grande repercussão nacional, foram firmados pela indústria automobilística. A razão principal disso muito provavelmente tem a ver com o fato de que, em 1995, as montadoras de automóveis vinham experimentando expressivo crescimento de produção e vendas, o que as tornava alvo óbvio para as reivindicações dos sindicatos de metalúrgicos, os mais poderosos do país, pelo menos na época.

Frise-se que aprofundar-se-á o tema da implantação de programas de PLR pela indústria automobilística no tópico respeitante a estudos de caso.

No mais, quanto à representatividade dos sindicatos na negociação da PLR, ressalta-se que, em estudo realizado pelo DIEESE em 2006, observou-se que os metalúrgicos e os químicos, seguidos de perto pelos comerciários, foram as categorias profissionais com maior quantidade de acordos e convenções atinentes à PLR, conforme demonstrado na tabela abaixo.

**Distribuição dos Acordos e Convenções Coletivas de PLR segundo as categorias profissionais - Brasil -2005**

<b>Categorias (%)</b>	<b>Quantidade de Documentos</b>	<b>Percentuais</b>
Metalúrgicos	45	36,6
Químicos	17	13,8
Comerciários	16	13,0
Urbanitários	11	8,9
Transportes	8	6,5
Alimentação	6	4,9
Vestuário	4	3,3
Bancários	3	2,4
Telecomunicações	3	2,4
Construção civil	2	1,6
Gráficos	2	1,6
Autônomos no comércio	1	0,8
Professores (privados)	1	0,8

Fonte: DIEESE (2006)

No mesmo estudo, o DIEESE (2006) destaca que,

quanto aos critérios de escolha dos membros integrantes das comissões de empregados, os documentos pesquisados não oferecem elementos que permitam caracterizar os procedimentos adotados no processo eleitoral e nem o perfil dos eleitos quanto, por exemplo, ao grau de conhecimento do processo produtivo das empresas. Em nenhum deles há, também, garantia de estabilidade no emprego para os trabalhadores integrantes da comissão de negociação. O acordo bom para o trabalhador, em verdade, é o acordo possível: aquele que nasce da correlação de forças entre as partes e pode, a cada ano, avançar no sentido de buscar melhorias tanto para a remuneração como para as condições gerais de trabalho e vida dos empregados.

Tal aspecto do referido estudo deixa assente, mais uma vez, a necessidade de se atentar – na elaboração dos acordos e convenções coletivas concernentes a programas de PLR -, aos anseios dos trabalhadores e aos benefícios que tais programas efetivamente podem lhes trazer, a fim de que não prevaleça somente o interesse dos empregadores e se evite o fortalecimento do capital em detrimento do lado hipossuficiente da relação – o empregado.

Ainda tratando de negociação coletiva e PLR, importa analisar como se resolvem os conflitos decorrentes de divergências entre o negociado e o legislado, o que se passa a fazer no tópico seguinte.

### 2.3.3. Conflitos Entre o Negociado e o Legislado

De plano, cabe discorrer sobre um dos princípios do Direito Coletivo, o qual, de acordo com Delgado (2009 p. 1211):

[...] dirige-se às relações e efeitos das normas coletivas negociadas perante a comunidade e universo jurídico em que atuam. Ou seja, o potencial criativo das normas provindas da negociação coletiva e seu relacionamento hierárquico com o estuário heterônomo do direito do trabalho. São princípios que informam, portanto, os resultados normativos do processo negocial coletivo, fixando diretrizes quanto à sua validade e extensão. Em síntese, tratam das relações e efeitos entre as normas

produzidas pelo Direito Coletivo – através da negociação coletiva – e as normas heterônomas tradicionais do próprio Direito Individual do Trabalho.

Este conjunto reúne os princípios da criatividade jurídica da negociação coletiva e o princípio da adequação setorial negociada, tratados a seguir.

*O princípio da criatividade jurídica da negociação coletiva* traduz a noção de que os processos negociais coletivos e seus instrumentos – como o acordo e a convenção coletiva do trabalho [vistos anteriormente] – tem real poder de criar norma jurídica (com qualidades, prerrogativas e efeitos próprios a estas), em harmonia com a normatividade heterônoma estatal. [...] A negociação coletiva trabalhista, processada com a participação do sindicato de trabalhadores, tem esse singular poder de produzir normas jurídicas, e não simples cláusulas contratuais (ao contrário do que, em geral, o Direito autoriza a agentes particulares) (DELGADO, 2009, p. 1211).

Diante desse contexto, importa analisar a como se dá a harmonização entre as normas negociais e as normas estatais trabalhistas. Delgado (2009, p. 1213) faz referência ao *princípio da adequação setorial negociada*, o qual trata das possibilidades e limites jurídicos da negociação coletiva. Nesse sentido, destaca:

Pelo princípio da adequação setorial negociada as normas autônomas juscoletivas construídas para incidirem sobre certa comunidade econômico-profissional podem prevalecer sobre o padrão geral heterônomo justrabalista, desde que respeitados certos critérios objetivamente fixados. São dois esses critérios autorizativos: quando as normas autônomas juscoletivas implementam um padrão setorial de direitos superior ao padrão geral oriundo da legislação heterônoma aplicável; ou quando as normas autônomas juscoletivas transacionam setorialmente parcelas justrabalhistas de indisponibilidade apenas relativa (e não de indisponibilidade absoluta). No primeiro caso especificado, as normas autônomas elevam o patamar setorial de direitos trabalhistas, em comparação com o padrão geral imperativo existente. Assim o fazendo, não afrontam sequer o princípio da indisponibilidade de direitos que é inerente ao Direito Individual do Trabalho. Já no segundo caso, o princípio da indisponibilidade de direitos é realmente afrontado, mas de modo a atingir somente parcelas de indisponibilidade relativa. Estas assim se qualificam quer pela natureza própria à parcela mesma (ilustrativamente, modalidade de pagamento salarial, tipo de jornada pactuada, fornecimento ou não de utilidades e suas repercussões no contrato, etc.), quer pela existência de expresso permissivo jurídico heterônomo a seu respeito (por exemplo, montante salarial: art. 7º, VI, CF/88; ou montante de jornada: art. 7º, XIII, CF/88).

Verifica-se, portanto, ser possível a prevalência das normas coletivas em face das estatais, desde que observados alguns requisitos. Prossegue o referido doutrinador:

São amplas, portanto, as possibilidades de validade e eficácia jurídicas das normas autônomas coletivas em face das normas heterônomas imperativas, à luz do princípio da adequação setorial negociada. Entretanto, está também claro que essas possibilidades não são plenas e irrefreáveis. Há limites objetivos à adequação setorial negociada; limites jurídicos objetivos à criatividade jurídica da negociação coletiva trabalhista.

Desse modo ela não prevalece se concretizada mediante ato estrito de renúncia (e não transação). É que ao processo negocial coletivo falecem poderes de renúncia sobre direitos de terceiros (isto é, despojamento unilateral sem contrapartida do agente adverso). Cabe-lhes, essencialmente, promover transação (ou seja, despojamento bilateral ou multilateral, com reciprocidade entre os agentes envolvidos), hábil a gerar normas jurídicas.

Também não prevalece a adequação setorial negociada se concernente a direitos revestidos de indisponibilidade absoluta (e não relativa), os quais não podem ser transacionados nem mesmo por negociação sindical coletiva. Tais parcelas são aquelas imantadas por uma tutela de interesse público, por constituírem um patamar civilizatório mínimo, que a sociedade democrática não concebe ver reduzido em qualquer segmento econômico-profissional, sob pena de se afrontarem a própria dignidade da pessoa humana e a valorização mínima deferível ao trabalho (arts. 1º, III e 170, caput, CF/88). Expressam, ilustrativamente, essas parcelas de indisponibilidade absoluta a anotação de CTPS, o pagamento do salário mínimo, as normas de saúde e segurança no ambiente de trabalho.

No caso brasileiro, esse patamar civilizatório mínimo, está dado, essencialmente, por três grupos convergentes de normas trabalhistas heterômas: as normas constitucionais em geral (respeitadas, é claro, as ressalvas parciais expressamente feitas pela própria Constituição: art. 7º, VI, XIII e XIV, por exemplo); as normas de tratados e convenções internacionais vigorantes no plano interno brasileiro (referidas pelo art. 5º, § 2º, CF/88, já expressando um patamar civilizatório no próprio mundo ocidental em que se integra o Brasil); as normas legais infraconstitucionais que asseguram patamares de cidadania ao indivíduo que labora (preceitos relativos à saúde e segurança no trabalho, normas concernentes a base salariais mínimas, normas de identificação profissional, dispositivos antidiscriminatórios, etc.)” (DELGADO, 2009, p. 1214).

No que tange à PLR, um tipo de conflito bastante comum envolvendo o legislado e o negociado, diz respeito à periodicidade de pagamento da mencionada verba.

Repisa-se, por oportuno, que nos termos do § 2º do art. 3º da Lei 10.101/2000, 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.

Contudo, alguns acordos coletivos, tais como o firmado pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a empresa Volkswagen do Brasil Ltda., estabelecem o pagamento da PLR em prestações mensais.

Em casos como o mencionado, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), vem entendendo pela prevalência da norma coletiva, em respeito ao disposto no art. 7º, XXVI, da CF, o qual prestigia a autonomia privada coletiva.

Nesse sentido, a Orientação Jurisprudencial nº 73 da Seção de Dissídios Individuais – 1 – Transitória, *verbis*:

73. VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS. PAGAMENTO MENSAL EM DECORRÊNCIA DE NORMA COLETIVA. NATUREZA INDENIZATÓRIA. (DEJT divulgado em 09, 10 e 11.06.2010.).

A despeito da vedação de pagamento em periodicidade inferior a um semestre civil ou mais de duas vezes no ano civil, disposta no art. 3º, § 2º, da Lei n.º 10.101, de 19.12.2000, o parcelamento em prestações mensais da participação nos lucros e resultados de janeiro de 1999 a abril de 2000, fixado no acordo coletivo celebrado entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a Volkswagen do Brasil Ltda., não retira a natureza indenizatória da referida verba (art. 7º, XI, da CF), devendo prevalecer a diretriz constitucional que prestigia a autonomia privada coletiva (art. 7º, XXVI, da CF).

Ainda a respeito do entendimento do TST sobre o ponto em questão, citam-se as seguintes ementas:

[...] 4 - VOLKSWAGEN. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS. PAGAMENTO MENSAL PREVISTO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA. NATUREZA JURÍDICA. Nos termos da Orientação Jurisprudencial Transitória 73 da SBDI-1 do TST, a despeito da vedação de pagamento em periodicidade inferior a um semestre civil ou mais de duas vezes no ano civil, disposta no art. 3º, § 2º, da Lei 10.101, de 19/12/2000, o parcelamento em prestações mensais da participação nos lucros e resultados de janeiro de 1999 a abril de 2000, fixado no acordo coletivo celebrado entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a Volkswagen do Brasil Ltda., não retira a natureza indenizatória da referida verba (art. 7º, XI, da Constituição Federal), devendo prevalecer a diretriz constitucional que prestigia a autonomia privada coletiva (art. 7º, XXVI, da Constituição Federal). A decisão recorrida se encontra de acordo com a iterativa, notória e atual jurisprudência desta Corte. Assim, o recurso de revista não merece prosperar, ante o óbice da Súmula 333 do TST e do art. 896, § 4º, da CLT. Ressalva de entendimento pessoal da relatora. Recurso de revista não

conhecido. (Processo: RR - 248800-66.2003.5.02.0462 Data de Julgamento:20/03/2013, Relatora Ministra:Delaide Miranda Arantes, 7ª Turma, Data de Publicação: DEJT 26/03/2013).

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS. NEGOCIAÇÃO COLETIVA. AUSÊNCIA DE NATUREZA SALARIAL.**

Esta Corte, analisando a questão sob a ótica da eficácia e do alcance da norma coletiva, definida em caráter excepcional, sedimentou o entendimento de que é válido o acordo coletivo pactuado com a Volkswagen, mediante o qual se acordou o pagamento antecipado e mensal da participação nos lucros, sem lhe conferir natureza salarial, não obstante a vedação do artigo 3º, § 2º, da Lei nº 10.101/00. Nesse sentido foi editada a Orientação Jurisprudencial Transitória nº 73 da SBDI-1 do TST, que assim dispõe: -VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS. PAGAMENTO MENSAL EM DECORRÊNCIA DE NORMA COLETIVA. NATUREZA INDENIZATÓRIA. (DEJT divulgado em 09, 10 e 11.06.2010) A despeito da vedação de pagamento em periodicidade inferior a um semestre civil ou mais de duas vezes no ano cível, disposta no art. 3º, § 2º, da Lei n.º 10.101, de 19.12.2000, o parcelamento em prestações mensais da participação nos lucros e resultados de janeiro de 1999 a abril de 2000, fixado no acordo coletivo celebrado entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a Volkswagen do Brasil Ltda., não retira a natureza indenizatória da referida verba (art. 7º, XI, da CF), devendo prevalecer a diretriz constitucional que prestigia a autonomia privada coletiva (art. 7º, XXVI, da CF)-. O Tribunal *a quo* decidiu em consonância com a jurisprudência iterativa, notória e atual desta Corte, sedimentada na orientação jurisprudencial transcrita, o que afasta a perspectiva de demonstração de divergência jurisprudencial e de ofensa ao artigo 3º, § 2º, da Lei nº 10.101/2000, nos termos do artigo 896, § 4º, da CLT e da Súmula nº 333 do TST. Recurso de revista não conhecido. (Processo: RR - 16900-31.2005.5.15.0102 Data de Julgamento: 13/03/2013, Relator Ministro: José Roberto Freire Pimenta, 2ª Turma, Data de Publicação: DEJT 26/03/2013).

Do exposto, conclui-se, portanto, que prevalece o negociado sobre o legislado, desde que as normas negociais não contrariem normas de interesse público ou restrinjam direitos assegurados pelas normas estatais.

Analisados, no presente capítulo, os aspectos respeitantes à negociação coletiva da PLR, passa-se, no capítulo seguinte, ao estudo da efetiva aplicação do instituto em comento.

### **3 PLR – APLICAÇÃO**

#### **3.1 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA IMPLANTAÇÃO DA PLR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Discorrer sobre os pontos positivos e negativos da PLR demanda apresentar uma abordagem tanto da ótica patronal como dos sindicatos operários, visto que os quesitos que fazem da PLR vantajosa ou desvantajosa para cada uma das partes em questão são diversos, em consonância com os interesses e objetivos pertinentes a cada uma.

A PLR representa matéria de conteúdo controverso, observando-se doutrinas defensoras da mesma que destacam seus pontos positivos. Ao mesmo tempo, tanto pela análise teórica, quanto pela análise de casos práticos, muitos autores e profissionais da área trazem à tona pontos negativos da PLR, principalmente em relação à sua aplicação, que muitas vezes serve para mascarar outros aspectos favoráveis somente à empresa.

A autora Fernanda Della Rosa (2004, p. 55) destaca diversos pontos positivos referentes à PLR, num claro incentivo à sua implantação por parte das empresas e aceitação por parte dos empregados. Nesse sentido, assevera:

Assegura maior comprometimento dos colaboradores nos lucros e nos resultados da empresa; incrementar o interesse dos empregados pelos negócios da empresa; remunerar os profissionais com uma parcela variável, de acordo com os desempenhos individuais, setoriais ou em equipe; garante o reconhecimento dos empregados pela parcela de contribuição prestada à empresa; substitui os custos fixos por custos variáveis; não há incidência de encargos trabalhistas e previdenciários, somente desconto no Imposto de Renda; melhorar a distribuição de renda dos trabalhadores; aumentar a participação dos trabalhadores nas mudanças tecnológicas do processo produtivo e; aumentar a produtividade e qualidade dos serviços, visando a satisfação dos clientes externos da empresa.

Profissionais da área passaram a repensar e a redefinir o papel da mão-de-obra na empresa não apenas como fator trabalho, mas principalmente no que diz respeito ao aspecto motivacional. As pessoas querem participar mais da empresa e potencializar sua criatividade e, ainda, ser reconhecidas por seu empenho. O trabalhador sempre foi visto na empresa como aquele que contribui com seu trabalho e que, em troca, recebe uma remuneração previamente acordada. Até o momento, porém, entendeu-se que o salário representava a contrapartida ideal ao trabalho oferecido pelo empregado.

Também em defesa da PLR, Álvares (1999) relata emblemático caso da *Hewlett-Packard*:

[...] Nos anos 40, quando ainda era uma pequena empresa, a *Hewlett-Packard* implantou um “bônus de produção”, pagando a mesma porcentagem ao faxineiro e ao diretor executivo (Collins e Porras, 1995, p. 297 apud ÁLVARES, 1999). David Packard, mais tarde, explicava que sua empresa tinha iniciado um dos primeiros planos de participação nos lucros pela simples razão de que “os empregados devem participar do sucesso que eles tornaram possível” (LEVERING, 1997, p. 238-9 apud ÁLVARES, 1999). A HP faz parte de um rol de empresas visionárias, que não representam um padrão isolado. São empresas que buscam, o envolvimento dos funcionários e apresentaram, consistentemente, melhor desempenho em longo prazo .

Campinho (2006) – embora tenha uma visão bastante crítica em relação ao instituto - enumera, dentre as vantagens da implantação da PLR, o novo perfil legislativo traçado pela Lei nº 10.101/2000 – a qual incentiva a autocomposição dos atores envolvidos, tratando-se de um modelo legislativo aberto e facultativo, que busca afastar a intervenção estatal; a redução de custos do trabalho, em razão da desvinculação do instituto em comento da remuneração (conforme art. 7º, XI, da CF/88), bem como da garantia legal de que a parcela não está sujeita ao princípio da habitualidade, tampouco constitui base de incidência de encargos trabalhistas (de acordo com o art. 3º, “caput”, da Lei nº 10.101/2000) ou previdenciários (nos termos do art. 20 da Lei nº 9.711/98); e a flexibilização do sistema remuneratório, possibilitando adaptar os gastos com o pagamento dos trabalhadores ao desempenho da empresa.

Esclarece estudo do DIEESE (2006):

Um dos objetivos da PLR é servir como instrumento de integração entre capital e trabalho, e como incentivo à produtividade. Mas essa visão constitui apenas uma das perspectivas das negociações. Para os trabalhadores, a experiência tem mostrado que a negociação da PLR abre a possibilidade de se introduzir no programa, além da questão da remuneração do trabalho e das demandas gerenciais, temas de interesse sindical relacionados ao ambiente e às condições de trabalho, ao padrão tecnológico adotado pelas empresas, à qualificação dos trabalhadores, à jornada de trabalho entre outros. Neste sentido, a negociação da PLR poderia se constituir numa possibilidade de ampliar a participação dos trabalhadores na negociação dos processos de reestruturação produtiva conduzidos de maneira unilateral pelas empresas, além de abrir a oportunidade para se discutir a organização dos trabalhadores no local de trabalho.

Há de se destacar algumas considerações acerca de pontos controversos em relação à PLR, os quais se materializam como desvantagens, tanto da ótica do trabalhador quanto das empresas.

Alice Monteiro de Barros (2006, p. 759-768) destaca a ocorrência de objeções patronais, por parte de sindicatos de trabalhadores e também doutrinárias. Nesse sentido, os dizeres da referida autora:

Várias objeções patronais foram feitas ao instituto em exame. Sustentam ser ele incompatível com a estrutura capitalista, a qual se funda no direito de propriedade privada; alegam ainda, que o risco do empreendimento econômico recai necessariamente sobre o empregador, justificando a pertinência do lucro. Outro argumento é o de que a participação nos lucros provoca a descapitalização e a inversão de capitais em atividades mais rendosas, afastando o capital estrangeiro. Essas objeções são refutadas por Cesarino Júnior, sob o argumento de que a propriedade privada tem uma função social e, com a participação nos lucros, ela passa a caber não só aos proprietários, mas também aos empregados, contribuindo para maior harmonia entre capital e trabalho e para maior valorização desse fator de produção como condição de dignidade humana. Com relação ao risco empresarial, contra-argumenta o autor lembrando que nem sempre o empregador investe na empresa todo o seu patrimônio, logo, em caso de perda, sua situação é melhor do que a do empregado, que perde seu meio de subsistência. Ademais, como o percentual de participação nos lucros é pequeno, não impede o autofinanciamento das empresas. E, se não bastasse, Cesarino argumenta que a escolha da atividade em que se devem investir capitais, não depende exclusivamente do arbítrio dos investidores, mas das condições do mercado.

No que concerne às objeções formuladas por parte dos sindicatos operários, ressalta Alice Monteiro de Barros (2006, p. 761):

Objeções dos sindicatos operários também foram feitas, sustentando que a participação tem por objetivo evitar a solidariedade dos empregados em suas uniões e sindicatos, traduzindo um disfarce para manter baixos os salários e a proposta de igualdade dos empregados. O argumento tem sido refutado, sob a alegação de que a participação nos lucros, com a conversão de seu valor individual em cotas do capital da empresa, poderá contribuir para a solução da questão social, exatamente porque conduz os trabalhadores à condição de co-proprietários da empresa.

Por fim, faz referência a mesma autora às objeções apresentadas pela doutrina em relação à implantação de programas de PLR:

Há, finalmente, as objeções doutrinárias, que, em regra, assentam-se na dificuldade de critério de fixação da participação nos lucros. A essa crítica, Cesarino Júnior (1980 *apud* BARROS, 2006, p. 762) responde dizendo que, “sendo quatro os fatores da produção, uma divisão equitativa daria aos trabalhadores 25% dos lucros líquidos, restando 75% para os demais fatores”.

Diante do exposto, verifica-se que a implantação de programas de PLR nas empresas traz em seu bojo tanto vantagens como desvantagens. O ponto de equilíbrio da questão parece residir na garantia de que referidos programas assegurem metas possíveis de serem atingidas e valorizem, de forma efetiva, a atuação do empregado. Do contrário, como já constatado no decorrer do presente trabalho, corre-se o risco de que o programa de participação nos lucros ou resultados beneficie tão somente o empregador, atuando em prol tão somente do fortalecimento do capitalismo.

### 3.5 CONFLITOS DECORRENTES DOS ACORDOS DE PLR E SUA SOLUÇÃO

Cabe trazer à presente monografia tópico referente aos conflitos gerados pelos acordos de PLR, bem como suas formas de solução, devido à sua ocorrência frequente, sabendo-se que a PLR é um instituto relativamente recente e, pode-se dizer, em desenvolvimento.

A lei que regulamenta a PLR estabelece em seu artigo 4º que, caso a negociação resulte em impasse, as partes poderão recorrer à ajuda externa, escolhido em comum acordo, que atuará apenas como um mediador ou, alternativamente, solucionando o conflito, através da escolha de uma das propostas finais apresentadas por elas (arbitragem de ofertas finais), notando-se que a lei estimula uma saída para o litígio que não passa, necessariamente, pela intervenção do Estado, através do Poder Normativo da Justiça do Trabalho (DIEESE, 2006).

Sobre essa questão, Delgado (2009, p.1333) salienta que a Lei de Participação nos Lucros se referiu à mediação e à arbitragem em seu art. 4º, dispondo o diploma que “as partes poderão utilizar-se da mediação ou da arbitragem de ofertas finais para a solução do litígio, tendo o respectivo laudo arbitral força normativa”.

Diante dessa colocação, cumpre analisar os institutos da mediação e arbitragem para melhor compreender o mecanismo de funcionamento em relação à PLR.

Renato Saraiva (2008, p. 377) conceitua mediação como

[...] a intervenção realizada por um terceiro estranho à relação negocial, sem poder decisório, com o objetivo de aproximar as partes na busca de uma solução conciliatória, por meio da assinatura do instrumento normativo autocomposto (convenção ou acordo coletivo de trabalho). Sendo bem sucedida a mediação, seguir-se-á a celebração do correspondente acordo ou convenção coletiva de trabalho. A mediação tanto pode ser utilizada no curso de um processo negocial, objetivando sanar impasse em torno de alguma cláusula que impeça o avanço das negociações, como pode ser implementada quando esgotadas todas as possibilidades de solução direta pelas partes.

A mediação, como visto, é mera técnica de auxílio à resolução de conflitos, pela qual um terceiro cumpre o papel de aproximar as partes, com elas debatendo os pontos de divergência e aproximação, sugerindo-lhes consenso sobre um resultado final pacificatório (DELGADO, 2009, p. 1329 ).

Na arbitragem, ainda segundo Delgado (2009, p. 1332),

há dispositivos na ordem jurídica do país que se referem à presença da arbitragem no âmbito do Direito Coletivo do Trabalho. Porém, aqui, não há dúvida consistente acerca da efetiva validade do mecanismo arbitral na busca de soluções de conflitos coletivos trabalhistas. Isso porque a própria Constituição expressa faz referência à arbitragem facultativa como veículo para a solução de disputas coletivas no mercado de trabalho. De fato dispõe a Carta Magna que, após frustrada a negociação coletiva, as partes juscoletivas poderão passar ao caminho da arbitragem (art. 114, CF/88).”

Sobre a arbitragem, Delgado (2009, p. 1328) assevera:

Arbitragem é, desse modo, o tipo procedimental de solução de conflitos, mediante o qual a decisão, lançada em laudo arbitral, efetiva-se por um terceiro, árbitro, estranho à relação entre os sujeitos em controvérsia, e em geral, por eles escolhido. As circunstâncias de o árbitro ser um terceiro, em contraponto às partes divergentes, e de ser, além disso, regra geral, em expert, profissional especializado no tema em controvérsia, são fatores que tendem a aproximar essa fórmula de solução de conflitos de outras figuras jurídicas como o arbitramento, perícia técnica, transação, jurisdição e principalmente mediação, esta descrita acima; contudo, rigorosamente, não há como confundir-se a arbitragem com qualquer dessas figuras compradas.

A arbitragem diferencia-se da mediação, pois o mediador tão-somente formula propostas para a solução do impasse, sem qualquer poder decisório, enquanto o árbitro impõe a solução ao conflito que lhe é submetido (SARAIVA, 2008, p. 378).

Cabe analisar a questão da incorporação das cláusulas normativas, advindas dos acordos coletivos ou convenções, no contrato de trabalho.

Renato Saraiva (2009, p. 374 ) expõe o seguinte:

Muito se discute na doutrina se as cláusulas normativas somente mantem eficácia no prazo de validade da convenção coletiva ou se se incorporam definitivamente ao contrato de trabalho. Atualmente, prevalece o entendimento de que as cláusulas normativas fixadas em convenção ou acordo coletivo somente vigoram pelo período de validade do próprio instrumento normativo, não se incorporando definitivamente aos contratos individuais de trabalho.

Complementa Saraiva (2008, p. 377):

Nos termos da lei, toda vez que alguma cláusula de convenção ou o acordo coletivo não for cumprida, poderá ser proposta ação de cumprimento perante a vara do trabalho, envolvendo como partes os respectivos sindicatos (profissional e patronal), ou mesmo de um lado o sindicato profissional e de outro a empresa. Ademais, após a EC 45/2004, o art. 114, III, da CF/1988 deixou explícito que compete à Justiça do Trabalho processar e julgar as ações sobre representação sindical, entre sindicatos e trabalhadores e entre sindicatos e empregadores.

Segundo o mencionado estudo do DIEESE (2006):

Note-se que a lei aponta a possibilidade de recurso a esses mecanismos alternativos de solução de conflitos apenas para os casos de impasses surgidos durante o processo de negociação. No entanto, observa-se que o modelo previsto passou a ser considerado pelas partes principalmente para efeito de solução de possíveis divergências surgidas após a celebração do acordo, em caso de descumprimento das regras acordadas. Assim, o caminho apontado para sanar eventuais divergências entre as partes quanto à interpretação das regras do acordo é outro elemento muito importante do processo de negociação da PLR. Prova disso é a existência de regulamentação específica sobre a solução de eventuais divergências em parte significativa dos acordos de PLR.

O referido estudo do DIEESE (2006) avaliou estatisticamente este aspecto, conforme demonstrado na tabela a seguir:

**Acordos e Convenções Coletivas de PLR por existência de mecanismos de solução de divergências - Brasil – 2005**

<b>Situação</b>	<b>Quantidade de documentos</b>	<b>Percentuais</b>
<b>Previsto</b>	42	34,1
<b>Não Previsto</b>	81	65,9
<b>Totais</b>	123	100,0

*Fonte e elaboração: DIEESE*

Mais um dado relevante da pesquisa do DIEESE (2006), revela que entre os acordos analisados que preveem algum mecanismo de solução de conflitos, o mais frequente é recorrer à Justiça do Trabalho, seguido da própria comissão. Em número menos representativo tem-se os recursos às alternativas de mediação e arbitragem de ofertas finais, conforme demonstrado na tabela a seguir:

## Mecanismos previstos de solução de divergências em Acordos e Convenções de PLR - Brasil – 2005

Tipo de mecanismo		Frequência
<b>Percentuais</b>		
Justiça do Trabalho	24	57,1
Negociação (comissão)	9	21,4
Mediação	7	16,7
Arbitragem	2	4,8
Total	42	100,0

Fonte e Elaboração: DIEESE

Ainda sobre os conflitos entre as partes, relativos à PLR, uma consequência recorrente são as greves. Da perspectiva do trabalhador, o recurso à greve tem sido um meio eficaz de pressão para a obtenção de conquistas.

A greve é conceituada pelo art. 2º da Lei n. 7.783/1989, como sendo “a suspensão coletiva temporária e pacífica, total ou parcial, da prestação pessoal de serviços ao empregador”.

Para Alice Monteiro de Barros (2006, p. 1258),

a greve não é simplesmente uma paralisação do trabalho, mas uma cessação temporária do trabalho, com o objetivo de impor a vontade dos trabalhadores ao empregador sobre determinados pontos. Ela implica a crença de continuar o contrato, limitando-se a suspendê-lo. Por outro lado, nem todas as greves comportam necessariamente uma paralisação do trabalho, pois na greve “*perlée*”, por exemplo, os empregados não paralisam o trabalho, limitando-se a chegar atrasados uma hora ou a recusar-se a fazer horas extras.

Ainda com base no estudo do DIEESE (2006), observa-se que os dados coletados revelam que, “em termos setoriais, a motivação principal das paralisações realizadas na indústria, em 2005, refere-se à PLR, superando inclusive a motivação mais frequente para o conjunto total das greves realizadas no país – considerando-se todos os setores - que foi o reajuste salarial”.

Ou seja, mesmo com a difusão da prática da negociação da PLR pelos diversos setores econômicos, percebe-se que o tema ainda é típico da atividade industrial, prevalecendo a categoria profissional dos metalúrgicos, refletindo o peso desta temática no setor, conforme o DIEESE (2006).

Diante de tal exposição, cumpre analisar as novas formas de gestão no ambiente laboral, num contexto em que a presença da PLR já não é mais novidade – apesar de ser um instituto ainda em configuração – conforme será tratado no tópico a seguir.

### 3.3 PLR E AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO NO AMBIENTE LABORAL

As profundas mudanças ocorridas no país, em função do processo da globalização, desencadearam movimentos de alteração na forma de administrar. Talvez o mais importante movimento tenha ocorrido no âmbito das relações de trabalho e nas estratégias adotadas em relação à política de recursos humanos, voltada para objetivos das empresas. Essas mudanças trouxeram inovações para a política de remuneração, modificando o conceito de gestão de pessoas (DELLA ROSA, 2004).

Nesse contexto, é preocupante a quase avassaladora força com que as pressões culturais da onda liberal globalizante vem minando princípios de valorização do senso de coletividade, do planejamento, do associativismo, do respeito às heranças culturais e da dignidade humana, que há mais de dois séculos floresciam no Ocidente marcado pelo Iluminismo e pelos ideais libertários da Revolução Francesa, que tantas bases deram ao Direito moderno. Isto parece estar intimamente ligado à apatia com que a sociedade tem encarado as discussões sobre a desregulamentação dos direitos trabalhistas (ARAÚJO, 2006).

Campinho (2006) considera controversa a visão da PLR como forma de gestão e a possibilidade de ela constituir-se – como prevê o art. 1º da Lei nº 10.101/2000 – em real incentivo à maior produtividade dos trabalhadores, assevera:

A passagem do objetivo previsto legalmente para o real engajamento dos trabalhadores no sentido de uma maior disposição ao trabalho não é automática. Da mesma forma, nem todos os modelos de participação terão o mesmo sucesso neste objetivo. As possíveis opções poderão ter efeitos diversos.

O modelo que preponderou nos primeiros anos após a MP 794/1994 era certamente infrutífero neste aspecto. Ao conceder a participação sob a forma de um “abono” desvinculado de qualquer meta não se produz qualquer motivação adicional. Trata-se apenas de uma mudança de rubrica. A parcela que anteriormente era considerada salarial passa a não ser mais. Fato que em nada contribui para a “integração do trabalhador na vida de empresa” (Lei 10.101, art. 1º). (...) Passa-se adiante às efetivas modalidades de PLR, indagando-se sobre seus possíveis reflexos na “integração do trabalhador à vida da empresa”. A pergunta que cabe é a seguinte: Qual o modelo capaz de impulsionar maior envolvimento por parte do trabalhador? Que pode acrescer de forma mais significativa a produtividade do trabalho?

Parece que as consultorias de recursos humanos e também os trabalhadores vêm apostando mais na Participação nos Resultados do que na Participação nos Lucros e isso pode ser facilmente identificado pelo crescimento daquela modalidade de participação em detrimento desta”.

Aventa o mencionado autor que:

A possibilidade de a instituição da Participação nos Lucros vir a propulsionar a reivindicação da instauração de mecanismos de co-gestão, ou ainda, mesmo que não sejam implantados tais mecanismos, a negativa por parte da empresa pode acabar se tornando uma fonte de desconfiança para os trabalhadores, o que redundaria na perda de todo o potencial conciliatório visado pelo empresariado ao instituir a participação. Com relação ao estímulo ao desempenho e à maior produtividade dos trabalhadores, a Participação nos Lucros possui outros inconvenientes. É que a relação entre envolvimento com o trabalho e obtenção de lucro pela empresa não é automática. O coeficiente de lucro envolve variáveis que estão muitas vezes distantes do cotidiano do trabalhador: situação do mercado, preço dos insumos, variações cambiais, valor dos tributos, etc. Portanto, se o trabalhador não consegue fazer uma conexão direta entre o aumento de seu esforço e o benefício a ser auferido ao final do exercício, dificilmente se conseguirá um ganho no engajamento. Sem o controle sobre as variáveis envolvidas é possível que o efeito em termos de produtividade seja ínfimo.

Já a Participação nos Resultados pode ser um instrumento muito mais efetivo como forma de gestão, sem alguns dos infortúnios relacionados à Participação nos Lucros, mais do que isso, ela pode ser perfeitamente acoplável às diversas inovações organizacionais implantadas a partir da década de 1990 nos setores mais dinâmicos da economia brasileira. A valorização do trabalho em equipe, da polivalência, da criatividade dos trabalhadores, a diminuição dos cargos intermediários (com certa horizontalização das organizações), a assunção de atividades administrativas pelo “chão de fábrica”, a substituição de parte da vigilância pelo autocontrole, a introdução de programas de qualidade total, etc., são todos aspectos não só compatíveis, mas que podem ser impulsionados pela implantação da Participação nos Resultados.

Isso porque podem ser incluídas metas ligadas a qualidade do processo de trabalho e dos produtos ou que introduzam certo número de sugestões relativas ao trabalho a serem dadas por cada empregado. Pode-se também estipular metas por equipe, estimulando essa forma de trabalho e impulsionando a emulação entre as diversas equipes, ou ainda, fixar um

número de habilidades necessárias para que o trabalhador tenha direito ao resultado. Tudo isso, contribui para facilitar o objetivo de redução dos níveis hierárquicos, já que a persecução do objetivo passa a ser algo interno ao sujeito, diminuindo-se a necessidade da figura do feitor ou inspetor. Ao contrário do que ocorre com a Participação nos Lucros, o engajamento dos trabalhadores, individualmente, por equipe, ou mesmo de toda a empresa, é mais facilmente visualizado como o fator que desencadeia ou não o recebimento da parcela. A interpelação do sujeito é mais direta e por isso a recente atenção que se dá à Participação nos Resultados como abrindo novas possibilidades de gestão do trabalho.

Para Campinho, portanto, a participação nos resultados seria mais eficiente como forma de gestão do que a participação nos lucros.

Ainda no que tange à PLR como forma de gestão, mister destacar o explanado em estudo do DIEESE (2006):

[...] o sindicato não detém o monopólio da representação dos trabalhadores na negociação da PLR. Além de poder ser negociada via acordo ou convenção coletiva - isto é, de forma direta entre o sindicato e a empresa/representação patronal - a lei faculta às partes a possibilidade de negociarem a PLR através da constituição de uma comissão de empregados, integrada também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria. Esta possibilidade sinaliza uma maior abertura à participação dos empregados na gestão da empresa, além de ser uma oportunidade de se poder contar, no processo de negociação, com a presença de pessoas com alto grau de conhecimento sobre o processo produtivo. Por outro lado, pode resultar na formação de uma comissão de empregados muito identificada com os interesses da gerência, já que a lei não garante estabilidade provisória no emprego aos membros integrantes da comissão e nem fixa nenhum mecanismo que garanta a participação efetiva do sindicato no processo de escolha dos representantes dos empregados. Neste último caso, a participação do sindicato no processo negocial da PLR poderia, inclusive, ser enfraquecida.

Como visto, existem controvérsias no respeitante à implantação da PLR como forma de gestão da empresa. Se, por um lado, o instituto aparentemente abre a possibilidade de maior participação e conhecimento dos empregados em relação a diversos aspectos e setores da empresa, bem como de real incentivo a uma maior produtividade, verifica-se que o atingimento de tais objetivos depende da maneira como é implantado o programa.

O que se depreende dos autores mencionados é que, enquanto a participação nos lucros se mostra pouco eficaz no tocante ao alcance dos referidos

objetivos, a participação nos resultados, por sua vez, revela-se mais consentânea com os ditames da Lei nº 10.101/2000.

Em suma, diante da necessidade de adaptação do Direito do Trabalho às demandas socioeconômicas que se apresentam na atualidade, mister encontrar soluções que atendam aos anseios tanto dos empregadores como dos empregados. Isso porque, como visto, muitas vezes, a implantação dos programas em tela visa tão somente ao fortalecimento do capital.

Passa-se, no tópico seguinte, à apresentação de alguns estudos de caso concernentes à implantação da PLR em empresas brasileiras.

### 3.4 ESTUDOS DE CASO

Apresenta-se, a seguir, alguns exemplos de empresas que adotaram a PLR na década de 90, relatados por Fernanda Della Rosa (2004), os quais merecem destaque seja por seu pioneirismo, seja por suas peculiaridades e formas de aplicação ou mesmo pela combinação dessas características.

Della Rosa (2004) esclarece que algumas divergências podem existir em relação ao plano atual, mas que, nessa amostra, cumpre-se o objetivo de demonstrar as atitudes que vem sendo tomadas pelas empresas.

“A empresa **Chocolates Garoto** distribui lucros desde 1960 a seus 2,7 mil funcionários, bem antes dos benefícios fiscais oferecidos hoje pela Media Provisória. A distribuição é anual e representa, em média, 15% do lucro líquido da empresa” (DELLA ROSA, 2004, p. 85).

Seguem outros casos relatados por Della Rosa (2004, p. 85-89):

[...] a **ABB (Asea Brown Boveri)** oferece o programa de participação nos resultados desde 1995. No primeiro ano do programa, 44% das unidades de negócios atingiram as metas fixadas, passando para 56% em 1996 e atingindo 66% em 1998. As metas coletivas normalmente são acompanhadas de objetivos individuais. A avaliação de performance corresponde de 10 a 20% da remuneração variável. Para receber a PLR, é necessário atingir pelo menos 90% das metas. Os funcionários, cerca de 3,500, estão efetivamente comprometidos com os resultados da empresa e a cada ano assimilam mais o que significa, na prática, trabalhar vinculado ao cumprimento de metas produtivas.

O **Grupo Monsanto**, por seu turno, aplica desde 1991 um programa de participação nos lucros que permite a seus 550 funcionários receber até três salários a mais por ano. Em 1993, a empresa distribuiu U\$500mil entre seus empregados. Para tanto é necessário que superem as metas previstas por unidade. Para o estabelecimento de metas, são considerados não apenas o desempenho financeiro, mas também outros índices, tais como segurança no trabalho e meio ambiente. Por exemplo, se ocorrer um acidente fatal com algum funcionário da unidade, todos os demais perdem o direito de receber o acordado (a título de participação nos lucros) para aquele período.

Na **Rhodia do Brasil**, a participação nos resultados permite adaptar a política salarial para acompanhar a performance da empresa. Em 1994, destinou U\$6 milhões para pagamento a seus 9500 funcionários em função de seus ganhos obtidos no período. Em média, os funcionários receberam um abono de 30% do salário, com um mínimo de R\$300,00. Nesse caso, quando o valor foi pago, a Medida Provisória da participação ainda não havia sido editada e boa parte dos recursos foi destinada ao pagamento de encargos sociais. Em dezembro de 1996, os pagamentos foram da ordem de R\$500 a R\$1500 por empregado.

**Nas Lojas Americanas**, o sistema existe desde 1987. O montante é distribuído aos funcionários com mais de um ano de casa. Em 1995, a empresa distribuiu 6% de seu lucro líquido de R\$34 milhões, ou seja, um total de R\$2 milhões a título de participação nos lucros. No modelo adotado, os níveis gerencial e executivo tem a opção de utilizar sua parte para a compra de ações da empresa em condições especiais. Assim, além da participação nos lucros os empregados recebem também os dividendos das ações que vem comprando ao longo dos últimos anos.

[Já no que tange ao] **Banco do Brasil**, [destaca-se] que, em assembleia realizada em dezembro de 1994, ficou convencionada a participação dos empregados nos lucros, que correspondeu a 20% do montante destinado ao pagamento de dividendos aos acionistas, assegurando a eles o acompanhamento das informações apuradas, bem como o acesso a todos os documentos e dados pertinentes. O empregado comprometia-se a guardar sigilo de todas as informações de que viesse a ter conhecimento.

A **General Motors do Brasil** distribuiu lucros em 1994 a seus 23,5 mil funcionários; cada um recebeu o equivalente a R\$2,2 mil divididos em duas parcelas iguais: uma durante o ano e outra no final do ano. A distribuição do prêmio é vinculada a metas de produção e de segurança.

[Quanto à] **Mercedes-Benz**, [tem-se que] foi a primeira empresa do setor metalúrgico a realizar acordo sobre a participação nos lucros. Quando foi realizado o primeiro acordo, as metas eram basicamente três: produção, qualidade e absenteísmo. Se as metas forem superadas ou não forem alcançadas, o valor a ser pago sofrerá alteração, para mais ou para menos, conforme critério estabelecido no acordo. Em 1994, a empresa distribuiu R\$2,1 mil a cada um de seus 12,4 mil trabalhadores. Já em dezembro de 1996, o pagamento foi de R\$800 a cada um de seus 9,5 mil funcionários.

A **Scania**, por sua vez, realizou o segundo acordo firmado pelo setor. Em 1994, pagou R\$2250 mil a cada um de seus 3,1 mil trabalhadores. Em dezembro de 1996 a empresa pagou R\$1,7 mil a cada funcionário.

Por fim, quanto à **Siemens**, destaca-se que adotou o programa em oito unidades diferentes de negócios; o grupo tem um total de 12 fábricas em todo o país. O compromisso com os empregados baseia-se no desempenho de três indicadores básicos: resultado global da empresa, de cada unidade e por área específica. O sistema prevê a aplicação de percentuais sobre os salários, que variam de acordo com o alcance de metas. Se todas forem atingidas, paga-se meio salário. Se as metas forem excedidas, o limite é um salário a mais. A empresa não optou por valores fixos por entender que isso contrariaria a filosofia da PLR, que deve ser variável e proporcional ao cargo do empregado.

Explanados os exemplos supracitados – como visto, mencionados por Della Rosa -, passa-se a citar alguns casos atuais de empresas que implantaram programas de PLR.

O Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas e Nova Santa Rita (STIMMEC), importante representante da categoria no polo industrial do Rio Grande do Sul, apresentou em notícia veiculada em *website* próprio, em 27/12/2012, os principais acordos de PLR fechados pelos metalúrgicos de Canoas e Nova Santa Rita, no início do segundo semestre de 2012.

De acordo com a citada notícia, a empresa **Siemens** fechou acordo no qual a PLR será proporcional aos salários pagos pela empresa e o benefício pode chegar a 114% do salário de cada trabalhador, caso as metas estipuladas sejam atingidas. O acordo considera os lucros e resultados conquistados entre setembro/2011 a agosto/2012. As negociações visando a PLR de 2013 já começaram e os representantes dos trabalhadores na comissão de negociação pretende fechar um acordo no qual a divisão do lucro/resultado estabelecido seja dividido em partes iguais.

Prossegue a notícia veiculada pelo STIMMEC, afirmando que a empresa **Pampa**, requalificadora de cilindros, prevê, a título de PLR, a distribuição de 5% do faturamento total e a divisão em partes iguais. Também prevê o atingimento de metas no ano.

Ainda de acordo com o STIMMEC, na empresa **Mangels** os trabalhadores fecharam um acordo de PLR prevendo a proporcionalidade de um salário nominal, caso as metas sejam atingidas. O valor máximo pode chegar a um valor equivalente a 120% do salário do trabalhador. Quem não faltar nenhum dia do ano, poderá receber um prêmio extra de R\$ 280,00.

Por fim, conforme a notícia em tela, na empresa **Harman** (antiga Selenium), de Nova Santa Rita, o acordo de PLR foi aprovado por 70% dos trabalhadores e trabalhadoras. Eles receberam um adiantamento de PLR em abril, no valor de R\$ 900,00, mais o valor relativo a meio salário de cada trabalhador/a em 31 de julho. O pagamento é feito no meio do ano porque o ano fiscal da empresa vai de julho de um ano até junho de outro. O acordo previa um bônus entre R\$ 100,00 e R\$ 300,00, mas ninguém ganhou porque as metas impostas pela empresa eram impossíveis de ser atingidas.

Depreende-se através desses breves relatos do STIMMEC sobre negociações de PLR em 2012 em comparação com os exemplos de Della Rosa de acordos ocorridos na década de 90 que, apesar da diferença de tempo, as bases dessas negociações, bem como acordos decorrentes das mesmas, não sofreram transformações significativas no que diz respeito aos critérios utilizados para o fechamento dos acordos. As formas de se negociar são ainda muito similares.

Ainda tratando de acordos de PLR atinentes à categoria dos metalúrgicos, insta ressaltar a análise realizada por Campinho (2006), quanto aos acordos de PPR da **Volkswagen-Audi** e da **Renault**, firmados de 2002 a 2005.

De acordo com Campinho (2006):

Uma característica central que marca as negociações de PLR no âmbito dos metalúrgicos é a negociação por empresa. (...) A possibilidade de discutir o tema em sede de convenção coletiva é vista como algo inviável e as razões elencadas para isso são diversas. Em primeiro lugar, aponta-se que tal opção acabaria redundando num rebaixamento dos valores pactuados, isso porque nem todas as empresas teriam possibilidades de pagar segundo o patamar máximo do mercado. Mesmo entre as montadoras há diferenças de valores que impediriam uma homogeneização satisfatória. Mas a dificuldade seria ainda maior no setor de autopeças, em que há maior heterogeneidade entre as empresas.

Assevera o referido autor que a negociação por meio de convenção coletiva enfraqueceria o interesse das empresas em implantar a PLR como instrumento de gestão, pois a possibilidade de utilizá-la para correção de alguns indicadores com níveis considerados insuficientes restaria prejudicada e, via de consequência, a capacidade do sindicato de negociar o tema também o seria.

De acordo com Campinho (2006), os acordos da **Volkswagen-Audi** e da **Renault** são de Participação nos Resultados. Prossegue o referido autor:

As razões pela escolha são múltiplas. Em primeiro lugar, aponta-se que as montadoras nunca afirmam estar tendo lucros. Dos depoimentos dos representantes dos trabalhadores apreende-se que tal situação não deixa de ser uma fonte de perplexidade e desconfiança (...).Entretanto, fica claro que tanto o sindicato como a comissão de fábrica da Volkswagen-Audi não se consideram capazes de averiguar a veracidade das informações disponibilizadas pela empresa. Em segundo lugar, aponta-se para os riscos de uma participação com base nos lucros: as oscilações de demanda, a cotação do dólar, as crises econômicas, tudo isso, pode vir a alterar as

taxas de lucros, inclusive com a possibilidade de que não haja nenhum tipo de distribuição ao final de um determinado exercício contábil. Já no caso de resultados, haveria maior segurança.

Quanto aos acordos de PLR **da Volkswagen-Audi e da Renault**, aduz Campinho (2006):

As metas estipuladas nos acordos coletivos da Volkswagen-Audi e da Renault tratando de PLR são de três tipos. Os acordos analisados são os de 2002, 2003, 2004 e 2005, podendo-se perceber que houve certa constância nos indicadores utilizados. Além disso, é evidente a semelhança na estrutura dos acordos pactuados com as duas empresas.

A descrição que aqui se segue refere-se aos acordos de 2005, embora os traços gerais relativos à organização das metas sejam os mesmos dos acordos dos anos anteriores. As mudanças são principalmente quantitativas (variação dos índices a serem atingidos) e não qualitativas (mudanças de critérios). Há nos pactos coletivos das duas empresas uma divisão em metas globais, metas departamentais e metas individuais.

No acordo com a Volkswagen-Audi entre as metas globais estão incluídas uma relativa ao volume de produção e outra referente à nota de qualidade dos veículos, denominada *audit*, cujo índice é utilizado mundialmente para a apuração da qualidade dos carros produzidos pelo grupo Volkswagen. Juntas, elas correspondem a um percentual de 60% do valor total da PPR. No acordo com a Renault há uma meta global relativa ao volume de produção (30%) e outra à participação no mercado (10%).

Em segundo lugar, há as metas específicas relacionadas a cada setor ou departamento da empresa. No acordo da Volkswagen-Audi há metas relativas ao setor de finanças, de logística, de qualidade, de recursos humanos, de engenharia de manufatura, de engenharia do produto, de estamaria, de armação, de pintura e de montagem. Seu valor corresponde a 30% do valor máximo a ser pago.

Já no acordo da Renault há uma divisão em três setores - industrial, comercial e de suporte e Mercosul -, sendo que tais metas correspondem a 60% do total.

Por último, há as metas individuais relativas ao absentismo. Na Volkswagen-Audi este é um indicador específico e possui um peso de 10%. No caso da Renault, ele funciona apenas como redutor dos demais indicadores, por exemplo, quem tem entre 3 e 6 faltas recebe 95% do valor da PPR.

Ainda no que se refere às mencionadas empresas, destaca-se os dizeres de Campinho (2006, p. 126) quanto ao volume de produção, que está incluído entre as metas globais em ambos os casos, *verbis*:

[...] alguns departamentos de recursos humanos de setores de ponta da economia, percebem claramente que a PLR pode ser muito mais do que um

expediente de redução dos custos do trabalho com a substituição de aumentos salariais por parcelas desvinculadas da remuneração. Pode, se associada a técnicas de gestão “eficazes”, ser também uma forma de ‘motivação’, uma técnica capaz de tornar os corpos mais produtivos e, portanto, de incremento da mais-valia relativa.

No caso das metas relativas ao volume de produção, isso se dá da seguinte maneira: há, em diversos pontos da linha de montagem, painéis que indicam o número de carros que devem, de acordo com as metas, ser produzidos naquele turno e a estimativa de quantos serão efetivamente produzidos caso se mantenha a velocidade da produção daquele exato momento. [...]

Os painéis acima descritos são um ponto de ligação entre as formas jurídicas e a produção. A meta relativa ao volume de produção é dividida por dia de trabalho e por turnos, de maneira que aquilo que foi firmado por meio de acordo coletivo transpareça, torne-se visível, de forma instantânea para cada trabalhador na linha de produção. Mas, ainda assim, permanece uma questão: como saber se a onipresença do painel é realmente móvel de engajamento subjetivo? Se sua visibilidade produz “motivação” aos sujeitos que trabalham?

Essas perguntas são importantes porque se relacionam com um aspecto central desta pesquisa, que é a tentativa de compreensão de possíveis transformações na forma de subordinação do trabalho ao capital, que apontariam para um deslocamento da vigilância hierárquica, típica do poder diretivo tradicional, para formas de controle menos rígidas, baseadas mais em metas do que na disciplina dos movimentos”.

A conclusão a que chega Campinho (2006) é no sentido de que a cadência da linha, imposta quase sempre no limite das possibilidades de dispêndio da força de trabalho, faz com que o trabalhador se preocupe mais em acompanhar o ritmo e manter-se são, do que em atingir as metas. Alega o autor que, em tal caso, parece não haver um real deslocamento na forma de subordinação, vez que os painéis luminosos que indicam as metas do turno e o seu desdobramento em tempo real podem até representar um acréscimo capaz de acrescentar um elemento novo aos mecanismos de subordinação já estabelecidos, mas não se prestam a representar um novo paradigma capaz de alterar profundamente as formas tradicionais de domínio advindas do *fordismo*. Afirmo Campinho (2006) que “destoar da frequência imposta é menos um risco de perder a PPR, é mais um risco de perder o emprego”.

De fato, demonstrado pelo estudo de caso em tela que os citados programas de PPR não lograram estimular, de forma efetiva, a produtividade dos trabalhadores.

Como bem colocado por Campinho (2006), “não se pode falar propriamente em um controle por metas (ao menos não em um sentido propriamente inovador), mas em metas que se somam a uma série de técnicas disciplinares, que remontam à própria organização fordista”.

De todo o exposto, analisando-se o caso das mencionadas empresas, não se verifica efetiva mudança na forma tradicional de gestão do trabalho subordinado, eis que os programas implantados pelas referidas empresas pouca margem dão à autonomia dos empregados.

Há, portanto, um longo caminho a ser percorrido para que os programas de PLR realmente atendam aos anseios da lei que regulamenta o instituto, quais sejam, agir como instrumento de integração entre o capital e o trabalho, bem como incentivar a produtividade.

## CONCLUSÃO

Inegável a importância da PLR na dinâmica das relações entre empregado e empregador atualmente, em especial no que diz respeito a grandes empresas, que utilizam tal ferramenta como forma de auxílio no cumprimento de suas estratégias.

Feita a abordagem dos sistemas produtivos surgidos no século XX – taylorismo, fordismo e toyotismo -, verificou-se que, no Brasil, no fim da década de 1990, intensificou-se o interesse pelos programas de participação nos lucros ou resultados. Tal fato, não por acaso, coincidiu com as transformações por que passavam as relações entre capital e trabalho com o surgimento do toyotismo, no sentido de valorizar a autonomia na prestação do trabalho subordinado, na reestruturação das reorganizações e na flexibilização de direitos.

Em que pese o aparente afrouxamento da disciplina advindo das referidas transformações e o cenário de suposto aumento da autonomia do empregado na prestação do trabalho subordinado, as citadas transformações, na realidade, introduziram novas formas de controle, objetivando a valorização do sistema produtor de mercadorias, ou seja, o fortalecimento do capital.

Dessa forma, insta ressaltar que, muitas vezes a implantação de programas de PLR acabam trazendo aspectos favoráveis somente ao empregador, deixando de lado os ditames da Lei 10101/2000, a qual preleciona, entre seus objetivos, a integração entre capital e trabalho e o incentivo à produtividade.

Portanto, embora exista a possibilidade de a PLR configurar efetiva hipótese de ampliação da participação dos empregados nos processos produtivos das empresas e na própria organização de seu local de trabalho, pode, também, ser causadora de exaustão e de atrito entre os empregados que não conseguem atingir as metas estipuladas. Nesse sentido, enquanto para alguns trabalhadores a implantação da PLR caracteriza-se como incentivo à produtividade, para outros, acaba sendo um fator angustiante, em razão do receio de não atingimento dos resultados.

Ressalta-se que, como demonstrado no decorrer da pesquisa, o real incentivo à produtividade é mais facilmente visualizado em programas de participação nos resultados do que em programas de participação nos lucros, em razão da maior facilidade de visualização do fator desencadeante do recebimento ou não da

parcela. Assim, a participação nos resultados, se comparada à participação nos lucros, se apresenta mais eficaz como forma de gestão.

Em que pese tal constatação, o estudo de caso realizado por Campinho quanto ao programa de participação nos resultados das empresas Volkswagen-Audi e Renault demonstrou não ter havido efetiva modificação na forma tradicional de gestão do trabalho subordinado, em razão da pequena margem de autonomia deixada aos empregados.

O que se conclui, portanto, é que embora a Lei 10101/2000 – a qual, como visto, regulamenta a PLR no Brasil – preveja, de forma expressa, que tal instituto atue como instrumento de integração entre o capital e o trabalho, bem como de incentivo à produtividade, tais anseios não correspondem à realidade vivenciada pelos empregados sujeitos a programas de tal espécie.

Assim, a solução para que referidos programas de fato correspondam ao espírito da lei que regula o instituto, parece residir no estabelecimento de metas possíveis de serem alcançadas, bem como na efetiva valorização da atuação do empregado, garantindo-lhe, para tanto, um maior grau de autonomia na prestação do trabalho subordinado. Caso contrário, estar-se-á diante de um instituto destinado somente a trazer vantagens para o empregador.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira. **Participação nos Lucros Definida pelos Resultados**. Revista de Administração de Empresas. v. 39, n. 4, p. 70 a 77. São Paulo: 1999. Disponível em:  
< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n4/v39n4a08.pdf>>. Acesso em: 18. Nov. 2012.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. Ed. Boitempo, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2002. In. BATISTA, Erika. **Fordismo, taylorismo e toyotismo**: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. [2002].

ARAÚJO, Carlos Maurício Lociks de. **Globalização e transformações no Direito do Trabalho no Brasil** – Revista dos Estudantes de Direito da UnB, 6 ed. 2006. Disponível em: <<http://www.arcos.org.br/periodicos/revista-dos-estudantes-de-direito-da-unb/6a-edicao/globalizacao-e-transformacoes-no-direito-do-trabalho-no-brasil>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

BARASSI, Lodovico. **Il diritto del lavoro**. Milão: Giuffrè, 1949. In. MURARI, Marlon Marcelo. **A Subordinação como Elemento da Relação de Emprego: conceito, distinções e fundamento jurídico**. [2005?] Fundação Educacional de Votuporanga

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 5 ed. São Paulo: LTr, 2006.

BATISTA, Erika. **Fordismo, taylorismo e toyotismo**: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. [2002] Disponível em  
<[http://www.uel.br/grupopesquisa/gepal/terceirosimposio/erika\\_batista.pdf](http://www.uel.br/grupopesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf)>. Acesso em: 18 dez.2012.

BECKER, Grace Vieira; RUAS, Roberto Lima. **Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros:** tendências recentes. Revista de Administração Contemporânea, v.1. n. 3 Curitiba. 1997 Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000300008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000300008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise.** 2 ed. São Paulo: Boitempo, 1998. In: CAMPINHO, Fábio. **Participação nos Lucros ou Resultados – Subordinação e Renascimento de um Tema Morto.** Dissertação de Mestrado em Direito (Universidade Federal do Paraná). Curitiba, 2006, p. 61.

BRASIL, Tribunal Superior do Trabalho. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/home>>. Acesso em: 21 de nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

CAMPINHO, Fábio. **Participação nos Lucros ou Resultados – Subordinação e Gestão da Subjetividade.** Curitiba, 2006. 168 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/4803/Disserta%E7%E3oF%E1bioCampinho.doc.pdf;jsessionid=B6E0E363509D0779C9C042424EA31640?sequence=1>>. Acesso em 12 nov.2012.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho.** 36. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

CESARINO JÚNIOR, A. F. **Direito Social.** São Paulo: Ltr, 1980, p. 167). In: BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho.** 5 ed. São Paulo: LTr, 2006.

CUNHA, Sólton de Almeida. **Da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa.** São Paulo: Saraiva, 1997. 149 p. In: ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira. **Participação nos Lucros Definida pelos Resultados.** Revista de Administração de Empresas. v. 39, n. 4, p. 70 a 77. São Paulo: 1999.

DELGADO, MAURICIO GODINHO. **Curso de Direito do Trabalho.** 8.ed. São Paulo: LTr, 2009.

DELLA ROSA, Fernanda. **Participação nos lucros ou resultados: A grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos da empresa.** São Paulo: Atlas, 2004.

DIEESE. 2006. **Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas – 2005.** Agosto de 2006. Disponível em <[www.sindaeba.org.br/download.php?i=559](http://www.sindaeba.org.br/download.php?i=559)>. Acesso em: 08 jan. 2013.

FUJI, Alessandra Hirano. **O conceito de lucro econômico no âmbito da contabilidade aplicada.** Revista Contabilidade & Finanças, v.15 n. 36. São Paulo Sept./Dec. 2004.

FUTATA, Marli Delmônico de Araújo. **Breve análise sobre o toyotismo: modelo japonês de produção.** Revista Espaço Acadêmico, n. 47. 2005. Disponível em <<http://www.espacoacademico.com.br/047/47cfutata.htm>>. Acesso em 23 jan.2013.

GOMES, Orlando e GOTTSCHALK, Elson. *Op. cit* 16, ed., 2000 e LA MARCA, Antônio, **Contrato Individual de Trabalho.** In: BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho.** 5 ed. São Paulo: LTr, 2006, p. 216.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel.** São Paulo: Boitempo, 2002. In: CAMPINHO, Fábio. **Participação nos Lucros ou Resultados – Subordinação e Renascimento de um Tema Morto.** Dissertação de Mestrado em Direito (Universidade Federal do Paraná). Curitiba, 2006, p. 67.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna.** 12<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Loyola; 2003. In : FUTATA, Marli Delmônico de Araújo. **Breve análise sobre o toyotismo: modelo japonês de produção.** Revista Espaço Acadêmico, n. 47. 2005.

KESSLER, Claudia de Oliveira. **Participação nos Lucros e/ou Resultados: Um Estudo de Caso.** Porto Alegre, 2011. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33358/000787789.pdf?sequence>> . Acesso em 03 fev.2013.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. In: CAMPINHO, Fábio. **Participação nos Lucros ou Resultados – Subordinação e Renascimento de um Tema Morto.** Dissertação de Mestrado em Direito (Universidade Federal do Paraná). Curitiba, 2006

MARTINS, Ives Gandra da Silva. **As entidades sem fins lucrativos e a participação de empregados no lucro das empresas.** Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Rio de Janeiro, v. 65, p. 201-209, out./dez. 1999.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Participação dos empregados nos lucros das empresas.** São Paulo: Malheiros, 1996.

MINAMIDE, C. H. **Sistemas de remuneração.** Artigo. In: RUSSO, Simony Jara; VIANA, José Jair Soares; HALL, Rosemar José. **Remuneração Variável: uma ferramenta estratégica para as organizações.** Dourados, [2006?]. Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia.

MURARI, Marlon Marcelo. **A Subordinação como Elemento da Relação de Emprego: conceito, distinções e fundamento jurídico. [2005?]** Fundação Educacional de Votuporanga. Disponível em <[http://www.linhasjuridicas.com.br/artigo.php?op=ver&id\\_artigo=55](http://www.linhasjuridicas.com.br/artigo.php?op=ver&id_artigo=55)>. Acesso em: 09 jan. 2013.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Teoria Jurídica do Salário.** São Paulo: LTr, 1994.

OHNO, Taiichi, **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala,** Bookman, Porto Alegre, 1997.

PERA, Giuseppe. **Compendio di diritto del lavoro.** 5. ed. Milão: Giuffrè, 2000. In: MURARI, Marlon Marcelo. **A Subordinação como Elemento da Relação de Emprego: conceito, distinções e fundamento jurídico. [2005?]** Fundação Educacional de Votuporanga.

PORCIÚNCULA, Augusto Rodrigues. **A não-incidência da contribuição previdenciária sobre a PLR.** Santa Maria, 2006. Disponível em <<http://www.edisonsiqueira.com.br/site/informativo/37doutrina.htm>>. Acesso em 03 fev. 2013.

PRONER, André Luiz. **Neoescravidão no Estado Constitucional de Direito Contemporânea: Interpretação democrática do art. 149 do Código Penal.** Curitiba, 2010. 159 f. Dissertação Mestrado em Direito. Faculdades Integradas do Brasil. Disponível em

<[http://www.unibrasil.com.br/sitemestrado/\\_pdf/dissertacao\\_andre\\_luiz\\_proner.pdf](http://www.unibrasil.com.br/sitemestrado/_pdf/dissertacao_andre_luiz_proner.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2013.

RAMOS FILHO, Wilson. **Direito Capitalista do trabalho: uma crítica ao modelo de relações de trabalho no Brasil**. Prelo, 2011.

ROMITA, Arion Sayão. **A subordinação no contrato de trabalho**. Rio de Janeiro: Forense, 1979.

RUSSO, Simony Jara; VIANA, José Jair Soares; HALL, Rosemar José. **Remuneração Variável**: uma ferramenta estratégica para as organizações. Dourados, [2006?]. Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162\\_1162\\_Remuneracao%20variavel.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162_1162_Remuneracao%20variavel.pdf)>. Acesso em 03 fev. 2013.

SANTORO-PASSARELLI, Francesco. **Nozioni di diritto del lavoro**. 6. ed. Napoli: Eugenio Jovene, 1952. In. MURARI, Marlon Marcelo. **A Subordinação como Elemento da Relação de Emprego: Conceito, Distinções e Fundamento Jurídico**.

SARAIVA, Renato. **Direito do Trabalho Para Concursos Públicos**. 9 ed. São Paulo: Método, 2008.

SUSSEKIND, Arnaldo. **Curso de Direito do Trabalho**. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.