

## **PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS COMO UMA PODEROSA FERRAMENTA DE GESTÃO NO SÉCULO XXI NAS EMPRESAS**

Danilo Gomes Careta  
Elizangela Kind de Oliveira  
Luciana Cristina de Oliveira  
Mayana Meireles da Silva  
Augusto Aparecido Mazier

### **Resumo**

As práticas salariais adotadas pelas empresas passam por transformações à medida que procuram adequar a remuneração às novas exigências do trabalhador frente ao paradigma da flexibilidade. Caracterizadas por um cenário cada vez mais competitivo, as empresas modernizam seus padrões de produtividade e gestão. Na busca de princípios e práticas que contemplem esta nova “exigência”, o Programa de Participação nos Resultados vem conquistando espaço para o estabelecimento de uma relação mais harmônica entre empresa e empregados. Trata-se de um estudo que pretende mostrar alguns modelos aplicados em empresas com visão de futuro que adotaram o Programa e se orienta na tentativa de verificar até que ponto a implantação influencia na motivação e qualidade de vida dos empregados, desafiando-os na busca de produtividade com visão na oportunidade de uma remuneração mais competitiva. A metodologia utilizada será de natureza qualitativa e quantitativa através de estudo exploratório-descritivo. Para o levantamento dos dados foi elaborado um questionário que verificará se houve melhorias nas empresas e conseqüentemente na remuneração de seus empregados tornando-os co-responsáveis e motivando-os a atingirem seus resultados.

**Palavras-Chave:** Empresas, Pessoas, Remuneração, Gestão, Competitividade.

### **Introdução**

Em função de um processo de profundas mudanças na configuração da economia, a partir da década de 70, as empresas precisaram adaptar-se as novas exigências de um mercado mais heterogêneo

e segmentado. Esta nova configuração baseada principalmente numa competição acirrada exigia das empresas novos padrões em termos de qualidade, produtividade e flexibilidade, não mais satisfeitas pelo sistema Taylorista/ Fordista.

Uma das principais características deste novo paradigma produtivo se refere à gestão do trabalho. As novas estratégias frente aos padrões de competitividade transformaram o perfil do trabalho, exigindo maior participação e iniciativas das pessoas através de um comportamento mais ativo. Neste âmbito, a questão do comprometimento vem tomando espaço na gestão das empresas no sentido de conjugar interesses próprios dos trabalhadores a interesses organizacionais.

Desta maneira, um dos principais desafios das empresas é criar e desenvolver técnicas gerenciais que estimulem o comprometimento do trabalhador. Atualmente, uma das estratégias que contempla este propósito esta relacionado à Remuneração Variável, mais especificamente a pratica de distribuição de incentivos.

Da evolução das formas de remuneração nos permite observar que essa trajetória aparece estreitamente vinculada ao desenvolvimento das formas de gestão do trabalho. Na Gerencia Cientifica, caracterizada pela dissociação ao trabalhador do sistema de produção através da fragmentação do processo de trabalho em operações mínimas, a tarefa era mais importante do que a pessoa.

Cada empregado tinha sua função e sua atividade. Já no paradigma da flexibilidade, as pessoas e suas potencialidades assumem um papel de maior relevância do que a tarefa propriamente dita. Os trabalhadores passam a ser remunerados pela sua contribuição para o alcance das metas da empresa.

É justamente no sentido de retribuir as pessoas por esta contribuição e por este comportamento frente às novas exigências do trabalho que as formas de incentivos no âmbito da remuneração variável vêm conquistando um papel de destaque na gestão das empresas.

Em decorrência da globalização da economia, e o conseqüente aumento da competitividade, o mercado vem passando por uma série de mudanças estruturais, o que conduz atualmente os administradores das empresas a inovarem na forma de pensar e agir em suas tomadas de decisões, pois cada vez mais sofrem a pressão da concorrência. Em um cenário cada vez mais competitivo as empresas enfrentam di-

versos tipos de dificuldades para se manterem permanentes no mercado, cada vez mais é necessária uma gestão estratégica para que seus negócios sejam alinhados.

Desafios surgem a cada dia, as empresas se encontram em âmbito de constantes mudanças, que refletem em um mercado onde a complexidade e a instabilidade dos negócios se fazem presente.

As transformações nas empresas incidem diretamente nas relações entre capital e trabalho. Atualmente os aspectos relacionados às pessoas no trabalho estão em evidência ao sistema de valores das empresas, o sucesso de uma empresa estruturada e de sistema aberto está relacionado à preocupação com seus empregados.

Os métodos tradicionais de remuneração não causam satisfação suficiente para esta nova fase, alternativas para esse problema estão sendo apresentadas por inúmeros estudiosos no assunto como forma de amenizar os conflitos inerentes ao sistema capitalista. Neste contexto, o Programa de Participação nos Resultados pode significar uma evolução para o estabelecimento de uma verdadeira parceria entre empregadores e empregados. Desde que a empresa tenha como conceito que as pessoas são muito importantes no processo, manter o trabalhador motivado, alinhado com as metas e objetivos da empresa, ciente de seu papel produtivo e como parceiro no negócio traz resultados positivos e amplia a vantagem competitiva da empresa.

“Programa de Participação nos Resultados” é um programa de remuneração variável que distribui aos empregados uma parcela dos resultados auferidos no empreendimento. Embora seja um método antigo, trata-se de uma mudança nas relações de trabalho que busca a integração dos empregados na vida e desenvolvimento da empresa, e vem sendo discutido e implantado por empresas de pequeno, médio e grande porte.

A implantação deste Programa é uma poderosa ferramenta de gestão empresarial, e para que seja bem sucedida deverá ser analisada com toda seriedade. A participação não deverá ser imposta aos empregados, pois sem o apoio deles, a implantação do Programa poderá ser empecilho e não ter o efeito esperado. A implantação de um Programa de Participação nos Resultados deve ser considerada como um investimento, pois havendo sucesso as recompensas serão satisfatórias e com isso a consolidação do interesse mútuo entre os empregados, tornando o trabalho mais gratificante e prazeroso para

as pessoas, e vantajosa para o atendimento de metas tanto individuais como organizacionais.

A participação dos empregados é fundamental na implantação do Programa, ou seja, é necessário que haja compromisso de todos os envolvidos no processo produtivo da empresa e constante comunicação e monitoramento.

Foi possível observar que implantar um Programa desses não é algo tão complexo que precise de anos de planejamento, é fácil de ser implantado e logo surgem resultados, e há para as empresas possibilidade de ampliar vantagens competitivas, motivar os empregados e proporcionar melhor qualidade de vida, fortalecendo a relação empresa-empregado.

## **I O Programa de Participação nos Resultados**

O Programa de Participação nos Resultados é um tipo de remuneração variável, uma ferramenta de gestão, bastante utilizada nas empresas, que permite um maior empenho e participação dos empregados no cumprimento das metas estabelecidas pela empresa, tendo como contra partida bonificar o empregado por meio de incentivos financeiros, pois terão direitos à parte do resultado econômico da atividade fim da empresa, sejam elas fixas ou variáveis, apuradas semestralmente ou anualmente. As metas devem ser combinadas desde a proposta de implantação.

*A remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do colaborador. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa – seja na área, no departamento ou no trabalho – em um determinado período através do trabalho da equipe ou do colaborador considerado isoladamente (CHIAVENATO, 2010, p.317).*

Desta forma, cria-se um elo entre empresa-empregado, de um lado levando o empregado a comprometer-se e assumir metas da empresa, motivando-os a serem mais participativos contribuindo

com novas idéias e maior empenho, e por outro lado a empresa se beneficiara tornando-se cada vez mais competitiva.

*Participação nos Resultados está relacionada com o desempenho do colaborador no alcance de metas e resultados estabelecidos para um determinado período de tempo. A participação nos resultados é uma percentagem ou fatia de valor com que cada colaborador participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir através do seu trabalho pessoal ou em equipe (CHIVENATO, 2009, p.314).*

Com a implantação do Programa de Participação nos Resultados a empresa passa por mudanças de direção na gestão empresarial, passando de uma gestão centralizada em processos para a administração focada nas pessoas. A adoção do Programa é uma maneira de diminuir perdas e obter melhores resultados, utilizando a mesma estrutura e recursos já existentes na empresa.

O objetivo do Programa de Participação nos Resultados é dividir com os empregados o resultado positivo financeiro da empresa num determinado período. Pretende-se também mobilizar e motivar os empregados para que os objetivos traçados sejam alcançados e com isso melhorar a qualidade e a produtividade dos processos. O Programa visa incitar e despertar interesse do empregado para poder ser avaliado o grau de comprometimento da equipe para melhor desempenho do negócio.

Para Drucker (1998, p.10) “os resultados econômicos exigem que os esforços do pessoal sejam concentrados nas poucas atividades capazes de produzir resultados significativos para a empresa”.

O Programa, além de melhorar o ambiente de trabalho dentro da empresa, amplia a qualidade de vida dos empregados, promovendo comportamentos e atitudes de sucesso entre eles. Trata-se de uma ferramenta de gestão que de forma eficaz mensura o retorno investido com a remuneração dos empregados.

O Programa de Participação no Resultados quando implantado de forma correta e responsável, traz benefícios à empresa e também um melhor convívio na relação empresa-empregado. Segundo Rosa

(2000, p.54), “um Programa de Participação nos Resultados apresenta várias vantagens, pois a credibilidade dos empregados 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”.

O Programa de Participação nos Resultados existe no Brasil desde a década de 80, trazido pelas multinacionais, que por iniciativa e políticas próprias, estimulavam a participação dos empregados nos resultados da empresa, mesmo sem incentivos relacionados a isenções fiscais de encargos de trabalho.

Mas a efetivação da Participação nos Lucros e Resultados foi na década de 90, com a Medida Provisória n.º.794 de 29/12/1994, assinada pelo então presidente Itamar Franco e reeditada 76 vezes. O assunto já havia sido mencionado na Constituição Federal de 1946, e posteriormente em 1967, porém sem nenhuma lei que a regulamentasse.

Em 1988, na nova Constituição federal, o assunto entra em pauta mais uma vez, mas de forma mais destacada. No artigo 7º, inciso XI, pode-se ler a seguinte redação: “São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social a Participação nos Lucros ou Resultados, desvinculados de remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa conforme definido em lei”.

*A oficialização da PLR, em 29/12/1994 mediante Medida Provisória n.º.794, alavancou a utilização do salário variável nas empresas, abrangendo todos os empregados. Essa MP, já reeditada inúmeras vezes, tem a grande vantagem de fixar regras gerais, não cerceando a criatividade e especialidades das empresas na definição de modelo adequado as suas estratégias (GARRIDO, 1999, p.29).*

A publicação e vigência da lei ocorreram em 19 de dezembro de 2000, recebendo o número 10.101/00.

Conforme esta lei, a Participação nos Lucros e Resultados será objeto de negociação entre empresa e seus empregados. A lei não impõe prazo mínimo para que as empresas comecem a praticar a Participação nos Lucros ou Resultados, não prevendo também nenhum tipo de sanção no caso de descumprimento. A lei é de caráter fa-

cultativo, ou seja, é uma ferramenta de gestão que visa melhorias na relação empresa-empregado.

*O Programa não pode ser apenas para cumprir a lei. (...) Com essa visão, a empresa joga fora a oportunidade de modernizar seu estilo de gerenciamento e, provavelmente, estará criando apenas mais uma obrigação social (CORRÊA, 1999, p.40).*

O Programa de Participação nos Resultados é firmado por meio de contrato jurídico entre empresa e empregados, totalmente distinto da relação jurídica do contrato de trabalho, o qual mantém suas obrigações e deveres vigentes e únicos.

Os direitos, as informações relativas ao cumprimento do que foram acordados entre as partes envolvidas, os intervalos de distribuição, o período de vigência e prazos para revisão do acordo, será formado entre a empresa e seus empregados, e deve conter regras claras e objetivas.

O contrato celebrado entre a empresa e seus empregados é o documento oficial que dá legalidade ao Programa de Participação nos Resultados e deverá ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

No ano de 2007, a lei 11.603, de 05 de dezembro, altera alguns dispositivos da anterior, mas relacionados ao trabalho nos feriados.

Após decidir pela implantação do Programa, a empresa precisa gerar um acordo coletivo. O acordo coletivo é o documento que dá autenticidade ao Programa de Participação nos Lucros ou Resultados. Não há formas padronizadas para sua confecção, cada empresa pode redigi-la a sua maneira, reunindo síntese, as regras, fórmulas e formulários anexados em seu contexto. Lembrando que a linguagem deverá ser completa, ou seja, clara e objetiva. O acordo deverá ser homologado no sindicato dos trabalhadores e também no Ministério do Trabalho para realmente ser válido.

*Denomina-se Acordo Coletivo de Trabalho o acordo firmado entre uma empresa e seus empregados, ou entre diversas empresas e seus empre-*

*gados, ou respectivo sindicato dos empregados, em que constam as cláusulas acordadas e as responsabilidades de cada uma das partes (capital e trabalho). Um ACT não tem data certa para acontecer; ele é fruto de um acordo firmado em determinado momento, para findar um litígio ou uma reivindicação não atendida. Para ser juridicamente válido o ACT deve ser homologado tanto pelo sindicato dos trabalhadores quanto pelo Ministério do trabalho (MARRAS, 2009, p.241).*

Para a efetivação do Programa é necessário que a empresa conheça a si mesma, suas dificuldades, seu mercado e seus concorrentes, ou seja, é preciso realizar um diagnóstico para identificar a forma de gestão e os principais ‘gargalos’ na produtividade, entre outros fatores que sejam empecilhos no crescimento e desenvolvimento do negócio. É importante analisar sua viabilidade com eficácia e muita seriedade, pois se não houver isso o programa poderá ser um desastre para a empresa.

*A análise básica da empresa começa com seu exame como ela é agora, como ela nos foi transmitida pelas decisões, ações e resultados do passado. Precisamos ver o esqueleto, o material básico que é a estrutura econômica, a relação e as interações de recursos e resultado de esforços e realizações, de receitas e de custos (DRUCKER, 1998, p.13).*

A implantação de um Programa de Participação nos Resultados deve ser considerada um investimento, levando em conta que se houver sucesso, as recompensas são maiores e esta possibilidade sedimenta uma maior motivação e interesse mútuo entre os empregados.

É aconselhável que haja uma comunicação muito clara sobre o significado do Programa de Participação nos Resultados, de como ele funcionará na empresa, porque ele foi projetado daquela forma, enfim da comunicação depende a assimilação e o entendimento do Programa por parte dos empregados, talvez essa seja uma das ferramentas



mais importantes na fase da implantação, pois há muito que conversar, visando à correção de distorções que podem afetar tanto a motivação quanto a produtividade, chegando a comprometer o sucesso na implantação do Programa.

*O administrador vive num oceano de comunicações. Comunica-se com os chefes, com seus pares, com os subordinados, com seus clientes internos e externos durante todo o tempo em que está trabalhando. A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos, ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo (LACOMBE, 2005, p.239).*

As informações devem representar credibilidade e precisão, ou seja, serem eficazes, quando a empresa se comunica de forma eficaz, os empregados se sentem seguros para desenvolver seu trabalho e atingir suas metas, sentindo-se mais envolvidos no negócio.

Vale ressaltar também a importância do feedback, pois assim os empregados poderão ter acesso às informações sobre seu desempenho no Programa, podem acompanhar como se saíram em relação às metas estipuladas, os pontos fracos e os pontos fortes do Programa implantado.

*Para adquirir a confiança dos subordinados, é preciso mantê-los informados, proporcionar feedback tempestivo e preciso, explicar as decisões e as políticas, ser sincero sobre os problemas e resistir a tentação de sonegar informações para manter os subordinados dependentes ou usá-las como recompensa (LACOMBE, 2005, p.251).*

Implantado o Programa, é necessário ficar claro a diferença entre lucro e resultado, já que conforme a legislação brasileira, os critérios para a adoção desse tipo de Programa poderão ser delimitados

dessas duas maneiras. Embora a princípio os termos Lucro e Resultado, possam confundir, parecendo ter o mesmo significado, é vital esclarecer que se trata de fundamentos bem diferentes.

*Distribuição de lucro é um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período. Ou seja, se a empresa obteve lucro em certo período, parte dele será distribuída aos empregados equitativamente. Esse modelo recebe muitas críticas, principalmente por parte dos trabalhadores e respectivos sindicatos, pois o resultado final não depende somente do esforço dos trabalhadores em produzir, mas resulta também da gestão global da empresa e de possíveis manipulações contábeis (MARRAS, 2009, p.273).*

O mesmo autor esclarece que a forma de manutenção por resultado é a maior praticada pelas empresas no mercado brasileiro da atualidade. Objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa.

Feita a distinção dos dois critérios Lucro e Resultado, direcionaremos o estudo para implantação do Programa de Participação nos Resultados, o Programa possui indicadores para a definição das metas/resultados para toda a empresa, por departamento, por setor, por unidade, por filial e outros, conforme objetivos traçados.

Cabe aos gestores da empresa em conjunto com a comissão de trabalhadores a selecionar os indicadores mais convenientes para a empresa. A escolha dos indicadores de resultados deve ser inserida com toda seriedade, devendo estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, buscando sempre alavancar os resultados por meio da vantagem competitiva.

Alguns exemplos de indicadores de resultado que já foram adotados por empresas são: aumento de produtividade, redução de

absenteísmo, redução de custos fixos, prazo de entrega, redução de índice de retrabalho, redução de desperdícios, nível de satisfação de clientes.

Lembrando que esses são exemplos de alguns indicadores, e que é possível criar quantos for necessário, levando em conta as características próprias da empresa, ramo de atividade, e principalmente os objetivos aspirados. E para que esses indicadores sejam compreendidos pelos participantes do Programa não será a quantidade de indicadores estabelecidos que alavancará os resultados e sim o foco do indicador.

A empresa devesse ter o maior cuidado em estabelecer esses indicadores para o seu Programa, pois deverão ser valores válidos, mensuráveis, compreensíveis, significativos e realistas para medir o progresso e o resultado desejado.

Vale lembrar que é preciso medir o que é importante ser medido; nem tudo é importante num processo; os indicadores devem estar associados a uma tomada de decisão. Os critérios e indicadores para a tomada de decisão devem ser bem conhecidos e dominados, caso ao contrário podem correr o risco de interpretações diversas desses indicadores gerando desentendimentos.

*Indicadores de resultado validos para uma empresa podem não ser para outra, até porque as estratégias são diferentes, as estruturas são diferentes, os objetivos são diferentes, as pessoas são diferentes, os processos são diferentes e certamente os resultados serão bastante diferentes (XAVIER, et al, 1999, p.11).*

Com os indicadores definidos é preciso estabelecer uma forma de cálculo para a formação do valor a ser repassado aos empregados, cabendo a cada empresa optar pela forma mais conveniente. As formas mais utilizadas são:

- Percentual – é aplicado ao indicador um percentual para efetuar o calculo;
- Fórmula – é desenvolvida uma fórmula condicional a ser aplicado ao indicador;
- Pontuação – é fixado a cada indicador, de acordo com sua

importância para a empresa.

Observamos que implantar um Programa desses não é nenhum ‘bicho-de-sete-cabeças’, nem algo tão complexo que precise de anos de planejamento, é fácil de ser implantado e logo surgem resultados.

As empresas que adotam esse tipo de Programa têm a possibilidade de ampliar vantagens competitivas e fortalecer a relação empregador-empregado, e com isso não estão à mercê das marés do mercado globalizado e competitivo.

## **2 Remuneração e Motivação**

Conforme Chiavenato (2009, p. 50) dentre os fatores que influenciam o comportamento das pessoas daremos especial atenção à motivação. É difícil compreender o comportamento das pessoas sem no mínimo ter conhecimento da motivação de seu comportamento. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo geral motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

Através da motivação pode-se mensurar a satisfação dos empregados em relação ao trabalho por eles executados. Quanto ao ambiente organizacional e a forma de remuneração sabemos que existem diferentes graus de satisfação e motivação dos empregados, porém não há dúvida que o comportamento seja quase sempre direcionado pelo fator econômico. Devemos conscientizar que o fator econômico não pode ser analisado como o único motivador nas organizações, mas a sua ausência causa o desinteresse dos empregados, e muitos medem a sua importância nas organizações em função desse fator.

A remuneração por si só não basta, os estudos sobre motivação classificam a seriedade da qualidade de vida no trabalho e os aspectos do ambiente são de fundamental importância nos aspectos de satisfação do cargo e valorização do trabalho.

De acordo com Hampton (1990, p.155) “os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem satisfazer suas necessidades”.

Vale ressaltar que o fator econômico obtido através do Progra-

ma de Participação nos Resultados, é um fator de motivação em curto prazo. O empregado se beneficiará e suprirá as suas necessidades e desejos, e logo já estará se programando para o próximo.

Um Programa de Participação nos Resultados tem um poder significativo na motivação dos empregados, deve ser planejado de acordo com as diretrizes da organização levando em conta os seus objetivos, cultura e valores. Pode trazer grandes benefícios pela auto-estima e o anseio de aprender e assim promovendo uma parceria entre empresa e empregado, pois ambas as partes têm a ganhar e a empresa tem um ganho de competitividade, melhora a produtividade e, conseqüentemente os empregados aumentam os seus ganhos, sem adicionar a carga tributária.

Um funcionário se motiva, principalmente, se ele percebe o impacto do seu desempenho na empresa.

### **3 Cenários das Empresas do século XXI e a Qualidade de Vida no Trabalho**

Os acontecimentos drásticos nas áreas econômicas, tecnológica e de mercado as empresas estão vivenciando experiências inéditas e isso tem exigido dos administradores inovação, criatividade e coragem para enfrentar essa fase de mudanças tão rápidas e jamais imaginadas.

A concorrência, o estresse do empregado, as preocupações do dia-a-dia, a necessidade permanente de qualificação, questões pessoais e entre outros fatores, deixam os empregados exaustos e, por conseguinte isso compromete a saúde e a qualidade de vida no trabalho (QVT).

*Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de 'viver qualitativamente melhor' é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores. (MARRAS, 2009, p.31).*

Segundo Chiavenato (2010, p.487) o termo QVT foi cunhado

por Louis Davis na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos empregados no desempenho de suas atividades.

A QVT abrange tanto os aspectos ambientais, físicos e psicológicos do local de trabalho, possuindo duas posições divergentes, de um lado os empregados que reivindicam por bem estar e satisfação no meio em que vivem e, do outro o interesse dos empregadores quanto à qualidade e a produtividade.

Conforme Rodrigues (1998, p. 75) “QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

As empresas que adotaram o Programa de Participação nos Resultados assumiram sua responsabilidade social na elevação de seus negócios, com sua visão mais voltada para o lado humano, construindo relações de parceria e comprometimento. As medidas de QVT tomadas pelas empresas refletem e conduzem os empregados a atingirem suas metas, e sentindo assim co-responsáveis pelo negócio. Esses empregadores designam o crescimento pessoal dos empregados tanto na vida profissional quanto na melhoria da qualidade de vida, possui total convicção que quanto mais estímulo os empregados tiverem, mais retribuirão com produtividade e conseqüentemente em resultados.

### **Conclusão**

O objetivo deste artigo é determinar o que leva uma empresa a implantar um Programa de Participação nos Resultados, além de verificar se o mesmo motiva os colaboradores e proporciona qualidade de vida. Com base no referencial teórico e da pesquisa que está em andamento, podemos afirmar que no que diz respeito à remuneração, existem muitos problemas que interferem no comprometimento e produtividade. Neste contexto, cabe ressaltar que o Programa de Participação nos Resultados é uma poderosa ferramenta de gestão que gera vantagem competitiva para a empresa e quanto aos empregados eles se sentem mais importantes, motivados, e tornam-se mais comprometidos, passando a se sentirem cada vez mais parte integrante da empresa e com isso, se preocupam e se dedicam para o cumprimento de suas metas.

Pressupõe-se que utilizando esta ferramenta as empresas con-

seguem utilizar as pessoas de forma mais eficientes, pois incentivará os empregados a contribuírem o máximo com seus esforços.

Esta pesquisa não terá pretensão de esgotar as possibilidades de análise ou tirar conclusões ambiciosas de um tema tão complexo como as influências de um Programa de Participação nos Resultados no comprometimento empresarial. Assim, outras pesquisas deverão suprir algumas das limitações desta, objetivando ampliar o nível de conhecimento que este assunto requer tanto na teoria quanto na prática.

### Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na empresa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 246 p.

CORRÊA, Waldir Evangelista. *Participação nos lucros ou resultados: metodologia inteligente aplicável a todas empresas*. São Paulo: Atlas, 1999. 176 p.

DRUKER, Peter F. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira, 1998. 214 p.

GARRIDO, Laércio M. *Participação nos lucros/ resultados: manuais de instrução*. São Paulo: Nobel, 1999. 152 p.

HAMPTON, David R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1990. xx p.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005. 419 p.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do opera-*

cional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 332 p.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencia*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 206 p.

ROSA, Fernanda Della. *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2004. 94 p.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. *Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books, 1999. 134 p.