

POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE TABACO DE VENÂNCIO AIRES – RS

REMUNERATION POLICY FOR THE TOBACCO INDUSTRIES OF VENÂNCIO AIRES – RS

POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL TABACO DE VENÂNCIO AIRES – RS

Adriana Wachholz¹ (awnaue@univates.br)
Bernardete Bregolin Cerutti¹ (bcerutti@univates.br)
Prof. Dr. Gabriel Machado Braido¹ (gabrielb@univates.br)

¹Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES (RS)

Resumo

Este artigo busca compreender a política de remuneração das indústrias de tabaco de Venâncio Aires-RS, a partir de entrevista semiestruturada com um dirigente sindical e de levantamento de dados em boletins e acordos coletivos de trabalho, além de pesquisa bibliográfica em livros e artigos para dar sustentação à compreensão a respeito de política de remuneração. Os resultados indicam que a política de remuneração adotada é a Participação nos Lucros e Resultados e a base que a determina é constituída por programas de Participação nos Resultados, tendo em vista que as metas condicionantes se apresentaram de forma incisiva nos acordos coletivos, sobre os quais não incidem encargos sociais.

Palavras-chave: Remuneração. Participação. Lucros e resultados. Tabaco. Sindicato.

Abstract

This article aims to understand the remuneration policy of the Venâncio Aires-RS tobacco industries, based on a semi-structured interview with a union leader and data collection in newsletters and collective bargaining agreements, as well as bibliographic research in books and articles to give support for understanding about remuneration policy. The results indicate that the remuneration policy adopted is Profit Sharing and the basis that determines it consists of Profit-Sharing programs, considering that the conditioning goals were incisively presented in the collective agreements, which do not incur social charges.

Keywords: Remuneration. Participation. Profits and results. Tobacco. Syndicate.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo comprender la política de remuneración de la industria tabacalera de Venâncio Aires-RS, basada en una entrevista semiestruturada con un líder sindical y la recopilación de datos en boletines y acuerdos de negociación colectiva, así como la investigación bibliográfica en libros y artículos para dar Apoyo para la comprensión de la política de remuneración. Los resultados indican que la política de remuneración adoptada es la participación en los beneficios y la base que determina que consiste en programas de participación en los beneficios, considerando que los objetivos de condicionamiento se presentaron incisivamente en los convenios colectivos, que no incurren en cargas sociales.

Palabras clave: Remuneración. Participación. Beneficios y resultados. Tabaco Unión

Introdução

Diante da complexidade e competitividade do mercado, a política de remuneração (ou política salarial) da organização pode ser uma das estratégias para atrair e reter bons profissionais. É compreendida como o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, e não é estática, pelo contrário, é dinâmica e evolui, acompanhando o mercado.

A política de remuneração é composta por salário direto mais valores indiretos que o funcionário pode ter direito a receber, tais como férias, gratificações, gorjetas, adicionais (insalubridade, periculosidade, noturno, por tempo de serviço), participação nos lucros e resultados, além de benefícios sociais que a empresa oferece, como vale transporte, vale alimentação, plano de previdência privada, entre outros.

A literatura apresenta dois tipos de remuneração: a fixa e a estratégica. A remuneração fixa é a mais tradicional e utilizada, a qual permite a padronização dos salários. É voltada para empresas que possuem uma hierarquia bem definida de cargos, e os salários facilmente podem ser comparados com o mercado.

A remuneração estratégica, também chamada de remuneração variável, é um valor pago periodicamente ao funcionário, além do salário fixo. A periodicidade está estabelecida em política específica, podendo ser trimestral, semestral ou anual, e o pagamento está condicionado ao atingimento de critérios, podendo ser individual, de grupo ou organizacional. Assim, o funcionário só receberá o valor determinado se ele, o setor/área ou a empresa tiver atingido determinado resultado positivo no negócio fim.

Esse pagamento é possível porque a empresa divide, com os funcionários, uma parte do valor a mais quando os objetivos são alcançados. Quanto mais altos forem os desafios, mais ganhos para a empresa, conseqüentemente, mais será dividido entre os funcionários.

Se por um lado a remuneração é uma estratégia para as organizações manterem-se competitivas, por outro ela pode ser a motivação do funcionário no alcance de objetivos pessoais e profissionais por meio de novos cargos, melhores salários, desenvolvimento de carreira e qualidade de vida.

A remuneração estratégica é uma opção mais moderna, pois permite flexibilidade na administração dos cargos e na estrutura administrativa, implicando, assim, uma remuneração mais personalizada. As principais formas de remuneração variável são o Plano de Bonificação Anual (um valor pago aos colaboradores que atingiram suas metas), Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários (em determinadas empresas, o controle é acionário, possibilitando a aprovação de distribuição de ações aos funcionários), Opção de Compra de Ações da Companhia (grandes redes estimulam que os donos das empresas sejam os próprios funcionários em vez de pessoas desconhecidas) e Participação nos Lucros e Resultados (forma de remuneração variável mais utilizada).

Quando a empresa adota a forma de remuneração de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), o sindicato do grupo social organizado possui atribuições legais para promover o diálogo buscando uma negociação justa para a categoria. Ou seja, uma das competências essenciais dos sindicatos, com poderes ampliados a partir da Constituição Federal de 1988, é a competência negocial, em que se destaca a tarefa de negociação de condições de trabalho e remuneração à categoria que representa.

Nesse contexto, este artigo busca compreender a política de remuneração das indústrias de tabaco de Venâncio Aires-RS, a partir de entrevista semiestruturada com um dirigente do sindicato laboral e de levantamento de dados em boletins e acordos coletivos de trabalho.

A estrutura do artigo está dividida em três seções, além desta introdução, que situa o leitor sobre o tema. Na primeira seção, está a revisão de literatura, que apresenta política de remuneração e negociações trabalhistas. Na segunda seção, está descrito o método de pesquisa; e na terceira, a análise dos resultados da pesquisa. Após seguem as referências utilizadas.

1 Revisão de Literatura

1.1 Política de Remuneração

A política de remuneração abrange tudo aquilo que é recebido em troca da força de trabalho como, por exemplo, as formas de retorno financeiro e os benefícios recebidos pelos empregados em uma relação de trabalho (RIBEIRO, 2006).

Embora seja emergência entender sobre novas formas de remuneração, especialmente diante do contexto de mudanças que a sociedade contemporânea se encontra, este estudo se delimita a remunerações fixa e estratégica.

1.1.1 Remuneração fixa

A remuneração fixa vem sofrendo críticas nas últimas décadas, mas a maioria das organizações ainda a utiliza (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). Esse sistema tradicional de remuneração compreende a adoção de cargos, organogramas, plano de cargos e salários e burocracia rígida e hierarquizada.

Utiliza-se para a definição de salários as atividades exercidas pelos empregados, ou seja, a responsabilidade e as competências previstas na descrição do cargo (BARRET, 1991). É a forma mais conhecida de remuneração, também chamada de remuneração por cargos, pois o foco está no cargo e não no empregado (VILAS BOAS E BATISTA, 2004).

Para Resende (2002), o plano de cargos e salários é obsoleto, uma vez que representa um modelo com características rígidas, burocráticas, com pouca transparente e com uso de direito adquirido que não combina com as relações modernas de trabalho. Uma das questões

preocupantes no uso desse tipo de remuneração é que ela desconsidera a contribuição individual do empregado no desempenho da empresa, já que a remuneração é vinculada ao cargo.

O modelo de remuneração tradicional foi criado para empresas ditas burocráticas, com fundamentos baseados em princípios de divisão de funções, tarefas, controles e linhas de autoridade. Observa-se que algumas empresas estão buscando modernização e os modelos mais flexíveis surgem como possibilidades, conforme descrito a seguir (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 2004).

1.1.2 Remuneração estratégica

O modelo de remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração (VILAS BOAS e BATISTA, 2004). A adoção desse conceito traz como base a relação entre desempenho e remuneração com o intuito de melhorar os resultados da empresa.

Segundo Hipólito (2000), o objetivo principal da remuneração estratégica é reconhecer a contribuição e o valor agregado dos profissionais através da distinção de diversos níveis de resultado. A remuneração estratégica é uma importante ferramenta para reforçar novos comportamentos, dando suporte à responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de metas de desempenho.

Pereira Filho e Wood Jr. (1995, p. 23) conceituam remuneração estratégica como “[...] um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo”. Destacam, também, que a “[...] remuneração estratégica é um catalisador para convergência de energias na organização”.

Algumas organizações utilizam um valor fixo e adicionam a ela o sistema de remuneração variável, baseado no desempenho do empregado oferecendo-lhe a oportunidade de melhores recompensas se atingirem objetivos e metas estabelecidos (RIBEIRO, 2006). Paschoal (2006) compreende que a remuneração eficaz precisa abranger uma parte fixa e uma complementação destinada a recompensar os bons resultados, além de um pacote de benefícios como parte da remuneração.

Para Hipólito (2000), o objetivo principal da remuneração estratégica é reconhecer a contribuição e o valor agregado dos profissionais através da distinção de diversos níveis de resultados. De acordo com Vilas Boas e Batista (2004), a remuneração estratégica é uma importante ferramenta para reforçar novos comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados, recompensando o alcance de metas de desempenho.

Xavier; Silva; Nakahara (1999) complementam argumentando que a remuneração variável é aquela que emprega o resultado como indicador para remunerar seus empregados, e esse resultado pode ser medido por meio de diferentes indicadores, como avaliação do desempenho individual do funcionário, do grupo ou da organização, avaliação da qualidade ou produtividade,

avaliação da contribuição na obtenção de lucros e resultados, e ainda, avaliação pelo alcance de metas.

Nesse contexto, a Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000 regulamentou a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre capital e trabalho e como incentivo à qualidade e produtividade. Esta lei é um elemento de motivação para a prática de remuneração estratégica no Brasil, na medida em que as empresas são isentas de encargos trabalhistas e previdenciários (MARQUART; LUNKES; ROSA, 2012).

A prática da remuneração estratégica demonstra produtividade, qualidade e lucratividade, e deve ser definida por meio de um acordo firmado com o sindicato dos trabalhadores em convenção coletiva, estabelecendo os mecanismos de aferição do resultado, a periodicidade da distribuição e o período de vigência do acordo. A periodicidade mínima de pagamento é um semestre, ou seja, não pode haver mais de dois pagamentos por ano. Não há incidência de encargos trabalhistas e previdenciários sobre o valor, mas deve-se descontar o Imposto de Renda na fonte. Além disso, a empresa pode deduzir as participações como despesa operacional, mas não pode ser considerada como forma de substituição da remuneração convencional.

O processo de negociação coletiva tem sido apontado como um instrumento democrático que ameniza possíveis conflitos existentes na relação empregador-empregado, conforme item que segue.

1.2 Negociações Trabalhistas

As negociações trabalhistas aplicam-se a todas as tentativas de entendimento que têm lugar entre empregador, um grupo de empregadores ou uma ou várias organizações de empregadores de um lado; e uma ou várias organizações representativas de trabalhadores de outro, com vistas a fixar condições de trabalho e remuneração.

Normalmente, o processo de negociação coletiva, inclui discussões sobre: a) o contrato coletivo (reajustes salariais, horas-extras, readmissões, promoções, treinamento e aprendizado, férias, horário de trabalho, entre outros); b) greves; c) mediação e arbitragem; d) solução de reclamações, entre outras.

Como resultado deste processo surge à figura do Contrato Coletivo de Trabalho (CCT), que segundo Gomes (1998), representa um acordo bilateral de estipulação de condições de trabalho, que estabelece condições e o comprometimento a determinadas obrigações no intuito de assegurarem efetivamente o pactuado, através de condições de estabilidade e fornecimento de meios para a solução de conflitos decorrentes da aplicação ou interpretação do que foi contratado (GOMES, 1998).

No Brasil, a negociação coletiva utiliza-se de dois instrumentos jurídicos que consubstanciam o entendimento entre as partes, a Convenção Coletiva de Trabalho, mais ampla, e o Acordo Coletivo de Trabalho. O primeiro é definido no artigo 611 da Consolidação das Leis do

Trabalho (CLT), como “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 segundo é definido no artigo 612 da CLT, como sendo o negócio jurídico celebrado pelos sindicatos dos trabalhadores com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, que estipula condições de trabalho aplicáveis no âmbito da empresa ou das empresas acordantes às respectivas relações de trabalho (DELBONI, 1995).

A CLT, nos artigos 613 e 621, determina o que deve conter nas Convenções e nos Acordos Coletivos, sendo: designação dos sindicatos convenentes ou dos sindicatos acordantes; prazo de vigência; categorias ou classes de trabalhadores abrangidos pelos respectivos dispositivos; condições ajustadas para reger as relações individuais de trabalho durante a sua vigência; normas para a conciliação das divergências surgidas entre os convenentes por motivo de aplicação de seus dispositivos; disposição sobre o processo de sua prorrogação e de revisão total ou parcial de seus dispositivos; direitos e deveres dos empregados e empresas; penalidades para os sindicatos convenentes, os empregados e as empresas, em caso de violação de seus dispositivos e ainda, facultativamente, disposições sobre constituição e funcionamento de comissões mistas de consulta e colaboração e disposições sobre participação nos lucros da empresa.

Assim, para Delboni (1995), é inegável que já se tenha algumas experiências bem-sucedidas de negociações coletivas, mas não existe um modelo estabelecido no Brasil para isso. Há categorias que negociam a nível nacional e outras em nível estadual, porém inúmeros sindicatos negociam isoladamente com sua contraparte patronal.

Essa prática teve início em 1970, com o intuito de mediar e resolver problemas nas empresas relacionados a lideranças arbitrárias, condições de higiene no trabalho, equiparação salarial, critérios de promoções, segurança no trabalho, entre outros motivos. Nesse processo também houve iniciativas de empresas, por estarem tornando-se inoperantes. Diante disso foi instituído, por meio da Medida Provisória nº 860 de 27/01/95, a legitimidade da Comissão de Trabalhadores para negociar a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas (NASCIMENTO, 2004).

2 Método de Pesquisa

O método de pesquisa auxilia na identificação dos instrumentos necessários ao atendimento dos objetivos. Para tanto, a pesquisa classifica-se quanto à abordagem do problema como qualitativa. Conforme Gil (2018), a pesquisa qualitativa relata situações complexas e particulares. Dispõe de facilidade ao relatar a complexidade de uma estabelecida suposição ou problema, analisa e interpreta variável, compreende e classifica procedimentos dinâmicos de

grupos sociais, manifesta colaboração no processo de mudança, criação ou construção do ponto de vista de um determinado grupo.

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, que tem o objetivo, segundo Marconi e Lakatos (2010), de produzir conhecimento para aplicação dos resultados, ou seja, contribuir para solucionar problemas encontrados na realidade. E, quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, refere-se ao levantamento de informações realizadas para classificar a importância das distintas causas sociais para as organizações (MAHLOTRA, 2012). Assim, este estudo é qualitativo, aplicado e descritivo, pois busca compreender a política de remuneração das indústrias de tabaco de Venâncio Aires-RS.

A coleta de dados implica atividades que estão relacionadas a conhecer e selecionar os diferentes instrumentos de coleta de dados e aplicar um desses instrumentos, preparar observações, registros e medições obtidas (GIL, 2018). Entre os procedimentos de coletas de dados estão observação, história de vida, entrevista, questionário, coleta documental, entre outras.

Nesta pesquisa, além de coleta documental em boletins e acordos coletivos de trabalho do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Tabaco de Venâncio Aires, utilizou-se a entrevista com roteiro semiestruturada, elaborado com base nos conceitos apresentados no referencial teórico, e aplicada de forma presencial em abril de 2019.

O critério de escolha do sujeito foi acessibilidade e conveniência, que consiste, neste caso, em um dirigente sindical envolvido diretamente em negociações com as empresas de tabaco, disposto a colaborar com o estudo, após concordância livre, espontânea e voluntária. Seu nome não é revelado, visando a preservar sua identidade e privacidade.

O referido sindicato foi criado em 1975 e a escolha por ele se deu pela importância que têm para os trabalhadores, que é a categoria econômico que mais emprega em Venâncio Aires, garantindo o maior número de contratações no país, no período de safra.

A apresentação dos resultados de uma pesquisa consiste em interpretar o que foi gerado por meio das análises dos dados coletados, segundo os objetivos propostos (BARDIN, 2008). Neste trabalho, os dados são tratados de forma qualitativa, com base na análise do conteúdo.

Por fim, todo método apresenta possibilidades e limitações, por isso Vergara (2010) sugere antecipar-se a possíveis críticas, informando as limitações da pesquisa. A principal limitação deste estudo diz respeito à abrangência dos resultados, pois refere-se somente aos trabalhadores do segmento de tabaco de Venâncio Aires, não se estendendo às demais categorias, nem a outros sindicatos. Dando continuidade, segue a análise dos resultados.

3 Análise dos Resultados

O Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Tabaco de Venâncio Aires/RS tem aproximadamente 5.000 associados, sendo 85% safristas e 15% empregados efetivos. Sua base de atuação é Venâncio Aires, com representatividade em 11 empresas, das quais todos os trabalhadores são sindicalizados.

A partir da Lei nº 10.101/2000 que regulamentou a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, o tema tornou-se frequente na pauta sindical, sempre tendo a presença de um representante sindical nas negociações entre trabalhadores e empregadores. Contudo, esse processo foi lento, conforme relato do dirigente sindical entrevistado:

Por muito tempo tentamos implantar a obrigatoriedade do PLR na convenção coletiva, mas foi somente a partir do ano de 2004 que se inseriu uma cláusula obrigando as empresas a criar programas de participação nos resultados. Hoje também existe um regulamento sobre a participação nos resultados, anexado à convenção coletiva da categoria, elaborado individualmente pelas empresas pertencentes a esta categoria de trabalhadores (DIRIGENTE SINDICAL, 2019).

A Convenção Coletiva de Trabalho 2016/2017 da categoria prevê, na sua cláusula décima, participação nos resultados, mas não especifica os critérios de pagamento da remuneração variável, o que gera frequentes dúvidas aos trabalhadores e empregadores:

As empresas da base territorial se obrigam a dar continuidade aos seus programas de participação nos resultados, que deverão, sempre, ser obedientes em sua formação e formalização, ao que determina a legislação vigente.

As empresas da base territorial, que ainda não praticam, se obrigam a implementar programa de participação nos resultados.

As empresas que vierem, a qualquer tempo, se estabelecer na base territorial, se obrigam a implementar, desde logo, programa de participação nos resultados.

Os programas, indistintamente, deverão incluir seus empregados contratados por prazo indeterminado (efetivos) e os contratados por prazo determinado (safreiros), ficando possível que os programas sejam em separado e tenham condições distintas e, deverão, sempre, ser obedientes em sua formação e formalização, ao que determina a legislação vigente.

As empresas no primeiro semestre de cada ano, procederão antecipação, no caso de programa novo ou o pagamento, no caso de saldo positivo de programa anterior. As mesmas condições são aplicáveis para o segundo semestre do ano, até 30 de novembro. Incluem-se neste caso os contratados por prazo indeterminado (CCT, 10ª cláusula).

Na medida em que a cláusula não especifica o pagamento da remuneração variável, permite-se que as empresas estabeleçam diferentes critérios, valores e condições de pagamento, observando apenas a categoria do empregado, os trabalhadores efetivos, os safristas e a proporcionalidade do salário nominal para a definição da proporcionalidade da participação nos resultados.

A Convenção Coletiva de Trabalho prevê que as empresas podem negociar livremente a PLR, desde que comuniquem suas intenções ao sindicato dos trabalhadores, por meio do seu próprio regulamento.

Conforme levantamento realizado no Exercício 2017, apresentado no Quadro 1, identificou-se 11 Programas de Participação nos Resultados (PLR's), com periodicidade de um ano, pagos em duas parcelas (geralmente um valor é pago a título de adiantamento e o outro no final do ano), mas com diferentes critérios de pagamento e definição de metas.

Quadro 1 - Vigência dos Programas de Participação nos Resultados

Critério	Classificações	2016	%	2017	%
Vigência anual	Pagamento antecipado	2	33%	6	55%
	Pagamento em 1 parcela	-	-	-	-
	Pagamento em 2 parcelas	4	67%	5	45%
	Pagamento em 3 parcelas	-	-	-	-
	Pagamento mensal	-	-	-	-
	Total	6	100%	11	100%

Fonte: Levantamento realizado pelos autores (2019), a partir dos PLRs 2016/2017

Observa-se que nenhum dos programas de participação nos resultados de 2017 contraria a Lei nº 10.101/2000 de PLR, que define como tempo mínimo de pagamento o período de seis meses para a não incidência de encargos sociais.

O mesmo dirigente sindical relata sobre as negociações com as empresas de tabaco quando da implantação do PLR:

As negociações sempre foram complicadas. Existe uma pré-disposição, por parte dos agentes negociadores representantes das empresas, em negar qualquer novidade para ser implantada em uma convenção coletiva. Com o tempo e a insistência por parte do sindicato se conseguiu convencer as empresas do grupo econômico que seria interessante para elas terem algo para ajudar a motivar seus funcionários, sem ter a contrapartida de encargos sociais como INSS e FGTS (DIRIGENTE SINDICAL, 2019).

Mesmo com a existência da lei, que objetiva viabilizar a implantação de PLR e obriga as empresas a adotarem tal prática, houve resistências. Para o dirigente sindical, “[...] as empresas só tomaram a iniciativa de implantar o PLR após inúmeras reivindicações dos funcionários e de perceberem o pacote de benefícios fiscais que poderiam ter, e conseqüentemente, a possibilidade de melhor desempenho organizacional” (DIRIGENTE SINDICAL, 2019).

A PLR beneficia trabalhadores e empregadores na medida em que os incentiva a comprometer-se cada vez mais com os objetivos da empresa, gera melhores resultados através de parceria entre empresa e funcionário, recompensa os funcionários pela superação e performance aplicada na busca dos resultados organizacionais, além da isenção de tributação como FGTS e INSS.

Quanto aos valores pagos, o Quadro 2 demonstra que a definição da base em que é determinada a PLR é constituída de programas de Participação de Resultados (PR), com a representatividade de 73% proporcional ao salário e 27% por um valor arbitrário, determinado pelas indústrias de tabaco.

Quadro 2 – Condições de pagamento da PR nos acordos coletivos firmados em 2017

Critério	Classificações	2016	%	2017	%
Condições de pagamento	Proporcional ao salário	6	100%	8	73%
	Arbitrado pela diretoria	-	-	3	27%
	Total	6	100%	11	100%

Fonte: Levantamento realizado pelas autoras (2019), a partir dos PPRs 2016/2017

O PLR, através da participação nos resultados, é possível porque possibilita por parte dos empregados a verificação e o controle mais direto sobre as principais variáveis que interferem o resultado, ou seja, é possível identificar, no nível operacional, a quantidade produzida, o material estranho e o consumo, enquanto na participação dos lucros não é possível verificar, pois a tendência é que haja um simples repasse de informações da empresa sobre o lucro contabilmente apurado, sem o devido controle dos trabalhadores.

O Quadro 3 ilustra a existência de metas condicionantes nos programas, isto é, condições estabelecidas pelas indústrias. Em 2017, a existência de metas condicionantes nos programas assinados foi de 72%. A pouca inexistência de metas não descaracteriza a chamada troca oportunista de abonos salariais de final de ano por PRL, já que o critério principal de pagamento em 2017 está relacionado com a proporcionalidade do salário nominal com valor máximo ou do abono/prêmio, além do fato de todos os acordos terem prazo de vigência anual. Portanto, o abono antes garantido em negociações, atualmente depende também do atingimento das metas acordadas. Desse modo, para o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Tabaco de Venâncio Aires, a real participação nos lucros ainda não faz parte dos acordos estabelecidos.

Quadro 3 – Número de indústrias que condicionam metas ao pagamento da PLR

Critério	Descrição	Empresas	
		2016	2017
Metas (múltiplos critérios)	Índice de produtividade (quilograma/ hora/ homem)	3	4
	Volume de compra de tabaco estimado Base na estimativa de produção prevista no CROP PLAN	2	2
	Redução de material estranho	4	4
	Quebra de estocagem de tabaco cru	2	2
	Rendimento lâmina	1	1
	Consumo de água e luz em relação ao volume total de tabaco processado	2	2
	Objetivo setorial (cada área deve definir seus objetivos)	2	2
	Perfil de competências (avaliação da prontidão do empregado em relação à aplicação de cada um dos fatores requeridos para o perfil de competências)	2	2
	Lucro líquido	2	2
	Manutenção da certificadora ISSO 9001 (relatório de auditoria)	2	2
	Nº de ações preventivas ambientais (controle dos registros de ações de melhorias)	1	1
	Reclamações registradas de clientes (devido a presença de material estranho)	1	1
	Pesquisa de satisfação de cliente	1	1
	Redução de consumo de papel	1	1

Absenteísmo/ frequência	5	8
Recuperação de débito de produtores	1	1
Avaliação de desempenho individual	5	5
Avaliação de desempenho setorial	1	1
Penalidades disciplinares	1	2
Retorno da Safra anterior	3	3
Indicação de candidato ao emprego	2	2
Livre negociação entre empregadora e a comissão	-	3

Fonte: Levantamento realizado pelas autoras (2019), a partir dos PPRs 2016/2017

O mesmo quadro evidencia que a maioria das metas firmadas nas negociações está relacionada à produção, como o índice de produtividade e a redução de material estranho, demonstrando maior eficiência produtiva e elevada rentabilidade (lucro) do negócio e, por extensão, absenteísmo/frequência e avaliação de desempenho individual.

Segundo o dirigente sindical entrevistado, na definição das metas participam, além da direção da empresa, “[...] o representante do sindicato e a comissão de trabalhadores, que conhece a realidade da empresa e é fonte estratégica de informação para fins de negociação” (DIRIGENTE SINDICAL, 2019). Ou seja, os sindicatos não conseguem acompanhar o desempenho das empresas e obter as informações tais como os trabalhadores que atuam nelas, por isso a relevância da comissão para ter subsídios no momento de estabelecimento das bases de cálculo das metas do PLR.

Na perspectiva de gestão, sabe-se que uma empresa precisa gerar lucro com produto ou serviço de qualidade e menor custo para atender o cliente no mercado. Mas isso não a impede de conciliar a estratégia capital-trabalho. O modelo de gestão que busca desenfreadamente resultados e se esquece de considerar os funcionários está fadada ao fracasso. Estratégias de produtividade precisam ser uma via de mão dupla, em que todos saem ganhando - o empregador e o empregado.

Visando essa conscientização, algumas ações foram desenvolvidas para que as indústrias e trabalhadores compreendessem o propósito de um programa de PLR, como eleição de comissões de empregados, elaboração de cartilhas de orientações para auxiliar as comissões nas negociações, mobilização para dar apoio às negociações, desenvolvimento de seminário e reuniões para compartilhar ideias e experiências com outros sindicatos, de outras bases territoriais.

Embora o PLR seja obrigatório na Convenção Coletiva de Trabalho a partir de 2004, vários contatos amigáveis foram feitos pelo sindicato laboral às indústrias de tabaco reiterando a implantação do PLR. Inclusive foram desenvolvidas ações de cumprimento de convenção coletiva para aquelas empresas, que mesmo após a convenção coletiva, continuaram se negando a cumprir com a obrigação legal.

Mesmo com a representatividade em 11 empresas e todos os trabalhadores sindicalizados, o dirigente entrevistado afirma que a experiência do sindicato ainda é incipiente e o poder do capital diante da recessão econômica, da queda nos níveis de emprego e das mudanças

na forma de gestão, tem maior força, levando-o a concluir que “[...] o que conquistamos não caracteriza propriamente uma conquista dos trabalhadores, já que o PLR parece favorecer sobretudo as indústrias”.

Em continuidade, a preocupação atual do sindicato é melhorar os acordos coletivos para os trabalhadores, capacitando as comissões das indústrias para melhor atuação nas negociações. Através do programa de PLR, estas comissões são vistas como oportunidades de se reforçar a representação no local de trabalho, bem como um espaço natural, para se discutirem outros temas relacionados à organização e a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Ressalte-se que tais comissões não têm estabilidade nas empresas, fato este que, as vezes, pode inibir as discussões e reivindicações de seus integrantes.

A garantia da participação do sindicato é vista com importância na medida em que este pode assessorar as comissões nas negociações, acumular diversas experiências e pressionar as empresas a negociarem o PLR. Para o dirigente sindical, o tamanho da participação do sindicato está diretamente relacionado à sua força política de representação, mobilização e capacidade técnica para discutir o assunto, haja visto que muitas indústrias ainda resistem em negociar, embora todo o empenho de negociação do sindicato para a negociação e adesão, por força da lei e, também, em virtude dos potenciais benefícios dos programas.

Considerações Finais

Embora a Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, tenha regulamentado a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas, os principais motivos para a implantação do PLR, conforme releva o estudo, são as reivindicações dos trabalhadores e o desejo de melhor desempenho organizacional. Notou-se também que a modalidade em que mais determina o PLR é constituída pelos PR, mais um valor arbitrário pela empresa, fazendo com que o sindicato laboral não determine a participação com base nos lucros.

Para o dirigente sindical entrevistado, o PLR não é compreendido como uma vitória da classe trabalhadora. A inclinação de troca de abonos salariais fica cada vez mais evidente nas negociações, reduzindo o espaço para discussões de aumentos salariais reais, ou seja, a coerência do discurso empresarial mostra que o aumento salarial em épocas de desemprego e estabilização econômica devem ser acompanhados de uma correlação por parte do trabalhador, com aumento da qualidade e produtividade.

Mesmo nas indústrias que aderiram o programa de PLR, o pretexto principal parece ser o de trocar aumentos salariais fixos por abonos vinculados às metas, sobre os quais não incidem encargos sociais, conforme observado nos acordos firmados neste setor. Para evitar o enfraquecimento sindical, cabe ao sindicato capacitar as comissões de trabalhadores, de modo que tenham condições de representar os quase 5.000 associados, discutindo o tema e intermediando o PLR.

A competência dos dirigentes sindicais assim como das comissões de trabalhadores é um ponto indispensável para o avanço qualitativo dos programas. Para além da questão salarial, muitas outras possibilidades podem surgir a partir dos diálogos, como participação mais ativa na reestruturação produtiva, proposição de melhorias na organização do trabalho, qualidade, produtividade, maior consciência da categoria e diferenciação da ação sindical.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARRET, G.V. Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. *Human Resources Management Review*. V. 1, n. 2, p. 97-105, 1991.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT – 1943**.
- BRASIL. **Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Casa Civil da Presidência da República. Subchefia para assuntos jurídicos. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10101.htm>. Acesso em: 06 dez. 2016.
- DELBONI, Denise Poiani. **Algumas dimensões do contrato coletivo de trabalho e sua percepção pelos praticantes das relações trabalhistas no Brasil**. 1995. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GOMES, Sônia Maria da S. **O uso das informações contábeis como um instrumento orientador das negociações trabalhistas no Brasil**. 1998. 150 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- HIPÓLITO, JAM; SILVA, C. M. Metodologia de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultados. *ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, v. 24, 2000.
- PEREIRA FILHO, João Lins; WOOD JR, Thomaz. **Revista RAE Light EAESP/FGV**. São Paulo, Brasil. v2, n4, p.21.25, 1995
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. **Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, v.6, n.13, p. 04-25, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/issue/view/135>>. Acesso em: 28 nov. 2016.
- NASCIMENTO, Amauri M. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR, 2004.
- PASCHOAL L. **Como gerenciar a remuneração na sua empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RIBEIRO, A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SINDICATO, Trabalhadores indústria do fumo, alimentação e afins de Venâncio Aires e região. **Convênções**. Disponível em: <<http://www.stifumo.com.br/stifumo/index.php?ajax=4>> Acesso em: 19 ago. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. de O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto: como alavancar estrategicamente negócios através da participação nos resultados**. São Paulo: Makron Books, 1999.

Recebido em 30/07/2019

Aceito em 12/11/2019