

UTILIZANDO O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO

Sérgio Soares de Sena¹
Ivanir Casagrande²

RESUMO: O presente trabalho aborda o tema de gestão de benefícios organizacionais, mostrando a atual realidade das empresas brasileiras e apresentando o programa de benefícios como ferramenta para a melhoria do ambiente organizacional, agindo na motivação dos colaboradores, positivando a cultura organizacional, retendo e atraindo novos talentos e aumentando a produtividade.

Palavras-chave: Lucros. Resultados. Ferramenta. Motivação.

INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é uma das áreas mais desafiadoras dentro do universo organizacional, já que lidar com gente não é o mesmo que lidar com máquinas, por mais que uma organização seja automatizada e tenha em suas dependências o “suprassumo” da tecnologia, ela sempre dependerá de pessoas para gerir e fazer funcionar todas as engrenagens que fazem parte da estrutura da empresa, ou seja, não há negócios, não há produção e não há consumo sem a participação de gente, neste sentido, o capital humano é a peça central que põe em movimento toda a organização. Então, a Gestão de Pessoas pode ser vista como desafiadora na medida em que pode ter impacto direto na motivação dos colaboradores e em consequência pode afetar, também, os resultados da empresa.

A Motivação é conhecida como a condição do organismo capaz de influenciar diretamente o comportamento do indivíduo, é como se fosse o combustível interno que alimenta e põe em movimento as ações de uma determinada pessoa. Seguindo neste raciocínio, muitas organizações dispõem entre os seus benefícios sociais, do Programa de

¹Mestre em Direção e Administração de Empresas pela Universidad de La Empresa de Montevideo – UDE. Pós-graduado em Neuropsicologia pela Universidade Católica Salesiano – UNISAL. Pós-graduado Psicologia Organizacional pela Universidade Católica Dom Bosco – UCDB. Pós-graduado em Gestão de Pessoas pela Universidade Católica Dom Bosco – UCDB. Graduado em Psicologia pelo Centro Universitário de Barra Mansa – RJ.

²Orientador. Mestre em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco – UCDB. Pós-graduado em Gestão em Marketing, Metodologia e Gestão em Educação a Distância e em Gestão Pública pela UFMS. Graduado em Administração pela Faculdades Unidas Católicas de MT – FUCMT.

Participação nos Lucros e Resultados – PLR, que é um “prêmio” oferecido aos colaboradores pelo atingimento das metas estabelecidas anteriormente. Assim sendo, a PLR pode ser utilizado como uma ferramenta de motivação de equipes, fazendo com que as pessoas se engajem em um objetivo comum, que é gerar resultados e lucros para a empresa, e ao final, o funcionário verá o seu trabalho valorizado e recompensado através de um prêmio (estímulo), neste caso a PLR.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo relacionar o Programa de Participação nos Lucros e Resultados como uma ferramenta eficaz para gestão e motivação de equipes. Pois acreditamos que para um profissional de Recursos Humanos, um líder ou gestor de área, não basta somente dominar o conhecimento prático/técnico, é fundamental também, dominar conhecimentos como gestão de pessoas e motivação de equipes, resumindo, o bom Gestor deve ter uma visão holística de sua equipe e de todo o ambiente ao qual está inserido, isso poderá ser a chave para o sucesso ou para o fracasso, tanto pessoal como da organização que faz parte.

1 MOTIVAÇÃO

É impossível falar de motivação sem falar de Maslow e sua teoria da motivação. Para compreender com mais assertividade como ela se reflete no universo de trabalho, é importante estudar o que o psicólogo Abraham Maslow afirma sobre essa temática. A motivação de acordo com Maslow parte do atendimento a necessidades próprias de cada indivíduo, porém respeitam uma determinada escala hierárquica, iniciando por o que é mais básico e necessário para sua sobrevivência. Na sua teoria, só quando esse grupo de necessidades básicas é satisfeito é que um segundo grupo, estes secundários, passa a ser a prioridade. E assim se segue até completar as cinco escalas estabelecidas pelo psicólogo, essa escala vai da base até o topo da pirâmide que ilustra a Teoria das Necessidades Humanas, conhecida em todo o mundo como Pirâmide de Maslow. Na base da pirâmide está aquilo que é mais importante para a sobrevivência do ser humano, que é basicamente o atendimento às suas necessidades de saúde e de bem-estar. Para uma melhor compreensão sobre o tema vamos anexar abaixo (figura 1) a pirâmide de necessidades de Maslow.

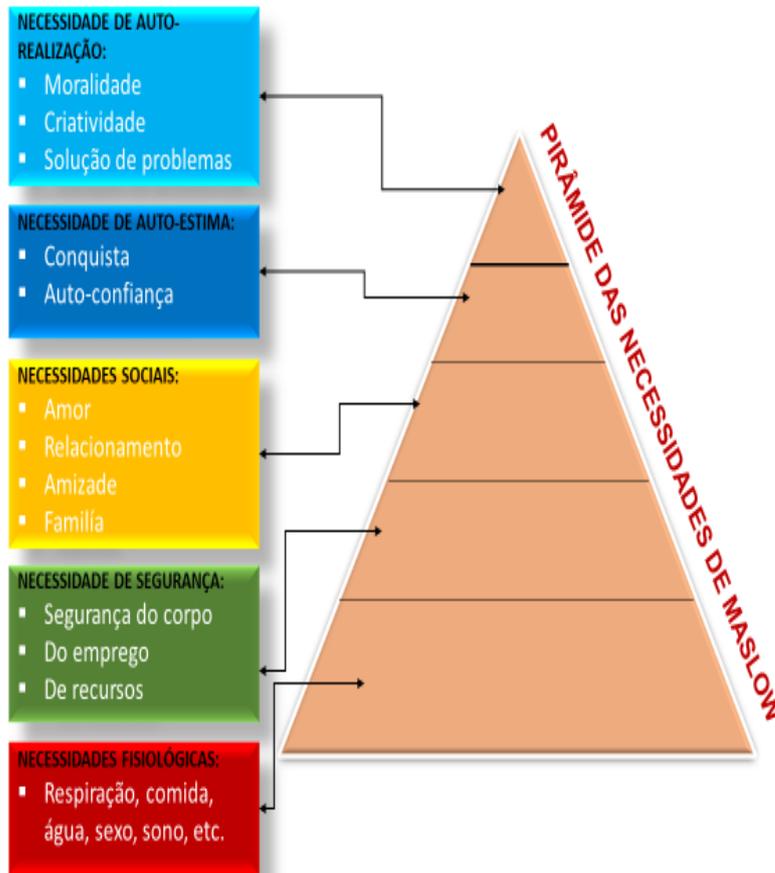


Figura 1: Pirâmide de Maslow

Para reforçar o entendimento sobre a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, Marcousé afirma o seguinte:

Abraham Maslow (1908 – 1970), psicólogo norte americano, deixou uma grande contribuição para a teoria da motivação com a “hierarquia de necessidades”. Maslow acreditava que todas as pessoas tinham as mesmas necessidades, as quais podem ser organizadas hierarquicamente. Na base da hierarquia estão as necessidades físicas, tais como alimentação, abrigo e aquecimento. Quando não satisfeitas, essas são as motivações primárias do indivíduo. Entretanto, se os funcionários ganham o suficiente para satisfazer essas necessidades, seu poder motivacional diminui. (MARCOSÉ, 2013).

É do conhecimento de todos que a Gestão de Pessoas é parte primordial no que diz respeito as funções dos líderes, em destaque os gestores do setor de Recursos Humanos, pois são eles, juntamente com a equipe de RH, os atores centrais responsáveis em planejar, criar e pôr em marcha ferramentas capazes de motivar os colaboradores, bem como manter o ambiente de trabalho propício a produtividade. Assim sendo, vemos a política de benefícios como uma área essencial dentro do planejamento estratégico de qualquer empresa. A gestão de benefícios é uma área que necessita ser administrada e cuidada como os demais assuntos

da empresa, com planejamento estratégicos e objetivos bem definidos para gerar ganhos tanto para a empresa quanto para os funcionários. Neste sentido, o setor de Recursos Humanos deve planejar estrategicamente políticas que sirvam como aparato para os líderes utilizarem como ferramentas de motivação de suas respectivas equipes, valorizando o capital humano e a manutenção de um Clima Organizacional positivo e propício ao bom desenvolvimento das funções laborais.

A motivação no ambiente de trabalho é a peça central para o êxito no universo profissional e organizacional, isso, tanto no que se refere ao aspecto individual quanto, também para a organização. Isso porque a motivação está relacionada de forma direta à questões de satisfação e à produtividade, o que de forma geral, acaba por afetar o negócio, seja com ganhos no caso de uma equipe motivada, ou com perdas de produtividade e receitas no caso de um grupo desmotivado. Porém, descobrir o “alimento” para manter-se motivado no decorrer do tempo pode se tornar uma tarefa árdua que, por vezes, os funcionários não conseguem superar sem ajuda de um superior ou líder. Sendo assim, cabe à organização, no papel ou por via do time de Recursos Humanos - RH, elaborar ações que estimulem a manutenção da motivação entre os seus colaboradores.

A motivação no trabalho é a chave para o sucesso no ambiente profissional, tanto a nível individual quanto para a empresa. Isso porque ela está diretamente relacionada à satisfação e à produtividade, o que afeta o negócio de uma forma holística.

No entanto, encontrar o combustível para se manter motivado no dia a dia pode ser um desafio que, muitas vezes, os colaboradores não conseguem superar sozinhos. Portanto, cabe à empresa, representada pelo time de RH, criar ações que promovam a manutenção da motivação no trabalho. (XERPA, 2019).

Para uma melhor compreensão do texto vamos definir melhor o que é Motivação, de forma geral, é um conjunto de fatores individuais e contextuais que podem determinar a escolha de uma ação específica. Assim sendo, motivação é aquilo que nos impulsiona a realizar determinada atividade. A motivação é o desejo de fazer alguma coisa, é inerente ao ser humano, até porque, para que realizemos qualquer ação em nosso dia a dia, até aquelas mais insignificantes, é necessário de algo que nos ponha em movimento para executar esta ação. Exemplificando, a dinâmica é esta: se sentimos sede, somos motivados a beber água, neste caso a sede foi a motivação para a ação de procurar beber a água.

Para Robbins, 2013 motivação é a “vontade de fazer algo”, no trecho abaixo descrito, ele especifica a motivação da seguinte forma:

Motivação é a vontade de fazer algo. É condicionada pela capacidade que essa ação tem de satisfazer alguma necessidade individual. Uma necessidade, em nossa terminologia, significa uma deficiência fisiológica ou psicológica que torna atraente a busca por certos objetivos. (Robbins, 2013).

Neste sentido, motivação no trabalho está relacionado ao desejo de se manter naquela empresa, mas além disso, é o sentimento que impulsiona todas as suas ações no ambiente laboral. Resumindo, é a vontade de alcançar metas e conseguir os resultados esperados, tanto por questões internas ao ser humano (indivíduo), quanto por influências externas. Continuando, a motivação pode ser de duas formas, a **intrínseca** que é uma motivação própria de cada sujeito, neste caso é uma motivação interior que depende apenas de cada pessoa. Por outro lado, temos também, a motivação **extrínseca** que está relacionado com o ambiente externo, sendo assim, é de reponsabilidade da empresa, tem haver com o que a empresa fará para manter os empregados motivados, sobre isso, o site Xerpa afirma que:

A motivação intrínseca está relacionada à força interior de cada colaborador. Ou seja, essa é aquela motivação que depende somente do indivíduo que a possui. Ela é muito particular e pode variar bastante.

Esse tipo de motivação, apesar de ser individual, pode ser afetada por fatores internos e externos, podendo ser estimulada por objetivos, metas, sonhos e interesses pessoais.

Por isso, mesmo estando mais relacionada ao colaborador do que com a empresa, ela pode ser fomentada pelo ambiente de trabalho, no entanto, não depende do coletivo. Com essa prática, é possível ter reflexo positivos que vão além do bem-estar do indivíduo e contribuem para a boa produtividade da empresa. (XERPA, 2019).

Já a motivação extrínseca está relacionada a fatores externos. É a motivação ligada à coletividade, ou seja, é como a empresa irá motivar seus trabalhadores a produzir com mais eficiência e eficácia.

As premiações ou bônus oferecido para colaboradores que atingirem metas do mês ou da semana são bons exemplos de atitudes que podem ser promovidas no ambiente de trabalho para aumentar esse tipo de motivação. (XERPA, 2019).

Complementando o exposto acima, entendemos então, que a motivação da equipe depende tanto da empresa quanto do indivíduo. Porém, é muito comum ver líderes caírem em enganos, como pensar que se alguma coisa o motiva, automaticamente, também motivará outras pessoas. Isso é impossível, pois cada indivíduo é único, tem necessidades e desejos particulares. Por isso, o processo de motivação da equipe deve-se levar em consideração aspectos específicos de cada integrante daquele grupo, em outras palavras, as ferramentas escolhidas para este processo devem ser específicas e não generalistas.

Coordenadores bem-sucedidos compreendem que o que os motiva pessoalmente pode ter pouco ou nenhum efeito sobre os outros. O fato de você estar motivado, por fazer parte de uma equipe de trabalho coesa, não significa que todos estejam.

Ou só porque está exultante com o seu trabalho não significa que todos se sintam da mesma forma. (ROBBINS, 2013).

Prosseguindo com o entendimento sobre motivação, ela tem influência direta no comportamento do colaborador em relação as suas atividades e relacionando-se profundamente no comprometimento do colaborador com o trabalho a ser desenvolvido. Neste caso, quanto maior o nível de motivação de um funcionário, melhor ele irá realizar suas atividades e conseqüentemente a sua produtividade será mais alta e com melhor qualidade. Sobre isso, o site Xerpa diz que: “Então, quanto mais motivado um profissional está, melhor ele irá desempenhar suas funções e mais alta será sua produtividade” (Xerpa, 2019).

Devemos deixar claro também, que existem dois tipos de motivação no que se refere ao campo organizacional, são elas, a Motivação do Trabalho (depende somente da pessoa) que está relacionada mais ao indivíduo e seus desejos internos e a Motivação Organizacional (responsabilidade da empresa) que tem relação direta com a empresa, ou seja, enquanto a primeira é própria do sujeito, a segunda é de total responsabilidade da organização, são as ações que a empresa deve tomar para manter os seus colaboradores motivados.

Diferente da motivação no trabalho, a motivação organizacional está relacionada muito mais a uma estrutura empresarial do que ao colaborador em si. Isso porque ela se refere ao conjunto de responsabilidades da empresa para manter a motivação dos funcionários alta para gerar bons rendimentos. (XERPA, 2019).

Para concluirmos essa parte que fala sobre motivação, é importante destacar a importância que tem a motivação no trabalho, pois sobre a perspectiva da organização, um trabalhador que não está motivado tem a tendência de não se dedicar ao trabalho, produzir menos e com menor qualidade e conseqüentemente pode acabar por “contaminar” negativamente os demais colaboradores daquele setor, afinal, um funcionário desmotivado, tende a postergar suas tarefas ou faze-las de qualquer forma, pois acredita que não está sendo valorizado o suficiente pelo seu trabalho, e neste contexto, acaba colocando a empresa como alvo de toda a sua inconformidade, podendo assim, aviltar o clima do setor onde trabalha e até mesmo, da organização. Ou seja, é melhor trabalhar no sentido de manter um clima organizacional positivo do que ter que tentar reparar um ambiente hostil (no sentido de clima organizacional negativo para a uma boa produtividade) no que se refere ao clima dentro do ambiente de trabalho.

2 PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Para iniciarmos este tema se faz necessário expor as diferenças entre PLR e PPR, já que, enquanto a primeira faz referência ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados – PLR, a segunda guarda relação com o Programa de Participação nos Resultados. Pode parecer que são programas idênticos, porém não são, pois a PLR é paga quando a organização obtém lucro e atinge, também os resultados esperados para o período pré-estabelecido. Já a PPR é um prêmio pago aos colaboradores pelo cumprimento das metas estabelecidas para o período, não tendo relação com o lucro obtido pela organização. Segundo Camargo 2017, PLR e PPR são definidas da seguinte forma:

PPR é a sigla para Programa de Participação nos Resultados, ou seja, um plano cujo objetivo é premiar os colaboradores pelo atingimento de metas pré-estabelecidas. Portanto, observe que o PPR está atrelado à metas e objetivos concretos, não se relacionando ao lucro da empresa.

Isso significa que se a empresa tiver prejuízo, mas as metas forem atingidas, os colaboradores receberão a remuneração definida pelo programa. Quando a meta principal é o lucro, temos outro tipo de programa: o PLR.

PLR é a sigla para Participação nos Lucros e Resultados. Nesse caso, a condição para o pagamento do benefício é a empresa, além de atingir os resultados, obter lucros, já que a distribuição do valor entre os empregados será feita com parte do lucro que a empresa obteve. (CAMARGO, 2017).

Sabemos porém, que o processo de tomada de decisão nem sempre é algo simples a se fazer, já que demanda planejamento e estratégias específicas para cada situação, neste caso, a decisão de implementar ou não o Programa de Participação nos Lucros e Resultados. Essa decisão deve ser precisa, pois terá impacto direto em todo o ambiente da empresa, tanto nas finanças e metas da organização, quanto na motivação e produtividade dos colaboradores. Por isso é importante destacar a importância da tomada de decisão. De acordo com Robbins 2012, o processo de tomada de decisão é composto por sete etapas, são elas:

- 1) identificar o problema;
- 2) coletar informações relevantes;
- 3) desenvolver alternativas;
- 4) avaliar cada alternativa;
- 5) selecionar cada alternativa;
- 6) implementar a decisão e;
- 7) acompanhar e avaliar.

Essas etapas estão descritas no trecho abaixo:

Processo de Tomada de decisão:

Um processo de sete etapas que fornece um modo racional e analítico de olhar para as decisões. As etapas incluem identificação do problema, coleta de informações relevantes, desenvolvimento de alternativas, avaliação das alternativas, seleção da melhor alternativa, implementação da decisão e acompanhamento e avaliação. (ROBBINS, 2012).

Ou seja, o processo de tomada de decisão é um processo complexo e não pode ser realizado com ações simplistas. E por tratar-se de um processo complexo, vamos expor a figura 2 afim de clarear e exemplificar essa etapa de forma mais lúdica.

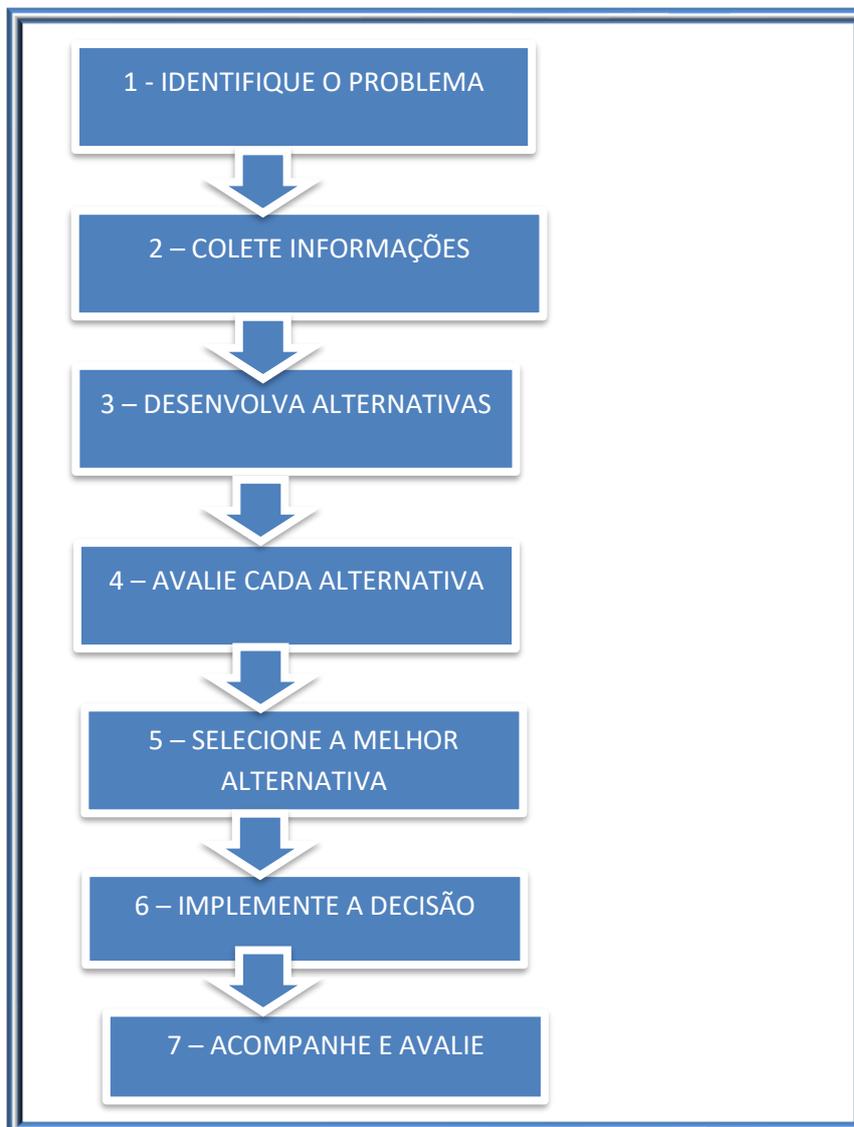


Figura 2

A primeira vez em que o termo Participação nos Lucros e Resultados - PLR foi citado na nossa Constituição foi no ano de 1946, todavia somente no final do ano de 2000 é que o

Programa foi regulamentado com a lei 10.101 e no ano de 2013, através da Lei 12.832, foram feitas atualizações no programa. Conforme vimos anteriormente, há uma distinção entre PPR e PLR, todavia, existe também aspectos primordiais que une ambos os benefícios, são elas, sua adesão, apesar de criada através de lei, não é obrigatória, porém, se a empresa resolver adotar o programa, a mesma deve garantir o benefício a todos os funcionários, sem distinção de nível hierárquico uma vez que os resultados pré-estabelecidos e os lucros sejam atingidos. A escolha entre PLR ou PPR dependerá da realidade de cada organização, para essa escolha deve-se levar em conta a situação financeira da empresa, o ramo de atividade, a cultura organizacional, etc.

Definido essas diferenças, continuaremos então, a decorrer sobre o tema e sua importância como ferramenta de motivação dentro do universo organizacional, porém, agora focaremos apenas no nosso objeto de estudo que é a PLR. Quando decidimos por implementar o Programa de Participação nos Lucros e Resultados – PLR na política de Recursos Humanos da empresa devemos ter em mente que esse novo benefício trará mudanças na estrutura organizacional, essas mudanças podem afetar positiva ou negativamente o cotidiano da empresa. O site Treasy especifica alguns exemplos de aspectos positivos para a organização no tocante a adoção da PLR, são eles:

- Aumentar a motivação dos colaboradores;
- Incentivar os colaboradores a se comprometerem com as metas organizacionais;
- Como o valor a ser distribuído aos trabalhadores não possui natureza salarial, PPR e PLR são isentos de encargos trabalhistas para o empregador (contudo, para o empregado, sobre o valor recebido é tributado o imposto de renda sobre a fonte, em tabela aplicável exclusivamente para Participação nos Lucros ou Resultados);
- Estabelecer parceria entre empresa e colaboradores, logo, melhorando o clima organizacional;
- Tornar equipes mais comprometidas em atender os clientes dentro do prazo;
- Por estarem mais comprometidas, equipes passam a melhorar o desempenho (já leu nosso artigo Como criar e liderar uma equipe de Controladoria e Finanças de alto desempenho?);
- Buscar melhorias contínuas ao processo produtivo;
- Incentivar a melhoria dos produtos e/ou serviços;
- Por estar atrelado aos lucros ou aos resultados, o PPR e o PLR dão à empresa vantagem de gastos de valor variável com folha de pagamento de empregados. Isso significa redução de custos em épocas de pouco lucro ou produção;
- Reduzir desperdícios e perdas. (TREASY, 2017).

Neste sentido é notório os ganhos com a implantação da PLR na organização, porém não podemos deixar de expor, também, alguns aspectos negativos que podem impactar diretamente o cotidiano laboral da organização, como por exemplo:

- Aumento da competitividade entre os setores;
- Aumento da carga de stress entre os colaboradores, devido a exigência para cumprimento de metas;
- Assedio aos colaboradores por parte de líderes e gestores;
- Insegurança, já que para o cumprimento das metas e objetivos os colaboradores tendem a fazer suas atividades mais depressa, entre outros aspectos.

No processo de gestão de uma organização, encontra-se elementos que vem a favorecer o desenvolvimento e administração dos colaboradores para um resultado esperado, neste caso, gerar lucros e dividendos. Ao aplicar o programa de participação nos lucros dentro da organização, que são “naturalmente” um incentivo ao aumento da produção e em consequência o crescimento das vendas externas. Para a implantação do P.L.R dentro da política de remuneração da empresa, deve-se solicitar o auxílio do sindicato da classe ao qual os trabalhadores fazem parte para firmar o acordo entre as partes, levando-se em conta a Lei nº 10.101 de 19 de Dezembro de 2000, essa lei é específica sobre a PLR. Isso garante a aplicação dos deveres e obrigações das empresas e também dos seus colaboradores, cada um fazendo a sua parte para atingir o objetivo e as metas fixadas pela direção, juntamente com o setor de Recursos Humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das observações realizadas durante esta pesquisa e com o apoio do dos autores estudados, podemos considerar que a motivação dos funcionários é um desafio impar na administração de uma organização. Em uma época em que distintas gerações estão interagindo de forma simultânea no mercado de trabalho, com comportamentos e conjunto de valores distintos. Por outro lado, toda organização necessita do capital humano. Neste caso, um bom gestor deve pesquisar e estar atento as várias formas de manter os colaboradores motivados, isso sem levar em conta a geração que cada um desses colaboradores faz parte.

Levando em consideração as várias gerações presentes em uma organização, há um ponto universal entre todas elas, os indivíduos gostam de fazer parte de um grupo social,

entender sua importância nele e serem reconhecidos e valorizados por isso. Isso pode ser feito dentro da gestão organizacional.

O remédio pode ser o investimento em um Programa de Participação nos Lucros e Resultados, que é um tipo de remuneração variável que premia o funcionário por sua participação nos resultados objetivados pela organização. Com a PLR, é possível manter os colaboradores motivados e empenhados em alcançar as metas, e ainda pode impactar positivamente na produtividade e promover o sentimento de valorização e pertencimento nos colaboradores.

Assim sendo, acreditamos que a organização passa a assumir a sua parte nesse processo de mudança, favorecendo novas formas de premiações que auxiliem na melhora da qualidade de vida de seus funcionários. Por outro lado, o colaborador irá observar um ganho maior em sua renda, que pode ser investido em educação, obtenção de bens e conseqüentemente espelhará em seu desenvolvimento pessoal, e também no desempenho profissional. Neste caso, o que existe é uma relação de ganha-ganha, onde as duas partes terão suas necessidades e anseios alcançados, pois se por um lado a empresa alcançará os seus objetivos e metas e conseqüentemente um maior lucro, por outro lado, os funcionários terão partes de suas demandas suprimidas por meio do benefício, isso acarretará em uma equipe de trabalho mais motivada, um ambiente organizacional propício a produtividade, desta forma podemos concluir com assertividade que a utilização do PLR, quando planejado e aplicado de forma correta pode trazer resultados positivos para todos os envolvidos neste processo, porém devemos lembrar que para o sucesso do programa todas as partes envolvidas devem ser ouvidas, assim o nível de assertividade é maior.

REFERÊNCIAS

DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de gestão de pessoas**. 1. ed. São paulo: Saraiva, 2013. p. 25-28.

LEXEDITORA. **Participação nos lucros e/ou resultados: PLR como metodologia estratégica de motivação na política da empresa**. Disponível em: http://www.lexeditora.com.br/doutrina_27586527_PARTICIPACAO_NOS_LUCROS_E_OU_RESULTADOS_PLR_COMO_METODOLOGIA ESTRATEGICA_DE_MOTIVACAO_NA_POLITICA_DA_EMPRESA.aspx. Acesso em: 7 nov. 2020.

MARCOUSÉ, Iam. **Recursos Humanos**. 1. ed. SÃO PAULO: SARAIVA, 2013. p. 28-31.

ROBBINS, Stephen P; **Fundamentos de gestão**.I. ed. SÃO PAULO: SARAIVA. 2012, p. 26-194.

TREASY. **Quer implementar o PPR / PLR em sua empresa? Veja aqui como fazer isso e estipular uma meta adequada!**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/ppr-plr/>. Acesso em: 25 out. 2020.

SCOPI. **PPR e PLR: faça seu time se apaixonar por metas!**. Disponível em: <https://www.scopi.com.br/blog/o-que-e-ppr-e-plr/>. Acesso em: 31 out. 2020.

TREASY. **Quer implementar o PPR / PLR em sua empresa? Veja aqui como fazer isso e estipular uma meta adequada!**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/ppr-plr/>. Acesso em: 25 out. 2020.

XERPAY. **Motivação no trabalho: o que é, qual a importância e como o RH ajuda?**. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/rh-e-motivacao-no-trabalho/>. Acesso em: 15 out. 2020.