

# "A PARTICIPAÇÃO DE RESULTADOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES"

CARLA CRISTINA TASSO



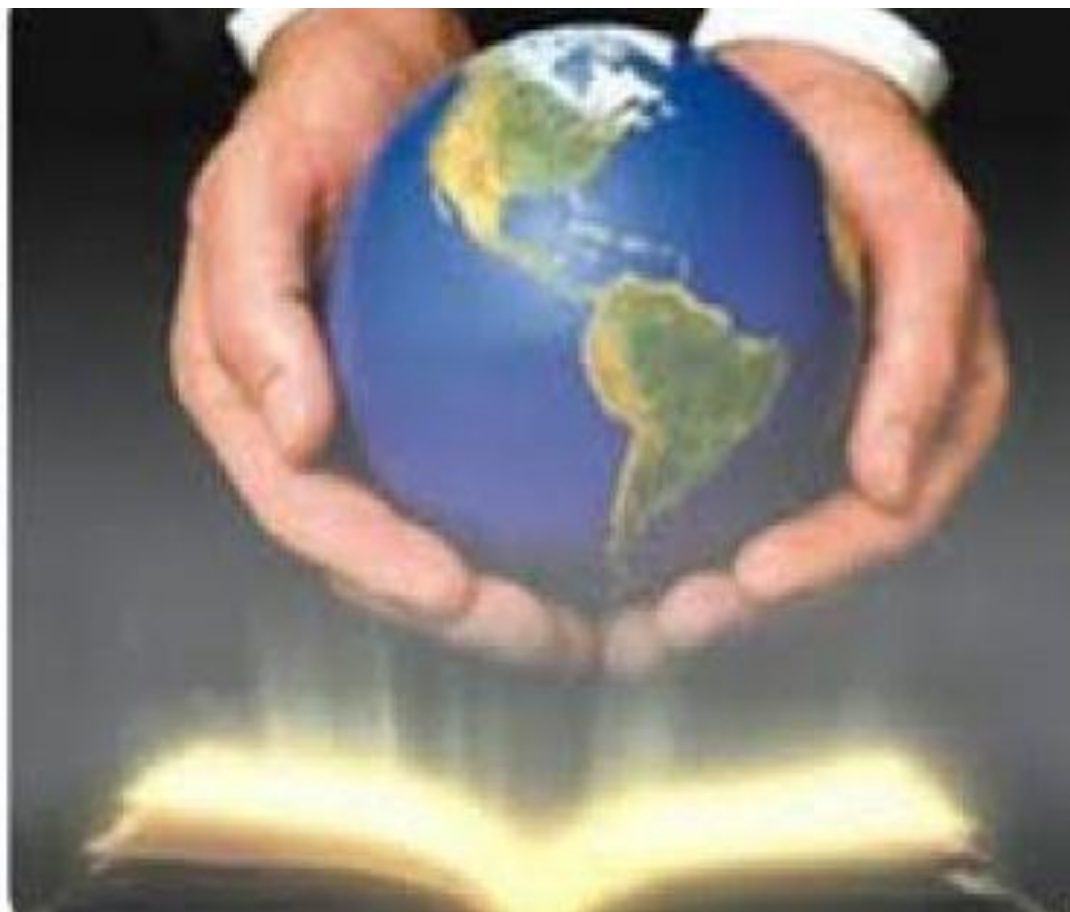
## **VIDEO 1**

**QUEBRA DE PARADIGMA**

**MUDANÇA DE FOCO**



**III ENESCON**  
Encuentro de Dirigidos de Servicios Conditores, Asesoramiento, Peritos,  
Información y Promoción de Trabajo Social  
**IV SESCOES**  
Asesoramiento Conditivo de Servicios Conditores del EJ





**III ENESCON**  
Escuela de Negocios de Servicios Contables, Asesoramiento, Pericias,  
Información y Programas de Trabajo Judicial  
**IV SESCOES**  
Asesoramiento Contable de Servicios Contables S.A.S.





**III ENESCON**  
Encuentro de Dirigidos de Servicios Contables, Asesoramiento, Pericias,  
Información y Programas de Trabajo Judicial  
**IV SESCOES**  
Encuentro de Dirigidos de Servicios Contables del EJ



Foto: Dollar Photo Club

## OBJETIVOS E CONCEITOS

A PLR É UMA DAS FORMAS MAIS MODERNAS E EFICAZES DE AUMENTAR A PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS, JÁ QUE É UMA FORMA DE RECOMPENSAR O EMPREGADO DIRETAMENTE, BASEADO NO DESEMPENHO.

## **O que é a Participação nos Lucros e Resultados?**

A PLR foi regulamentada pela lei 10.101/2000, mas já havia sido citada na CLT, de 1946 e na Constituição Federal de 1988.

A lei diz que a empresa poderá implantar o programa de PLR, com o objetivo de recompensar o funcionário pelos resultados obtidos pela empresa.

Para a implementação, a empresa deverá ouvir representantes dos seus funcionários e também o sindicato da categoria.

Podemos citar alguns objetivos:

- Melhorar a motivação;
- Melhorar a renda dos colaboradores, sem encargos sociais ou trabalhistas para a empresa;
- Aumentar o comprometimento dos colaboradores com metas e resultados da empresa.
- Envolver pessoas nos processos de redução de custos e maximização do uso de recursos existentes.



# TRABALHO EM EQUIPE

## VIDEO 2



## Mas a PLR é considerada salário?

***Não! PLR é uma coisa, salário é outra e não se confundem.***

A PLR não está sujeita a tributação pelo Imposto de Renda, a não ser em casos de valores acima de 6 mil reais.

Outra característica exclusiva da PLR é que ela somente poderá ser paga em até duas parcelas, ao longo do ano. A forma de pagamento será negociada via acordo coletivo, com o sindicato.

Por que é importante saber **como distribuir lucros para aumentar a produtividade?**

Os programas de distribuição de lucros são ótimas opções para quem deseja conseguir uma produtividade maior para sua empresa, pois esse incentivo tende a estimular funcionários das mais diversas áreas, especialmente se houver a possibilidade de participar no futuro como sócio, beneficiando-se dos resultados da empresa.

## Implantación

Existem duas maneiras de implantar um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados nas empresas.

O primeiro deles, é o mais simples: o empresa utiliza a metodologia com base nos lucros e defini uma meta a ser atingida ao final do ano.

Sendo atingida, um percentual deste resultado é dividido entre os funcionários, caso contrário, ninguém ganha. res que, nem sempre, estão ao alcance de todos.

## Implantação

Apesar de ser mais simples, o funcionário em sua maioria pode acabar tendo pouca interferência no ganho que vai obter já que, principalmente em grandes empresas, o resultado financeiro depende de fatores que, nem sempre, estão ao alcance de todos.

Esse pode ser um fator de desmotivação.

## Implantação

A segunda maneira e também a mais usada, é a criação de metas individuais.

Por meio de indicadores estabelecidos em cada área, o funcionário precisará atingir metas que serão estabelecidas de acordo com a atividade exercida por ele. Se atingir 100% da meta, receberá 100% na sua PLR. Se atingir 80%, receberá também este valor e assim por diante.

## Implantação

A terceira maneira, é a criação de metas individuais e globais.

Por meio de indicadores estabelecidos em cada área, o funcionário precisará atingir metas que serão estabelecidas de acordo com a atividade exercida por ele e indicadores voltados aos lucros e resultados globais.

Seria o mais justo?

## Formalização da PLR

A implantação da PLR deve seguir o procedimento previstos na Lei 10.101/2000, deve ser elaborado o instrumento de negociação.

A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

- Formação da comissão, esta escolhida pelas partes, integradas, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

## Formalização da PLR

- Convenção ou acordo coletivo, esta deve ser analisada por poder conter procedimentos relativos a PLR.

Os instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros.

## Formalização da PLR

Deve estar previsto por exemplo: férias, afastamento, licença maternidade, entre outros.

Os critérios e condições, podem ser diversos, como por exemplo:

- índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
- programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.



## Indicadores

Esse é o ponto mais importante para implantação da PLR, e deve ser bem estruturado levando em consideração, cargos, responsabilidades, funções e atribuições, hierarquia e claro metas.

## Metas

### **Como establecer as metas?**

A melhor forma de se estabelecer as metas é reunir-se com os gestores responsáveis por cada área, e ouvir deles sobre a sua atividade e sobre a atividade pela qual são responsáveis.

Os setores produtivos, financeiros, contábeis e de vendas trabalham com números e, portanto, será mais fácil estabelecer metas a serem cumpridas.

## Metas

### **Como establecer as metas?**

Já áreas como Recursos Humanos, Comunicação e Jurídico possuem um campo de atuação mais subjetivo. Mas para todas as áreas, o que não impede a definição de metas com base em suas atividades.



**III ENESCON**  
Escuela de Negocios de Servicios Consultoría, Asesoramiento, Peritos,  
Información y Proyectos de Ingeniería Industrial  
**IV SESCOES**  
Asociación de Consultores de Servicios Consultoría de I+D+i



## Metas

### **Todo cuidado é pouco!!!!**

Tente individualizar ao máximo a meta para cada funcionário ou, pelo menos, para cada equipe.

Trabalhar muito para cumprir um objetivo, mas perceber que por causa do descaso de outra pessoa ele não foi atingido pode jogar por terra todo um planejamento de PLR e desmotivar a equipe.

## Indicadores

As metas estão extremamente ligadas aos objetivos da empresa e tarefas executadas, portanto com elas a empresa pode:

- Reduzir reclamações de clientes;
- Ter maior envolvimento da equipe;
- Manter os controles sempre em dia e verificados, com maior responsabilidade e comprometimento;
- Corrigir erros como: atraso em produção, atraso na entrega, compras sem cotações, vendas abaixo das metas, falta de controle de obrigações acessórias, redução de multas, entre outros.

## Para bons funcionários, metas desafiadoras

Um bom programa de PLR deve começar com uma reflexão sobre a forma como as metas serão traçadas.

Não adianta nada estabelecer metas muito difíceis ou impossíveis de serem alcançadas, pois neste caso você vai obter o efeito contrário: sem atingir resultados, mesmo trabalhando muito, o funcionário pode desanimar e perder a motivação e o foco.

## **Para bons funcionários, metas desafiadoras**

Por outro lado, estabelecer metas fáceis demais também vai desvirtuar o programa, pois o funcionário vai perceber que precisa se esforçar pouco para garantir aquele pagamento ao final do ano. Assim, o crescimento da empresa correrá o risco de ficar estagnado.

As metas devem ser desafiadoras, mas factíveis. O funcionário deverá se sentir motivado a cumprir suas metas, sabendo que precisará trabalhar muito para alcançá-las mas, ao mesmo tempo, tendo a consciência de que, com muito trabalho, conseguirá colher os frutos ao final do ano.

## Medições

### **Metas estabelecidas, e o acompanhamento?**

O acompanhamento deve ser efetuado junto ao funcionário ou equipe.

### **Como serão efetuadas as medições?**

O ideal é que se tenha uma ferramenta de medição, para facilitar o acompanhamento dos indicadores e as dificuldades de alcançá-los.

### **Qual periodicidade?**

O Ideal é mensal ou de acordo como estiver estabelecido no programa.

## Medições

**Que documentos comprovam as mesmas e qual forma de controle?**

Os documentos devem estar ligados a execução dos trabalhos de forma a auxiliar a verificação do cumprimento das metas e acompanhamento do interessado.

O ideal é que os envolvidos tenham conhecimento das medições, assim como participem dos critérios das mesmas, o que permitirá a participação de todos.

## Medições

Claro que se faz necessário conhecimento prévio das atividades da empresa e das particularidades de cada setor.

Os objetivos precisam ser definidos de forma clara, e de modo que possam ser acompanhados ao longo do ano.

## Medições

***Mas tome cuidado!***

***Acompanhar as metas não significa mudá-las ao longo do tempo, para garantir que sejam cumpridas no final.***

***O cumprimento de metas deve ser real, tal qual elas foram pensadas no início do ano.***

## Impasse na Negociação

Pode haver um impasse na negociação da PLR, neste caso as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

- mediação;
- arbitragem de ofertas finais.

Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

## Impasse na Negociação

Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Atenção: o ideal é evitar o conflito, portanto participe a equipe da elaboração dos indicadores, metas e prazos, vale lembrar que estes estão diretamente ligados a execução dos trabalhos, esta efetuada pelo colaborador e aos anseios da empresa.

***"Não pese a mão nos indicadores"***

## Periodicidade de Pagamento

É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

Estando impossibilitada financeiramente de efetuar o pagamento, por deficiência de caixa, a empresa pode procurar o Sindicato e efetuar um acordo para pagamento parcelado dos valores apurados.



## Tributação

As participações nos lucros ou resultados serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do Imposto de Renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Remuneração	%	Parcela a Deduzir
De 0,00 a 6.677,55	0,0	-
De 6.677,56 a 9.922,28	7,5	500,82
De 9.922,29 a 13.167,00	15	1.244,99
De 13.167,01 a 16.380,38	22,5	2.232,51
Acima de 16.380,38	27,5	3.051,53

## Tratamento da Verba

A verba PLR não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, dentro do próprio exercício de sua constituição.

## Inaplicabilidade

Não se aplica a participação nos lucros ou resultados, uma vez que não se equiparam à empresa, para os fins da Lei em questão:

- a pessoa física;
- a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

## Inaplicabilidade

- a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;
- b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;
- c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;
- d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância nos indicadores.

## Casos Especiais

Devem ser previstos no programa os critérios de medições e pagamentos a colaboradores afastados, como no caso de férias, licença maternidade ou doença.

Deve estar previsto no programa, claro sempre lembrando dos demais colaboradores que não estão nesta situação.

.

## Aumento da Produtividade

***Por que medir algo que já deve ser efetuado, que já faz parte do dia a dia do colaborador pode motivá-lo?***

***Já pensou nisso?***

Simple , os programas de produtividade são opções ótimas, visto que os funcionários de diversas áreas irão participar, podendo ainda se beneficiar com os lucros da empresa e quem sabe participar como sócio?

## Aumento da Produtividade

Normalmente a visão do funcionário é alterada, pois ele se torna envolvido no processo de crescimento, aumento de produtividade e claro isso gera um estímulo adicional.

Uma PLR bem estruturada, considerando todos os detalhes necessários para que o objetivo seja um resultado positivo, todos na empresa ganham, funcionário e empregador.

Porém, não podemos esquecer de alguns passos, parte já mencionados.

## Pontos Importantes

- Analisar os objetivos da empresa;
- Analisar os objetivos dos funcionários, o que vai instigá-lo a cumpri-los;
- Analisar a performance de cada um;
- Criar indicadores que vão ao encontro aos maiores problemas, dificuldades e anseios da empresa;
- Analisar a duração do plano;
- Tomar cuidado para manter a uniformidade;
- Colocar a comissão a par do Plano;
- Não criar indicadores impossíveis de serem atingidos.

## REFLEXÃO

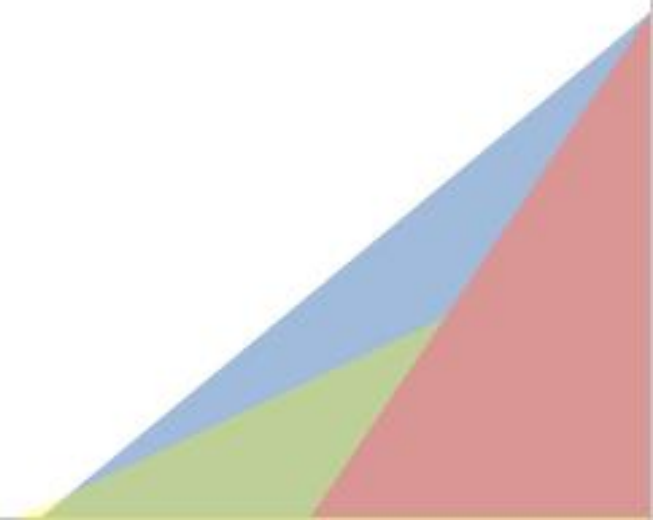
***”A participação da administração da empresa no processo de elaboração e implementação do programa é fundamental para o seu sucesso, caso contrário estará fadado a se perder pelo caminho(f).”***



**III ENESCON**  
Entidade dos Serviços de Serviços Contábil, Assessores, Perícia,  
Informação e Pesquisa do Trabalho  
**IV SESCOES**  
Associação dos Serviços de Serviços Contábil do RJ

# NÃO DESISTA

VIDEO 3



OBRIGADA!



Rua José Penna Medina, nº 195 Sala 903, Ed.  
Unique Business – Praia da Costa – Vila  
Velha/ES CEP: 29.101-320

[carla@tassoconsultoria.com.br](mailto:carla@tassoconsultoria.com.br)

[www.tassoconsultoria.com.br](http://www.tassoconsultoria.com.br)