

Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa. ¹

André Jefferson de Oliveira.²

Eliane Superti.³

Resumo

A proposta da participação nos lucros e resultados das empresas pelos funcionários é parte integrante de um modelo administrativo conhecido por Administração Participativa. Este modelo busca integrar os funcionários da empresa com a sua administração, permitindo-lhes tomar parte das decisões e da organização do processo produtivo e como recompensa participar financeiramente dos seus lucros e resultados. Nosso objetivo ao abordar esta temática foi compreender essa ferramenta e discutir os reflexos da participação para a produtividade e no relacionamento funcionário-empresa. A metodologia utilizada foi revisão bibliográfica para o entendimento dos múltiplos aspectos que envolvem o tema. A realização do trabalho permitiu compreender as várias modalidades de remuneração variável e as reais vantagens e desvantagens administrativas, políticas e sociais de suas aplicações para funcionários e empresas.

Abstract

The proposal of the profit sharing and results of the companies for the employees is integrant part of an administrative model known by Participative Administration. This model searches to integrate the employees of the company with its administration, allowing them to take part of the decisions and the organization of the productive process and as it rewards to financially participate of its profits and results. Our objective when approaching this thematic one was to understand this tool and to argue the consequences of the participation for the productivity and in the relationship employee-company. The used methodology was bibliographical revision for the agreement of the multiple aspects that involve the subject. The accomplishment of the work allowed understanding the some modalities of changeable remuneration and the real advantages and administrative disadvantages, social politics and of its applications for employees and companies.

Introdução.

A participação nos lucros e resultados (PLR) como uma ferramenta de remuneração variável liga-se as atividades do setor de Recursos Humanos (RH) das organizações. O RH se tornou um campo da Administração no início da década de 1970, impulsionado pelo modelo administrativo conhecido como Toyotismo. A partir deste período o RH passou a abordar o aspecto relativo ao elemento humano dentro das organizações. Os objetivos da Administração de Recursos Humanos trespassam e interligam questões de manutenção, motivação, atração, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano das organizações.

¹ Este artigo constitui-se originalmente parte da monografia de conclusão de curso apresentada a Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos para obtenção do título de bacharel em Administração.

² Bacharel em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos, consultor de vendas da empresa Vivo região de Marília, andrejliveira@ibest.com.br

³ Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Federal de São Carlos, professora de Ciências Política e Sociologia da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos, esuperti@ibest.com.br

No desempenho de suas funções, o setor de Recursos Humanos administra políticas de desenvolvimento do capital humano, dentre elas podemos ressaltar a política de manutenção de recursos humanos que envolve o estabelecimento de critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, observando a posição da organização frente a essas duas variáveis. Envolve também a elaboração de mecanismos e critérios de remuneração indireta dos participantes, considerando os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e levando em conta a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho. E, além disso, a manutenção da força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado (CHIAVENATO, 1999, p.165).

A PLR faz parte desse conjunto de ações que compõem a política de manutenção dos recursos humanos e destaca-se como uma ferramenta importante de remuneração variável e motivação.

Historicamente o primeiro registro de participação de funcionários nos lucros ou resultados de uma organização, segundo Martins (1996), data de 1794, quando Albert Gallatin, secretário do Tesouro de Jefferson, distribuiu aos empregados uma parte dos lucros das indústrias de vidro. Napoleão Bonaparte em 1812 por meio de um decreto concedeu, também, aos artistas de *Comédie Française* a participação nos lucros após o cálculo financeiro do final do ano. De forma mais sistematizada, a participação passou a ser observada na Inglaterra em 1850 com forma de combater os movimentos grevistas. Nos Estados Unidos a idéia chega em 1889.

A discussão sobre a participação dos trabalhadores nos lucros teve o apoio da Igreja Católica com o Papa Leão XIII que na encíclica *Rerum Novarum* de 1891, preconizava a participação nos lucros pelos trabalhadores com medida de justiça social.

Marcada por fatos episódicos até a Segunda Guerra Mundial, a PLR ganha efetiva realidade nas empresas a partir da década de 1950, através da influência das organizações japonesas. A remuneração variável surge como alternativa de modernização e motivação das relações produtivas para as organizações. De acordo com Tuma (1999), muitas empresas avançaram para a Administração Participativa, implementando a PLR, empurradas pela revolução tecnológica e pelo desafio da competitividade. A abertura dos mercados e a globalização da economia, entre outros fatores, criaram um ambiente de competitividade que obrigou as empresas

a focalizar o planejamento estratégico em duas prioridades: satisfação dos clientes e aumento da produtividade. Por outro lado, os impactos da tecnologia da informação simplificaram, e ao mesmo tempo, sofisticaram as organizações.

Administração Participativa e a Participação nos Lucros e Resultados.

A participação financeira dos colaboradores de uma organização em seus lucros e resultados foi discutida e definida teoricamente no bojo do modelo administrativo denominado Administração Participativa. Segundo Maximiano (2000,473), se as pessoas participam dos problemas e decisões devem também de alguma maneira participar dos resultados alcançados através de seu esforço. A participação nos lucros e resultados no conjunto da teoria sobre administração participativa é, então, um mecanismo de recompensa.

Ainda de acordo com Maximiano (1995, p.458), administração participativa é “uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações”. Ao contrário do modelo diretivo de administração que mantêm os trabalhadores afastados das tomadas de decisões sobre o seu próprio trabalho, da gestão da organização e que remunera de forma fixa, a administração participativa busca integrar os funcionários da empresa com a sua administração. Permite-lhes tomar parte das decisões e da organização do processo produtivo e como recompensa participar nos lucros e resultados da empresa. Os líderes diretores concentram em si próprios a autoridade, para conseguir a obediência; os líderes participativos compartilham as responsabilidades com os seus colaboradores para conseguir o comprometimento.

Para Maximiano, as diferenças entre os dois modelos básicos de administração podem ser contrastadas;

O modelo diretivo usa predominantemente os atributos dos cargos, do poder da autoridade formal e a obediência, enquanto no modelo participativo predomina a liderança, a disciplina e a autonomia (MAXIMIANO,1995, p. 51).

Embora a idéia de participação administrativa seja uma das mais antigas dentro da administração, datando da Grécia Helênica com a invenção da democracia, foi apenas na década de 80 e 90 do século XX que no campo da teoria e da prática administrativa ela ganhou relevância. Os desafios trazidos pela competitividade e pela revolução tecnológica trouxeram consigo mudanças no processo de trabalho.

O antigo modelo de trabalhador que executava tarefas compartmentadas e repetitivas teria que dar lugar para um trabalhador mais dinâmico e polivalente. Este teria agora que operar várias máquinas ao mesmo tempo. Para realizar suas múltiplas funções, o trabalhador teve que ganhar autonomia e controle sobre o seu trabalho, dispensado níveis intermediários de chefia que antes controlava essas ações. O processo de produção passou a ser responsabilidade do trabalhador. Com essas mudanças, o trabalhador se torna adaptável às novas formas de trabalho. (TUMA, 1999, p38)

Para Maximiano foram essas mudanças no processo de trabalho que fizeram com que a Administração Participativa ganhasse relevância. Nas palavras do autor;

Um grande avanço da administração participativa, no campo da teoria e da prática, ocorreu na passagem dos anos 80 para os 90. Nesse período, algumas empresas começaram a utilizar técnicas de administração participativa. Esse foi um movimento de grande repercussão no ambiente empresarial, justamente por revolucionar as práticas tradicionais. No entanto, as razões dessas empresas, para usar a administração participativa foram de ordem eminentemente prática e não humanista. As empresas perceberam que a administração participativa permitia substituir as estruturas hierárquicas pela autogestão na base da pirâmide organizacional. Isso possibilitava maior eficiência e economia, já que o número de chefes diminuía. (MAXIMINIANO, 2000, p.463)

Apesar dos motivos que lhe deram início, gestão participativa contém um profundo conteúdo filosófico-doutrinário que valoriza as decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações com o compartilhamento entre gerentes que incentiva a continuidade e a participação dos subordinados.

Para Chiavenato (1994), a administração participação exige o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo motivados e com responsabilidade para contribuir e atingir os objetivos. Ainda para esse autor, o sistema administrativo francamente democrático e participativo é o mais aberto de todos os sistemas.

A administração participativa entende que a organização deve ter sua estrutura hierárquica horizontal com um mínimo de níveis possível. O sistema de informação passa a ser um recurso importante dentro da empresa que deve compartilhar com clareza, flexibilidade e eficácia as informações necessárias para contribuir com o melhoramento do negocio. Estas informações têm que ser compartilhadas dando a equipe um sentimento de pertencimento e importância no todo da organização.

No contexto da administração participativa, a responsabilidade do nível superior é

de definir as políticas e diretrizes da organização que devem ser objetivas e que proporcionem a direção à projeção de futuro de modo que tracem com clareza os objetivos e as metas a serem alcançadas. Aos níveis hierárquicos mais baixos são delegadas as tomadas de decisões, tomadas em consenso e com o envolvimento das pessoas que atuam de forma ampla e comprometida. O consenso entre pessoas passa a ser elemento importante dentro do processo decisório. A estrutura de cargos deve ser desenhada de forma ampla para permitir a contribuição pessoal e grupal e também para permitir aos ocupantes desses cargos assumir responsabilidades.

Esta estrutura de cargos e a delegação de poder estimulam a formação de grupos interpessoais baseado principalmente na confiança mútua. Estes grupos de trabalho promovem envolvimento efetivo de relacionamento entre as pessoas, de modo que se sintam responsáveis e atuem como um time ou uma equipe com o mínimo de supervisão direta.

A administração participativa incentiva os trabalhadores a agir de acordo com os melhores interesses da empresa, buscando a mudança do comportamento não apenas dos chefes, mas também dos demais colaboradores, em toda a cadeia de comando. Nesta nova cadeia de comando, os colaboradores tomam iniciativa, perguntam, questionam, participam, oferecem sugestões, em vez de esperar a decisão que vem de cima.

A participação nos diversos níveis de decisão contribui para a qualidade das decisões e da administração, também para satisfação e a motivação das pessoas. O aprimoramento da decisão participativa contribui para aumentar a competitividade da organização. Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam o conjunto da empresa. A administração participativa representa um abandono da visão mecanicista da organização no que diz respeito aos recursos humanos, que deixam de ser considerados recursos e passam a ser designados como pessoas que necessitam de motivação para responder aos anseios organizacionais.

A recompensa pela participação de todos no desempenho da organização acontece, dentro desse modelo, através da participação nos lucros e resultados (PLR). Esse mecanismo de recompensa encerra o ciclo do modelo participativo de gestão.

Remuneração Variável.

A PLR é uma modalidade de remuneração variável que não se incorpora aos

salários dos empregados e está atrelada a performance da empresa. A PLR é também um prêmio pelos resultados atingidos pela empresa com participação de todos, concedido através de acordo previamente firmado entre trabalhadores, sindicatos e direção da empresa.

Observando Fábria Tuma (1999, p.201);

Apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da empresa. Não deve, portanto, ser confundida com aumentos reais de salários que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tão pouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação com o resultado do empreendimento. A PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos – financeiros ou físico – operacionais alcançados. Porém, não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pelas empresas *a posteriori*, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévios. Ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser conhecidas de antemão para que se configure a PLR.

Essa participação pode variar conforme o acordo firmado e pode ainda ser apenas com relação aos resultados (PR), aos lucros (PL) ou tanto nos lucros como nos resultados (PLR). A participação nos resultados (PR) está ligada ao aumento da produtividade, isto é, a participação no resultado tem a natureza do incentivo direto por maior produção ou maior rendimento do trabalho e realização de meios previamente programados. A participação nos resultados é a forma de remuneração flexível relacionada ao alcance da meta de desempenho proposta pela equipe. Segundo a definição dada por Tuma (1999, p.202);

Participação nos resultados (PR): acordo em que o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro não é referência e nem condiciona o pagamento da PLR.

A PR significa, portanto, uma porcentagem ou fatia de valor que cada colaborador recebe dos ganhos de produtividade da empresa, além de seu salário mensal e sem incidência de encargos sociais. As formas de remuneração da participação nos resultados são semestrais ou anuais e acontecem na forma de comissões sobre vendas, abonos, salários adicionais entre outros.

A participação nos lucros (PL) liga-se ao alcance de uma meta de rentabilidade previamente definida. Nenhum outro tipo de meta interfere ou determina a participação. A importância paga aos empregados é retirada dos lucros da empresa e podem assumir três formatos diferentes: pagamento de uma porcentagem fixa dos lucros contábeis depois de retirar os impostos.

Divisão de uma porcentagem do lucro que exceder uma medida de retorno, ou, ainda, a distribuição de uma porcentagem do lucro que exceder o lucro orçado (KRAUTER, 2003, p4).

A PLR – participação nos lucros e resultados – é uma forma de participação mais complexa, pois vários indicadores se interligam para definir o valor pago aos empregados. Estes indicadores são o comportamento do lucro, a rentabilidade e a evolução do desempenho dos empregados. Este tipo de remuneração flexível é, então, influenciada pelos resultados da produtividade, pela performance da empresa com relação a seu lucro. O pagamento pode ser realizado de diversas maneiras, o mais utilizado, de acordo com Tuma (1999), é o pagamento imediato em dinheiro assim que realizada a apuração dos indicadores que definem o valor da participação.

O pagamento da PL, PR ou PLR pode ser obrigatório ou facultativo confiado ao critério dos empresários e aos seus entendimentos com os trabalhadores. A participação facultativa é aquela em que o direito do empregado de participar nos resultados ou lucros da empresa nasce do contrato de trabalho ou convenção coletiva que pode ser firmado ou não. A participação obrigatória é quando ocorre por determinação da lei (PONTES, 2002).

Dentro da empresa, de acordo com Barreto e Pádua Neto (2002), a PLR pode ser distribuída de três formas: linear, proporcional ao salário e mista. A distribuição linear é a divisão do montante da provisão financeira pelo número de trabalhadores, sem distinção de cargo ou função. A divisão proporcional ao salário repassa a cada trabalhador uma parcela da participação de acordo com o salário, de modo que os trabalhadores que ganham mais ficam com a maior parte da divisão do valor nominal. A distribuição mista funde as duas formas anteriores. Uma parte da remuneração será proporcional ao salário e a outra dividida igualmente entre todos os trabalhadores.

A PLR é, no conjunto da administração participativa, apenas um mecanismo de recompensa. Contudo, representa um diferencial enquanto elemento de motivação para os trabalhadores e de melhoria nos resultados advinda da maior participação dos funcionários com idéias e esforços.

O plano de participação nos lucros, por exemplo, motiva a união de esforços, pois a meta é para toda a empresa, incentivando os trabalhadores a agirem de acordo com os interesses da empresa e não de acordo com seus interesses. Para a empresa, a vantagem também se liga ao

resguardo de seus interesses financeiros, pois, segundo Rosa (2000), se houver prejuízo, não haverá pagamento de participação e desta maneira, a empresa não será onerada.

Contudo, há também desvantagens na PL uma vez que, os demonstrativos financeiros de onde se extrai o lucro são complexos e exigem um conhecimento específico dos empregados. A ausência deste conhecimento leva o programa à falta de credibilidade e transparência. Outra desvantagem é a exposição de documentos que os empregadores consideram confidenciais

Se a complexidade dos demonstrativos de lucro é uma desvantagem na PL o mesmo não acontece com a PR. A participação nos resultados utiliza-se de indicadores de produção conhecidos dos trabalhadores ou de fácil mensuração o que facilita a apuração e o entendimento dos resultados por parte dos empregados. Além disso, o programa estimula o trabalho em equipe para o alcance das metas, aumenta a exigência dos empregados por sistemas de melhorias, incentivando a busca de inovações de produtos e processos. Permite ainda, o conhecimento do desempenho de unidades ou filiais e a identificação de problemas. Além de requer menor exposição de dados por parte da empresa.

Segundo Rosa (2000) a desvantagem principal da participação nos resultados é o pagamento da remuneração variável aos funcionários mesmo atingindo as metas com prejuízo no exercício contábil.

A PLR combina as vantagens e desvantagens da PL e PR, pois, a participação acontece tanto ligada ao lucro quanto ao resultado. Exige, por isso, um cuidado maior na sua implementação e tende a produzir resultados mais efetivos para empresas e trabalhadores. Com a PLR a participação dos trabalhadores envolve tanto seu empenho na produtividade com na rentabilidade da própria organização, ou seja, o envolvimento do trabalhador com a empresa é mais complexo. Segundo Maximiano (2000), percebeu-se que o envolvimento do indivíduo em um sistema, de modo que este considere as metas organizacionais como seus próprios objetivos pessoais, resulta em uma variedade de condutas que se apóiam na missão da organização, visando obter maior produtividade em suas ações. Além disso, a condição básica para ocasionar a plena assimilação dos objetivos da organização pelo indivíduo é a sua auto-realização ao participar na consecução de tais objetivos, pois ele passa a ver a organização como sua própria criação, participando de suas decisões, de suas recompensas, de modo que a organização se torna parte dele

e ele parte dela. Como consequência, aparece o aprimoramento da satisfação e da motivação no trabalho, que por sua vez resulta na melhoria do desempenho e da competitividade da organização.

PLR no Brasil

No Brasil, especificamente, desde a década de 40, falava-se sobre administração participativa, mas com poucos resultados práticos. Foi durante as décadas de 1980 e 1990 que o elemento político, de extrema importância, impulsionou o processo. Nessas décadas, o poder de pressão dos sindicatos dos trabalhadores, após a redemocratização do país, passa a exigir maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios, interessados em definir uma quebra do sistema tradicional opressivo (DEDECCA, 1997). Esse ingrediente levou à percepção da necessidade da revisão dos métodos de administração.

Outro impulso definitivo foi a demonstração das vantagens competitivas da Administração Participativa dada pelo Japão, que se consagrou no início da década de 90 como potência industrial competitiva no mundo globalizado, graças a métodos de melhoria contínua decorrentes de processos de Administração Participativa.

Entre os modelos de administração participativa, o que maior difusão teve no Brasil, foi o dos CCQ – Círculos de Controle de Qualidade, pois ofereciam maior sensação de controle sobre o processo, fazendo com que o empresariado não sentisse invasão do seu poder, além dos baixos custos apresentados, visto que os CCQ's são processos, sobretudo calcados em políticas e filosofias de trabalho.

A administração participativa no contexto da empresa brasileira trouxe uma ruptura da organização empresarial verticalmente estruturada, pois ela pressupõe uma organização estruturada o mais horizontalmente possível.

Os primeiros programas de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) chegaram ao Brasil através das empresas multinacionais, principalmente na década de 80, como parte de suas políticas de Recursos Humanos (RH). As empresas que implementavam estes programas tinham o objetivo de alavancar seus resultados, com maior abertura na gestão de negócio e de pessoas.

A filosofia que orientava a aplicação da PLR era a da competitividade. Para tornar um produto competitivo no mercado as empresas precisavam implantar alternativas modernas. A remuneração variável era apontada como mais uma das alternativas para a modernização desses

processos. E em virtude de um ganho futuro no recebimento os trabalhadores dedicavam-se de forma intensa para alcançar a meta ou resultados, conseqüentemente tornavam a empresa mais competitiva no mercado. (COSTA, 1997, p.32).

As estratégias de remuneração das empresas de ponta no Brasil, nos anos 1970, eram o pagamento de um bom salário fixo e nada mais. Assim, as empresas mantinham os melhores profissionais do mercado. Já no final dos anos 1970 e no início da década de 1980, a forma foi alterada, além de ter bons salários, uma série de pacotes *fringe benefits* (convenio medico, sexta básica e outros) foram adotados para atrair os melhores profissionais do mercado, mas esta estratégia durou até meados dos anos 1980 não sendo diferencial entre as empresas, já que os executivos viam este benefício como direito adquirido.

Nos anos 1980, e início dos anos 1990, além da pressão política, o Brasil insere-se numa economia globalizada tendo de rever suas estratégias de resultados. Tendo uma estratégia de custo fixo alta com o pacote *fringe benefits* as organizações buscaram substituir a um custo variável nas remunerações, mediante da participação nos lucros ou resultados que passou a ser um grande atrativo para as empresas.

Em 2000, o governo dá um passo definitivo para a disseminação da PLR nas empresas brasileiras com a edição da lei 10.101 de 19/12/2000. Essa lei regulamentou a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados e dispôs sobre sua obrigatoriedade como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade. Desde então, empresas vêm implantando os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, predominando a modalidade “Resultados”.

Considerações Finais

O aspecto motivador da PLR e sua capacidade de aprimorar o desempenho e a competitividade da empresa são bastante visíveis. Todavia, segundo Barreto e Pádua Neto (1997), não se pode desconsiderar os reflexos reais desse mecanismo para o trabalhador que passa a ficar preso a pressões constantes de aumento da produtividade e alcance de metas muitas vezes inatingíveis. O salário deixa de ser reajustado e os ganhos reais de produtividade são pagos através da PLR sem que isso permaneça ou se cumule a remuneração do trabalhador. Os trabalhadores ganham apenas uma porcentagem sobre o ganho da produtividade.

A cada ano, os aumentos de salários são transformados em PLR, sem efeito cumulativo. Os ganhos de produtividade não são incorporados integral e definitivamente aos salários, mas apenas parcialmente, em forma de abonos momentâneos. Nesse modelo, os salários passam a variar conforme a conjuntura. As empresas, ao contrário, é que tem absorvido esses ganhos de produtividade de forma duradoura e definitiva, (...). (BARRETO e PÁDUA NETO, 1997, p.170)

Através desse mecanismo de remuneração variável, são, então, as empresas as grandes beneficiárias. Além disso, sobre a parte variável da remuneração, não recaem os encargos sociais o que reduz sua contribuição proporcionalmente ao ganho da empresa e aos salários que paga. As empresas se beneficiam com a isenção de imposto de renda e encargos sociais, mas provocam um pesado ônus para os fundos públicos e para a classe trabalhadora, no longo prazo.

Bibliografia

BARRETO, Ranieri Muricy. PADUA NETO, Antonio de. Participação nos Lucros e Resultados (PLR) nas empresas petroquímicas da Bahia. In: A Bahia Análise & Dados. Salvador, v12, n3, p167-177, dez 2002.

BARRETO, Ranieri Muricy; PÁDUA NETO, Antônio de. A Bahia Análise & Dados Salvador. 1997. Disponível em <<http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/bahia>> Acesso em: 12 de janeiro de 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3ª. ed., São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Sérgio Amad. A Política das Novas Relações Trabalhistas, por uma Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 1997.

DEDECA, Cláudio S. Racionalização Econômica, Emprego e Relações de Trabalho no Capitalismo Avançado. Tese de Livre Docência, Campinas: Unicamp, 1997.

KAUTER, Elizabeth; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. Estratégia associada aos planos de participação nos lucros e resultados para a geração de valor para as empresas. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers>> Acesso em: 20 abril 2005.

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Além da Hierarquia. São Paulo: Atlas, 1995.

Revista Hórus, v. 3, n. 1, p. 101-112, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 9ª. ed, São Paulo: LTr, 2002.

ROSA, Fernanda Della. Participação nos lucros ou resultados: A grande vantagem competitiva: como pessoas motivada podem potencializar resultados e reduzir os custos da empresa. São Paulo: Atlas, 2000.

TUMA, Fábila. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários? São Paulo: LTr, 1999.