

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESTÁGIO SUPERVISIONADO II**

Gislayne Vieira da Silva

**Programa de Participação nos Lucros
e Resultados: Uma ferramenta na
redução da rotatividade.**

1

Aparecida de Goiânia

2020

Gislaynne Vieira da Silva

**Programa de Participação nos Lucros e
Resultados: Uma ferramenta na
redução da rotatividade.**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências
para término do Curso de Ciências Contábeis sob
orientação do **Prof. Dr. Marcos Bittar Haddad**

Aparecida de Goiânia, 2020



Gislaynne Vieira da Silva

**Programa de Participação nos Lucros
e Resultados: Uma ferramenta na
redução da rotatividade.**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para
término do Curso de Ciências Contábeis sob orientação
do Prof. Dr. Marcos Bittar Haddad.

Aprovado em

___/___/___

Orientador Prof. Dr. Marcos Bittar Haddad

Examinador: Profa. Esp. Ana Paula Chaves Amador

Silva, Gislayne Vieira

*Cutter Programa de Participação nos Lucros e Resultados: Uma ferramenta na redução da rotatividade / Gislayne Vieira da Silva. – Aparecida de Goiânia-GO, 2020

IV, 18 f. ; 29 cm

Artigo Científico (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Nossa Senhora Aparecida - FANAP, Campus Bela Morada, Aparecida de Goiânia, 2020

Orientador: Prof. Dr. Marcos Bittar Haddad.

1. Participação 2. Resultados 3. Redução da rotatividade. Título. II. Faculdade Nossa Senhora Aparecida

CDU

RESUMO

O artigo apresentado representa uma abordagem do estudo de remuneração por premiação dentro da empresa que pode ser o PLR(Participação nos lucros ou resultados) ou o PPR (Participação nos Lucros e Resultados),sendo nomenclaturas semelhantes mas tratando-se de programas diferentes justamente nas condições de pagamento.Na empresa estudada Grupo Saga foi usado o benefício PPR que cujo objetivo é premiar os funcionários pelo atingimento de metas pré- estabelecidas que depende unicamente dos esforços das equipes.Este artigo teve o propósito de discutir os efeitos do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados na redução da rotatividade de funcionários. Visou identificar até que ponto os seus efeitos motivacionais influenciam positiva ou negativamente a retenção das pessoas talentosas na empresa, visto que, no mundo atual onde as máquinas fazem o trabalho operacional, precisamos reter cada vez mais as pessoas (talentos) para que, a empresa possa continuar nesse mercado competitivo entregando o melhor aos seus clientes. Neste contexto este modelo busca a integração entre colaboradores da organização com sua gerência, fazendo com que cada um possa fazer parte das tomadas de decisões nos processos produtivos e como prêmio receber parte de seus lucros e resultados. A pesquisa apresentada nos mostra o quanto é importante para o funcionário o comprometimento por parte da empresa para o alcance da satisfação pessoal, através da remuneração variável fazendo com que o funcionário não tenha a intenção de deixar a empresa.

Palavras-Chave: Programa de Participação nos Resultados, Lucro, Remuneração, Rotatividade.

ABSTRACT

The presented article represents an approach to the study of remuneration for awards within the company, which can be the PLR (Profit Sharing or Results) or the PPR (Profit Sharing and Results), being similar nomenclatures but dealing with different programs precisely in the payment conditions. In the studied company Grupo Saga, the PPR benefit was used, whose purpose is to reward employees for reaching pre-established goals that depend solely on the efforts of the teams. This article had the purpose of discussing the effects of the Profit or Results Sharing Program in reducing employee turnover.It aimed to identify the extent to which their motivational effects positively or negatively influence the retention of talented people in the company, since, in the current world where machines do operational work, we need to retain more and more people (talents) so that, the company can continue in this competitive market delivering the best to its customers.In this context, this model seeks the integration between employees of the organization and its management, making each one of them to be part of the decision making in the production processes and as a prize to receive part of their profits and results.The research presented shows us how important it is for the employee to be committed by the company to achieve personal satisfaction, through variable remuneration, making the employee not intend to leave the company.

Key Words: Profit Sharing Program, Profit, Remuneration, Turnover

INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende estudar, na empresa Grupo Saga, o Programa de Participação dos Lucros e Resultados (PPR) que recompensa os funcionários pelo desempenho e produtividade. Assim incentivando o funcionário a se empenhar melhor e buscar bons resultados para a empresa.

O programa começou a ser usado na empresa quando um dos sócios Sr. Antônio Maia “Toninho” como é conhecido, começou a pensar uma forma de recompensar o funcionário pelo trabalho e acreditou que dividindo um pouco do lucro da empresa ele traria alegria e motivação, com o decorrer do tempo ele percebeu que a implementação do programa trouxe bons resultados que continuou até os dias atuais. É uma forma de bonificação do trabalhador e não uma obrigação da empresa.

Existem duas formas de Programa de Participação nos Resultados que são calculadas a partir de duas bases: resultados e lucro. O primeiro é o PPR (Programa de Participação nos Resultados) que premia pelo atingimento de metas pré-estabelecidas, ou seja, mesmo que empresa tiver prejuízo e as metas forem atingidas receberão a remuneração. Já o PRL (Programa de Participação nos Lucros e Resultados) bonifica os colaboradores quando, além de atingir os resultados a empresa também tem lucro.

Uma das causas que afetam diretamente o desempenho financeiro de uma empresa está relacionado com a rotatividade constante de funcionários. Por isso, programas que busquem incentivar os funcionários são importantes para mantê-los na empresa, pois estamos em um ambiente competitivo e, as empresas encontram a necessidade de reter seus talentos para que possa ter melhores resultados e desempenho para alcançar seus objetivos e manter a cultura organizacional com pessoas que conhecem a rotina da empresa e sabem o que a empresa busca nesse mundo globalizado e competitivo.

Diante dessas afirmações, este artigo com fundamentos teóricos de estudiosos do tema da administração participativa e rotatividade, propõem estudar os efeitos da implantação do PPR na empresa como ferramenta de incentivo aos funcionários, reduzindo a rotatividade de pessoal, elevando a motivação, com ganho na produtividade e redução de despesas, além de deixar de gastar tempo com treinamento de novos colaboradores e não precisar fazer todo o processo de contratação junto ao RH, desde a recepção e análise de currículos, até o processo de

contratação.

1 - A Participação nos Lucros e Resultados como incentivo aos funcionários.

O primeiro registro histórico de participação de funcionários nos lucros ou resultados de uma organização, segundo Martins(1996), quando Albert Gallatin, secretário do Tesouro de Thomas Jefferson (Terceiro Presidente dos Estados Unidos) distribuiu aos funcionários de uma indústria de vidro uma parte dos lucros. Na França em 1812, um decreto de Napoleão Bonaparte concede a participação nos lucros aos artistas de Comedie Française (Sussekind, 1997); em 1842, o industrial Leclair implantou um sistema de participação nos lucros na sua empresa de pintura em Paris (Levering, 1997, p.239). Comédie Françaisea .Em 1850 para combater o movimento grevista, a ideia passou a ser observada na Inglaterra. Nos Estados Unidos esse conceito somente chega em 1889 segundo Oliveira e Superti(2005).

Nos anos 40, ainda uma empresa pequena, a Hewlett-Packard implantou um “bônus de produção”, pagando a mesma porcentagem ao faxineiro e ao diretor executivo (Collins e Porras, 1995, p 297). David Packard, mais tarde, explicava que sua empresa tinha iniciado um dos primeiros planos de participação nos lucros pela simples razão de que “os empregados devem participar do sucesso que eles tornaram possível” (Levering, 1997, p. 238-9).

Através das empresas japonesas em 1950, a Participação nos Lucros e Resultados torna-se uma realidade como fator de motivação e modernização entre seus funcionários, fazendo com que a remuneração variável passasse a fazer parte de um conjunto de benefícios até então não utilizado Superti(2005). Com a Constituição Federal, de 1988, a participação nos lucros ou resultados foi regulamentada pelo artigo 7º, inciso IX:

São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

[...]

XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Mais foi somente no ano de 2000, que foi aprovada a lei nº 10.101 que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados. Essa lei regulamentou e dispôs sobre sua obrigatoriedade como ferramenta de integração entre o capital e o

trabalho e como incentivo à produtividade. Desde então, empresas vêm implantando esse programa (PLR).

Conforme Juiz do Trabalho, Sérgio Pinto Martins, in O.T. de 2001, do Mapa Fiscal: participação nos lucros é o pagamento feito pelo empregador ao empregado, em decorrência do contrato de trabalho, proveniente da lei ou da vontade das partes, referente à distribuição do resultado positivo obtido pela empresa, o qual o obreiro ajudou a conseguir. Tal pagamento pode ser decorrente de lei, de norma coletiva, de regulamento da empresa ou do próprio contrato de trabalho.

1.2 - Rotatividade de Pessoas nas Empresas.

Conforme o Dieese (1998) ,apud Bezerra (1997), a rotatividade de pessoal encontra-se intimamente relacionada com a ideia de reposição, substituição ou rodízio de trabalhadores. Esta realidade expressa total movimento de entradas e saídas que ocorrem na fábrica ou em setor de atividade, em determinado período de tempo.

Para Anselmi, Angerami e Gomes (1997), rotatividade é o fenômeno que se refere a entrada e a saída de pessoal em determinada empresa ou setor, isto é, o movimento que se verifica no mercado de trabalho, caracterizado pelas entradas e saídas dos indivíduos da instituição ou empresa que compõe esse mercado.

De acordo com Bannick (1999), a rotatividade tem como causa a relação ineficiente entre ofuncionário e a cultura organizacional, o treinamento inadequado e a falta de incentivo.

Epstein(1999) observa que a maioria dos gestores, equivocadamente, negligencia outras necessidadesdos funcionários, ao imaginar apenas a questão salarial como fundamental. O dinheiro pode ser capaz de comprar funcionários qualificados, mas somente o dinheiro não os manterá.

As causas da rotatividade podem ser internas e externas. As causas externas são aquelas que independem da ação da empresa, dos líderes e dos trabalhadores, não havendo, motivação para aprofundar-se o estudo desse fatorMezom (1981).

As causas internas constituem-se no objetivo do estudo do Programa de Participação nos Lucros e Resultados, pois as identificações delas poderã auxiliar na estruturação de política empresarial ou em ações gerencias que permitamdiminuir a rotatividade elevada existente, ou inibir as possíveis, prováveis e futuras ocorrências de taxas de rotatividade de empregados talentosos, dispostos a abandonar a

sua organização. Pretende-se também com o controle da rotatividade dos talentos evitar prejuízos à organização e também evitar o risco de perder a competição do mercado que a empresa atua.

Para Brannick (1999), a rotatividade dos empregados afeta significativamente o desempenho financeiro da organização, por ser muito dispendiosa para a organização e, ultimamente, causa prejuízos no desempenho organizacional, na produtividade e no lucro.

Segundo Ferreira e Freire (2001), os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos; abranger desde a queda da produtividade até a perda da cultura histórica da instituição, que parece também demitida com os funcionários veteranos que partem.

Segundo Chiavenato (1989) somente através da verificação dos motivos reais da rotatividade é possível estruturar melhores condições de trabalho para os profissionais e com isso reduzir as taxas de rotatividade nas organizações.

Para Steel, Griffeth e Hom (2002) altas taxas de rotatividade dos empregados podem significar índice de alto custo nas finanças da organização. O custo de preencher uma vaga de empregados tem aumentado em espiral ao longo dos anos mais recentes. O custo da rotatividade aumenta significativamente quando as perdas estão concentradas em grupos de empregados com altos investimentos, como em treinamento. Para eles, como regra, o custo de substituição tende a aumentar quando o mercado de trabalho oferece pouca oferta.

Para Leigh Branham (2002) os talentos deixam as organizações porque não veem relação entre o salário que recebem e seus desempenhos. É desmotivador para a maioria que atua com alto desempenho verificar que trabalham mais e de forma inteligente, mas que – paradoxalmente - recebem o mesmo percentual de aumento salarial ou bônus. Quando ocorre a situação inversa eles se sentem motivados e com menos propensão a abandonar o emprego. Eles têm expectativas pouco precisas ou distantes da realidade.

Talentos recém-admitidos, em geral, esperam desafios imediatos e promoções imediatas. Quando isso não acontece, eles podem simplesmente pedir demissão. Às vezes o gestor não oferece ao talento a condição realista do trabalho e das condições de realizá-lo. Não toleram gerentes abusivos ou ambientes tóxicos. A maioria dos trabalhadores não quer permanecer em ambiente no qual deve aturar tratamento abusivo ou estresse fora de propósito. (Ibmec 2006).

2 - Participação nos Lucros e Resultados.

Na crescente evolução, por qual passa o mercado de trabalho, as empresas buscam soluções para manter seu capital intelectual cada vez mais presentes nas tomadas de decisões, e na busca incessante para diminuir a rotatividade de funcionários. Por este motivo adotam o programa de participação nos lucros ou resultados, como meio de estimular seu colaborador. Esta mudança de cenário organizacional se apresenta à medida que novas regras e valores vem incorporando ao contexto institucional de referência.

Vários modelos foram usados desde a época da Revolução Industrial. Como aperfeiçoamento, as empresas adotaram as teorias de alguns teóricos como Taylor que se preocupava com a fadiga humana que trazia efeitos maléficos, como o aumento de acidentes, doenças, maior tempo para realizar uma tarefa, pouca qualidade em exercer seu trabalho, maior rotatividade de trabalhadores, com pouca produtividade. Para Taylor também um importante conceito foi o *homo economicus*, onde afirmava que os funcionários eram movidos por recompensas salariais pois a maioria trabalhava por que precisava e não por gostar do que fazia.

A participação nos lucros ou resultados integra o funcionário como parte da organização e eleva seu grau de motivação. Segundo Maximiano (2000), as pessoas que participam dos problemas e decisões devem também, de alguma maneira, participar dos resultados alcançados através de seu esforço. Nesse sentido, considera-se a PLR um mecanismo de recompensa na teoria da administração participativa que é uma cultura que trata como importante a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões concernente a administração das organizações.

A motivação refere-se as forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação. Na medida que o comportamento é bem sucedido a pessoa é recompensada e informada que o comportamento foi apropriado e pode ser usado de novo no futuro. (DAFIT.1999, p.318).

De acordo com Tuma (1999), várias empresas aderiram a Administração Participativa, implementando a PLR, empurradas pela revolução tecnológica e pelo desafio da competitividade. Com a globalização da economia e abertura de novos

mercados, dentre demais fatores, as empresas puderam criar ambientes de competitividade e, com isso, precisam focar no planejamento estratégico com duas prioridades: satisfazer seus clientes externos e internos e aumentar a produtividade. Com a utilização da tecnologia da informação pode-se simplificar e sofisticar, ao mesmo tempo, estes processos nas organizações. Para Barreto e Pádua Neto (2002), dentro da empresa, a PLR pode ser aplicada de três formas: (i) proporcional ao salário, (ii) linear e (iii) mista. Na divisão proporcional ao salário do funcionário, quanto maior for o salário maior será a participação do montante nominal. A distribuição linear refere-se à distribuição do montante reservado para a participação dividido em partes iguais sem distinção de cargos. Já a distribuição mista, junta as duas formas anteriores, uma parte da remuneração será proporcional ao salário e a outra dividida igualmente entre todos os funcionários.

Quadro 1 – Forma de aplicação PRL

Empresa x					
Lucro Líquido da empresa	350.000,00		PRL a receber		
Colaborador	Cargo	Salário	Proporcional ao salário	Linear	Mista
Bianca	Recepcionista	1.500,00	750,00	3.500,00	2.125,00
Carlos	Gestor	4.000,00	2.000,00	3.500,00	2.750,00
Regras da distribuição					
Proporcional ao salário	Será pago 50% proporcional ao salário do colaborador				
Linear	Será pago 1% sobre o lucro líquido da empresa para cada colaborador.				
Mista	Será pago usando as duas formas anteriores, sendo metade de cada forma.				

Fonte: Autoria Propria.

Neste quadro está demonstrado as três formas que podem ser aplicadas o PRL; a primeira é calculado 50% proporcional ao salário, a linear é pago 1% sobre o lucro líquido da empresa independente do salário todos iram receber o mesmo valor e por ultimo a mista que será usado as duas formas anteriores, somando e dividindo por dois.

Conforme Lobosapud Álvares (1998), a PLR tem seus objetivos e metas alcançadas pelos empregados, conforme acordo definido entre a empresa e o funcionário, na qual atingindo-se as metas tenham o direito de desfrutar de uma parte

dos lucros.

O PPR não deve ser visto como mais uma despesa da organização, e sim, como ferramenta que colabora para o aumento de competitividade. A partir de quando os colaboradores passam a ter uma remuneração extra pelas metas alcançadas, a sua colaboração para o objetivo do negócio, passam a ter um elo maior com a empresa, ajudando a colocar na mesma via os interesses de ambas as partes (empregador e empregado), sendo assim uma ponte para o alcance dos resultados positivos. Então, o funcionário deve ser visto como ser humano e como fator técnico.

A participação nos lucros não substitui a remuneração fixa, constituindo-se portanto, em método de remuneração complementar ao funcionário com a qual lhe é garantida uma parcela do lucro ou resultado oferecida pela empresa.

A execução do programa de participação nos lucros e resultados deve ser feita de modo que não interfira na cultura da empresa, tornando claras as metas a serem alcançadas, para que obtenha aceitação, colaboração e comprometimento de todos.

De acordo com Maia(1995), as empresas que forem tributadas pelo lucro real, poderão deduzir a participação nos lucros ou resultados na base de cálculo da apuração do imposto de renda, como despesa operacional, dentro do próprio exercício, atentando-se a fazer o recolhimento do imposto de renda do valor pago ao trabalhador. Já as empresas tributadas pelo lucro presumido não se beneficiam da redução da participação nos lucros ou resultados como despesa operacional na apuração do imposto de renda devido ao fato de que sua base de cálculo do imposto é estimada pela receita multiplicada pela margem de lucro estipulada pelo fisco de acordo com a atividade exercida.

Quadro 2 - Demonstrativo do valor a deduzir da fonte

VALOR DO PLR ANUAL (EM R\$)	ALÍQUOTA	PARCELA A DEDUZIR DO IR (EM R\$)
0,00 a 6.000,00	isento	-
de 6.000,01 a 9.000,00	7,5%	450,00
de 9.000,01 a 12.000,00	15%	1.125,00
de 12.000,01 a 15.000,00	22,5%	2.025,00
acima de 15.000,00	27,5%	2.775,00

Fonte: Tabela do IR – Fonte sobre a PLR – Participação nos Lucros das empresas pelos seus empregados (Lei 10.101/2000).

O quadro acima copiado do site da receita federal, nos mostra o percentual que deve ser aplicado no salário menos a parcela a deduzir (fixada em tabela) do

colaborador da empresa de acordo com a faixa salarial que ele se enquadra, onde temos alíquotas de 7,5% até 27,5% sendo o teto. A retenção é feita pela empresa antes do pagamento do salário ao colaborador, ou seja, retido na fonte.

2.1 - A PRL como ferramenta na redução da rotatividade

Para Allene Meyer(1997) existe correlação forte entre o comprometimento e a rotatividade. Para estes autores, quanto mais comprometido estiver o indivíduo com a organização, menos intenção ele terá de deixar a empresa. Afirmam também que, embora as correlações existentes entre comprometimento e rotatividade de talentos sejam fortes, quando se trata de comprometimento afetivo, relações significantes entre comprometimento e variáveis da rotatividade.

Segundo Dessler(2001), o empregado comprometido estabelece, frequentemente, recordes de produção e mais satisfação no trabalho do que o empregado com pouco comprometimento. Outra característica desse perfil é a de trabalhar mais arduamente e, assim, obter desempenho superior aos que se incluem entre os de menor comprometimento. Em outras palavras, há considerável evidência de que o empregado comprometido será mais valioso do que aqueles com fraco comprometimento.

Segundo Ferreira e Freire(2001), os fatores mais citados como causa da saída do empregado da empresa são a inexistência de política salarial e de benefícios, a impossibilidade de ascensão profissional, as condições físicas e ambientais precárias, o trabalho inadequado, a liderança inadequada e a falta de satisfação e motivação pessoal, bem como a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante.

O Plano de Carreira, em vez de ter o objetivo principal de suprir as necessidades de sucessão da empresa e ser gerido pelo setor de Recursos Humanos, deve passar a ser instrumento dos gestores para desenvolver talentos internos, ao criar mecanismos necessários para a permanência dos talentos na empresa. E uma boa opção pode ser a implantação de um PPR.

Torna-se desafiadora e estimulante a implementação do PPR na empresa. Este programa permitirá que os talentos participem das tomadas de decisões mais rapidamente, mesmo ao assumir alguns riscos. A cultura da empresa deve estimular a aprendizagem contínua e encorajar esse tipo de atitude, a medida que as pessoas talentosas se sentem a vontade para falar e discutir as decisões e para analisar os

possíveis erros, de forma que todos aprendam.

3 - O PPR no Grupo Saga

O Programa de Participação nos Resultados do Grupo Saga é um programa de distribuição de lucros aos colaboradores da empresa que visa fortalecer a parceria entre os colaboradores e a Saga reconhecendo o mérito individual e da equipe na obtenção do resultado. Assim estimulando a vontade dos empregados na gestão e nos objetivos da empresa alavancando os negócios e os resultados do Grupo Saga. O acompanhamento do PPR é planejado pelos Gestores e Controladoria que elaboram o Planejamento Orçamentário dos departamentos, consolidam as concessionárias e depois a Diretoria e o Conselho aprovam o orçamento. Mensalmente no 6º dia útil a Contabilidade disponibiliza o resultado do mês anterior e juntamente com o gestor do departamento e a Controladoria analisam os resultados de forma detalhada, cada conta contábil de venda, custo, despesas e receitas. A apuração do PPR é realizada pela Controladoria baseada nos resultados analisados pelos gestores e disponíveis no resultado. A divulgação do PPR é feita pela controladoria para o RH. No momento SAGA (onde todos os colaboradores reunem-se) o RH informa os % atingidos a todos.

As regras gerais do PPR no Grupo Saga de acordo com sua periodicidade é feito semestralmente e o prazo de pagamento é no trimestre imediatamente posterior ao período de apuração. Para o salário bruto mensal é calculado o salário fixo mais comissões, premiações e gratificações, não estão incluídos adicionais por tempo de serviços e horas extras. Será considerado o salário fixo do ultimo mês do semestre do período elegível.

Os colaboradores que terão direito ao benefício serão aqueles devidamente registrados nas empresas do Grupo Saga, incluindo estagiários, *trainees*, e menores aprendizes. Não terão direito ao benefício os funcionários terceirizados não registrados na folha como limpeza, segurança, lava jato, guincho, despachante, lanchonete, etc.

Os funcionários que forem admitidos dentro do período de apuração dos resultados terão direito à distribuição equivalente ao tempo trabalhado, ou seja, a partir da data de admissão. E os demitidos ou que requerem demissão no curso do período de apuração do PPR, não terão direito à distribuição, seja qual for a causa

da demissão. Já os colaboradores que estiverem afastados por motivos, como licença maternidade, afastamento por doença, ou acidente de trabalho, terão o período de afastamento descontado no cálculo do PPR.

As unidades que não atingirem os resultados no primeiro Semestre poderão receber a referida premiação caso atinjam o resultado acima de 120% no segundo semestre. O valor em espécie que exceder 120% no cálculo do atingimento.

A apuração do PPR é realizada pela soma do resultado realizado da concessionária dividido pelo resultado previsto no Planejamento Orçamentário aprovado.

Quadro 3 – Premiação

% Atingimento Planejamento Orçamentário	% de participação nos lucros
Menor que 95%	0 (Zero)
Maior ou igual a 95% e Menor que 100%	40% do salário bruto mensal
Maior ou igual a 100% e Menor que 110%	50% do salário bruto mensal
Maior ou igual a 110% e Menor que 120%	55% do salário bruto mensal
Maior ou igual a 120%	60% do salário bruto mensal

Fonte: Autoria Propria.

Para os colaboradores que trabalham em mais de uma concessionária a apuração do PPR é obtida pela soma do resultado realizado das concessionárias que o colaborador presta serviço dividido pela soma do resultado previsto no Planejamento Orçamentário Aprovado das mesmas empresas. E a apuração do PPR será realizada pela soma das despesas previstas dos departamentos da Saga Brasil (Matriz) comparando as despesas realizadas.

3.1 Elegibilidade Saga Brasil Matriz e Regionais:

Saga Brasil Matriz: o PPR consolidado de todas as concessionárias do Grupo Saga deverá ter atingido no mínimo 90% no semestre. Saga Brasil Regional: o PPR consolidado de todas as concessionárias do estado de atuação da respectiva Saga Brasil Regional (mesmo estado) deverá ter atingido no mínimo 90% no semestre.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir o trabalho percebemos que perder talentos em um mundo competitivo pode acarretar em prejuízos e ainda desestabilizar os resultados da equipe. É possível inferir, então, que, a Participação nos lucros ou resultados como vantagem competitiva deve ser valorizada e gerenciada. Pois a manutenção de talentos no grupo de trabalho da empresa é uma importante alternativa para que a entidade possa sobreviver e evoluir nesse campo competitivo que é o mercado de bens e serviços.

E a saída dessas pessoas talentosas por iniciativa própria para o mercado em geral, e para a concorrência em particular, é responsável por gerar perdas e danos altíssimos, como o prejuízo a corporação.

Embora os profissionais busquem melhores salários, a maior parte das vezes abandonam empregos onde alcançaram ótimo salário em busca de outros objetivos tais como melhores condições de trabalho, benefícios reconhecimento pessoal e profissional, conteúdo do trabalho e uma supervisão que valorize e reconheça o potencial deles. Os gestores devem manter atenção a estes sinais de possível rotatividade, diariamente no campo de trabalho, para que não venham ser pegos de surpresa e atrapalhe o resultado dos negócios.

Através da PLR, as empresas também são bastante beneficiadas, além disso, sobre a parte da remuneração variável, não recaem os encargos trabalhistas o que reduz sua contribuição proporcional ao resultado da empresa e aos salários que paga. As empresas se beneficiam com a diminuição de imposto de renda e encargos sociais, mas causam um pesado prejuízo em detrimento os fundos públicos por não incidirem impostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, N.J.; MEYER, J. P. Commitment in the workplace. **Theory, research and application**. London: Sage Publication. Journal of Occupational Psych. 1997.
- ANSEMI, M.L.; ANSERAMI, E.L.S.; GOMES, E.L.R. **A rotatividade e condições de trabalho em enfermagem nos hospitais do Município de Ribeiro Preto**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, v.23, n. 85-86p. 31-41. Nov. 1997.
- BARRETO, Ranieri Muricy. PADUA NETO, Antônio de. **Participação nos Lucros e Resultados (PLR) nas empresas petroquímicas da Bahia**. In: A Bahia Análise & Dados. Salvador, v12, n3, p167-177, dez 2002.
- BRANHAM, Leigh. **Como Atrair e Reter Talentos**. 1 ed., São Paulo: Campus, 2002.
- BRANNICK, J. **Decreasing the staggering cost of turnover in your organization**. Brannick Human Resource Connections. 1999. Disponível em <<http://www.brannickarticles.html>> Acesso em 07/04/2014.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Artigo 7º, inciso IX e XI. Brasília, DF: Senado, 1988.
- CALDEIRA, Jorge. **Mauá – Empresário do Império**. Companhia da Letras. 1995. p557.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Fernando Gastaldo Morales. 4, ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 318.
- DEDECA, Cláudio S. **Racionalização Econômica, Emprego e Relações de Trabalho no Capitalismo Avançado**. Tese de Livre Docência, Campinas: Unicamp, 1997.
- DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento**. São Paulo. How do earn your employees commitment. Academy of Management Executive. P. 58-67. May, 2001.
- EPSTEIN, J.J. **Reducing turnover through training**. High Volume Printing. V.17, p. 20-24, october, 1999. Disponível em <<http://www.innespub.com/swishe/hvp-search.php3>> Acesso em 09/04/2014.
- FERREIRA, M.C; FREIRE, O.N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Revista de Administração Contemporânea. Brasília. V.5. n.2, p. 175-200. mai/ago, 2001.
- LOBOS *apud* ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira. **Participação nos Lucros definida pelos Resultados**. Versão original apresentada na FGV-EAESP: I SIMPOI

– Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. 24 e 25/09/1998, p. 55.

MAIA, Paulo Antônio. **Participação dos empregados nos Lucros ou Resultados e na Co-Gestão da Empresa.** <[Http://www.trt13.gov.br/revista/pmaia.htm](http://www.trt13.gov.br/revista/pmaia.htm)>. Acesso em: 12/03/2014.

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

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** São Paulo. Atlas,2006.

MEZOMO, J.C. **Administração de Recursos Humanos no Hospital.** São Paulo: Centro SãoCamilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1981.

OLIVEIRA, André Jefferson de; SUPERTI, Eliane. **Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa.** Revista de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas Junior, Ourinhos/SP, No.01, 2005.

Practical manager. Academy of Management Executive. V.16.N.2, 2002.

STEEL, Robert P; GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W. **Practical retention policy for the**

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