

# **INDICADORES DE DESEMPENHO E CRITÉRIOS UTILIZADOS NA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS (PLR): ANÁLISE NO SETOR METALÚRGICO DE PERNAMBUCO**

## **PERFORMANCE INDICATORS AND CRITERIA USED IN THE PREPARATION OF PROFIT OR RESULTS PARTICIPATION PLANS: ANALYSIS IN THE METALLURGICAL SECTOR OF PERNAMBUCO**

Haroldo Sabino Do Nascimento Júnior  
Antônio André Cunha Callado

### **Resumo**

A prática de recompensar o desempenho dos empregados com pagamento adicional, variável, é muito aplicada por meio de planos de participação nos lucros e resultados (PLR). As empresas têm-se utilizado dessa ferramenta para contribuir com o alcance de resultados por meio de maior comprometimento dos funcionários, além de também cumprirem uma exigência da legislação Brasileira. O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar os indicadores de desempenho e os critérios que embasam a escolha dos indicadores nos planos de PLR, no setor metalúrgico, no estado de Pernambuco. Trata-se de uma pesquisa descritiva, documental, por meio de análise dos Acordos Coletivos de Trabalho (ACT) para coleta das informações dos programas de participação nos lucros e resultados das 12 empresas com ACT vinculadas ao setor metalúrgico de Pernambuco. Utilizou-se da abordagem quantitativa. Foi identificado um total de 51 indicadores de desempenho, nas 12 empresas analisadas, média de 4,25, por empresa, sendo os mais frequentes os relacionados à custo/produktividade, volume de produção, conformidade/qualidade e absenteísmo/assiduidade. Foram encontrados 13 critérios que baseiam o processo de escolha dos indicadores explicitados nos ACT, são eles: influenciável, mensurável, objetivo, acessível, acompanhável, alcançável, busque a sustentabilidade da empresa, desafiante, equilibrado, ligado aos objetivos e atividades, motivador, qualitativo e quantitativo, sendo os mais frequentes os 3 primeiros, todos alinhados com os critérios pregados na literatura. Assim, fornecendo informações para melhor elaboração dessa ferramenta, o plano de PLR, que, se construído e implantado de forma adequada, pode ajudar a gestão a maximizar o lucro e resultado, além da função social e legal que ele exerce.

**Palavras-chave:** Plano de Participação nos Lucros ou Resultados. Indicador de Desempenho. PLR. Compartilhamento de Lucro.

## INTRODUÇÃO

Uma máxima muito conhecida na gestão do desempenho é “você obtém aquilo que você mede”. Essa sentença conhecida na área de avaliação de desempenho é citada em diversos estudos. No centro dessa ideia estão as medidas de desempenho que geralmente são atreladas a objetivos e metas organizacionais. Conforme Merchant (2006), elas costumam estar vinculadas a alguma forma de incentivo, recompensa ou punição que são desejadas ou indesejadas pelos funcionários.

Um sistema de avaliação de desempenho pode influenciar o comportamento dos indivíduos e os resultados organizacionais (BONE, 2017), assim como também os indicadores de desempenho que, conforme Lau e Amirthalingam (2014), estão associados aos comportamentos dos indivíduos e aos resultados. Assim, percebe-se que os sistemas e as medidas ou indicadores de desempenho podem influenciar as pessoas em suas ações e esforços em todos os níveis das organizações.

Na função de orientador, os indicadores de desempenho proporcionam à gestão e empregados em geral perceber como os esforços e as decisões estão refletindo nos resultados alcançados. Conforme Hester et al. (2017), os indicadores são elementos essenciais que fornecem uma visão geral das operações, facilitam o monitoramento e realinhamento da estratégia, contribuindo para garantir o alcance das metas e objetivos planejados das organizações.

Os indicadores proporcionam algumas contribuições, se adequadamente formulados e bem utilizados, contribuem para o sucesso na avaliação de desempenho nas organizações (MERCHANT, 2006). Porém, uma das dificuldades enfrentadas é saber qual ou quais medidas de desempenho devem ser utilizadas e quais critérios são utilizados para a escolha dos indicadores pelas empresas. Callado, Mendes e Callado (2013) alertam que é uma problemática da medição de desempenho, o momento de definir o que se quer medir.

O foco desta pesquisa são os indicadores de desempenho utilizados pelas empresas na elaboração dos planos de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR). Observa-se na literatura que vários estudos têm dedicado atenção e pesquisado sobre indicadores de desempenho (BHATTI; AWAN; RAZAQ, 2013; CALLADO; OLIVEIRA, 2016; HESTER et al., 2017; NASCIMENTO et al., 2011; SOUZA et al., 2019), mas não são com foco nos planos de PLR.

Há evidências empíricas que indicam que funcionários de empresas que utilizam a distribuição de parte do lucro, apresentam maior produtividade que os funcionários das firmas que não compartilham o lucro (HAMBLY et al., 2017; LIMA; SILVEIRA, 2018).

Em alguns países desenvolvidos, há uma crescente utilização dessa ferramenta pelas empresas, ao longo das últimas décadas (D'ART; TURNER, 2004). Corroborando, a pesquisa da 5th European Working Conditions Survey (2012, p. 109), revela que a participação nos lucros “[...] figuram como um dos componentes dos ganhos para cerca de um em cada cinco funcionários na Finlândia, França, Eslováquia, Eslovênia e Suécia, [...]”. Sendo esses países os que apresentam maior percentual dessa prática na Europa.

Percebe-se que o compartilhamento de lucros com empregados é uma prática que ainda tem uma boa margem para ser difundida e utilizada pelas empresas em vários países no mundo.

Pesquisas com a temática da PLR são escassas no Brasil, e com foco nos indicadores e medidas de desempenho específicos para planos de PLR são mais escassas ainda na literatura nacional. Corroborando, Barros, Teodoro e Espejo (2011), em um levantamento da literatura sobre o tema PLR, encontraram apenas 11 pesquisas no Brasil, no período de 1999 a 2009 sobre planos de participação nos lucros ou resultados.

Corroborando, Correa e Lima (2006) expõem em sua pesquisa a carência de estudos sobre a relação da prática da PLR e o desempenho das organizações. Claro (2004), em sua pesquisa, reforça que existem vários modelos de indicadores relacionados à avaliação de desempenho da eficiência organizacional, mas não encontrou, estudos que tratassem sobre modelos de indicadores de desempenho para os planos de participação nos lucros ou resultados.

Percebe-se que, primeiro, os planos de PLR ainda não tem uma utilização abrangente pelas empresas e segundo, mesmo sabendo da importância dos indicadores utilizados nos programas de PLR, ainda é dada pouca atenção na construção desse instrumento e seus indicadores.

Dessa forma, tem-se essa lacuna que requer investigações sobre os indicadores de desempenho utilizados na elaboração dos planos de PLR. Estudos nessa área podem proporcionar conhecimento a respeito do tema e especificamente quanto às terminologias, práticas, critérios de elaboração, objetivos, resultados alcançados, formas de monitoramento e de mensuração e as vantagens e desvantagens apresentadas com os indicadores relacionados aos programas de PLR.

Denota-se, com o exposto, a importância dos indicadores de desempenho como meios que possibilitam o fornecimento de informações para a avaliação de desempenho e também seu uso no processo de elaboração e monitoramento do plano de PLR. Assim, esta pesquisa busca investigar os indicadores de desempenho utilizados nos planos de participação nos lucros e resultados com o objetivo de conhecer as características, critérios e parâmetros de escolha e tipos de indicadores de desempenho adotados nos planos de PLR no setor metalúrgico, no Estado de Pernambuco.

A partir da investigação sobre os indicadores de desempenho dos planos de PLR a pesquisa pretende contribuir com a literatura, agregando informações que podem ser úteis para pesquisas futuras e para os gestores, dando um norte no processo de elaboração de planos de incentivos e no desenvolvimento, implantação e monitoramento dos indicadores de desempenhos destinados aos planos de PLR.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Indicadores de Desempenho**

A gestão do desempenho é feita para garantir que as organizações caminhem na direção certa, atingindo metas e alcançando os resultados. Para realizar a medição, comparação e gerenciamento do desempenho, as empresas precisam definir os indicadores de desempenho (BHATTI; AWAN; RAZAQ, 2013).

Um indicador de desempenho é uma métrica verificável em termos quantitativos ou qualitativos que pode ser comparada em relação a um ponto ou nível estabelecido de referência desejado (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004). Geralmente, as medidas ou indicadores proporcionam números que indicam o estágio de alcance das etapas de um processo.

A elaboração de indicadores de desempenho, alinhados às metas e objetivos organizacionais, é inerente ao processo de criação de um sistema de avaliação de desempenho (CALLADO; CALLADO; MACHADO, 2007). Assim, entende-se que encontrar os indicadores e definir metas de desempenho adequadas aos objetivos e estratégias estão entre os primeiros passos na construção de um processo de avaliação de desempenho.

As medidas de desempenho contribuem para a quantificação, visualização e avaliação da performance de pessoas, equipes, departamentos e organizações. Também contribuem para verificar melhorias na qualidade e para a tomada de decisões de correção, realinhamento ou

mudanças de estratégias (HESTER et al., 2017; NASCIMENTO et al., 2011; OLIVEIRA, 2015).

Essas aplicações, entre outras, influenciam a disseminação e importância dedicada nas empresas aos indicadores de desempenho. Observa-se na literatura que os indicadores de desempenho são um instrumento fundamental para o sucesso do sistema de avaliação de desempenho.

Indicadores de desempenho específicos podem contribuir para a mensuração e monitoramento da produtividade e melhoria da performance dos empregados (BELO; LIMA; SEMENSATO, 2019), principalmente se atrelados a um sistema de recompensas como os planos de PLR.

Merchant (2006) expôs que a elaboração adequada de indicadores de desempenho tem associação com o sucesso da avaliação de desempenho. O autor reconhece que não há um conjunto perfeito de indicadores, mas descreve algumas características essenciais para a construção dos indicadores, como: congruência com os objetivos organizacionais, controlável pelo avaliado, oportuno (ter um prazo de resposta razoável para não desmotivar), preciso (ser confiável e ter objetividade), compreensível (de fácil entendimento), ser de esforço viável e vantajoso financeira e operacionalmente.

Horst e Weiss (2015 apud HESTER et al., 2017) sugerem vinte critérios para a elaboração dos indicadores de desempenho: alinhado, equilibrado (balanceado), padronizado, válido (fundamentado), quantificável, preciso, oportuno (tempestivo), preditivo, acionável, rastreável, relevante, correto, completo, claro (não ambíguo), automatizado, incorporável, documentável, comparável, compreensível e pouco dispendioso.

Infere-se do exposto que os critérios e características utilizadas como base para a construção dos indicadores de desempenho devem pensar no futuro, no processamento da mensuração, na forma de captar os dados, na forma de mensurar, na escala de aferição, na forma de perceber, compreender e fazer análises da evolução das ações e de pensar nos resultados com uma visão holística.

A partir da análise dos critérios, os indicadores de desempenho podem apresentar uma hierarquia de valor, de acordo com sua importância operacional (CALLADO; OLIVEIRA, 2016). Dessa forma, as empresas podem atribuir grau de relevância maior ou menor para algumas medidas de desempenho que considerarem mais ou menos importantes e influentes para suas estratégias e para os resultados do negócio. Assim, podem escolher os indicadores mais importantes para os objetivos pretendidos com os planos de PLR.

As pesquisas apresentam diversas maneiras de classificação dos indicadores de desempenho. A mais clássica divisão na literatura categoriza as medidas de desempenho em financeiras e não financeiras (KAPLAN; NORTON, 2000). Para Wood Junior e Picarelli Filho (2004), os indicadores podem ser de características quantitativas, qualitativas e comportamentais. Alguns autores também as classificam em medidas de produtividade e de qualidade. Também há a classificação em simples, relativo e complexo (RUA 2004).

As medidas de desempenho financeiras e não financeiras servem como base para os sistemas de recompensas. As medidas financeiras são mais objetivas e mais voltadas para o curto prazo e muito baseada em custos, enquanto que as não financeiras podem também fornecer *feedback* de forma mais ampla e subjetiva (BUATHONG; BANGCHOKDEE 2017; SANTOS; BEUREN; ISSIFOU, 2019).

Há também a categorização dos indicadores de desempenho em individuais, grupais e globais (sistemas de mensuração), conforme Melnyk, Stewart e Swink (2004). Uma conhecida ferramenta, o *Balanced Scorecard*, agrupa os indicadores de desempenho em quatro dimensões, conforme proposto por Kaplan e Norton (1992), são: financeiros, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento. Ainda há, conforme Bhatti, Awan e Razaq (2013), a possibilidade de agrupamento de indicadores e subindicadores.

## 2.2 Participação nos Lucros e Resultados (PLR)

A avaliação de desempenho vinculada a uma forma de recompensar os trabalhadores tem sido um tema controverso. Porém, por outro lado, há um consenso na literatura de que empregados motivados alcançam resultados superiores e que as pessoas tem diferentes fatores motivacionais.

Conhecido como um forte crítico aos planos de incentivos, Kohn (1993a) em seu artigo “Por que os planos de incentivos podem não funcionar (*Why incentive plans cannot work*), publicado na Harvard Business Review, faz fortes críticas aos sistemas de recompensas por desempenho, por entender, entre outros, que não criam compromissos duradouros. Mas, o interessante para o foco desta pesquisa é que o autor expressou que não faz “objeções à participação nos lucros” e que na visão dele “parece sensato” as pessoas que contribuíram para o lucro poderem receber uma parte (KOHN, 1993b, 49).

A PLR é uma forma de remuneração variável e estratégica, se concedida de acordo com o desempenho alcançado pelos funcionários, departamentos ou a organização como um todo (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004). A participação nos lucros e resultados é uma ferramenta que trouxe às organizações novos desafios para o processo de avaliação de desempenho.

Conforme Barros, Teodoro e Espejo (2011, p. 119), a participação nos lucros ou resultados, “remete-se à destinação de parcela do lucro auferido por uma empresa em determinado período, aos trabalhadores que compõem seu quadro funcional”.

Para o Dieese (2006), o compartilhamento de lucros pode ser enquadrado em 4 tipos de práticas: participação nos lucros (PL), nos resultados (PR), nos Lucros e Resultados (PL e R, mista) e a participação independente (PI). Nesta pesquisa não se abordam as práticas separadas e sim todas como uma ferramenta que recompensa o esforço dos funcionários por um resultado alcançado.

Uma conceituação de PLR que esta pesquisa concorda, de Fibírová e Petera (2013), a trata como um pagamento para um grupo de pessoas, baseados no desempenho do grupo e no lucro da empresa em um prazo mais estendidos. Ela pode ser implantada por motivações do negócio, filantrópicas e políticas. E no caso do Brasil, também há a motivação da conformidade legal.

No âmbito da legislação brasileira, a Constituição em vigor, de 1988, em seu artigo 7º, diz “São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:” e elenca nos incisos os direitos dos trabalhadores, entre eles o direito à PLR, no inciso XI: “participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei”.

Atendendo a constituição, foi emitida a Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que definiu e disciplinou de forma definitiva a participação nos lucros e resultados. Assim, regulamentou-se efetivamente a prática da PLR no Brasil, com o intuito de incentivar a produtividade e determinando em seu artigo 2º a obrigatoriedade da negociação entre as partes (a empresa e seus empregados), para a fixação de regras claras, objetivas e de mecanismos de aferição e monitoramento das informações referentes ao andamento das metas acordadas.

Apesar de até fazer sugestões sobre critérios de índices a serem adotados nos planos de PLR, a Lei não deixa claro quais indicadores de desempenho devem ser adotados pelas organizações. Apenas determinou, a partir de 2013, com uma alteração na lei, que não pode ser utilizado os critérios de metas relacionadas à saúde e segurança no trabalho. Assim, a Lei não fixa de forma taxativa todos os critérios para definição dos indicadores de desempenho da PLR, deixando margem para as empresas definirem critérios.

Conforme Barros, Teodoro e Espejo (2011), o plano de PLR possibilita aos funcionários serem mais participativos na elaboração dos critérios dos indicadores de desempenho e na realização dos objetivos e metas. E para as empresas a PLR contribui com a união de esforços dedicados a superar as metas estabelecidas. Complementam ainda que o plano de PLR tem sido considerado um artefato moderno de gestão que pode melhorar a relação empregado e empregador e os resultados organizacionais.

O plano de PLR é uma das formas de incentivo aos funcionários e geralmente é elaborado dentro de um processo de avaliação de desempenho. Conforme Lima e Silveira (2018), o compartilhamento de lucros visa aumentar o comprometimento dos funcionários para uma maior produtividade e proporcionar melhores resultados para as empresas. Corroborando, D'Art e Turner (2004), com dados de empresas de 11 países da Europa, detectaram uma associação positiva da aplicação de PLR com uma maior produtividade e lucratividade nas organizações.

Para um melhor resultado nos planos de PLR e para motivar o esforço dos funcionários é preciso, em sua elaboração, definir um sistema de mensuração com indicadores objetivos, claros e de fácil compreensão, assim, também contribui também para evitar desconfiças dos funcionários quanto às metas e indicadores dos planos (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Os planos de participação nos lucros podem ser desenhados com indicadores para gerar efeitos intermediários (melhoria em processos, capacitação dos empregados entre outros) e efeitos finais (geralmente associados a resultados financeiros). Seu desenho e implementação geralmente está ligada às metas específicas vinculadas aos objetivos organizacionais (FIBÍROVÁ; PETERA, 2013).

As medidas de desempenho dos planos de participação nos lucros ou resultados são tratadas na literatura como um instrumento que pode ser utilizado para aumentar o comprometimento dos indivíduos, a competitividade e melhorar os resultados organizacionais (BARASUOL; SOUZA, 2007; BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011; CLARO, 2004; FIBÍROVÁ; PETERA, 2013). Mas, também é possível que este instrumento seja prejudicial se elaborado de forma inadequada. De acordo com Barasuol e Souza (2007), os indicadores de desempenho da PLR são essenciais para que o plano seja bem sucedido.

Claro (2004) pesquisou em sua tese sobre os indicadores e medidas de desempenho utilizados nos programas de PLR em 26 empresas do estado do Paraná. Concluiu que os indicadores que mais contribuíram nos planos de PLR para o comprometimento dos funcionários, para o monitoramento e para os resultados dos processos são os de: lucro operacional (resultados financeiros), absenteísmo, produtividade, nível de atendimento a clientes (satisfação do cliente), volume de vendas (faturamento), despesas administrativas e de vendas (redução de custos e despesas), qualidade, refugo (desperdício) e segurança no trabalho. Sendo esse último, proibido de ser utilizado, desde 2013, por força da Lei nº 12.832, de 2013 que proibiu o uso de metas de saúde e segurança no trabalho relacionadas aos planos de PLR.

Na pesquisa de Barasuol e Souza (2007), que teve por objetivo propor uma metodologia que facilite a implantação e avaliação de futuros planos de participação nos lucros, foi identificado como indicadores de maior relevância os de qualidade e produtividade. A pesquisa concluiu que o plano de PLR utilizado no estudo de caso contribuiu para reduzir o desperdício, gerar maior comprometimento e envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais e ganhos para a empresa e para os colaboradores.

Importante mencionar que as características, critérios, escopo e tipos de indicadores podem variar bastante, de acordo com as empresas e seus objetivos com os planos de PLR, de acordo com a forma de distribuição dos lucros (proporcional ou igualitária, parcial ou a

totalidade dos empregados), tempo e frequência da distribuição e também de acordo com a fonte dos dados para a mensuração (FIBÍROVÁ; PETERA, 2013).

Fibírová e Petera (2013) observam que um plano de PLR bem formulado é decisivo para o seu sucesso, mas ainda é um instrumento relativamente pouco pesquisado e que apresenta resultados ambíguos nas pesquisas.

### **3. METODOLOGIA**

Para alcançar o objetivo proposto, esta pesquisa utilizou-se dos procedimentos metodológicos descritos nesta seção.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa é do tipo descritiva. Nela os dados são analisados sem a interferência do pesquisador.

Quanto ao procedimento esta pesquisa é documental. Segundo Gil (2008, p. 147), as fontes de dados documentais “são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente [...]”. Além de documentos governamentais, também se pode utilizar dados coletados em registros de documentos de instituições não governamentais, entre elas, arquivos de sindicatos, como foi o caso desta pesquisa com o uso dos documentos de Acordos Coletivos de Trabalho (ACT) que tratam dos planos de PLR (GIL, 2008).

Um ACT é um contrato firmado entre a empresa e os funcionários para definir em suas cláusulas os pontos acordados entre as partes. Dessa forma, para a coleta dos dados utilizou-se de análise de documentos. Os documentos utilizados foram os ACT e seus anexos que constam as informações sobre os indicadores de desempenho utilizados para medir o alcance dos planos de PLR. Os indicadores utilizados pelas empresas foram coletados na análise dos ACT e dos seus anexos, quando existentes.

Foi escolhido como universo as empresas com categoria profissional vinculada ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Pernambuco (Sindmetal-PE). Essa escolha justifica-se por ter sido encontrado na categoria dos metalúrgicos, conforme levantamento do Dieese (2006), o maior número de contratos de Acordos Coletivos de Trabalho (ACT) de PLR. E conforme essa mesma pesquisa, no ano de 2005, das 53 greves dos metalúrgicos 43,4% das greves foram motivadas por planos de PLR. Percebe-se, assim, a importância do instrumento de PLR para o setor.

Em visita ao Sindmetal-PE, foi solicitado os documentos disponíveis que tratam de PLR. Assim, foi recebido cópias de 12 ACT que tratam sobre a PLR das empresas desse setor vinculadas a este sindicato, no estado de Pernambuco, referente ao ano de 2018, período utilizado para análise. Assim, as 12 empresas constituem a amostra intencional, por acessibilidade e não probabilística desta pesquisa.

As empresas e seus indicadores foram levantados e expostos em planilha do Excel e depois os indicadores de desempenho foram agrupados por semelhanças, com base nos estudos de Bhatti, Awan e Razaq (2013), Oliveira (2015) e do Dieese (2006) com agrupamento em 3 níveis: dimensões de indicadores, indicadores e subindicadores. Também foi analisado os tipos, tendências e realizado comparações com estudos anteriores.

O estudo aborda a questão de forma quantitativa, pois utiliza da estatística descritiva com uso de contagem de frequência de ocorrências, média e percentagem. Conforme Silva (2010), a abordagem quantitativa é muito utilizada em pesquisas descritivas, pois busca coletar dados para quantificá-los.

### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta seção são realizadas análises e discussões dos resultados levantados sobre as 12 empresas, os indicadores de desempenho utilizados nos planos PLR no ano de 2018, suas

características e comparações com estudos anteriores. A Tabela 1 é apresentado a lista com informações das empresas que tiveram os ACT analisados.

**Tabela 1: Informações das empresas e quantidade de indicadores de PLR**

<b>Empresa</b>	<b>Município de abrangência do ACT em Pernambuco</b>	<b>Quantidade de indicadores</b>	<b>Nº de funcionários</b>
Arconic Ind. e Com. de Metais LTDA	Itapissuma	5	450
Acumuladores Moura S/A (Baterias Moura)	Belo Jardim	4	3.100
Ball Beverage Can South América S/A	Cabo de Santo Agostinho	11	330
CAF Brasil Ind. e Com. S/A	Jaboatão dos Guararapes	2	6
FCA Fiat Chrysler Automóveis Brasil LTDA	Cabo de Santo Agostinho, Goiana, Jaboatão dos Guararapes e Recife	3	5.122
GRI Brazil S/A (Gestamp)	Cabo de Santo Agostinho	6	400
Harsco Metals LTDA	Recife	4	24
Indústrias Reunidas Renda S/A	Abreu e Lima	2	280
Latasa Reciclagem S/A	Recife	1	11
Musashi do Brasil LTDA	Igarassu	4	710
Soluções em Aço Usiminas S/A	Cabo de Santo Agostinho	5	125
Spectrum Brands Brasil Ind. e Com. de Bens de Consumo LTDA	Jaboatão dos Guararapes	4	185
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>10.743</b>

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa

Nota: 1. Quantidade de funcionários, segundo o Sindmetal-PE.

Conforme se observa na Tabela 1, as empresas com as respectivas áreas de abrangência, sendo encontrado um total de 51 indicadores utilizados nos planos de PLR e um número total de empregados que chegam próximo aos 11 mil, nas 12 empresas, indústrias.

O Quadro 1 apresenta os critérios utilizados para construção dos indicadores.

**Quadro 1: Critérios para elaboração dos indicadores dos planos de PLR**

<b>Critério</b>	<b>Ball Beverage</b>	<b>Harsco</b>	<b>Usiminas</b>	<b>Frequência</b>
Influenciável	x		x	2
Mensurável		x	x	2
Objetivo	x		x	2
Acessível	x			1
Acompanhável	x			1
Alcançável		x		1
Busque a sustentabilidade			x	1
Desafiante		x		1
Equilibrado			x	1
Ligado aos objetivos e atividades		x		1
Motivador		x		1
Qualitativo		x		1
Quantitativo		x		1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>16</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Quanto aos critérios para a elaboração e escolha dos indicadores a serem utilizados nos programas, conforme o Quadro 1, apenas 3 empresas, 25% os relataram em seus ACT, ou

seja, apenas essas se dedicaram a apresentar nos ACT os critérios que embasam a escolha dos indicadores. Esse fato pode sugerir um baixo nível de transparência para com os funcionários, a respeito dos critérios e fatores utilizados.

Os critérios de que os indicadores de planos de PLR precisam ser influenciáveis, mensuráveis e objetivos, para basear a escolha do indicador, foram os mais encontrados, em duas das três empresas. Como se observa, a maioria dos critérios citados: objetivo, influenciável (controlável), acessível à compreensão dos funcionários (compreensível), alcançável (desafiante), motivador, alinhado (ligado aos objetivos), equilibrado e mensurável (quantitativo), citados por essas empresas encontram respaldo na literatura, conforme estudos de Merchant (2006), Horst e Weiss (2015 apud HESTER et al., 2017), entre outros.

A Tabela 2 apresenta os indicadores e as quantidades encontradas.

**Tabela 2: Agrupamento dos indicadores e suas quantidades**

Dimensão	Indicador / Quantidade	Subindicador	Quant.	
Custo/Produtividade	Produtividade	14	Produção por capacidade	3
		6	Consumo de insumo por produto fabricado	5
			WCM/TPM	1
			Produtividade (pç/h/h)	1
			MQCD (Management, Quality, Cost and Delivery)	1
			Eficiência Energética	1
	Volume de Produção	6	Custo do produto fabricado	2
		4	Produção realizada X planejada	5
			Produção média diária	1
		Qualidade	Conformidade	11
3	Defeitos			5
	Devoluções			3
	Retrabalho		2	
	Atendimento da conformidade		1	
Qualidade	3		Auditoria - qualidade	2
	1		Qualidade	1
Satisfação dos funcionários	Absenteísmo/Assiduidade	5	Organização e Limpeza	1
		5	Absenteísmo	5
Desempenho Financeiro	Lucro	2	EBITDA	2
		1	EVA (Economic Value Added)	1
Confiabilidade na entrega	Entrega	1	Atendimento (OTIF)	1
Satisfação do cliente	Satisfação do cliente	2	Avaliação do Cliente	2
Outros	Outros	1	Meta Setorial	1
<b>Total de indicadores</b>		<b>51</b>		

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa, modelo adaptado de Bhatti, Awan e Razaq (2013), Dieese (2006) e Oliveira (2015).

Nota: 2. O item “outros” foi utilizado para enquadrar um indicador não especificado em um ACT.

A pesquisa encontrou 38 diferentes nomenclaturas de indicadores. Elas foram agrupadas por semelhança em 23 subindicadores que foram agrupados em 11 indicadores tradicionalmente utilizados em planos de PLR que foram agrupados em 6 dimensões de

avaliação de desempenho adaptadas das pesquisas de Bhatti, Awan e Razaq (2013), Dieese (2006) e Oliveira (2015), conforme Tabela 2.

Os indicadores mais presentes nos acordos coletivos de trabalho são os de: produtividade, volume de produção, conformidade e absenteísmo. No mínimo um desses 4 indicadores estão presentes nas 11 das 12 empresas analisadas. Em quantidade esses indicadores aparecem 36 vezes, sendo 70,6% dos indicadores encontrados.

Na análise dos indicadores por dimensão, observam-se as dimensões de custo/produtividade e a de qualidade sendo as dimensões mais utilizadas, com 24 e 15 indicadores, respectivamente. Essas duas dimensões juntas representam 76,5% dos indicadores utilizados. Esses dados sugerem uma maior atenção das indústrias pesquisadas com a eficiência nos processos e a qualidade dos produtos para recompensar os empregados por boa performance nesses itens nos planos de PLR. Indicadores de eficiência e qualidade são medidas possíveis de serem diretamente influenciadas pelas ações dos funcionários.

O forte uso dessas duas dimensões de indicadores (custo/produtividade e qualidade) está alinhado com a recomendação de Claro (2004), que conclui em sua pesquisa que os indicadores de qualidade e produtividade, resultados financeiros, e redução de custos e despesas, são os mais adequados para compor os planos de PLR. Dado semelhante também foi constatado na pesquisa de Barasuol e Souza (2007) que identificaram como indicadores de maior relevância para as PLR os de qualidade e produtividade.

Nesta pesquisa os indicadores financeiros representam menos de 10% do total utilizado pelas indústrias nos programas de PLR. Fato que pode ser atribuído também por as indústrias terem um maior foco no processo produtivo e na qualidade das saídas do processo.

Na Tabela 3 constam os tipos de indicadores por quantidade de empresas que os adotam. Assim, o quantitativo total de tipos de indicadores apresentado é menor que o total de indicadores, devido algumas empresas possuírem mais de um indicador do mesmo tipo. Enquanto na pesquisa do Dieese (2006) o indicador de Lucro/Rentabilidade foi o segundo mais frequente, presente em 36,6% dos contratos, nesta pesquisa a dimensão de desempenho financeiro esteve presente em apenas 25% dos acordos. Essa redução pode sugerir uma migração ou redirecionamento do foco desses indicadores de PLR para avaliações não financeiras.

**Tabela 3: Presença dos indicadores nos ACT**

<b>Tipo de indicador</b>	<b>Quantidade de ACT</b>	<b>% de presença nos ACT</b>
Produtividade	7	58,33%
Volume de produção	6	50,00%
Conformidade	5	41,67%
Absenteísmo/Assiduidade	5	41,67%
Desperdício/Refugo	4	33,33%
Qualidade	3	25,00%
Lucro	2	16,67%
Satisfação do cliente	2	16,67%
EVA	1	8,33%
Entrega	1	8,33%
Organização do ambiente de trabalho	1	8,33%

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa

Os 8 primeiros indicadores representam 94% dos indicadores utilizados por essas empresas.

Na comparação com os resultados da pesquisa de Claro (2004) que detectou entre os 4 indicadores mais presentes em 16 empresas os de: qualidade (100%), produtividade, absenteísmo e redução de despesas e custo, todos com 46% de aparição nas empresas. Percebe-se que 3 desses, também estão entre os 4 indicadores mais presentes nos contratos desta pesquisa, são: produtividade, conformidade (da dimensão qualidade) e absenteísmo/assiduidade. Cabe observar que o indicador de absenteísmo ou assiduidade das empresas não penaliza os funcionários nas faltas ou ausências com justificativas legais.

Na pesquisa do Dieese (2006), os indicadores de assiduidade e o de conformidade estavam presentes em 42,3% e 35,8% dos contratos, respectivamente. Percentuais próximos ao encontrado nesta pesquisa 41,67% para os dois indicadores. Mas as posições alteraram, na primeira pesquisa a assiduidade foi o mais encontrado nos acordos, nesta pesquisa atual o indicador mais encontrado nos contratos foi o de produtividade com 58,33%.

Nas pesquisas de Oliveira (2015) e do Dieese (2006), os indicadores relacionados à segurança do trabalho e redução de acidentes ficaram entre os 5 mais utilizados. Mas por força da Lei 12.832, de 20 de junho de 2013 foi proibido a utilização de critérios e metas relacionadas à saúde e segurança no trabalho para planos de PLR. Assim, esta pesquisa confirma a adequação dos indicadores das 12 empresas pesquisadas à atualização da legislação, pois não foi encontrado nenhum indicador relacionado ao tema de segurança do trabalho.

A Tabela 4 apresenta a quantidade de indicadores utilizados nos ACT. Os contratos com 4 e 5 indicadores compõem a metade dos ACT de PLR, ou seja, 50% dos acordos utilizam essa quantidade de indicadores. Com 51 medidas em 12 acordos, a média de indicadores por contrato foi de 4,25. Na comparação com a pesquisa de Oliveira (2015) que apresentou uma média de 2,83 indicadores por contrato, percebe-se um aumento da média de indicadores utilizados nos contratos de PLR, na comparação. Observa-se que o quantitativo de até 4 indicadores é o mais frequente, mais usual. Vale ressaltar que as empresas atribuem diferentes pesos para os indicadores como uma forma de colocar maior importância em determinadas medidas, fato também encontrado na pesquisa de Oliveira (2015).

Quanto aos critérios para pagamento da PLR, algumas empresas estabeleceram uma faixa percentual em torno de 75% a 125% da meta como critério para recompensar os funcionários nos planos de PLR, fato também constatado na pesquisa do Dieese (2006). Apenas uma empresa condicionou o plano de PLR ao alcance de uma meta mínima de EBITDA a ser alcançada para depois ser analisado os demais indicadores.

**Tabela 4: Quantitativo de indicadores por ACT**

Quantidade de indicadores	Quantidade de ACT com indicadores	Percentual %
1	1	8,33%
2	2	16,67%
3	1	8,33%
4	4	33,33%
5	2	16,67%
6	1	8,33%
11	1	8,33%

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa

Os valores a serem pagos pelas empresas a título de PLR em sua maioria, 8 são com base no salário do funcionário e outras 4 utilizam um valor base que varia de acordo com o alcance das metas. Quanto a abrangência, geralmente alcança todos os funcionários efetivos e excluem os trabalhadores intermitentes, terceirizados, estagiários e jovens aprendizes.

O período de apuração dos dados para avaliação do desempenho mais utilizado com 9 empresas é o anual, 2 utilizam o período semestral e uma utiliza o período de 9 meses por peculiaridade de seu ramo de atuação (setor automotivo) que no final do ano geralmente retraem a produção de veículos e dão férias coletivas aos funcionários, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2: Período de avaliação das metas dos planos de PLR**

Período de avaliação	Quantidade de ACT
Anual	9
Semestral	2
9 meses	1

Fonte: dados da pesquisa

Claro (2004) em sua pesquisa, em 14 indústrias, 8 aplicavam o período anual e 6 o critério semestral nos planos de PLR.

Percebe-se que não há um único período de apuração. A literatura recomenda, entre outros critérios de elaboração de indicadores, que sejam oportunos e tempestivos, ou seja, que busquem um prazo de resposta razoável para aferição dos esforços empreendidos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa descritiva, buscou-se conhecer e expor de maneira informativa os tipos e as características dos indicadores de desempenho utilizados em planos de participação nos lucros ou resultados (PLR) do setor vinculado ao sindicato dos metalúrgicos (Sindmetal-PE) do estado de Pernambuco.

Na seção dos resultados foram apresentadas as quantidades de funcionários, os tipos de indicadores mais e menos utilizados e os nomes das empresas.

Os indicadores mais presentes nos acordos coletivos de trabalho são os de: produtividade, volume de produção, conformidade e absenteísmo. No mínimo um desses 4 indicadores estão presentes nas 11 das 12 empresas analisadas. Dessa forma, denota-se do exposto que os indicadores dos planos de PLR tem foco predominantemente na qualidade e na eficiência com atenção à custos e produtividade.

Os indicadores com apenas um subindicador foram: organização do ambiente de trabalho, EVA e entrega ao cliente. São indicadores que também foram pouco encontrados em outras pesquisas como as de Oliveira (2015) e a do Dieese (2006). Assim, percebe-se que não são muito utilizados nos planos de PLR.

O quantitativo médio de indicadores utilizados por contrato de PLR foi de 4,25. Entende-se que a utilização de 3 a 5 indicadores é uma quantidade suficiente para atender aos critérios e finalidade dos planos de PLR que, geralmente estão relacionados a atingir alguns resultados específicos e estratégicos para as empresas. A fixação de muitos indicadores pode dificultar a compreensão e controle dos empregados quanto ao andamento da meta. Pois ser compreensível e controlável são dois critérios pregados por Merchant (2006).

Apesar dos objetivos da participação nos lucros e resultados variarem de acordo com seus propósitos (D'ART; TURNER, 2004), uma grande quantidade de indicadores de PLR pode alterar a finalidade do plano de alcançar resultados específicos para formar algo parecido com um sistema de mensuração de desempenho que poderá visar alcançar resultados em diversas áreas da empresa, dificultando o acompanhamento e a percepção de influência do esforço dos funcionários nos resultados. Assim, prejudicaria outro critério importante do indicador, o de ser influenciável.

Quanto aos critérios utilizados para a escolha dos indicadores e elaboração dos planos de PLR foi encontrado de forma explícita em apenas 25% dos contratos de PLR. Alerta-se que os critérios para elaboração dos indicadores de performance são muito importantes e não podem ser definidos e guardados numa caixa-preta, de forma isolada, precisam ser compartilhados com os empregados.

Os critérios e seus indicadores precisam ser pensados de forma conjunta, holística e relacionados aos objetivos estratégicos da empresa, podendo ainda ser atribuído níveis de importância para cada critério e indicador (CALLADO; OLIVEIRA, 2016), de acordo com o negócio e objetivos de cada empresa com os planos de PLR, observando a dinâmica e a situação do cenário da empresa.

Com o exposto, esta pesquisa visa contribuir para a literatura com as informações dadas até aqui e indicando que a PLR pode ser um instrumento que, se elaborado e implantado de forma adequada, pode ajudar a gestão a maximizar o lucro e resultado, conforme os objetivos organizacionais, além da função legal e de justiça social que ele exerce.

A inexistência desse instrumento nas organizações ou a falta de parâmetros e de adequado planejamento e implantação, podem desencadear problemas e fazer as empresas perderem a oportunidade de alcançarem um desempenho superior.

Assim, recomenda-se a utilização dos indicadores de desempenho adequados, seguindo os critérios necessários para sua elaboração, principalmente nas firmas do setor industrial que são os maiores usuários deste instrumento. Caso contrário, se mal utilizado, o plano de PLR pode até gera a desmotivação dos trabalhadores e gerar prejuízos às organizações.

Os resultados limitam-se ao setor e empresas pesquisadas, não permitindo generalizações. Outra limitação desta pesquisa é quanto a formalização dos planos de PLR, há práticas de PLR em algumas empresas apenas de maneira interna, que não são formalizadas nos ACT e publicitadas, assim não conseguiram serem atingidas por esta pesquisa.

Para pesquisas futuras, indica-se uma análise dos indicadores dos planos de PLR em outras regiões e em outros segmentos, com foco nos critérios explícitos nos contratos de PLR e para melhor captação de dados, em consulta às empresas sobre os critérios utilizados na formulação de seus indicadores de planos de PLR. Assim poderia se tentar formular um modelo estrutural de critérios para a construção de indicadores de programas de PLR em um determinado setor ou ramo de atividade.

## REFERÊNCIAS

BARASUOL, E. E.; SOUZA, A. M. Avaliação dos critérios do plano de participação nos lucros por meio de indicadores de desempenho. **Ciência e Natura**, v. 29, n. 2, p. 69-91, dez. 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/cienciaenatura/article/view/9829/5891>>. Acesso em: 24 out. 2019.

BARROS, C. M. E.; TEODORO, J. D.; ESPEJO, M. M. D. S. B. Participação nos lucros ou resultados (PLR): perspectivas do estado da arte. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 3, p. 115-135, 2011. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5425>>. Acesso em: 24 out. 2019

BELO, D. C. F.; LIMA, M. V. de; SEMENSATO, B. I. Análise de indicadores de desempenho para a mensuração da produtividade dos profissionais de assessoria executiva. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 3, p. 109-120, 2019. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5829>>. Acesso em: 17 ago. 2020.

BHATTI, M. I.; AWAN, H. M.; RAZAQ, Z. The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. **Quality & Quantity**, v. 48, n. 6, p. 3127-3143, nov. 2013. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-013-9945-y#:~:text=On%20the%20basis%20of%20regression,the%20overall%20performance%20of%20the>>. Acesso em: 22 ago. 2020.

BONE, H. The effects of financial and non-financial performances towards the managerial performances with interpersonal trust as a mediation variable. **International Journal of Law and Management**, v. 59, n. 6, p. 1190-1202, nov. 2017. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLMA-08-2016-0072/full/html#:~:text=The%20positive%2Dmarked%20coefficient%20indicates,financial%20performance%20and%20managerial%20performance.>>. Acesso em: 14 out. 2019.

BRASIL – Lei nº 10.101, de 16 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L10101compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10101compilado.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRASIL – Lei nº 12.832, de 20 de junho de 2013. Altera dispositivos das Leis de números 10.101 e 9.250. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 jun. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12832.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12832.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BUATHONG, S; BANGCHOKDEE, S. The use of the performance measures in Thai public hospitals. **Asian Review of Accounting**, v. 25, n. 4, p. 472-485, dez. 2017. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ARA-03-2017-0043/full/html>>. Acesso em: 11 nov. 2019

CALLADO, A. A. C.; MENDES, E.; CALLADO, A. L. C. Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. **RIGC - V. XI**, n. 21, 2013. Disponível em: <[http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_21/Antonio\\_Cunha,\\_Eulino\\_Mendes\\_y\\_Aldo\\_Cunha.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_21/Antonio_Cunha,_Eulino_Mendes_y_Aldo_Cunha.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2019.

CALLADO, A. A. C.; OLIVEIRA, R. R. Análise da intensidade de adoção de indicadores de desempenho: uma abordagem contextual a partir de uma perspectiva institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 10, n. 26, p. 20-32, maio 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/102686/146277>>. Acesso em: 24 out 2019.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; MACHADO, M. A. V. Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 1, p. 3-15, out. 2007. Disponível em: <<https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/307>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

CLARO, M. A. P. de M. **Indicadores para criar um programa de participação nos lucros ou resultados (PLR): um estudo multicaso**. 2004. 140 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal

de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em:  
<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87603>>. Acesso em: 14 out. 2019.

CORREA, D.; LIMA, G. T. Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas: lições da experiência internacional. **Rev. econ. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 357-388, ago. 2006. Disponível em:  
<[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-98482006000200006](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482006000200006)>. Acesso em: 24 out. 2019.

D'ART, D.; TURNER, T. Profit sharing, firm performance and union influence in selected European countries. **Personnel Review**, v. 33, n. 3, p. 335-350, jun. 2004. Disponível em:  
<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480410528869/full/html>>. Acesso em: 6 set. 2020.

DIEESE - **Estudo e pesquisa**. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas. ano 3, n. 22, ago. 2006. Disponível em:  
<[http://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2006/estpesq22\\_plr.pdf](http://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2006/estpesq22_plr.pdf)>. Acesso em: 13 dez. 2019.

FIBIROVA, J.; PETERA, P. Profit-sharing – A tool for improving productivity, profitability and competitiveness of firms? **Journal of Competitiveness**, v. 5, n. 4, p. 3-25, dez. 2013. Disponível em: <<https://www.cjournal.cz/files/148.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMBLY, K.; KUMAR, R. V.; HARCOURT, M.; LAM, H.; WOOD, G. Profit-sharing as an incentive. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 20, p. 2855-2875, jun. 2017. Disponível em:  
<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2017.1334149?journalCode=rjih20>>. Acesso em: 6 set. 2020.

HESTER, P.; EZELL, B.; COLLINS, A.; HORST, J.; LAWSURE, K. A Method for Key Performance Indicator Assessment in Manufacturing Organizations. **International Journal of Operations Research**. v. 14, n. 4, p. 157-167, nov. 2017. Disponível em:  
<[http://www.orstw.org.tw/ijor/vol14no4/IJOR2017\\_vol14\\_no4\\_p157\\_p167.pdf](http://www.orstw.org.tw/ijor/vol14no4/IJOR2017_vol14_no4_p157_p167.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, 1992. Disponível em: <<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

KOHN, A. Why incentive plans cannot work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 54-63, 1993a. Disponível em: <<https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work>>. Acesso em: 12 nov. 2019

KOHN, A. Alfie Kohn responds. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 6, p. 48-49, 1993b. Disponível em:  
<[http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%2007/Org%20Psy/kohn\\_responds\\_93.pdf](http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%2007/Org%20Psy/kohn_responds_93.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2019.

LAU, C. M.; AMIRTHALINGAM, V. The relative importance of comprehensive performance measurement systems and financial performance measures on employees' perceptions of informational fairness. **Advances in Management Accounting**, v. 24, p. 77-115, set. 2014. Disponível em:

<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1474-787120140000024003/full/html>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

LIMA, G.; SILVEIRA, J. J. da. Macroeconomic performance under evolutionary dynamics of employee profit sharing, **Anais do XLIV Encontro Nacional de Economia**, ANPEC - Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia, 2018. Disponível em: <<https://econpapers.repec.org/paper/anpen2016/87.htm>>. Acesso em: 6 set. 2020.

MELNYK, A. S.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 209-218, maio 2004. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696304000105>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MERCHANT, K. A. Measuring general managers' performances. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 6, p. 893-917, nov. 2006. Disponível em: <<https://www.emerald.ez19.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/09513570610709917/full/html>>. Acesso em: 16 nov. 2019.

NASCIMENTO, S. do; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, p. 373-391, 2011. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072011000400004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072011000400004&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 7 dez. 2019.

OLIVEIRA, V. H. P. de. **Análise de indicadores de performances dos planos de participação em lucros e resultados**. 2015. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais. Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/260>>. Acesso em: 24 out. 2019.

RUA, M. das G. Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores, Mimeo: **Escola Nacional de Administração Pública**. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraEstudoIndicadores-novo.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SANTOS, V. dos; BEUREN, I. M.; ISSIFOU, M. Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 1, p. 38-58, abr. 2019. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/bd1f/679ab1d3aea26d4ab1a3e9e58f922424a274.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2019.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, R. J. de; RISSATTI, J. C.; BORBA, J. A.; LUNKES, R. J. Remuneração de executivos e indicadores de desempenho: Brasil versus EUA. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 20, n. 2, p. 5-19, ago. 2019. Disponível em:

<<https://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc&page=article&op=view&path%5B%5D=830>>. Acesso em: 24 out. 2019.

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

**5th European working conditions survey**: Overview report. LU: Publications Office, 2012. Disponível em:

<[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1182en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf)>. Acesso em: 6 set. 2020.