PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE MOTIVAÇÃO E AUMENTO NA EFICÁCIA DOS PROCESSOS DA COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE

Thiago Zschornack[(1)]
Graduado em Administração de Empresas pela FCJ e Sistemas de Informação pela UDESC. Especialista em Gestão da Qualidade pela PUC-PR e pós-graduando em MBA executivo em Gerenciamento de Projetos pela UGF. Atua desde 2006 na Companhia Águas de Joinville onde ocupa o cargo de Assessor de Planejamento e Desenvolvimento Administrativo e Financeiro.

Liliane Sperandio[(2)]
Graduada em Tecnologia em Processos Gerenciais pela UNIASSELVI. Especialista em MBA em Gestão de Pessoas pela FACEL. Atua desde 2010 na Companhia Águas de Joinville onde ocupa o cargo de Assistente em Suporte Administrativo.

Fernanda Andréia de Azevedo Stolf[(3)]
Graduada em Gestão do Varejo pela Udesc. Atua desde 2009 na Companhia Águas de Joinville onde ocupa o cargo de Assistente em Suporte Administrativo da área de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Endereço[(1,2,3)]**:** Rua XV de novembro, 3950 - Bairro Glória - Joinville – Santa Catarina - CEP: 89211-324 - Brasil - Tel: +55 (47) 2105-1718 - Fax: +55 (47) 2105-1643 - e-mail: **thiago.zschornack@aguasdejoinville.com.br.**

RESUMO

Este estudo visa apresentar os resultados alcançados em decorrência da adoção de Programa de Participação nos Resultados (PPR) na Companhia Águas de Joinville. Os resultados objeto deste estudo dizem respeito a resultados de cunho motivacional e ganhos de produtividade e qualidade. O Programa de Participação nos Resultados da CAJ foi desenvolvido em 2009 e implantado em 2010, sendo sua periodicidade semestral. A participação nos resultados constitui um sistema de remuneração variável que associa o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados da organização, estimulando o colaborador em atingir as metas estabelecidas pela empresa. Por meio de entrevistas e coleta de dados foram recolhidas informações sobre os aspectos motivacionais e os resultados obtidos após o término de dois ciclos do Programa. O estudo constatou que Companhia conseguiu superar a maioria das metas previstas, tanto no âmbito corporativo quanto setorial. Porém, no aspecto motivacional, percebeu-se um desencontro de expectativas entre dirigentes e funcionários, o que demonstra necessidade de alguns ajustes no Programa.

PALAVRAS-CHAVE: PPR, Participação, Resultados

INTRODUÇÃO

Os Programas de Participação nos Lucros e Resultados, assim como outras formas de participação, foram criados com o intuito de garantir um ambiente de maior participação e cooperação entre os funcionários, estimulando a produtividade e, conseqüentemente, aumentando a competitividade das empresas no mercado.

No Brasil, a preocupação com os Programas de Participação nos Resultados ganhou força no início da década de 90, quando foi determinante para o desenvolvimento do país a manutenção de políticas que garantissem estabilidade econômica e social. Para alcançar esses objetivos foi necessário aumentar os níveis de competitividade das empresas, possibilitando maior lucratividade, estabilidade de mercado e elevação dos níveis de emprego. Visando este desenvolvimento o governo brasileiro editou, em 1994, a Medida Provisória de número 794, que disciplinava sobre a implantação de programas de participação nos lucros e ou resultados nas empresas. A Medida Provisória prevê a utilização de uma das formas (Participação nos Lucros ou Participação nos Resultados) ou das duas, conjuntamente. Devido à obrigatoriedade imposta pela Medida Provisória, as empresas implantaram os programas por iniciativa própria ou por pressão dos sindicatos. Em face de uma elevada adoção de PLR pelas empresas e pressões no meio político para limitar o uso de Medidas

Provisórias como recurso legal, o governo brasileiro transformou a Medida Provisória em lei, em de dezembro de 2000 (Lei nº 10.101).

Conforme Gonçalves (1996, *apud* Tadeucci, 2006), para as empresas, a implementação do PPR/PLR está associada ao desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, pois garante a participação dos trabalhadores por atuar como forma de recompensa, o que garante: aumento da motivação, diminuição do absenteísmo e perdas, economia de insumos, redução de conflitos entre capital e trabalho, diminuição das pressões por ganhos reais de salário e diminuição das interferências sindicais. Para os funcionários, o programa de participação nos lucros e resultados pode oferecer, além dos ganhos materiais envolvidos, a possibilidade de maior participação na gestão, através do maior controle das atividades ligadas ao processo produtivo e questões mais amplas no âmbito das ações da empresa.

O Programa de PPR da Companhia Águas de Joinville nasceu a partir de uma demanda dos funcionários, que reivindicavam a participação nos resultados da empresa. Em 2008 esta reivindicação foi incluída pela primeira vez na pauta de negociação do Acordo Coletivo. Apesar de aprovado naquele ano, apenas em 2009 deu-se início aos estudos sobre sua operacionalização e impactos. Os estudos foram simplificados mediante a contratação de empresa de consultoria especializada, a qual focou no desenvolvimento de um programa que fosse compatível com a realidade da Companhia naquele momento. Os desafios impostos à Companhia decorrentes do plano de expansão da rede de esgoto exigiam um alto rendimento dos seus líderes e colaboradores, aliás, as metas eram audaciosas. Em apenas três anos pretendia-se saltar de um índice de 15% de cobertura de esgoto para 52%.

Segundo Garrido (1999) e Flannery et al. (1997) na remuneração por resultados, os indicadores de desempenho previamente estabelecidos, devem ser totalmente conhecidos e controlados pelos empregados. Desta forma, os empregados assumirão mais riscos e responsabilidade pela empresa. No tocante a abrangência dos indicadores, Rosa (2000) sustenta que as metas não contemplam apenas indicadores de lucro ou financeiros, mas também indicadores de qualidade, *market share*, redução de custos, prazo de entrega do produto vendido, reclamações de clientes, etc. A grande vantagem do programa é que ele é autofinanciável, ou seja, os resultados alcançados cobrem os custos referentes ao pagamento das participações.

A primeira proposta do Programa na Companhia (de participação nos resultados - PPR) contemplava apenas indicadores corporativos, ou seja, indicadores para a empresa como um todo. Os indicadores escolhidos, mediante pesquisa em outras empresas de saneamento, foram: Índice de Perdas de Águas, Índice de Redução de Despesas e Avaliação do Programa 5S. Estes indicadores foram priorizados pelo fato de haver ação direta ou indireta por parte de todos os colaboradores. O Conselho de Administração, instância deliberativa da empresa e situada hierarquicamente acima da diretoria colegiada, questionou o Programa, argumentando que a inexistência de indicadores setoriais não motivaria os funcionários no alcance das metas, além de uma pequena parcela dos funcionários poderia ser responsável pelos resultados alcançados e a outra parte apenas compartilhar do mérito. Desta forma, após conversa com o corpo diretivo e gerencial da empresa, foram estabelecidos também indicadores setoriais, cujo alcance era de uma gerência. Assim sendo, estabeleceu-se um peso de 60% para os indicadores globais e 40% para os indicadores setoriais. Esta proposta foi reapresentada ao Conselho de Administração que então o aprovou. Nasceu assim o primeiro Programa de Participação nos Resultados da Companhia Águas de Joinville, o qual passou a vigorar oficialmente a partir de 2010.

OBJETIVO

O presente trabalho tem por objetivo geral apresentar a experiência da Companhia Águas de Joinville na implementação e condução do Programa de Participação nos Resultados, o qual passou a vigorar oficialmente em 2010 através de ciclos semestrais. Especificamente visa-se apresentar os pontos positivos e as principais dificuldades encontradas no processo de implantação e monitoramento do PPR, bem como os desafios que se desenham para o futuro.

MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo usou de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. A coleta de dados se deu por intermédio de entrevistas e consulta a documentos da empresa. Os documentos consultados foram: Acordo do PPR (Primeiro e Segundo Semestre de 2010), Planilha de acompanhamento dos indicadores, cartilha,

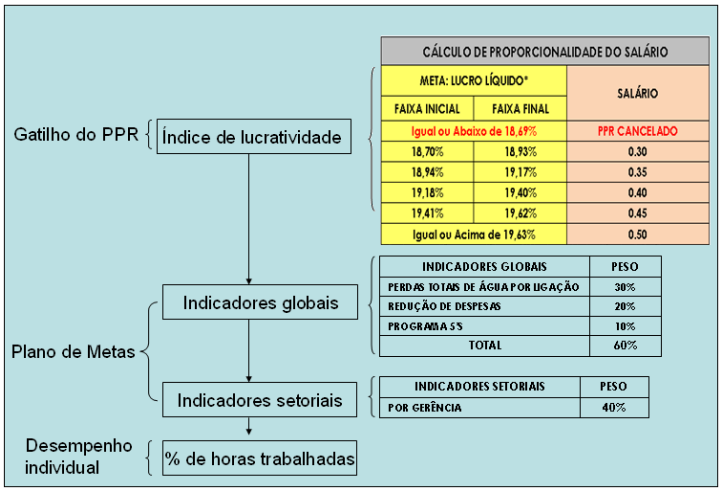
formulário de cadastro dos indicadores, atas das reuniões e o resultado da pesquisa de clima 2010. As entrevistas foram realizadas junto às áreas de Gestão da Qualidade e Recursos Humanos, ambas envolvidas diretamente com o Programa.

RESULTADOS

Após dois ciclos do Programa de Participação nos Resultados, diversos resultados foram observados. No tocante a compreensão da estrutura do Programa, pode-se dizer que sua sistemática simples e didática foi de fácil assimilação pelos funcionários. O Programa é constituído basicamente por uma estrutura que engloba metas em quatro níveis:

a) Primeiro Nível ou gatilho: Meta-gatilho - Lucratividade
b) Segundo Nível: Plano de Metas – Metas globais
c) Terceiro Nível: Plano de Metas – Metas setoriais
d) Quarto nível: Metas individuais – Horas trabalhadas

Na figura 1 é possível visualizar os quatro níveis de metas do PPR da Companhia, dos quais se destacam os pesos de cada um.



CÁLCULO DE PROPORCIONALIDADE DO SALÁRIO

META: LUCRO LÍQUIDO*		SALÁRIO
FAIXA INICIAL	FAIXA FINAL	
Igual ou Abaixo de 18,69%		PPR CANCELADO
18,70%	18,93%	0.30
18,94%	19,17%	0.35
19,18%	19,40%	0.40
19,41%	19,62%	0.45
Igual ou Acima de 19,63%		0.50

INDICADORES GLOBAIS	PESO
PERDAS TOTAIS DE ÁGUA POR LIGAÇÃO	30%
REDUÇÃO DE DESPESAS	20%
PROGRAMA 5'S	10%
TOTAL	60%

INDICADORES SETORIAIS	PESO
POR GERÊNCIA	40%

Figura 1 – Estrutura do Programa de PPR 1° Semestre de 2010, Companhia Águas de Joinville

Esta estrutura é baseada em alguns fatores-chave, os quais garantem um elevado grau de sustentabilidade ao Programa, dos quais se destacam:

a) Existência de um indicador-gatilho: A lucratividade é o principal termômetro da organização, pois mede a eficiência e eficácia do negócio. No caso de um índice de lucratividade igual o acima do esperado haverá distribuição de PPR, caso contrário, haverá distribuição proporcional ou não haverá distribuição.

b) **Limitação de remuneração máxima:** A remuneração máxima fixada foi de 0,5 (meio) salário nominal do funcionário por semestre. Os valores da remuneração são proporcionais à lucratividade, podendo variar de 0,3 a 0,5 salários. Abaixo de certo índice de lucratividade, não haverá distribuição.

c) **Estabelecimento de plano de metas:** O plano de metas contempla metas de natureza global e setorial. As metas globais são corporativas, ou seja, são comuns a todos, e tem um peso de 60%. Já as metas setoriais são específicas de cada gerência e possuem um peso de 40%. As metas globais possuem um peso maior, pois o objetivo do programa, originalmente, era de canalizar os esforços de todos para o atendimento das metas globais, incentivando o trabalho conjunto e motivando para o alcance das metas da empresa. Com o ganho de maturidade do programa, a idéia é conceder maior peso às metas setoriais.

d) **Premiação em função do % das horas trabalhadas:** Além do plano de metas estabelecido, cada funcionário receberá sua participação no Programa proporcional às horas efetivamente trabalhadas.

Este recurso visa incentivar que os funcionários evitem faltar ou se atrasar, para com isso, se reduzir os índices de absenteísmo da empresa.

Outros fatores que podem ser destacados como facilitadores para o relativo êxito na elaboração e implantação do PPR na Companhia Águas de Joinville são os seguintes:

a) **Realização de pesquisas e estudos prévios sobre o assunto:** A realização de pesquisas e estudos ajuda no embasamento dos critérios do programa, já que considera experiências de outras empresas. Além disso, auxilia no atendimento de aspectos legais, que são cruciais para o sucesso do Programa.
b) **Contratação de empresa especializada no assunto:** Pelo fato de nenhum gestor da empresa ter experiência na elaboração de PPR ou programa similar, a contratação de uma empresa especializada ajudou no atendimento ao vários aspectos relevantes e cruciais para o sucesso do programa, como: estrutura, critérios de remuneração, elegibilidade, plano de metas etc.
c) **Cumprimento dos aspectos legais inerentes:** O atendimento dos aspectos legais é determinante para o sucesso do Programa, haja vista a possibilidade de futuras demandas de natureza trabalhistas ou fiscais. Para isso, foram cumpridos todos os dispositivos legais e regulamentares existentes, dos quais se destacam: Lei 10.101/2000, Estatuto Social Consolidado da Companhia Águas de Joinville e Acordo Coletivo 2009/2010.
d) **Envolvimento de todas as partes interessadas:** O envolvimento de todas as partes interessadas é outro fator extremamente importante, pois evita que o Programa seja questionado futuramente por alguma instância não ouvida. Participaram efetivamente do processo de elaboração do Programa as seguintes instâncias: Núcleo de Planejamento Estratégico (composto por gerentes e assessores da empresa), diretores, Conselho de Administração e Grupo de Representantes (Composto por representantes de todas as áreas da empresa mais um representante indicado pelo sindicato[1].)
e) **Semestralidade do Programa:** A fim de se garantir uma avaliação mais rápida do Programa e assim distribuir eventual participação no resultado, optou-se pelo regime semestral. Este regime ainda é propício para realização de eventuais ajustes, tendo em vista o espaço de tempo menor.

No tocante ao atingimento das metas propostas, tanto no primeiro quanto no segundo ciclo do Programa a grande maioria das metas foi alcançada. Na tabela 1 ilustra-se o percentual de atendimento das metas em 2010.

Itens	Primeiro ciclo (2010/01)	Segundo ciclo (2010/02)
% de atendimento geral das metas	95,5%	85,5%
Quantidade de indicadores globais	3	3
% de atendimento dos indicadores globais (Max. 60%)	60%	48%
Quantidade de indicadores setoriais	21	19
% de atendimento dos indicadores setoriais (Máx. 40%)	35,5%	37,5%

Tabela 1 – Atendimento geral das metas do PPR, Companhia Águas de Joinville

O êxito observado em função do atingimento das metas pode ser justificado por alguns fatores importantes, que ocorreram desde a concepção do Programa, dos quais se destacam:

a) Participação de representantes de todas as áreas na discussão do programa, mediante criação do Grupo de Representantes[2].
b) Realização de evento de divulgação do Programa em todas as unidades da Companhia, no qual todos os funcionários da empresa puderam participar;
c) Distribuição de cartilha com as regras do Programa e outras informações relevantes;
d) Inclusão da abordagem do Programa no evento de Integração da empresa, realizado periodicamente para os novos funcionários;
e) Divulgação das regras do programa, resultados parciais, detalhes dos indicadores etc. na intranet da empresa e nos quadros de gestão à vista, conforme ilustrado na figura 2;
f) Estabelecimento de canal direto com os funcionários por intermédio da área de Sistemas de Gestão.

[1] Conforme preceitua a Lei 10.101/2000 em seu Art. 2° inciso I
[2] Grupo constituído por dez funcionários e um representante do sindicato, cujo objetivo principal é de validação do Programa



Figura 2 – Divulgação dos resultados na Intranet e Quadros de Gestão à vista, Companhia Águas de Joinville 2010

Além dos aspectos supramencionados, outros benefícios foram percebidos no contexto da organização como um todo, tais como:

a) **Maior comprometimento com as diretrizes da empresa:** Os funcionários se mostraram mais comprometidos e interessados com as diretrizes da empresa, aliás, todos os indicadores do PPR obrigatoriamente devem estar relacionados a pelo menos um dos doze objetivos estratégicos da empresa, conforme se ilustra na figura 3.

b) **Maior facilidade na avaliação de desempenho:** A existência de indicadores no PPR por gerência facilitou o processo de avaliação de desempenho, pois facilitou a quantificação do atingimento ou não das metas propostas.

c) **Maior preocupação com outras áreas da empresa**: As áreas passaram a voltar uma atenção maior uma às outras, pois sabem que o êxito do Programa depende do sucesso de todos.

d) **Maior orgulho em pertencer a empresa:** Os funcionários vem demonstrando maior orgulho em pertencer a uma empresa que faz uso da ferramenta do PPR, aliás, são poucas as empresas de saneamento no Brasil que fazem uso de tal instrumento.

Águas de Joinville

COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE
PPR- PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS 2° SEMESTRE/2010
CADASTRO DE INDICADOR

28/06/2010

Peso	40%	**Unidade**	Operacional
Nome	Índice de desempenho do Laboratório de Controle de Qualidade - **IDLCQ**	**Sentido do Indicador**	**X** Crescente ☐ Decrescente
Descrição	Índice que traduz o desempenho do Laboratório de Controle de Qualidade no cumprimento das metas, eficiência dos trabalhos, confiabilidade dos resultados e a satisfação dos clientes internos, considerando: coletas e análises (prazos e pontos), o desempenho em Programas Interlaboratoriais (ABES) – Laboratório Água / Laboratório Esgoto e pesquisa de satisfação interna. Fórmula: $IDLCQ = (0{,}4x\frac{\sum A_i}{6}) + (0{,}3 * B) + (0{,}15 * C) + (0{,}15 * D)$ com "i" variando de jul a dez/2010		
Objetivo Estratégico	Assegurar a qualidade e disponibilidade dos serviços de água e esgotos		
Periodicidade	**X** Mensal ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐ Ao término cada obra		

Figura 3 – Cadastro do indicador – Relação do indicador com objetivo o estratégico, Companhia Águas de Joinville 2010

Apesar dos aspectos positivos levantados, algumas dificuldades também foram percebidas no decorrer destes dois primeiros ciclos, das quais se destacam:

a) **Falta de envolvimento de funcionários na elaboração dos indicadores e definição das metas:** Alguns gestores não envolveram adequadamente seus liderados no processo de elaboração dos indicadores setoriais e definição das metas. Este fato colaborou para geração de um ambiente de descomprometimento, já que o funcionário tende a não se motivar tanto para atingir a meta proposta, uma vez que não pôde manifestar sua opinião a respeito do mesmo.

b) **Dificuldade de relacionamento da atividade executada ao indicador setorial:** Alguns funcionários manifestaram desconforto em contribuir no atingimento de certas metas setoriais, pois realizavam atividades cujo impacto no indicador não era claramente visível. A partir do segundo ciclo esta situação passou a ser minimizada, pois muitos gestores fizeram uso de indicadores ponderados, onde cada atividade executada na área recebia um peso.
c) **Falta de referência histórica para determinados indicadores:** Tendo em vista que muitos indicadores foram elaborados especialmente para atender ao PPR, inexistia referência histórica do indicador, o que dificultou no processo de estabelecimento das metas. A partir do segundo ciclo, esta situação foi minimizada.
d) **Dificuldade de medição de determinadas atividades:** Algumas atividades, especialmente às voltadas aos processos de assessoria, tiveram dificuldades em ser traduzidas em indicadores. Desta forma, as áreas de assessoria fizeram uso da média dos indicadores das áreas a qual prestavam assessoria.
e) **Desinteresse no conhecimento do indicador:** Muitos funcionários não se interessaram em conhecer detalhadamente seus indicadores setoriais. Desta forma, os mesmos apenas manifestavam dúvidas ou insatisfações quanto aos critérios técnicos (fórmula, modo de apuração, meta etc.) quando o indicador não atingia a meta.
f) **Forma de distribuição:** Alguns funcionários manifestaram interesse por um método de distribuição linear, no qual todos os funcionários ganhariam linearmente e não proporcionalmente ao salário. Esta situação está em estudo e visa chegar a um modelo misto, no qual parte da distribuição seja linear e outra parte proporcional ao salário.

A pesquisa de clima realizada em 2010 explicitou uma situação aparente de desmotivação, fortemente influenciada pelo fator: forma de distribuição. Quando perguntado sobre as formas de recompensa e participação nos resultados oferecidos pela empresa, os funcionários deram a nota de 5,8, numa escala de 0 a 10. O principal motivo apontado foi justamente a forma de distribuição, a qual é considerada injusta para muitos, pois o critério é de distribuição proporcional ao salário. Muitos funcionários consideram mais justa a distribuição linear, na qual todos os funcionários recebem o mesmo valor.
A questão que envolve a forma de distribuição foi amplamente estudada antes da implantação do Programa. Na ocasião se realizou um estudo, baseado em pesquisa publicada pela DIEESE em 2005, no qual se constatou que a maioria das empresas que adotavam o PPR utilizava o regime de distribuição proporcional ao salário, ou seja, a participação estava relacionada ao salário nominal do funcionário. A justificativa para este regime está na responsabilidade que cada um tem no atingimento das metas estabelecidas, responsabilidade esta que foi atrelada ao salário percebido por cada funcionário, já que teoricamente o salário deveria medir o esforço e a responsabilidade necessários para realização do trabalho. Porém, em pesquisas mais recentes percebeu-se que muitas empresas vêm utilizando uma sistemática de remuneração mista, no qual paga-se uma parte linear e outra parte proporcional ao salário. Neste sistema, há maior equidade na distribuição, pois quem recebe salários menores tende a ganhar um pouco mais, reduzindo assim a desigualdade existente na distribuição e a desmotivação. Fato este que merece mais estudos e aprofundamento para futuras discussões.

CONCLUSÃO

O Programa de Participação nos resultados da Companhia Águas de Joinville, baseado na experiência dos dois primeiros ciclos, se mostrou uma ferramenta bastante interessante e efetiva, pois comprovou na prática uma relação de ganha-ganha entre empresa e funcionário. A empresa vem ganhando com o atingimento de diversas metas e o funcionário vem ganhando com sua participação nos resultados alcançados.
Nota-se, porém, que existe ainda algum descontentamento com relação a alguns critérios do Programa, contudo, nada que impacte nos resultados alcançados. Embora se pretenda aprimorar continuamente o Programa, esta situação atual é relativamente administrável, pelo fato de que todas as regras do Programa são baseadas em práticas do mercado, decorrentes de muitas pesquisas e benchmarking.
Com o advento do Programa percebe-se um maior comprometimento dos funcionários com os indicadores e uma maior visibilidade da responsabilidade de cada um no resultado alcançado. A criticidade das discussões e o engajamento dos funcionários nos programas da empresa também refletem o amadurecimento obtido em decorrência do Programa.
Logo no primeiro ano do Programa, algumas empresas da região já realizaram visita de benchmarking na Companhia visando conhecer melhor o PPR da empresa, com vistas a embasar seus programas. Isso demonstra que a repercussão externa do Programa também tem sido favorável.
Os desafios que se desenham para o futuro estão ligados ao aperfeiçoamento do Programa e a ao seu relacionamento cada vez maior com as estratégias da empresa. Pretende-se ainda fazer uso deste ambiente voltado para o monitoramento de indicadores para a implantação da cultura de gestão por processos.

RECOMENDAÇÕES

Todo e qualquer Programa de Participação nos Resultados deve ser continuamente e detalhadamente estudado e aperfeiçoado, pois todo benefício concedido é de difícil exclusão no futuro. Desta forma, todo e qualquer ajuste, deve ser analisado dentro de uma ótica técnica e com o envolvimento de todas as partes interessadas, de forma a se minimizar qualquer possibilidade de problemas no futuro.
No âmbito deste estudo, recomenda-se um maior aprofundamento nas possibilidades do uso de um sistema misto de remuneração, de forma que parte da distribuição seja linear e a outra parte proporcional ao salário. Recomenda-se ainda o uso de indicadores bem atrelados às atividades do trabalho do colaborador e às estratégias da empresa, pois os resultados alcançados justificarão os custos com o Programa. Por último, recomenda-se um acompanhamento bastante rígido no cumprimento das regras do Programa, de forma que o mesmo não configure um benefício garantido, mas sim um instrumento de distribuição de participação mediante alcance de resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. FLANNERY, Thomas. Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração. São Paulo: Futura, 1997.
2. FLEURY, A. & HUMPHREY, J. Estratégias de recursos humanos em empresas que buscam qualidade e produtividade. Seminário "Desenvolvimento Econômico, Investimento Mercado de Trabalho e Distribuição de Renda". Rio de Janeiro: BNDES, 1992.
3. GARRIDO, Laércio M. Participação nos lucros/ resultados. São Paulo: Nobel, 1999.
4. GONÇALVES, R. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas. Texto para discussão n. 42, BNDES, 1996.
5. LIDA. Ao alcance de todos. Revista do Ministério do Trabalho, p 82-87, jan. 1999.
6. ROSA, Fernanda Della. Participação nos lucros e resultados. A grande vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2000.
7. TADEUCCI, Marilsa Sá Rodrigues. Programas de Participação nos resultados: Um estudo em empresas médias. Tecnologia em Metalurgia e Materiais, São Paulo, v.2. n.4, p. 51-56, abr.-jun. 2006. Disponível em: http://www.abmbrasil.com.br/materias/download/68168.pdf. Acesso em 14/03/2011.