



## **Análise da relação entre os Indicadores da Qualidade e a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR): uma revisão da literatura brasileira**

Vitor Marcelo Costa Halcsik<sup>1</sup>, Izolina Margarida de Souza<sup>2</sup>, Alexandre Formigoni<sup>3</sup>, José Manoel Souza das Neves<sup>4</sup>, Marília Macorin de Azevedo<sup>5</sup>

**Resumo:** As indústrias no Brasil recompensam os colaboradores por meio de remuneração suplementar mediante cumprimento de metas de desempenho. Denominada como Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) essa prática é regulamentada pela LEI FEDERAL 10.101/00 e requer a adoção de índices de qualidade em um programa de metas previamente acordado. Nesse contexto, esse trabalho busca verificar as análises de autores quanto a relação destes indicadores e os programas de PLR. A pesquisa é quali-quantitativa de natureza básica com caráter explicativo usando a revisão sistemática da literatura de um arcabouço montado a partir dos resultados de buscas nas bases Google Scholar e Scopus por estudos documentais publicados a partir do ano 2000, considera-se que os resultados mostram uma influência positiva dos indicadores nos resultados operacionais das empresas.

**Palavras-chave:** Participação nos Lucros ou Resultados, PLR, Lei 10.101/2000, Indicadores de Qualidade.

**Abstract:** The industries in Brazil reward employees through extra variable payments associated with the achievement of performance goals. Named as Profit Sharing or Gain Sharing (PPS), this practice regulated for FEDERAL LAW 10.101/00, requires companies to use quality indices in a program previously agreed goal. In this context, this work aims to verify the authors' analyses of the interrelation between these indicators and PPS programs. This is a research qualitative-quantitative of basic nature with an explanatory character using a systematic literature review of a framework assembled from the results of searches in the Google Scholar and Scopus databases with documentary studies published after the year 2000, it is considered that the results show a positive influence of the quality indicators on the operational results of the companies.

**Keywords:** Profit-sharing or Gain sharing, PPS, Law 10.101/2000, Quality indicators.

---

<sup>1</sup> Mestrado Profissional em Gestão de Sistemas Produtivos – CEETEPEPS - vitor.halcsik@fatecsp.br

<sup>2</sup> Mestrado Profissional em Gestão de Sistemas Produtivos – CEETEPEPS - izolina.souza@cpspos.sp.gov.br

<sup>3</sup> Mestrado Profissional em Gestão de Sistemas Produtivos – CEETEPEPS - a\_formigoni@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Mestrado Profissional em Gestão de Sistemas Produtivos – CEETEPEPS - jmneves.fatec@gmail.com

<sup>5</sup> Mestrado Profissional em Gestão de Sistemas Produtivos – CEETEPEPS - marilia.azevedo@fatec.sp.gov.br

## **1 Introdução**

Um mercado globalizado exige gestores com maior competência e habilidade. A necessidade constante de aumentos de produtividade e qualidade, provocam a elevação das metas, estabelecendo o uso de diferentes práticas para motivação dos colaboradores. Neste contexto, uma das práticas mais utilizadas por gestores é a adoção de bônus na forma de remuneração variável, associada ao atingimento das metas de indicadores de desempenho estabelecidos.

Os indicadores e os critérios de avaliação precisam ser bem escolhidos e bem formulados, de modo que possibilitem à organização, sucesso em sua estratégia. Entretanto, não se trata de uma tarefa fácil, de maneira geral, as empresas recorrem a indicadores que sejam mensuráveis, específicos ao negócio da empresa e que sejam atingíveis em um período determinado (VEYRAT, 2017).

Esta pesquisa tem como objetivo verificar a análise dos autores dos trabalhos encontrados sobre a relação entre indicadores da qualidade e os programas de Participação nos Lucros ou Resultados, nas empresas do Brasil, porém, estes indicadores estão fortemente associados aos indicadores de desempenho e, em muitos casos, não se faz distinção entre eles, o que torna necessária maior acurácia nas análises bibliográficas realizadas para a produção deste artigo.

A participação nos lucros é prática usual e espontânea em muitas empresas no mundo, mas no Brasil é determinada e regulamentada por Lei Federal 10.101/00 (BRASIL, 2000) tornando os programas de PLR nacionais, diferenciados, necessitando de análise contextualizada.

## **2 Referencial Teórico**

A participação nos lucros ou resultados (PLR) é considerada pelas empresas como estratégia de desenvolvimento e competitividade, consiste em uma forma de remuneração com uma parte fixa e outra variável, geralmente associada a conquista de metas, e que visam incentivar o aumento da produtividade.

A PLR é prevista por lei federal e não faz distinção entre participação nos lucros ou participação nos resultados.

### **2.1 Histórico da Participação nos Lucros ou Resultados**

A prática de pagamento de PLR aos trabalhadores apesar de parecer recente, tem seus primeiros registros no final do século XVIII (1797) em uma indústria de vidro nos EUA. Napoleão Bonaparte no ano de 1812 decretou a regulamentação da participação dos atores no lucro das atividades teatrais, ainda na França em 1843, Leclair, um industrial proprietário de uma oficina de pintura, determinou que parte dos lucros fosse distribuída aos funcionários. O mais antigo plano ainda vigente pertence a indústria americana Procter & Gamble iniciado em 1887 (ÁLVARES, 1999; OLIVEIRA, 2015; DE OLIVERIA; SUPERTI, 2017).

No Brasil a participação nos lucros ou resultados surgiu por meio do barão de Mauá que pioneiramente instituiu a distribuição de parte dos seus lucros aos empregados. Depois dos anos 1890 ocorre um grande crescimento industrial e tentativas de implantar a participação nos lucros por meio de lei, o que ocorreu, após 1943 com a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e posteriormente com a constituição de 1946 (NASCIMENTO, 2007; MASSONI, 2012; OLIVEIRA, 2015; DE OLIVERIA; SUPERTI, 2017).

## **2.2 Legislação Sobre a Participação nos Lucros ou Resultados**

A primeira legislação brasileira que abordou a questão da PLR foi a Constituição de 1946 em seu Art.157, item IV, que estabelecia como direito do trabalhador e atribuía a sua participação ao programa como “obrigatória e direta”, embora essa atribuição nunca tenha sido possível devido ao impasse na regulamentação, sendo o principal fator impeditivo “a participação direta”.. Já em 1967 (Art. 158, item V) a reforma constitucional mantém esse direito, porém retira a condição de participação direta nos lucros permitindo maior flexibilidade e possibilitando a cada empresa criar seu próprio programa de PLR, mas ainda assim não foi regulamentada. Na nova constituição de 1988 em seu Art. 7º, item XI (BRASIL, 1988), o direito a PLR é mantido, sendo desvinculado da remuneração e tornando excepcional a participação na gestão da empresa, mas ainda permaneceu sem regulamentação efetiva que só ocorreu por meio da Medida Provisória nº 794 de 29/12/1994 (CORRÊA; LIMA, 2006; KRAUTER, 2006).

A MP 794 foi sucessivamente reeditada, e atendendo a constituição foi finalmente convertida, sendo emitida a Lei nº 10.101, de 2000 (BRASIL, 2000), em seu artigo 2º, sendo posteriormente complementada pela Lei nº 12.832, de 2013 (BRASIL, 2013) que definiu e disciplinou de forma definitiva a participação nos lucros ou resultados e determinando a obrigatoriedade da negociação entre as partes (a empresa e seus empregados) e a fixação de regras claras, objetivas e de mecanismos de aferição e monitoramento das informações referentes ao andamento das metas acordadas (KRAUTER, 2006; MASSONI, 2012; JÚNIOR; CALLADO, 2020).

Ao longo dos anos houve mudanças no caráter da PLR prevista inicialmente como mecanismo de distribuição renda (1946), passou a um processo de integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente em sua gestão (1967 e 1988) e terminando como um instrumento de integração entre capital e trabalho e como um fator de incentivo à produtividade das empresas brasileiras (2000) (CORRÊA; LIMA, 2006; KRAUTER, 2006; MASSONI, 2012).

Durante o período de pandemia uma alteração foi proposta mediante medida provisória MP 936, sendo vetada pelo presidente e posteriormente, com nova redação, foi sancionada pelo congresso como lei nº 14.020, em 06 de julho de 2020 (BRASIL, 2020). As mudanças legislativas introduzidas, referente à PLR, abordam pontos ainda inexistentes e cuja interpretação estava ao arbítrio dos órgãos públicos ou do poder judiciário, essas medidas apesar de passíveis de questionamentos futuros, trazem maior segurança aos segmentos envolvidos, possibilitando orientação e negociações entre as partes (SALOMÃO; VALENTE, 2020).

## **2.3 Indicadores da Qualidade Aplicados a Participação dos Lucros ou Resultados**

Os indicadores da qualidade são métricas utilizadas como ferramentas de gestão no monitoramento da eficiência dos processos de uma organização, permitindo a comparação entre a situação atual e as metas pretendidas.

Os indicadores da qualidade são muitas vezes associados aos indicadores de desempenho, devido ao impacto que causam na mensuração da produtividade

(produção por capacidade produtiva), geralmente os indicadores de desempenho possuem métricas específicas diferentes das métricas de qualidade.

Krauter (2006) em seu trabalho sobre PLR classifica os indicadores como direcionadores de valor dividindo-os em dois grupos: os financeiros e não financeiros, como segue:

- a) Financeiros: crescimento nas vendas, investimento em capital de giro e capital fixo, margem de lucro operacional, alíquota de imposto de renda, custo de capital próprio e de terceiros.
- b) Não-financeiros: produtividade, satisfação do cliente, qualidade do produto ou serviço, treinamento, satisfação e segurança dos funcionários, inovação de produto e processo, participação de mercado.

Os indicadores da qualidade podem ser diversificados, incluindo tanto os que medem a quantidade de produtos aprovados pelo controle da qualidade, quanto os associados à falta de qualidade, como percentual de produtos defeituosos ou quantidade de produtos devolvidos. Outros indicadores como aqueles associados a auditorias da qualidade e aos programas de qualidade total ou os que envolvem mensurar aspectos como limpeza e organização, muitas vezes são enquadrados nesta categoria (GONÇALVES; TORTOLI, 2015).

De acordo com a legislação, planos ou programas de Participação nos Lucros ou Resultados devem incluir todas as metas, regras e indicadores de desempenho que implicam no pagamento dos valores.

A legislação destaca que é indispensável definir os indicadores assim como os objetivos corretos em acordos de programas de PLR. Adverte ainda da necessidade da adoção de regras e critérios de produtividade, aconselhando itens relacionados a qualidade ou lucro. A composição de um programa deve abranger uma escolha criteriosa dos indicadores e metas que permitam fácil compreensão e controle pelos funcionários, além de resultados significativos para as organizações, é importante ponderar que a escolha inadequada pode trazer prejuízos consideráveis às organizações e aos colaboradores. Essas definições fazem parte do mapa estratégico da empresa no qual são apresentados os resultados e impactos que a empresa deseja ter (NARA *et al.*, 2017).

Merchant (2006) observa que devido a diversidade de indicadores a composição dos acordos de PLR pode ser bem difícil, as decisões sobre quais e quantos indicadores serão utilizados, relaciona-se a natureza dos negócios e características das empresas, porém devem ser adotados um pequeno número de indicadores aqueles considerados com indicadores-chave que serão mais facilmente assimilados.

### **3 Método**

Como método de pesquisa foi utilizada a revisão sistemática da literatura (RSL) segundo método proposto por Gohr *et al.* (2013). Para identificar os artigos acerca do assunto e montar um arcabouço teórico, realizaram-se buscas nas bases do Google Scholar e Scopus com recorte temporal de 2000 a 2020 (período pós promulgação da lei da PLR) por meio do *software* Publish or Perish®, com a seguinte estratégia de busca: *Profit-sharing or Gainsharing and Quality Indicator* a mesma busca foi realizada com termos semelhante em português Participação nos Lucros ou Resultados e Indicadores de Qualidade. Também foram realizadas buscas no portal de periódicos da Capes e em alguns dos

repositórios das principais universidades brasileiras, além de buscas das referências bibliográficas dos artigos selecionados.

Posteriormente a consulta às bases de dados, foram excluídos trabalhos em duplicidade e aplicados filtros de modo a identificar aqueles com maior aderência ao tema. Foram lidos os resumos (devido a disponibilidade) dos estudos resultantes para estabelecer se o artigo deveria ser incluído considerando-se os critérios de inclusão definidos.

Foram estabelecidos os seguintes critérios para a inclusão de trabalhos: estudos documentais, estudos de caso, teses e dissertações, sobre a avaliação de programas de PLR em empresas brasileiras com a adoção de metas por desempenho, delimitados ao setor industrial, com textos disponíveis e completos e publicados após a promulgação da lei da PLR (BRASIL, 2000).

Os sete textos selecionados foram lidos e analisados quanto a questão de pesquisa. Sendo extraídos os dados para a utilização na discussão do deste artigo.

#### 4 Resultados e Discussão

Os dados obtidos foram listados e classificados em ordem cronológica de publicação e apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Lista dos trabalhos e dados obtidos.

Autores	Bases	Dados
Basso e Krauter (2003)	Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas, Farmacêuticas, Plásticas e Similares de São Paulo e Região	Crescimento no número de acordos com metas (de 57% para 80%) e da inclusão de indicadores da qualidade como metas (de 3.8% para 25.9%)
Manzano (2004)	Montadoras de automóveis do ABC e do Paraná	Identificou as metas que aparecem com maior frequência, sendo: volume de produção (52%), qualidade (48%), absenteísmo (42%).
Krauter (2006)	Survey com gestores de 79 empresas do estado de São Paulo	Verificou-se que para 68.4% dos gestores houve aumento dos índices da qualidade, em 27.8% não houve alteração e em 3.8% os índices caíram.
Pina e Stotz (2011)	Indústrias Automotivas do ABC	Na VW ocorreu uma redução de 40% para 20% no peso dos indicadores em 2006. A Ford mantém o peso em 35% e mais o indicador da qualidade do ambiente de trabalho com peso de 4%. A MBB mantém o peso de 90% sobre o indicador de volume de produção sendo o restante de outros indicadores.
Gonçalves e Tortoli (2015)	Empresas do ramo automotivo brasileiro registrados no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)	Foram identificados indicadores de qualidade em 56% dos acordos de PLR.
Oliveira (2015)	Empresas brasileiras.	Foram identificados 22 indicadores de maneira individual sem agrupamentos em indicadores-chaves ou definidores de valor sendo 12.2% deles ligados a Qualidade/ rastreabilidade.
Diniz e Oliveira (2018)	Empresas metalúrgicas de Contagem-MG registrados no MTE	Constatou-se que 82.5% dos acordos possuíam alguma meta, sendo que destes, 38.9% possuíam indicadores de qualidade
Júnior e Callado (2020)	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Pernambuco (Sindmetal-PE)	Foram encontrados 51 indicadores diferentes, sendo 15 identificados como de qualidade

Fonte: Autores a partir da análise dos artigos.

Basso e Krauter (2003) estudaram a evolução dos acordos arquivados entre 2000 e 2003 logo após a lei da PLR (BRASIL, 2000) ser estabelecida, onde foi observado o crescimento tanto no número de acordos com metas, quanto da inclusão de indicadores de qualidade como metas, sendo a ocorrência destes, superior a dos indicadores financeiros, que em suas observações até diminuíram durante o período.

Em seu trabalho Manzano (2004) buscava diagnosticar o trabalho dos metalúrgicos nas montadoras de automóveis do ABC e do Paraná frente a implementação de bancos de hora e pagamentos de PLR, por meio das análises dos acordos firmados entre os anos de 1996 e 2000, identificando as metas que aparecem com maior frequência. Considera a autora que os programas de PLR foram largamente difundidos, sendo de profundo interesse dos próprios trabalhadores negociá-la, salienta ainda a tendência de as negociações futuras darem maior abrangência as novas metas.

De modo a verificar o impacto do pagamento de PLR nos indicadores utilizados pelas empresas em 2003, Krauter (2006) conclui que os direcionadores não-financeiros foram mais impactados pelo programa, observou ainda que, sob análise dos dados na perspectiva dos gestores o pagamento da bonificação causou pouco ou quase nenhum impacto nos indicadores financeiros.

No trabalho de Pina e Stotz (2011) discute-se a participação nos lucros ou resultados e o banco de horas e a relação de ambos com a intensidade do trabalho e o desgaste operário, baseados nos acordos estabelecidos no período de 2001 a 2008, identificam-se os pesos dos indicadores da qualidade no valor do pagamento da PLR, nas empresas automotivas do ABC – Volkswagen (VW), Mercedes Benz do Brasil (MBB) entre outras.

Oliveira (2015) em seu trabalho verificou a ocorrência de diferentes indicadores dentro de 232 acordos de PLR em empresas brasileiras, realizados entre 2013 e 2014, identificando os indicadores sem agrupamentos em indicadores-chaves ou definidores de valor (Tabela 1). Com a identificação individual, cabe uma observação, se agrupados dentro dos indicadores-chaves normalmente adotados pela maioria das empresas e somados os itens (8, 10, 12, 18 e 22), teríamos 28.5% do que se convencionou chamar de indicadores de qualidade.

Tabela 1: Classificação dos contratos quanto à existência de indicadores de PLR.

	<b>Indicador</b>	<b>% freq.</b>
1	Absenteísmo/assiduidade	68.02
2	Avaliação de desempenho	31.98
3	Lucro	26.16
4	Produtividade	26.16
5	Segurança do trabalho	23.84
6	Controles financeiros	17.44
7	Produtividade da mão de obra direta	16.86
8	Qualidade/ rastreabilidade	12.21
9	Volume de Produção	11.05
10	Quebra do Produto	6.98
11	ROE=(lucro líquido/patrimônio líquido)	6.40
12	House Keeping/ 5 S's/ Programa S.O.L.	5.81
13	Faturamento	5.23
14	Vendas a clientes	5.23
15	Entrega	4.07

<b>16</b>	Reclamação	4.07
<b>17</b>	Rendimento de insumos	4.07
<b>18</b>	Participação em cursos	2.33
<b>19</b>	Controles de estoque	1.74
<b>20</b>	Contribuição	1.16
<b>21</b>	Metas do Processo	1.16
<b>22</b>	Sustentabilidade	1.16

Fonte: Autores baseado em Oliveira (2015).

Em um estudo de Gonçalves e Tortoli (2015), analisando acordos firmados entre 2009 e 2012, foram identificados mais indicadores de qualidade do que indicadores financeiros, afirmam que essa preferência por indicadores não-financeiros se deve a sua facilidade de compreensão pelos colaboradores em relação aos financeiros, também observaram que a maioria dos acordos (64%) possuía no máximo quatro indicadores diferentes, seguindo o que recomenda a literatura.

Em outro estudo, Diniz e Oliveira (2018) verificaram a ocorrência de diferentes indicadores em acordos firmados entre os anos de 2000 e 2012, os autores observam que os itens de qualidade e produtividade deveriam ser maiores, por considerarem serem os que mais impactam nos resultados das empresas, observam também a grande preocupação das empresas quanto ao absenteísmo, indicador presente em 57.7% dos acordos.

Júnior e Callado (2020) analisando os acordos de 12 empresas firmados no ano de 2018, destacam a prevalência de indicadores que fazem relação com a conformidade do produto (defeitos, retrabalhos etc.) seguidos por aqueles ligados aos programas de qualidade total, auditorias de organização e limpeza (HouseKeeping, S.O.L. etc.), observaram também que a média de indicadores por acordo foi 4,25 dentro dos parâmetros recomendados pela literatura (três a cinco) como sendo suficientes ao cumprimento dos critérios e escopo dos planos de PLR, normalmente associados ao atingimento de determinados resultados específicos e estratégicos.

De modo geral o que se observa, na relação entre PLR e indicadores da qualidade é uma verdadeira interação. Em programas recém implementados nota-se uma maior influência nos índices destes indicadores assim como dos demais indicadores de desempenho, com exceção dos financeiros, possivelmente devido a sua complexidade e suas métricas específicas. Entretanto, com o passar dos anos, esse impacto inicial diminui, o que leva muitas organizações a elevarem suas metas, mesmo quando estas não são atingidas, isto pode gerar certo desconforto causando a sensação de penalidade e acabar afetando o caráter motivacional dos planos de PLR.

A literatura aponta que a estagnação nos índices dos indicadores é fator de apreensão para os gestores, mas deve-se atentar que alterações profundas tanto na escolha de indicadores quanto na avaliação de metas podem causar revés significativo para as estratégias da organização, visto que tais acordos dependem de aprovação de entidades sindicais, o que pode causar impasses, levando a paralisações das operações (MERCHANT, 2006).

Apesar da interação, as influências não são equivalentes, é possível afirmar que os indicadores de qualidade causam grande impacto sobre os resultados operacionais das empresas, mas o inverso, entretanto não fica evidente, um maior valor da PLR não significa índices maiores dos indicadores.

Outro ponto a se observar é sobre a quantidade de indicadores utilizados pelas empresas, que na maioria das vezes são poucos, devido aos pesos que devem ser atribuídos a eles. Uma quantidade muito grande de indicadores, causaria uma redução nos pesos ou uma distribuição desigual, ocasionando a percepção de que, indicadores com peso menor possuem menor relevância diante daqueles de maior peso, levando os colaboradores a não se empenhar no cumprimento destas metas.

De maneira geral os programas ou planos de PLR promovem crescimento na geração de valor e resultados das organizações, além da melhora na qualidade dos produtos e serviços prestados.

## **5 Considerações Finais**

Esse estudo procurou verificar na literatura a as análises dos autores da relação entre os programas de Participação nos Lucros ou Resultados com os indicadores da qualidade.

Foi possível observar que a PLR é a forma de remuneração variável mais adotada pelas empresas no Brasil, sendo elas pequenas ou grandes, nacionais ou estrangeiras, verificou-se ainda que os indicadores da qualidade estão entre os principais indicadores de desempenho adotados (cerca de 25% na média), e o cumprimento destas metas tem grande impacto nos resultados operacionais das empresas que os utilizam.

Considera-se com base na análise dos trabalhos que a Lei da PLR concebida pelo governo como forma de incentivar a produtividade das organizações, cumpre seu papel, estimulando a geração de produtos e serviços de maior qualidade com menor custo. Sendo ainda mecanismo de transformação do comportamento humano requerendo do trabalhador, melhor desempenho e comprometimento com as metas de produtividade e qualidade a serem alcançadas. Entretanto, cabe observar que, em alguns casos, a lei não é respeitada, visto que foram encontrados acordos sem metas e outros que não possuíam as metas indicadas pela lei.

Com base nesta pesquisa recomendam-se outras que podem ampliar os conhecimentos, incluindo empresas dos outros setores como comércio e serviço, ou mesmo em outros países sendo necessária sua contextualização.

### **Referências**

- ÁLVARES, A. C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 70–77, 1999.
- BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. 6 out. 1988.
- BRASIL. LEI Nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 20 dez. 2000.
- BRASIL. LEI Nº 12.832, de 20 de junho de 2013. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 21 jun. 2013.
- BRASIL. LEI Nº 14.020, de 6 de julho de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. 7 jun. 2020.



CORRÊA, D.; LIMA, G. T. Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas: lições da experiência internacional. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 357–388, 2006.

DE OLIVERIA, A.; SUPERTI, E. Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa. **HÓRUS**, v. 3, n. 1, p. 101–112, 2017.

DINIZ, L. DOS S.; OLIVEIRA, M. A. DE A. Participação nos Lucros e Resultados (PLR): Uma ferramenta de melhoria de produtividade no setor metalúrgico de Contagem. **Revista Publicum**, v. 4, n. 1, p. 208–226, 2018.

GOHR, C. F. et al. **UM MÉTODO PARA A REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA EM PESQUISAS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. . In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador: 2013. . Acesso em: 28 maio. 2021

GONÇALVES, R. C. D. M. G.; TORTOLI, J. P. Características de indicadores de desempenho em sistemas de incentivo do setor automotivo. **Revista Produção Online**, v. 15, n. 3, p. 999, 2015.

JÚNIOR, H. S. DO N.; CALLADO, A. A. C. **INDICADORES DE DESEMPENHO E CRITÉRIOS UTILIZADOS NA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS (PLR): ANÁLISE NO SETOR METALÚRGICO DE PERNAMBUCO**. . In: X SICONF - SIMPÓSIO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DE DOURADOS. 2020. . Acesso em: 8 maio. 2021

KRAUTER, E. **A influência da remuneração variável no desempenho das empresas**. XIII SIMPEP. Anais... In: XIII SIMPEP. 2006. . Acesso em: 21 maio. 2021

MANZANO, S. P. **Diagnóstico das condições de trabalho nas montadoras de veículos do ABC e no Paraná : um estudo sobre a modulação da jornada de trabalho e da PLR**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2004.

MASSONI, T. O. **As controvérsias da participação nos lucros e resultados**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2012-mar-14/quais-sao-controversias-participacao-lucros-resultados>>. Acesso em: 8 maio. 2021.

MERCHANT, K. A. Measuring general managers' performances Market, accounting and combination of measures systems. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 6, 2006.

NARA, E. et al. The ten most common indicators in agreements involving profit sharing plans. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 27, p. 457, 2017.

NASCIMENTO, L. F. **Participação nos Lucros ou Resultados**. Florianópolis: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2007.

OLIVEIRA, V. H. P. DE. **Análise de indicadores de performances dos planos de participação em lucros e resultados**. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, 2015.

PINA, J. A.; STOTZ, E. N. Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 123, p. 162–176, 2011.

SALOMÃO, C. R.; VALENTE, R. T. **A participação nos lucros e resultados (PLR) após a derrubada do veto presidencial da lei 14.020/20**. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/337807/a-participacao-nos-lucros-e-resultados--plr--apos-a-derrubada-do-veto-presidencial-da-lei-14-020-20>>. Acesso em: 20 maio. 2021.

VEYRAT, P. **Os 5 critérios para criar indicadores de performance** HEFLO PT, 29 jul. 2017. Disponível em: <<https://www.heflo.com/pt-br/planejamento-estrategico/indicadores-de-performance/>>. Acesso em: 15 out. 2021