



**PPR - PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO DE RESULTADOS:  
O ALCANCE DE RESULTADOS NA GESTÃO COMERCIAL E  
GESTÃO DE PESSOAS**

**PPR - RESULTS SHARING PROGRAM:  
THE REACH OF RESULTS IN COMMERCIAL MANAGEMENT AND PEOPLE  
MANAGEMENT**

**Arhur França Amorim**

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Guilherme Ferreira Rabelo**

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**João Marcos do Vale**

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Marcelo Gontijo da Silva**

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Dr<sup>a</sup> Rosalina M<sup>a</sup> L. L. Nascimento**

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso – GO

## RESUMO

O Programa de Participação de Resultados é um modelo de gestão muito amplamente utilizado por médias e grandes empresas no Brasil, e no mundo. Originou-se no final do século XVII, anos e anos se passaram, e ainda utiliza esse modelo de gestão no mercado, com adaptações de uma empresa para outra, beneficiando funcionários e empresas. O objetivo principal desse trabalho é abordar e analisar o tema PPR, bem como impacta no mercado de trabalho essa forma de gerir os colaboradores e as vantagens e desvantagens que esse modelo traz junto a ele. Por meio de pesquisa qualitativa e exploratória, feitas em algumas empresas que adotam esse modelo de gestão, concluímos que o trabalhador engajado vai render e se doar mais. Destaca-se também que esse modelo de gestão contribui para a diminuição do Turnover, onde a pessoa se sente importante dentro da organização.

**Palavras-chave:** Programa de Participação de Resultados; Gestão; Turnover.

## ABSTRACT

The Profit Sharing Program is a management model widely used nowadays by medium and large companies in Brazil and world ide. It originated at the end of the 17th century, years and years have passed, and it still uses this management model in the market, with adaptations from one company to another, benefiting employees and companies. The main objective of this work is to approach and analyze the PPR theme, as well as how this way of managing employees and the advantages and disadvantages that this model brought with it impacts the labor market. Through research carried out in some companies that adopt this management model, we concluded that the engaged worker will yield and donate more, however his harvest will have good results and will not swim in an endless river. The decrease in Turnover is also mentioned, where the person feels important within the organization.\

**Key words:** Profit Sharing Program; Management; Turnover.

## 1 INTRODUÇÃO

O Programa de Participação de Resultados - PPR consiste em unir pessoas engajadas a processos inteligentes de modo a alcançar resultados planejados. No mundo do empreendedor, ele terá que tomar inúmeras decisões em cada departamento da empresa; na contabilidade, gestão de pessoas, vendas, fornecedores, marketing entre outros. Este modelo de gestão veio para ajudar esse empreendedor a formar líderes engajados e inteligentes para dividir tomadas de decisões (COLOMBO, 2019).

Outro ganho interessante com o PPR é o controle do Turnover, isso é possível quando cada funcionário se sente parte ativa da organização melhorando os processos, performance, engajamento e conseqüentemente os resultados.

Dentro deste cenário de evolução capitalista, as indústrias e o comércio não param de crescer. Um dos principais fatores que contribui para esse crescimento são as pessoas que trabalham dia após dia nesses cenários. A gestão de pessoas e gestão comercial tem forte comprometimento nessas empresas que adotam esse método, o processo entra extremamente para organizar a rotina do colaborador e da instituição, tornando-as mais claras e eficientes; incorporando a cultura e os valores da empresa ao seu ambiente de trabalho e também para analisar e avaliar o desempenho. Sendo assim, os processos devem ser pensados em primeiro lugar, uma vez que não adianta ter excelentes profissionais se os seus sistemas não são eficientes ou mesmo inexistentes.

Entretanto surgem os problemas que necessitam ser resolvidos. Existem vários empreendedores centralizadores, ou seja, tudo que acontece na empresa depende de uma só pessoa. Diante disso, vêm os seguintes questionamentos: o que seria necessário para que esse empresário centralizador possa mudar a forma de pensar e passar a ter uma gestão descentralizada? Quais as vantagens e desvantagens da empresa em ter decisões compartilhadas?

O modelo PPR é uma ferramenta que permite tomar decisões mais assertivas, fazer melhores investimentos, identificar e resolver problemas, atingir os objetivos e superar as metas. A competência e qualidade, quando estes dois fundamentos se unem, a empresa cresce em todos os sentidos e todos os *stakeholders* ganham também. Dessa forma, fica simples compreender quando a

empresa tem determinado problema; a razão ou são os processos, as pessoas ou ambas as razões. Neste contexto, é essencial identificar a fonte da falha e tratar a questão o quanto antes, seja um processo que está mal configurado ou uma pessoa que está mal preparada. Não tenha medo de tomar decisões e fazer o que é melhor para a empresa e o negócio!

Assim sendo, esse trabalho tem como objetivo geral estudar e investigar formas para atingir os melhores resultados na área comercial e na área de gestão de pessoas. De modo específico, pretendeu-se ainda ressaltar a importância que o colaborador bem engajado junto com a boa gestão estratégica tem para chegar ao resultado planejado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PPR- Programa de Participação de Resultados: possibilidades dentro da empresa**

Esse primeiro tópico será baseado em algumas pesquisas pautadas nas seguintes obras, os livros “Participação dos Empregados nos Lucros”, de Sérgio Pinto Martins, “Gestão Profissional Na Prática”, de Filipe Colombo, “Programa de Participação nos Resultados na Prática” de Beto Colombo publicado em 2018 e o artigo “Programa de Participação nos Lucros e Resultados”, de José Alencar da Silva publicado em 2003.

A primeira vez em que a ideia de participação nos lucros aparece na história foi em 1794, quando Albert Gallatin, secretário do Tesouro do presidente Thomas Jefferson, distribuiu parte dos lucros de suas indústrias de vidro de New Genéve para os seus funcionários. Dezoito anos depois, comemorando a maioria, em 1812, foi a vez do imperador Napoleão Bonaparte, que utilizou o método de participação nos lucros. Por decreto, os artistas da “Comédie Française” começaram a ganhar uma participação da receita além do salário fixo. A distribuição era feita no fim de cada ano, e alguns critérios foram estabelecidos para dividir esses lucros, como, por exemplo, a fama e a idade dos artistas. (SILVA, 2003).

Segundo Silva (p.9, 2003),

A tentativa de distribuição dos lucros em 1842 resultou na prisão do proprietário de um atelier de pintura em Paris, Monsieur Edmé Jean

Leclair. Ele distribuiu lucros a seus empregados sem qualquer explicação, na proporção dos salários. Muitos não aceitaram, e Leclair foi considerado um revolucionário, que dificultava a negociação de salários e não respeitava os costumes da época. Por volta de 1847, o sistema de participação nos lucros começou a ser observado na Prússia, logo em seguida na Inglaterra (1850) e, mais tarde, foi a vez dos Estados Unidos, em 1869.

A Grã-Bretanha também foi a favor da participação nos lucros, pois acreditavam que essa medida poderia evitar greves. A South Metropolitan Gas Company, concedeu participação nos lucros sendo metade em dinheiro e o restante em ações. Mas a Trades Union Congress (TUC), poderosa federação de sindicatos de trabalhadores da Inglaterra e País de Gales condenavam, em 1923, essa distribuição (SILVA, 2003).

O México adotou a participação nos lucros na constituição de 1917. Na Alemanha, o conglomerado Krupp determinou que o direito à participação nos lucros se daria a quem realizasse tarefas em prazos inferiores aos determinados. Além disso, a igreja católica também resolveu dar sua contribuição à ideia de participação nos lucros aos empregados, já que acreditava que a medida poderia solucionar problemas sociais.

Em 1891, o papa Leão XIII preconizava na encíclica “Rerum Novarum” a participação nos lucros como medida de justiça social. Em 1931, o Papa Pio XI também mencionou a participação nos lucros; por intermédio da encíclica “Quadragesimo Anno”, avaliava ser esta uma necessidade social. A partir disso, outros papas, como o Papa João XXIII, também lutaram por esse direito. No Brasil, a primeira tentativa de instituir a participação nos lucros data de 1919. (SILVA, 2003).

Quase trinta anos depois, em 1946, a constituição federal do Brasil previa “participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar”, mas o texto remetia o intérprete à lei ordinária. Nas constituições de 1967 e 1969, a participação nos lucros também estava prevista, mas a lei, por ironia, nunca chegou a ser regulamentada. (SILVA, 2003).

Silva (2003, p.11) disserta que no fim de 1994,

O governo federal editou a medida provisória n. 794, que versava sobre o plano de participação nos lucros ou resultados. A medida provisória foi reeditada 76 vezes em pouco mais de seis anos. Até que, em dezembro

de 2000, foi promulgada a lei n.10.101, que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.

A possibilidade de adotar o PPR nas empresas é bem vantajosa desde que haja bom planejamento. Nesse programa de participação nos resultados, os empregados têm envolvimento maior no processo de produção, já que a expressão “resultados” está relacionada às metas da empresa. Dessa maneira, todos devem ter como objetivo a diminuição nos custos, o aumento das vendas, maior produtividade e a redução da inadimplência, dentre outros fatores. Enquanto o lucro será apenas um número no fim do mês, números este que muitas empresas sequer divulgam, os resultados são mais visíveis e palpáveis ao conjunto da organização, o que leva um maior engajamento na consecução das metas estabelecidas e auxilia na conquista dos resultados (COLOMBO, 2018).

Na teoria, a participação nos resultados significa que, mesmo sem alcançar o lucro desejado, algumas metas da empresa podem ser atingidas, com impactos positivos para o empreendimento e, conseqüentemente, resultados para os profissionais. As metas são fixadas com o objetivo de provocar efeitos positivos na empresa. Na prática, quando estes objetivos forem atingidos, o lucro será um dos resultados alcançados. Quando a direção da empresa escolhe desenvolver um plano de participação nos resultados, deve fazê-lo com base em informações do mercado. Além disso, é necessário avaliar o grau de envolvimento esperado dos empregados para atingir os resultados almejados (NUNES, 2009).

Em razão da lei que criou o programa de processos de resultados Colombo (p.49, 2018), destaca:

Existem basicamente dois caminhos: o empresário pode simplesmente lamentar o fato de ter que dividir seus lucros com os empregados ou pensar na distribuição de lucros ou resultados como algo positivo, uma oportunidade de envolver a todos, melhorar sua produtividade e gerar ainda mais lucros. Talvez não consiga mobilizar todos os trabalhadores, mas certamente sensibilizará uma grande parte deles, consciente de que melhorar os resultados da empresa significará também aumentar seus ganhos.

No PPR há muitas vantagens, porém, há também desvantagens. Contudo, dá a garantir que as desvantagens são consideravelmente menores que as vantagens. Martins (1996) Apresenta vantagens e desvantagens dos dois modelos, que é importante destacar:

## **2.3 Programa participação dos lucros**

### **Vantagens**

- Os funcionários buscam soluções e solicitam melhorias de sistemas da instituição;
- É um estímulo para aumentar a produtividade;
- Como é desvinculada da remuneração, a participação nos lucros não teria natureza de incorporação no salário;

### **Desvantagens**

- Não há garantias de transparência;
- Necessidade de treinamento dos empregados para orientá-los a contribuir com o lucro da empresa;
- Dificuldade por parte dos funcionários em analisar os números da empresa, já que não têm conhecimento para isso. (MARTINS,1996).

## **Plano de Participação nos resultados**

### **Vantagens**

- Permite a definição de objetivos específicos e a possibilidade de alcançá-los;
- Incentiva o trabalho em equipe;
- A empresa pode definir indicadores com base nos seus problemas, fazendo com que toda a equipe trabalhe para melhorá-los e todos ganham a participação se o resultado for alcançado;
- Promove o envolvimento dos funcionários com ideias para melhorar a qualidade e a produtividade;
- Pode ser correlacionado com o lucro da empresa.

### **Desvantagens**

- Pagamento da participação mesmo que a empresa tenha prejuízo;
- Se os objetivos não forem bem resultados, podem se tornar inatingíveis;
- Pode haver concorrência entre unidades, gerando conflitos internos. (ROSA, 2006)

As vantagens e desvantagens tanto no Programa Participação dos lucros quanto no Programa De Participação de resultados, são para mostrar aos

colaboradores o que vão enfrentar aceitando trabalhar nas empresas que tem adotado esses modelos de gestão. É muito vantajoso a empresa ser o máximo transparente possível para o colaborador ter uma perspectiva de como vai estar daqui alguns anos, trabalhar por trabalhar não é benéfico a ninguém.

## **2.2 Gestão de Pessoas: a importância do engajamento das pessoas e quais métodos utilizar para isso?**

O profissional motivado é fator fundamental para o sucesso de qualquer negócio. Manter a equipe empenhada traz diversos benefícios, especialmente no quesito produtividade. Um time esforçado é mais focado nas entregas, o que gera melhores resultados. Além disso, se o seu colaborador é engajado e feliz com o trabalho, ele provavelmente falará bem da empresa para familiares e amigos, resultando em marketing boca a boca para a marca. Criar uma parceria com os colaboradores é uma estratégia e tanto para superar dificuldades (MARQUES, 2016).

Para aumentar o engajamento é preciso ter líderes competentes que valorizem e dialoguem com os membros da equipe, além de muito planejamento e estratégia. O departamento de relações humanas tem responsabilidade essencial na realização dessas ações, já que cuida diretamente de princípios graves como avaliação de plano de carreira, gestão de competências e desempenho nas tarefas diárias. É fato pensar muito bem em cada um desses afazeres, modernizando e trazendo novas tendências de mercado sempre que possível. Contudo, outro fator de extrema importância, é lembrar que o comprometimento profissional está diretamente relacionado com a motivação. Por isso, para ser um profissional engajado é preciso estar constantemente motivado. Além disso, é dever da empresa promover ações que motivem e estimulem os profissionais. Metodologias de gestão de pessoas e capacitação intensa são ótimos protótipos de ferramentas que ajudam a criar vínculo com os colaboradores (SOARES, 2019).

De forma necessária, precisa haver transparência do colaborador com os objetivos postados pelos líderes da instituição. Quando o empregado se identifica com o propósito da empresa, cria-se ambiente favorável ao aumento do senso de respeito e cumplicidade entre a equipe. Dessa maneira, acredita-se que as metas



da empresa acabam se tornando também os objetivos do colaborador, já que ele se vê dedicando dia a dia por algo em que realmente pressupõem. Para que isso se substancialize, é fundamental que o departamento de relações humanas estabeleça uma cultura organizacional muito forte e bem traçada. Exemplos claros citados aos colaboradores; faça sempre o melhor, em qualquer situação; abrace verdadeiramente a causa da empresa onde trabalha; se interesse pelos assuntos e interesses da sua empresa; se quer resultados diferentes, comece a fazer diferente; apenas o manifesto não basta, é preciso ter hábitos coerentes e verdadeiros à identidade proposta para que todos tenham clareza para entender e concretizar (SOARES, 2019).

Portanto, os valores da instituição serão reforçados em cada circunstância da rotina de tarefas, garantindo o estímulo profissional. Uma grande vantagem de contar com funcionários engajados com os objetivos da empresa é o aumento da taxa de conservar mão de obra qualificada. Afinal, se uma pessoa sente que trabalha em uma empresa que representa seus valores éticos e pessoais, irá pensar duas vezes ou mais antes de buscar emprego em outras instituições. Quanto mais sábio for o conteúdo proposto ao profissional na empresa, melhor será o resultado da equipe. É nítido que quando o colaborador sabe e confia no que faz, e desenvolve tarefas que lhe trazem aprazimento, é comum que ele se sinta submetido a dar 100% de sua capacidade em suas atividades. Conseqüentemente, irá ganhar bom rendimento e vai gerar bons frutos para cada setor do estabelecimento (MARQUES, 2016).

Funcionários insatisfeitos não vão apresentar bom rendimento para a empresa, além do fato de forçar pensamentos e ações desgastantes para sua saúde, o que gera uma péssima qualidade de vida. Funcionário desmotivado é prejuízo para a empresa e equipe, ele transmitirá péssimo exemplo para os demais. Profissionais engajados se tornam mensageiros internos da empresa, espelhando positivamente os colegas no ambiente de trabalho, fazendo com que cada um dê o seu melhor. Tipos de comportamentos como este, somada a uma cultura organizacional forte, demonstra que o laço da equipe melhora, trazendo benefícios ao clima organizacional. A imagem da organização entre clientes e fornecedores também é diferenciada positivamente quando a equipe é bem liderada. Além disto, o colaborador tem a função de entrar em contato diretamente

com o cliente, defendendo a imagem da empresa e tentando fazer o melhor negócio para ambos os lados. Se o empregado estiver bem contente, sua maneira de agir estará alinhada aos propósitos da empresa e a qualidade dos relacionamentos com os clientes será muito maior e melhor (SOARES, 2019).

Filipe Colombo, CEO da empresa ANJO TINTAS, cita fatores importantes que implantou em sua gestão e nos últimos 5 anos vem colhendo bons resultados, alcançando até mesmo um superávit de 685%. Colombo (2018, p.14) citou que seu posicionamento é: “de que pessoas são fundamentais, é necessário um investimento”. Muitos empresários bem-sucedidos têm habilidade incrível na área de finanças, mas não está aí a base do sucesso. É sempre bom contratar pessoas experientes e que vão ajudar a solucionar problemas de maneira mais eficaz. É importante dar chance para pessoas talentosas e correr risco de sofrer alguma decepção do que não acreditar nelas. O segredo para isso, é procurar, capacitar e incentivar as pessoas certas, obsessivamente (COLOMBO. B, 2018).

Outro fator determinante é criar cultura de meritocracia com incentivos alinhados e transparentes. Um sistema de participação nos resultados deve ser desafiador, sim, ao mesmo tempo, deve ser coerente com os números da empresa, com as possibilidades de atingimento das metas e, principalmente, deve ser definido e operacionalizado com transparência, de maneira que todos tenham acesso e acreditem nos números apresentados. Assim, você criará um programa em que as pessoas possam contribuir significativamente para o resultado da empresa, obter um benefício real com isso e ainda ter uma oportunidade de crescimento na organização. Isso gera comprometimento, num modelo em que todos ganham com a melhora no desempenho (COLOMBO, 2021).

Colombo (2018), afirma que em todos os aspectos da organização, dos processos e serviços, a simplicidade deve predominar. Existe algo mágico na simplicidade. Crie indicadores simples, processos simples, simplifique tudo, sempre que for possível. Todos entenderão melhor o que deve ser feito e farão, pois, é simples de ser feito.

### **3 METODOLOGIA**

Esse trabalho teve como pretensão atender os objetivos propostos, visando relatar aspectos encontrados da realidade vivenciada no ambiente empresarial com comprometimento e seriedade. Para Marinho (Teixeira, 1980) a pesquisa é um tratamento de investigação que tem por objetivo descobrir respostas para dúvidas e indagações, através do emprego de processos científicos. Utilizamos a pesquisa qualitativa em que abordamos o comportamento dos colaboradores dentro das empresas que utilizam esse método de gestão. Outrossim foi usado a pesquisa bibliográfica e exploratória, para conhecimento mais aprofundado sobre o PPR.

Ademais a pesquisa exploratória foi feita a partir da aplicação de um questionário a seis (6) pessoas que atua em uma empresa em Anápolis-Goiás, que é fortemente conhecida no Brasil todo; a Havan, e outra empresa situada em Criciúma-Santa Catarina; a Anjo Tintas, também conhecida no país todo. Entre as pessoas que responderam, estavam diretor, gerente regional e vendedores.

### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados alcançados com a pesquisa bibliográfica mostrou que com o PPR é possível tomar decisões mais assertivas, identificar e resolver possíveis problemas e criar uma relação saudável entre organização e colaborador e também com o cliente.

Foi aplicado também um questionário aberto para 6 colaboradores e gestores de empresas para investigar o nível de conhecimento deles sobre a PPR.

Inicialmente questionamos aos entrevistados quais os principais motivos que a empresa tem para adotar o método PPR. A resposta que mais se destacou foi a seguinte:

*“O principal motivo é a geração de empenho dos funcionários em todos os níveis hierárquicos na geração de rendimentos e cumprimento de metas da empresa. Porque todos podem ganhar: a empresa e 100% dos funcionários”.*

Questionamos também quais são os motivos porque as empresas pequenas não conseguem adotar o método de PPR. Para essa pergunta a resposta que mais se destacou foi:

*“Geralmente é por tem uma gestão centralizada e acreditar que possui o domínio de todos os processos e, portanto, não precisa “dividir” rendimentos em troca de processos que já sabe e consegue conduzir sozinho”.*

Questionamos também quais são as principais vantagens que o colaborador tem em trabalhar em empresas que adotaram o PPR. As respostas que se destacaram foram:

*“A chance de conseguir ganhos maiores e se sentir incluído e valorizado dentro da organização”.*

Outro entrevistado destacou:

*“As vantagens são que todos saem ganhando, tanto os patrões como os colaboradores. Os patrões porque conseguem funcionários mais engajados e que ao longo do tempo vão se aperfeiçoando cada vez mais, e os funcionários porque se sentem parte da empresa”.*

Perguntamos também quais são os métodos utilizados para implantar o PPR e se exige um planejamento diferenciado. As respostas foram:

*“Conheço dois: um que o objetivo é o Rendimento da empresa e a partir daí gera-se as distribuições e o método da Anjo que é por indicadores. Exige com certeza um planejamento diferenciado, pois é preciso calcular o que pode gerar de PPR e ver se a empresa está preparada para tal. Precisa criar ferramentas de acompanhamento e medição para se poder avaliar os desempenhos”.*

Questionamos também se os colaboradores compreendem como funciona e a importância do PPR. E eles responderam:

*“Tem que ser criar cultura, divulgar, valorizar o processo e principalmente: quando se chegar nos objetivos propostos, pagar. Para que o processo de PPR ganhe credibilidade dentro das organizações”.*

Outro participante destacou:

*“Com quem converso e que vejo que tem PPR nas empresas, a compreensão e importância são fatores de conhecimento da maioria dos colaboradores”.*

Perguntamos também como o PPR é visto pelos colaboradores, as falas dos participantes foram:

*“O PPR é visto como diferencial, como ganhos, inclusão e valorização dos colaboradores”.*

*“Com certeza é visto como um programa que faz toda diferença na vida dos colaboradores, eles se sentem valorizados e ao mesmo tempo valorizam a empresa”.*

Quanto ao PPR contribuir para a diminuição do Turnover nas empresas, percebemos que todos os participantes concordam que a medida em que os colaboradores começam a ter ganhos extras, eles se sentem reconhecidos e começam a se perceberem importantes dentro da empresa. Um participante destacou:

*“Não existe nada melhor do que ser reconhecido, e é exatamente isso que o programa proporciona”.*

Sobre as desvantagens de utilização do PPR, os entrevistados destacaram:

*“Na verdade, só há desvantagem quando o programa não é bem exposto aos colaboradores ou não tem o apoio dos proprietários ou dirigentes da empresa, nesse caso não tem como o projeto funcionar”.*

Outro participante destacou:

*“O PPR é uma ferramenta que precisa ser pensada coletivamente, é necessário ter bom planejamento, e avaliação constante. Outro ponto a ser observado é quanto a organização da empresa, é preciso impactar o funcionário positivamente”.*

*e ao mesmo tempo garantir a sustentabilidade da organização, dessa forma não tem desvantagem, todos saem ganhando”.*

Os resultados alcançados com a entrevista vão de encontro ao que destacou Nunes (2009) que o PPR é um programa que visa alcançar lucro, tanto para os empregados para os empregadores, é preciso que todos saiam ganhando, e isso só acontece com planejamento e empenho de todos.

## **6 CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como objetivo conhecer e divulgar o PPR dentro das organizações. As empresas conscientes que adotam ou já adotaram esse modelo de gestão conseguem ter maior lucratividade e empenho dos colaboradores.

Geralmente nas empresas que implantam o PPR, as equipes são mais qualificadas, engajadas e ambiciosas; todos se empenham no cumprimento das metas propostas e gerar bons resultados para a empresa e para si mesmo.

Na contemporaneidade, o PPR é utilizado em grandes empresas, entretanto esse modelo é completamente bem-vindo a pequenas e médias empresas. Logicamente, é necessário ter planejamento e buscar protótipos no mercado, contudo a cada dia que passa o tempo está mais escasso, um simples erro, seja ele por falta de estratégia, gestão, indicadores e treinamentos, pode tirar o sucesso do negócio.

As empresas caminham sempre com o propósito de colher bons resultados, para tanto é necessário pensar em toda a equipe. Quando todos estão motivados, o resultado será benéfico não só para a organização, mas também para os colaboradores. Outro fator importante é que a diretoria e a gestão de pessoas terão menos contratempos quanto ao rendimento de trabalho, a filosofia dessa gestão é deixar todos engajados para bater as metas.

## 6 REFERÊNCIAS

BOGDAN, R.; BIKLEN S. Qualitativa. 1982. 333p.

[https://www.academia.edu/6674293/Bogdan\\_Biklen\\_investigacao\\_qualitativa\\_em\\_educacao](https://www.academia.edu/6674293/Bogdan_Biklen_investigacao_qualitativa_em_educacao).

COLOMBO, B. **PPR na prática: a arte de distribuir para crescer**. Florianópolis: dois por quatro editora, 2018.

COLOMBO, F. **Gestão Profissional na prática**. São Paulo: Gente, 2021.

FIDEL, R (1992). **The case study method: a case study**, In: GLAZIER, JACK D. & POWELL; Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238p. p.37-50.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES. J.R. 2016. <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/entenda-o-que-e-engajamento-profissional-e-sua-importancia-para-uma-equipe/>

NUNES, P. Conceito de Kanban [online]. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/kanban.htm>>.2009.

ROSA, F.D. **Participação nos lucros ou resultador**.3. ed. São Paulo: IOB Thomson, 2006.

SILVA, J.A. **Programa de participação nos lucros e resultados** [online]. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/necon/04-3%20Programas%20de%20participa%C3%A7%C3%A3o%20nos%20lucros%20e%20resultados%20-%20jess%C3%A9.pdf>>.2009.

SOARES, A. **Bora vender: a melhor estratégia é a atitude**. São Paulo: Gente, 2019.