

REVISITADA



DO
R
L
A
N

A PARTICIPAÇÃO DO EMPREGADO NO LUCRO DA EMPRESA

"A lei da justiça social proíbe que uma classe seja pela outra excluída da participação nos lucros... Cada um deve, pois, ter a sua parte nos bens materiais e deve procurar-se que sua repartição seja pautada pelas normas do bem comum e da justiça social".

("Quadragesimo Anno", encíclica papal da S.S. o Papa Pio IX, caps. 57 e 58)

■ Kurt E. Weil

Professor Titular do Departamento de Administração, Logística e de operações Industriais da EAESP/FGV.

* **RESUMO:** O autor procura dar uma visão geral de plano de incentivo e conclui que não há um plano que possa satisfazer todos por todo tempo. Há problemas de concorrência entre empresas para contratar mão-de-obra que esteja ligada a planos de incentivos salariais sadamente orientados, procura o governo brasileiro assegurar pelo salário-família e pela fixação do salário mínimo a satisfação das necessidades.

Deveria haver, ainda, permissão para que as empresas pudessem comprar na Bolsa de Valores ações suas para eventual distribuição aos operários.

Qualquer distribuição por avaliação de mérito introduz o elemento "preconceito".

* **PALAVRAS-CHAVE:** Governo e incentivo, planos rígidos, concorrência, cálculos.

* **ABSTRACT:** The author tries to give a general review of the profit sharing theory and practice and concludes that these is not one optimum plan that could satisfy all people all the time. There are problems in competing for labor in the profit sharing enterprises.

* **KEY WORDS:** Profit sharing and the government, rigid plans, competition, calculations.

INTRODUÇÃO

A participação dos empregados no lucro das empresas é determinada pela Constituição dos Estados Unidos do Brasil, embora ainda não esteja regulamentada por lei ordinária do Congresso Nacional. Deve ser submetida a participação a uma determinação governamental? Ou deve ficar o cumprimento da determinação constitucional ao livre arbítrio da empresa?

Procuraremos demonstrar, neste artigo, que a única solução para a distribuição dos lucros está na livre iniciativa empresarial e que a ação do governo deve restringir-se à taxação de lucros e de lucros extraordinários, facilitando a distribuição.

Assim, depois de examinarmos e conceituarmos as diferentes espécies de lucro, analisaremos as modalidades de participação de que pode fazer uso o empresário, mostrando suas vantagens e desvantagens e indicando as medidas governamentais necessárias para que seja possível a distribuição de lucros aos empregados.

LUCRO FISCAL E A DISTRIBUIÇÃO

O lucro que provavelmente serve de base para qualquer sistema de distribuição é o apurado em balanço, ou seja, o lucro fiscal. O conceito de lucro fiscal é cômodo, pois permite sem delongas e sem pesquisa maior a reserva de "lucros" para distribuição aos empregados, de acordo com estatutos sociais ou leis governamentais, a exemplo dos lucros "à disposição da assembléia", numa sociedade anônima.

Uma diferença importante, entretanto, é que assembléia da sociedade anônima pode determinar que não haja, por diversos motivos, distribuição de lucros sob a forma de dividendos e que os capitais, assim acumulados, devam ser reinvestidos, se já não o tiverem sido antecipadamente, quer para permitir o aumento da produção, quer o da produtividade da empresa. Ainda assim, essa quantia reinvestida consta do balanço como "lucro". Os dividendos, nesse caso, devem ser pagos somente para as ações preferenciais. Já a distribuição indiscriminada de lucros aos empregados pode provocar grave desequilíbrio nas disponibilidades financeiras

da empresa, muitas vezes apesar de estar esta em situação econômica brilhante.

Ademais, o lucro fiscal elevado pode caracterizar um desgaste excessivo das instalações, para atender a uma situação momentânea. Se, por exemplo, uma fábrica de cimento está localizada nas proximidades da construção de uma barragem de vulto, os pedidos que recebe durante um certo ano podem ser de tal ordem que resultem numa única alternativa: o trabalho acima da capacidade instalada. O trabalho a 120%, por exemplo, da produção normal pode ser conseguido pelo método da manutenção deferida, isto é, as máquinas são empregadas sem manutenção preventiva e os consertos de manutenção de emergência são feitos para assegurar a continuidade da produção e não para prolongar a vida das máquinas. Da mesma forma, aumenta-se a temperatura interna do forno, diminuindo a vida útil de seu revestimento refratário. Tudo isso pouco importa, entretanto, porque a produção e não a economia de meios é o que, no momento, interessa. Os moinhos ficam com suas chapas desgastadas, mas não há substituição e a parada fica para o ano seguinte.

É evidente que a empresa terá, durante o período de atividade a 120% da capacidade, um lucro fiscal de todos os pontos de vista "extraordinário". Grande poderá ser a participação dos empregados nesse lucro. Porém, ele será fictício. Como é fácil prever, no ano seguinte as paradas serão muito mais prolongadas, pois as máquinas deverão ser recondiçionadas. Junte-se a isso o fato de que o aumento da produção pela passagem a 120% se faz sem esforço maior da mão-de-obra e fácil será prever o que acontecerá: a empresa e os empregados serão prejudicados pela eventual distribuição do lucro fiscal – a empresa porque terá reduzido as disponibilidades para a reconstrução de seu parque fabril; os empregados pela impossibilidade de obtenção de lucro no ano subsequente, a não ser que a capacidade fabril fosse restabelecida por meio de uma reserva feita no próprio lucro fiscal. O lucro fiscal das empresas obsoletas constitui outro problema. Na realidade, o lucro dessas empresas só existe quando o mercado não está saturado. Em anos de saturação, não deve haver, de acordo com as leis econômicas dos meios marginais de produção, lucro a distribuir. Essas empre-

por ano, referindo-se ao ano anterior, com um atraso de dois a quatro meses em relação ao mês de fechamento do balanço.

Uma série de observações feitas, sobre a matéria, pelos mais diversos autores, pode aqui ser resumida em duas regras¹:

1. Quanto mais afastado estiver o pagamento de um incentivo do ato que o deve provocar, tanto menor será o estímulo dele resultante, exceto em casos de nível salarial e/ou educacional acima da média.
2. A utilidade econômica da participação nos lucros só é assegurada se o nível mensal de salário estiver acima do nível de subsistência.

Somos a favor da participação como incentivo para maior produtividade. A classe operária, entretanto, que seria a mais beneficiada, é precisamente aquela que se enquadra na regra 1.

Podemos citar, como exemplo interessante, o caso de uma empresa paulista que foi atingida por um devastador incêndio. Por esforços inauditos, operários e mestres conseguiram debelar as chamas, reconstruir a empresa, trabalhar em desconforto muitas vezes, até que se tivesse normalizado a situação. Naquele ano, a empresa não teve lucro, mas prejuízo. Entretanto, ainda assim, distribuiu uma "gratificação" aos operários. O que teria acontecido se a distribuição fosse obrigatória? Apesar de seus grandes esforços, os operários nada teriam recebido naquele ano, e esta ausência de incentivo teria certamente prejudicado a reputação da empresa junto a eles.

Na realidade, os anos lucrativos são, muitas vezes, aqueles em que a conjuntura se mostra favorável, o oposto acontecendo quando a concorrência aumenta. No entanto, é exatamente nos anos difíceis que deve ser pedido o esforço máximo dos operários. Que dizer-lhes, então? Que não haverá lucro, de maneira alguma, mas se não se esforçarem mais haverá prejuízo? Que resultados isso traria? Quanto à regra 2, a demonstração é axiomática: o funcionário que espera uma certa quantia como participação no fim do ano e necessita, para sua subsistência, de quantia maior do que aquela que está ganhando como salário-base, fará dívidas. Ao receber sua parcela

de lucros já a terá absorvido.²

A formação de pecúlio, a possibilidade de comprar bens imóveis ou fazer aquisições maiores somente é dada pela participação nos lucros quando o salário é suficiente para atender às necessidades básicas³.

Sadiamente, orientado, procura o Governo brasileiro assegurar pelo salário-família e pela fixação do salário mínimo a satisfação dessas necessidades. Ao mesmo tempo, as empresas estão interessadas em manter alto nível de satisfação de seus empregados, pois sabem que somente assim é possível ter produtividade e poder aquisitivo elevados. Essa satisfação deve provir do salário e a participação nos lucros tem de ser considerada como uma liberalidade sobre a qual somente a empresa deve decidir.

PARTICIPAÇÃO POR DIVIDENDOS E POR DISTRIBUIÇÃO DE AÇÕES

Mencionaremos abaixo algumas das formas pelas quais as empresas têm procurado resolver o problema da distribuição de lucros.

Podemos citar o exemplo de uma empresa norte-americana que procura assegurar a participação nos lucros pela distribuição aos funcionários da mesma quantia que distribui aos acionistas. O critério por ela utilizado é o de antiguidade e montante de salários, isto é, a pessoa altamente assalariada mas de poucos anos de casa recebe menos do que o simples servente que trabalhe há muitos anos na empresa. Esta participação por dividendos não exige que operários e demais funcionários sejam acionistas da empresa.⁴

Por outro lado, não cremos que a solução no futuro próximo esteja na distribuição de ações das empresas aos funcionários - especialmente aos de nível menos graduado -, no Brasil. Na realidade, mesmo num país socialmente avançado como a Alemanha, no *Mitbestimmungsrecht* ("co-participação na administração") adotado logo após a Segunda Grande Guerra, em Bonn, não se incluiu a participação dos empregados nas ações das empresas.

Assim também, a distribuição ao povo das ações das empresas que estavam incorporadas ao patrimônio da União Federativa (*Bundesrepublik*), tais como a *Volks-*

1. ALFORD, Production Handbook, Ronald Press, 1953; IRESON & GRANT, Handbook of Industrial Engineering and Management, Prentice Hall, 1955; BLOCH, Arbeitsbewertung, Verlag Ind. Organisation, Zurich, 1959; ARMSTRONG, Incentive and Quality, Chapman & Hall, 1950.

2. Isto é contrário ao que preconiza a Encíclica "Quadragesimo Anno" em seu cap.61, onde se lê: "É, pois, necessário empregar energicamente todos os esforços para que, ao menos de futuro, as riquezas granjeadas se acumulem em justa proporção nas mãos dos ricos e, com suficiente largueza, se distribuam pelos operários; não para que estes se dêem ao ócio - já que o homem nasceu para trabalhar como a ave para voar - mas para que, vivendo com parcimônia, aumentem os seus haveres"..... "e livres, assim, de uma condição precária e incerta qual é a dos proletários,"... "deixem ainda por morte alguma coisa aos que lhes sobrevivem".

3. Da Encíclica Papal "Mater et Magistra" se extrai (caps.65 a 69) que o salário não pode ficar completamente abandonado às leis do mercado, mas sim deve satisfazer este nível fundamental de subsistência condigna.

4. A participação por ações é, entretanto, considerada desejável pela Encíclica "Mater et Magistra", onde se lê: (cap.72): "Não podemos deixar de aludir ao fato de que, hoje, em muitas economias, as médias e grandes empresas conseguem com freqüência aumentar rápida e consideravelmente a capacidade produtiva por meio de autofinanciamento. Nestes casos, cremos poder afirmar que aos trabalhadores se deve reconhecer um título de crédito nas empresas em que trabalham, especialmente se ainda lhes toca uma retribuição não superior ao salário mínimo." (Onde está "título de crédito nas empresas" é possível reconhecer o caráter de ação - provavelmente preferencial, mas também ordinário - da sociedade anônima.)

cebida por parte dos funcionários (naturalmente dos menos favorecidos) com profundas suspeitas. Realmente, é inevitável o aparecimento do efeito “deslumbramento” em qualquer avaliação subjetiva de mérito.¹⁰

Já a avaliação objetiva, que é baseada em dados substanciados em relatórios, boletins de produção e outros documentos, pode provocar um espírito de competição interna, na empresa, que irá desde a exploração ao máximo das máquinas – com negligência da manutenção – até o roubo de idéias.

Por estes motivos, vemos sem muito entusiasmo o uso, para esta finalidade, de um sistema baseado em mérito: no primeiro caso, vimos que nenhum sistema de mérito é perfeito; no segundo, a competição interna pode tornar-se prejudicial à empresa como um todo. Somos de opinião, portanto, que a avaliação deve, no máximo, servir para fins de promoção, já que para isso ela costuma ser feita, consciente ou inconscientemente.

DISTRIBUIÇÃO PELO LUCRO DE PRODUÇÃO

Sabemos que há, no Brasil, diversas empresas que distribuem, atualmente, percentagens do lucro apurado sobre o custo de produção para seus operários ou técnicos graduados.

Neste caso, depois de apurado o custo de produção no fim do mês, é calculado o valor de venda da produção como se estivesse toda vendida aos preços correntes e apurado um hipotético “lucro de produção”, que serve como base mensal para a distribuição de uma percentagem de “participação no lucro de produção”.

Este sistema é multiplamente prejudicial à empresa, pois induz a uma produção desordenada, para que o lucro seja máximo – possa essa produção ser ou não vendida – e provoca falta de iniciativa de economia na época em que a empresa dela precisa, isto é, quando, por ordem superior, a produção for diminuída porque as vendas diminuíram. Nesta hipótese, a seção de produção culpará a de vendas pela falta de participação nos lucros. Sendo as vendas baixas, haverá, ainda, a tendência de abaixar o preço, com conseqüente diminuição da participação no lucro de produção. E, por último, diminuindo os ganhos, faltará

incentivo para o esforço extraordinário que se faz necessário justamente na época de vendas baixas.

Além disso, sendo o lucro o resultado de um período, não deve e não pode ser distribuído mais vezes do que o período a que se refere. Pelos motivos expostos em parágrafos anteriores, pode e deve haver uma distribuição de lucros por ano. A distribuição em períodos de diferentes durações parece-nos, portanto, artificial.

DEFEITOS DE PARTICIPAÇÃO RIGIDAMENTE DETERMINADA

Suponhamos que haja três empresas trabalhando no mesmo ramo – de fechaduras, por exemplo. A empresa A possui máquinas modernas, automáticas, tendo a mesma produção que B e C mas somente 300 operários, ao passo que B tem 400 e C 500. Suponhamos, ainda, que os produtos que essas três empresas produzem sejam equivalentes em qualidade e que os encargos financeiros de A, devido à automatização, sejam superiores aos de B e C, mas não o suficiente para tirar de A uma margem de lucro maior do que a destas. Tendo estas três firmas sua produção vendida e os mesmos custos administrativos e de venda, estabelecemos, por hipótese, que seus operários percebem salários fixos iguais.

Podemos supor, portanto, que a participação no lucro para um operário de A seja de 20% sobre seu salário presente por ano; para um B de 12% e de C de 8%. Neste caso, o salário do operário de A será sempre superior ao de B e C, sendo a relação entre os salários em A, B e C de 120:112:108.

Assim, o operário que mude de C para A pode contar com um aumento de 11% em seu salário total. O resultado deste fenômeno é óbvio: as empresas menos produtivas perderiam seus homens mais eficientes para as mais produtivas, de maior lucro, o que diminuiria ainda mais sua capacidade de concorrer.¹¹

Este resultado, provavelmente indesejado, só poderia ser evitado se, desde o início, B e C pagassem salários fixos mais elevados do que A. Mas pagando A salário igual às demais, por conseqüência da hipótese inicial, só seria possível modificar a situação através da incorporação da participação nos lucros ao salário fixo do operário. Isto seria absurdo, pois não só pro-

10. Por “deslumbramento” se entende o reflexo de uma ou duas boas ou más características ou ações sobre as demais. Por exemplo, ao engenheiro eficaz, que entrega a produção, perdoam-se todas as demais falhas, devido ao deslumbramento.

11. Mesmo sem publicidade, a divulgação da diferença teria rapidez surpreendente.

ou comerciais menor ou maior lucro. É também natural, entretanto, que a distribuição de parte dos lucros aos funcionários provoque um aumento de salários nas empresas de baixo lucro (ferrovias, por exemplo) que lhes permitam manter seus funcionários.

Medidas governamentais que visassem a uma uniformização nacional de lucros retirariam, tanto dos empresários, quanto dos operários, o incentivo à obtenção de alto lucro, conduzindo, em consequência, ao desperdício e, posteriormente, à socialização.

Quando todos os meios de produção, num regime socialista, estão nas mãos do governo e, por meio dele, nas mãos do povo, o lucro deve ser mínimo, desaparecendo a distribuição. Por esse motivo é que não houve necessidade de considerar, numa análise como esta, a distribuição de lucros num regime integralmente socialista.

Já no regime capitalista, quando algumas empresas pertencem ao estado total ou parcialmente, ao mesmo tempo que outras a particulares, a distribuição dos lucros pode ser incentivo para os empregadores de ambos os tipos de empresa, verificando-se, no livre equilíbrio da oferta e procura que, muitas vezes, tanto o operário quanto o empregado graduado preferem a certeza de um bom salário a um salário inferior com eventual distribuição dos lucros no fim do período anual.

Se houvesse rigidez total na exigência da distribuição e na taxa de lucros a ser distribuída, o resultado seria ou uma desorganização no mercado de trabalho ou uma avalanche de regulamentos, determinações regionais, industriais e comerciais, que caberiam por modificar a rigidez inicial e por custar ao país provavelmente mais um instituto burocrático. Temos, portanto, plena confiança no espírito cristão dos empresários e na a ação do governo que, através de medidas sábias, pode encorajar a tão desejada participação nos lucros, evitando o perigo da fixação rígida.

MÉTODO DE CÁLCULO DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

Empregados: A,B,C e D – Lucro a distribuir: Cr\$ 400.000,00

Empregado	Salário Ano-Base Cr\$	Ponto-Salário	Participação Cr\$
A	720.000,00	720	144.000,00
B	360.000,00	360	72.000,00
C	450.000,00	450	90.000,00
D	470.000,00	470	94.000,00
		2000	Cr\$ 400.000,00

O salário do ano-base é transformado em ponto-salário pela divisão por um número conveniente qualquer. Aqui escolhemos 1000. A soma dos pontos-salários dos quatro empregados deu 2000 pontos. É evidente que temos Cr\$ 400.000,00 a distribuir proporcionalmente aos salários recebidos. Então, dividimos Cr\$400.000,00 por 2000 para obter o valor do ponto-salário em lucro a distribuir.

$$\text{Cr\$ } 400.000,00 / 2000 = \text{Cr\$ } 200,00$$

Cada ponto-salário corresponde, portanto, a Cr\$ 200,00 de lucro a distribuir. Multiplicando, no caso de A, 720 pontos por Cr\$ 200,00, observamos que:

A	receberá	720 x Cr\$ 200 =	Cr\$ 144.000,00
B		360 x 200 =	72.000,00
C		450 x 200 =	90.000,00
D		470 x 200 =	94.000,00

e que a soma das quantias distribuídas é igual a Cr\$ 400.000,00. Considerando como variante do sistema a distribuição por mérito:

Suponhamos que, no caso anterior, haja na empresa um sistema de notas de 0 a 10 para os funcionários, sendo 10 atribuída ao desempenho ótimo.

Empregado	Salário Ano-Base	Pontos-Mérito	Ponto-Salário vezes ponto-mérito	Participação Cr\$ (arredondado)
A	720.000,00	5	3.600	104.000,00
B	360.000,00	8	2.880	83.000,00
C	450.000,00	7	3.150	91.000,00
D	470.000,00	9	4.230	122.000,00
			13.860	Cr\$ 400.000,00

Para obter o ponto-salário se procede como acima, dividindo por 1000. Em seguida, multiplica-se pelo número de pontos de mérito. Fazendo a soma de pontos de mérito-salário, encontramos 13.860. Dividimos Cr\$ 400.000,00

por 13.860 e achamos o valor do ponto-salário-mérito em lucro a distribuir: Cr\$ 28,90 (arredondado para 3 algarismos). Procedendo outra vez como acima, achamos que A deve receber $3.600 \times \text{Cr\$ } 28,90 = \text{Cr\$ } 104.000,00$.



Inicialmente é necessário frisar o grande problema não resolvido – a confusão mental. Participação nos lucros não é reposição de perdas inflacionárias nos salários. O autor tem informações seguras de que o problema de perdas inflacionárias de 3 a 8% ao ano (EUA, Suíça, Alemanha) não está resolvido em nenhum desses países. A Alemanha tem indexação com o valor exato da inflação na aposentadoria, e só, mas a filosofia liberal da economia, o mercado livre, se estende ao operariado, principalmente neste começo dos anos 90. Assim, torna-se tentador diminuir o salário real por meio de uma avaliação de mérito e para fazer aparecer o aumento como sendo de “produtividade” e não de manutenção do poder aquisitivo do salário. Em consequência:

- 1) Funcionários mais velhos costumam ser prejudicados na avaliação, para desencorajá-los. Em algumas empresas, quem tiver mais de 60 anos nem é mais avaliado, perdendo salário, até ser forçado à aposentadoria. Isso acontece nos países acima citados.
- 2) Toda avaliação é subjetiva, ao menos em parte. Aquilo que os sindicatos alemães chamam pitorescamente de prêmio de “bajulação”, torna-se um mal mundial.

A CONFUSÃO “PRODUTIVIDADE-SALÁRIO”

A produtividade — por sinal mais uma palavra sagrada no panteão patriótico — começou sua marcha no fim do século passado e no início deste com os seus pro-

fetas máximos Taylor e Gilbreth. Naqueles tempos de inocência, a produtividade era aumentada por meio de estudos de métodos e tempos, melhorando aqueles e reduzindo estes. Pelo sincretismo japonês o estudo de métodos e tempos teve a sua *incoronazione* festiva no total de diversos procedimentos — o *layout* agrupado inglês virou *célula* no Japão, o *just-in-time* americano virou J.I.T., a REFA alemã virou círculo de qualidade, o *kanban* na realidade parece até brasileiro — usado em 1954 pelo ex-aluno da EAESP Itagiba Santiago para fabricar sapatos de crianças — e o *kaizen* nada mais é que a velha simplificação do trabalho inventado por Gilbreth distribuída (gratuitamente) pelo mundo pelo TWI (*Training within Industry*) dos norte-americanos e dos países submetidos à sua influência no fim da II Guerra.

Hoje, a produtividade no Brasil está no binário: lucro reinvestido – modernização de máquinas. O governo, no entanto, sendo contra o lucro (como foi há 30 anos) mas querendo distribuí-lo e tirá-lo, consegue construir um edifício que corresponde a uma comédia dos irmãos Marx.¹² Na recessão sem lucro quem pode distribuí-lo? Com taxa de juro real anual ao redor de 40%, quem pode emprestar dinheiro para modernizar o parque fabril, já que o lucro médio no Brasil é um dos mais baixos do mundo após o Imposto de Renda, muito menor que nos EUA ou na Alemanha? O lucro médio de 3 a 5% compara-se com dividendos na Alemanha de 10 a 20% sobre o valor das ações na bolsa. Caso o lucro

12. Harpo, Zippo, Groucho, etc.

melhor lucro etc. Uma piada que parece real. Não se deve esquecer o plano de tornar o metrô mais eficiente: ter vácuo nas suas instalações, assim não haverá resistência do ar. Teoricamente o incentivo é perfeito, na prática...

Na prática, para fins de participação ou prêmio qualidade-produtividade precisamos apresentar o gráfico (ábaco) para cálculo (figura 1, na próxima página) usado sob esta ou formas semelhantes na Alemanha.

As próprias máquinas podem ter culpa pela qualidade insatisfatória, e não havendo investimento, a nada pode o operário aspirar.

Nota-se que o PIS — participação no faturamento — nada tem a ver com produtividade e qualidade.

Exemplo:

110% produtividade com 1% de defeitos dá salário de 130%

ou

100% produtividade com 0% de defeitos dá salário de 130%

ou

100% produtividade com 4% de defeitos dá salário de 90%

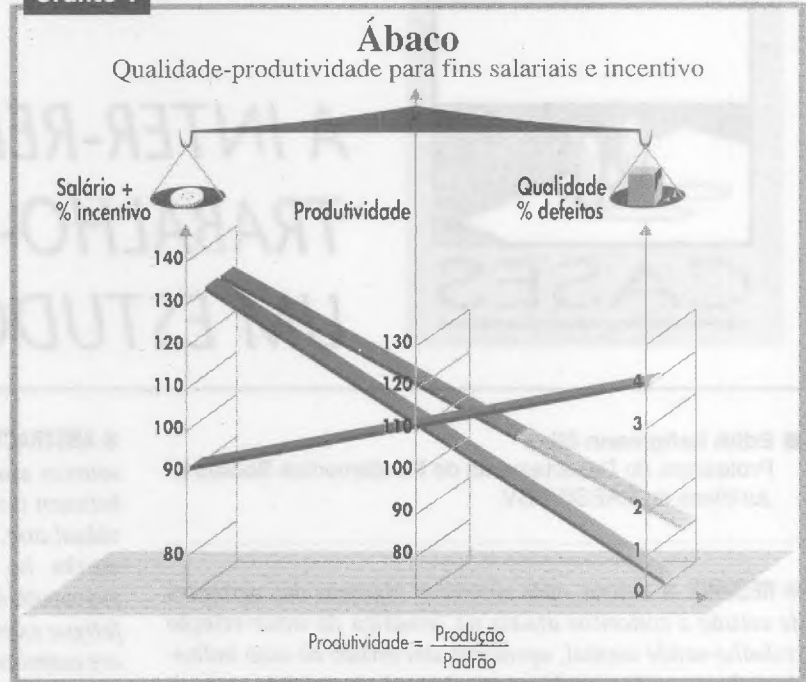
12) Toda avaliação é, ao menos parcialmente, subjetiva, mesmo para prêmios.

A partir do grande progresso da produtividade japonesa, por exemplo, na indústria automobilística (14 homens-hora na linha contra 16 a 24 h-h por carro nos EUA e na Alemanha e 36 h-h no Brasil) há constantemente a tentação dos economistas de gabinete de comparar o desempenho do Brasil com o do Japão. Na realidade, no Japão há pressupostos que a administração ocidental não tem:

- investimentos produtivos são financiados pelos bancos japoneses a fundo perdido com juros subsidiados.
- o técnico e operário japoneses estão seguros de seu emprego mesmo quando a tentativa técnica malogra, desde que não seja produto de erro grosseiro ou engano catastrófico.
- o tempo não significa para o oriental o *time is money* do norte-americano.

Dentro desses pressupostos o técnico japonês trabalha com métodos velhos conhecidos dos ocidentais, com maior sucesso e brilho.

Gráfico 1



Na atual situação brasileira, para poder ter sucesso com um plano de incentivos e prêmios, há necessidade de confiança e não de sucessivos choques-confiscos etc. que abalaram essa crença. Tornou-se o País pessimista. Não vejo hoje necessidade de um plano nacional de participação nos lucros, insisto em participação moderna na liderança-cogestão e no democrático jogo de proteção do industrial — até que ele se torne competitivo internacionalmente. Toda luta no GATT e na Comunidade Europeia é sobre tarifas protetoras.

Portanto, toda participação como descrita há 30 anos é válida; porém, sem lucro e proteção parcial não há crescimento nem participação... devemos baratear a importação de matérias-primas e a estrutura do transporte, principalmente marítimo e dos portos, para que pela competitividade e qualidade de novas máquinas, o operário possa ter inicialmente salário digno e depois participação.

Conclusão:

*Res non verba.*¹³

Ouvi 30 anos de discursos de participação, mas a única, de sucesso parcial, é a do Imposto de Renda e outros da Receita Federal. □

13. Fatos, não palavras.