

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
INSTITUTO DE FILOSOFIA, SOCIOLOGIA E POLÍTICA.
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA – MESTRADO

EDUARDO MATHIAS CRISTELLO



Dissertação

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E A INDIVIDUALIZAÇÃO DOS SALÁRIOS NO
TRABALHADOR DO COMÉRCIO NA CIDADE DO RIO GRANDE – ENTRE A
COMPETIÇÃO E A COOPERAÇÃO

PELOTAS

2016

EDUARDO MATHIAS CRISTELLO

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E A INDIVIDUALIZAÇÃO DOS SALÁRIOS NO
TRABALHADOR DO COMÉRCIO NA CIDADE DO RIO GRANDE – ENTRE A
COMPETIÇÃO E A COOPERAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Robertt

PELOTAS

2016

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

C933r Cristello, Eduardo Mathias

Remuneração variável e a individualização dos salários no trabalhador do comércio na cidade do Rio Grande : entre a competição e a cooperação / Eduardo Mathias Cristello ; Pedro Robertt, orientador. — Pelotas, 2016.

141 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, 2016.

1. Remuneração variável. 2. Individualização. 3. Aderência ao discurso gerencial. 4. Competição. 5. Cooperação. I. Robertt, Pedro, orient. II. Título.

CDD : 306.3

Eduardo Mathias Cristello

Remuneração variável e a individualização dos salários no trabalhador do comércio
na cidade do Rio Grande – Entre a competição e a cooperação

Dissertação aprovada como requisito parcial,
para obtenção do título de Mestre em
Sociologia do Programa de Pós-Graduação em
Sociologia do Instituto de Filosofia, Sociologia e
Política da Universidade Federal de Pelotas
(UFPeI)

Data de Aprovação: 18/05/2016

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Pedro Robertt (Orientador) – UFPEL - BRASIL

Prof. Dr. Márcio Rodrigues – UFPEL - BRASIL

Profa. Dra. Anne Leal – FURG - BRASIL

Prof. Dr. Roberto Funck – UNIVERSIDAD EAN - COLÔMBIA

Para minha esposa,
Michele.

RESUMO

Na fase atual do capitalismo, com o aparecimento de novas técnicas de gestão da força de trabalho, muitas ações, que outrora já foram utilizadas pelos setores capitalistas, aparecem em uma nova configuração. Assim, novas formas de organizar as relações de trabalho têm ganhado espaço no meio empresarial e por esse motivo muitos pesquisadores têm buscado avaliar e identificar os impactos destas ações tanto para os trabalhadores como para a sociedade como um todo. Segundo alguns autores o princípio que norteia o aumento dos rendimentos salariais passa a ser o da autorresponsabilização, o que coloca os trabalhadores mesmo sob o discurso do trabalho em equipe em posição de disputa uns com os outros pelo reconhecimento econômico individual. Desta forma o discurso gerencial busca através da Remuneração Variável fazer com que o trabalhador veja o resultado de seu trabalho se transformar em reconhecimento financeiro e profissional. O objetivo deste estudo foi analisar a aderência/resistência do trabalhador às novas técnicas de gestão relacionadas à flexibilidade salarial, proposta pela remuneração variável, em empresas comerciais da cidade do Rio Grande. Para tanto, realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva baseado em análise documental junto à convenção coletiva de trabalho dos empregados do comércio da cidade do Rio Grande, e ainda foram entrevistados vinte e três trabalhadores que atuam no ramo e recebem Remuneração Variável em parte ou na sua totalidade. Entre os principais resultados alcançados destaca-se que existe uma aderência do trabalhador às práticas de individualização, porém há também uma procura de adaptação de acordo com os valores individuais e/ou coletivos. Desse modo, emergem entre os trabalhadores comportamentos invisíveis, sem o conhecimento da gerência, que buscam a cooperação ao invés da competição pelo alcance das metas.

Palavras-chave: Remuneração variável. Individualização. Aderência ao discurso gerencial. Competição. Cooperação.

RÉSUMÉ

Dans la phase actuelle du capitalisme, avec l'émergence de nouvelles techniques de gestion de la main-d'œuvre, de nombreuses actions, qui était autrefois utilisé par les capitalistes, apparaissent dans un nouveau contexte. Ainsi, les nouvelles modalités d'organisation des relations de travail ont gagné espace en affaires et pour cette raison que de nombreux chercheurs ont cherché à évaluer et identifier les impacts de ces actions, aussi bien pour les travailleurs et pour la société dans son ensemble. Selon certains auteurs, le principe qui guide la croissance du revenu salarial devient l'autorresponsabilização, qui met des travailleurs âgés au travail d'équipe dans une position à se quereller entre eux par une reconnaissance économique individuelle. De cette manière, la recherche de la parole grâce à une gestion de la rémunération variable a faire le travailleur Voir le résultat de votre travail se transformer en reconnaissance financière et professionnelle. Le but de cette étude était d'analyser l'adhérence/résistanc du travailleur aux nouvelles techniques de gestion associés à la flexibilité, proposée par la rémunération variable, dans les entreprises commerciales de la ville du Rio Grande de rémunération. À cet effet, une recherche de type exploratoire et descriptive basée sur une analyse documentaire ainsi que le collectif des employés du commerce de la ville de Rio Grande et interviewé vingt-trois employés qui travaillent dans l'entreprise et reçoivent une rémunération variable en partie ou dans son intégralité. Parmi les principaux résultats atteints stands là-bas est le respect du travailleur aux pratiques d'individualisation, cependant il y a également une demande d'adaptation selon les valeurs individuelles ou collectives. De cette façon, apparaître parmi des comportements travailleurs invisibles, sans la connaissance de la gestion, solliciter la coopération plutôt que concurrence par la réalisation des objectifs.

Mots-clés : rémunération variable. Individualisation. Adhérence du discours managérial. Concurrence. Coopération

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	64
Figura 2 - Cartaz de solicitação de contratação de funcionários no comércio de Rio Grande em outubro de 2013.....	76
Figura 3 - Tela do site do SENAC/RS sobre o curso de formação de vendedor	80

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1 - Ganhos diários por unidade (% de ganhos ideais) em médias mensais de agosto de 1907 a agosto de 1908, de trabalhadores de tear na Alemanha.....	37
Quadro 1 - Impacto das mudanças nas empresas na segunda metade do Séc. XX.....	59
Quadro 2 - Categorias e subcategorias de análise negociação salarial.....	74
Quadro 3 - Categorias e subcategorias de análise das entrevistas.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social

DSR – Descanso Semanal Remunerado

EUA – Estados Unidos da América

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

RS – Rio Grande do Sul

RV – Remuneração Variável

TST – Tribunal Superior do Trabalho

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	A QUESTÃO DO SALÁRIO: ASPECTOS LEGAIS E SOCIAIS NO BRASIL.....	17
3.	O CONCEITO DE SALÁRIO EM DIFERENTES PERSPECTIVAS.....	23
3.1	A economia clássica e a teoria clássica dos salários.....	23
3.2	A sociologia clássica e o salário.....	29
4.	A PRÁTICA DO SALÁRIO: PIONEIROS DA ADMINISTRAÇÃO, PÓS FORDISMO E GERÊNCIA MODERNA.....	42
4.1	O salário e os pioneiros da administração.....	42
4.2	A prática do salário no período pós fordista.....	51
4.3	A prática do salário pela gerência moderna.....	56
5	A QUESTÃO DO SALÁRIO E DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA CONTEMPORANEIDADE.....	63
5.1	Engajamento subjetivo, capital humano e individualização.....	63
5.2	Remuneração variável nas pesquisas organizacionais e a crítica sociológica.....	67
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	74
6.1	Negociação salarial.....	74
6.1.1	<i>Salário do comércio.....</i>	<i>74</i>
6.2	Curso de capacitação.....	78
6.3	Análise das entrevistas com os trabalhadores do comércio.....	81
6.3.1	<i>Critério para determinação dos salários.....</i>	<i>83</i>
6.3.2	<i>O atingimento da meta está vinculado ao recebimento da remuneração variável.....</i>	<i>84</i>
6.3.3	<i>Outro incentivo financeiro que não esteja vinculado a metas de mercado...87</i>	<i>87</i>
6.3.4	<i>Ações práticas que o vendedor precisa fazer para alcançar a meta.....88</i>	<i>88</i>
6.3.5	<i>Preferência do tipo de remuneração que vincula a remuneração ao desempenho.....</i>	<i>90</i>
6.3.6	<i>Funções iguais e salários diferentes.....</i>	<i>92</i>
6.3.7	<i>Desentendimento com colega de trabalho.....</i>	<i>94</i>
6.3.8	<i>Ações da empresa com quem atinge ou não atinge a meta.....</i>	<i>95</i>
6.3.9	<i>Participação e/ou responsabilidade com o colega para o atingimento da meta.....</i>	<i>96</i>
6.3.10	<i>A preferência da remuneração variável individual ou outras formas mais coletivas de remuneração variável.....</i>	<i>98</i>
7	INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	101
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
	REFERÊNCIAS.....	113
	ANEXO	121

1 INTRODUÇÃO

O salário como conhecemos hoje é fruto da revolução industrial ocorrida na Inglaterra ainda Século XVIII, e da emergência do capitalismo que acabou se consolidando como um sistema econômico hegemônico no mundo moderno. Desta feita, o contexto da determinação dos salários no capitalismo é polêmica sendo fonte de conflito histórico, onde de um lado existe o capitalista que busca maiores lucros, e do outro o trabalhador que busca auferir maiores ganhos pelo resultado de seu trabalho.

Para o Direito do Trabalho brasileiro o conceito de salário mínimo está previsto no art. 76 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 1943 onde toda empresa tem a obrigação primária de pagar um salário mínimo para o trabalhador, sendo que este segundo seu próprio conceito deve ser suficiente para atender as necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte. É importante atentar para que, de acordo com o conceito do salário mínimo, o mesmo não abre precedente para atividades de lazer e consumo de outros bens que não estejam relacionados à subsistência do trabalhador.

Nos primeiros estudos sobre os determinantes de salário, o conceito de “salário de subsistência” aparecia nos trabalhos de Smith (1789/1996), que escrevera que o homem sempre precisa viver de seu trabalho e seu salário deveria ser suficiente, no mínimo, para a sua manutenção; e de Marx (1867/1996), que dizia que o preço do trabalho é sempre determinado pelo preço dos meios de subsistência necessários ao trabalhador.

Os primeiros estudos da denominada “Administração Científica” que teve como seu “precursor” Frederick W. Taylor ainda nos primeiros anos do Séc. XX se direcionavam no sentido de reduzir o que, segundo ele, era o principal problema das empresas, já partir do final do século XIX, isto é, a “marcha lenta” em que os trabalhadores executavam seus trabalhos e conseqüentemente a baixa produtividade e o tempo morto na execução das tarefas. Em função disso, um dos primeiros estudos de Taylor foi chamado de “*piece rate system*” (sistema de pagamento por peça) onde os trabalhadores eram incentivados a produzir mais, e

para tanto receberiam mais salário caso a produtividade fosse superior à esperada para um dia de trabalho.

Portanto, desde o taylorismo, as empresas capitalistas vêm fazendo uso de diversas técnicas de gestão, como forma de garantir a sua existência e particularmente formas de aumentar a produtividade.

Na fase atual do capitalismo, com o aparecimento de novas técnicas de gestão da força de trabalho, muitas ações, que outrora já foram utilizadas pelos setores capitalistas, aparecem em uma nova configuração. Assim, novas formas de organizar as relações de trabalho têm ganhado espaço no meio empresarial e por esse motivo muitos pesquisadores têm buscado avaliar e identificar os impactos destas ações tanto para os trabalhadores como para a sociedade como um todo.

Estes estudos se voltam cada vez mais para temas, como, por exemplo, à mobilização da subjetividade do trabalhador, através da qual se torna possível pensar em novas formas de organizar o trabalho, principalmente por meio de ações de individualização.

Uma das principais pesquisadoras sobre este tema é a socióloga francesa Danièle Linhart, (2000) que através de seus trabalhos propõe que esta nova forma de pensar a organização do trabalho, aparece como prova de ruptura com as formas antigas, sobretudo com o taylorismo que, por si só não buscava a mobilização subjetiva dos trabalhadores.

A minimização dos custos e a procura de um maior envolvimento dos trabalhadores com seu trabalho andam de mãos dadas com a busca de introduzir formas mais flexíveis de organização do trabalho que, agora, segundo Linhart, se orientam por uma nova hierarquia de valores, que abre espaço para a recompensa do mérito e esforço individual, fazendo com que o trabalhador aceite a lógica da mudança e da inovação, se desprendendo da valorização e defesa sistemática de seus ganhos. (LINHART, ROZENBLATT ; VOEGELE 1993, p. 38).

Para Barbosa e Martins Junior (2012) as empresas em um passado mais recente distribuíam os indivíduos em um mesmo ambiente (espaço) de trabalho e, mesmo que de maneira individualizada, todos estavam submetidos à vigilância gerencial. Nos dias atuais as empresas criam um cenário de competição entre os trabalhadores no qual o resultado pretendido é o aumento de produtividade. Neste sentido novos processos de subjetivação no mundo do trabalho empresarial vêm sendo apresentados como uma estratégia motivacional, em que a vigilância

gerencial é mitigada pelo maior envolvimento dos trabalhadores, sendo esses convertidos em “vigias de si mesmos”.

Assim, segundo Barbosa e Martins Junior (2012, p. 82) o princípio que norteia o aumento dos rendimentos salariais passa a ser o da autorresponsabilização, o que coloca os trabalhadores em uma situação que mesmo através do discurso do trabalho em equipe são colocados em posição de disputa uns com os outros pelo reconhecimento individual.

Para Moreira (2005) a remuneração variável (RV) é uma parte do discurso gerencial de muitas empresas, quer seja por modismo, quer seja por uma exigência legal ou ainda por meio de alguma necessidade identificada pela empresa. A RV tem sido apontada como um processo a ser implantado com o objetivo de dar uma visão mais justa à participação humana no processo produtivo e nos resultados da organização.

Desta forma o discurso gerencial busca através da RV fazer com que o trabalhador veja o resultado de seu trabalho se transformar em reconhecimento financeiro e profissional, uma vez que diferenças de salário serão proporcionais à produtividade do trabalho bem como às possibilidades de ascensão profissional dentro da empresa.

Na literatura de negócios Wood Junior e Picarelli Filho (1999) mencionam que através da RV os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afetam a sua contribuição para o “sucesso do negócio”, isto é, as características pessoais, as características do cargo e o vínculo com a organização. Além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de remuneração estratégica também considera conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.

Assim, conforme Linhart, nesta nova dinâmica do trabalho, o assalariado é colocado sistematicamente em concorrência com seu colega, uma vez que o trabalho moderno tende a desfazer a dimensão coletiva de organização dos trabalhadores.

Para Linhart; Rozenblatt ;Voegele (1993), o uso destas antigas formas de gestão da força de trabalho implica, no caso francês, em uma redefinição da relação entre ações coletivas e individuais. Para a autora, ações que buscam a individualização dos salários fazem parte de uma nova estratégia empresarial na qual, por necessidades de legitimação, faz emergir uma nova moral. Essa última

abrange um sistema de valores que se coloca em termos de exigências de justiça social e valorização do mérito individual.

A partir desta discussão geral proposta neste estudo o problema de pesquisa colocado foi: até que ponto os trabalhadores do comércio da cidade do Rio Grande incorporam em suas relações de trabalho as práticas de remuneração variável que buscam a individualização do salário?

Por sua vez, o objetivo geral deste estudo foi analisar a aderência/resistência do trabalhador às novas técnicas de gestão relacionadas à flexibilidade salarial, proposta pela remuneração variável, em empresas comerciais na cidade do Rio Grande. Para alcançar este objetivo geral buscaram-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar como o sindicato da categoria profissional negocia as questões de salário com os patrões; b) identificar as principais práticas de remuneração variável/ou de individualização na cidade do Rio Grande no setor de comércio; c) avaliar como os trabalhadores incorporam as práticas de remuneração variável; d) verificar o impacto do uso da flexibilidade salarial nas relações interpessoais e profissionais; e) verificar se os trabalhadores realizam ações mais concorrenciais ou mais cooperativas entre eles; f) avaliar como se relacionam estas práticas de individualização do salário com outras práticas mais coletivas de remuneração.

A hipótese principal deste estudo é que um plano de individualização de salários cria um ambiente de competitividade entre os trabalhadores e quanto a hipóteses secundárias temos: a) o incentivo financeiro que os trabalhadores recebem por meio da remuneração variável de seus salários esta vinculado ao alcance de metas e resultados que deles são esperados; b) a flexibilidade salarial aumenta o comprometimento do trabalhador com o resultado de seu trabalho; c) os trabalhadores incorporam as novas políticas de remuneração a favor do capital; e d) o trabalhador considera ações que valorizam o mérito pessoal, como sendo uma política justa, no que se refere à remuneração variável.

O referido estudo teve como unidade de análise os trabalhadores de empresas comerciais da cidade do Rio Grande. O tipo de amostragem utilizada por este estudo foi a amostragem não probabilística por conveniência, pois segundo Deslauriers e Kérisit (2011, p. 139) é por meio de seu caráter único e exemplar, que ela nos dá acesso a um conhecimento detalhado e circunstancial da vida social.

Como técnicas de pesquisa foram utilizadas a análise documental, mais especificamente a análise da Convenção Coletiva de Trabalho do Sindicato do Comércio da cidade do Rio Grande, bem como a formação de grupos de discussão com trabalhadores e a realização de entrevistas estruturadas com os trabalhadores que atuam no comércio e recebem a remuneração variável.

Os dados qualitativos deste estudo foram tratados por meio do *software* NVIVO e também apresentados em forma de análises narrativas, sendo que na análise das entrevistas dos trabalhadores as categorias criadas foram inspiradas em um artigo¹ realizado por Danielle Linhart em 1993 onde foram apresentados os resultados de um estudo realizado em 20 empresas na França.

Esta dissertação apresenta-se dividida em seis capítulos. O capítulo primeiro apresenta uma contextualização das leis que tratam sobre os aspectos relacionados ao salário, advindos da própria legislação brasileira, sobretudo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 1943 e da Constituição Federal de 1988. Desta forma apresenta-se o conceito de salário mínimo, obrigatoriedade de seu pagamento, remuneração digna à pessoa humana, possibilidade de pagamento de remuneração variável, isonomia salarial e a lei que trata da possibilidade de participação nos lucros ou resultados pelos trabalhadores.

No segundo capítulo realiza-se um estudo sobre a evolução do conceito de salário em diversas correntes de pensamento, desde a economia clássica através dos conceitos de salário de subsistência presente nos escritos de Smith e Ricardo, e passando pelo conceito de fundo salarial que aparece nas obras de John Stuart Mill.

Posteriormente apresentam-se as contribuições de Karl Marx que compartilha o conceito de salário de subsistência proposto pelos economistas clássicos, e também propõe os conceitos de mais valia absoluta e relativa, bem como tratadas relações de conflito entre capitalistas e trabalhadores na determinação do salário. A seguir, apresenta-se a perspectiva do sociólogo alemão Max Weber por meio de suas importantes contribuições sobre o papel da ética protestante desde o século XVI na economia ocidental, bem como da burocracia e das condições do trabalho na Alemanha ainda no começo do século XX.

No terceiro capítulo desta dissertação apresenta-se a evolução da prática do salário no século XX começando com os pioneiros da administração na figura de

¹ LINHART, D.; ROZENBLATT, P.; VOEGELE, S. Vers une nouvelle rémunération scientifique Du travail?. **Travail et Emploi**, França, n. 57, 1993.

Frederick W. Taylor e sua visão sobre o determinante salário e o seu impacto sobre a produtividade do trabalhador, principalmente através de seus estudos sobre “*piece rate system*”. Posteriormente, apresenta-se a visão de Henry Ford e particularmente o seu discurso de justiça social e de valorização do trabalhador através de remuneração justa, por meio do qual o mesmo poder-se-ia inserir no mercado de consumo para além do que simplesmente a capacidade de subsistência.

Posteriormente é apresentado a prática do salário no período pós-fordista. Mostra-se, sobretudo o Toyotismo e suas vertentes de valorização do mérito, trabalho em equipe, multifuncionalidade do trabalhador, partilha dos ganhos de produtividade e carreira profissional e salarial dentro da empresa. No que diz respeito à questão salarial, tem-se que ressaltar os cursos de qualificação e o salário por antiguidade. Apresenta-se no final desse capítulo a visão da gerência moderna sobre as práticas de salário na atualidade.

No quarto capítulo busca-se apresentar as mudanças na questão do salário e na remuneração variável em uma visão mais contemporânea, para tanto se aborda conceitos como engajamento subjetivo do trabalhador, capital humano e individualização, conceitos estes que vem impactando a organização do trabalho na atualidade. Este capítulo também apresenta um paralelo entre as pesquisas que estão sendo realizadas recentemente na área da administração, sobre o impacto da remuneração variável no desempenho do individuo e a análise sociológica.

O quinto e o sexto capítulo compreendem respectivamente a análise descritiva dos dados empíricos e a interpretação dos resultados, ambos de acordo com as categorias de análise criadas para atender com os objetivos propostos e responder as hipóteses deste estudo.

2 A QUESTÃO DO SALÁRIO: ASPECTOS LEGAIS E SOCIAIS NO BRASIL

Neste primeiro momento de aproximação com o nosso objeto de estudo propõe-se uma reflexão sobre os aspectos legais e sociais que se estabelecem entre as relações de trabalho no Brasil, e principalmente no que tange ao salário e sua dinâmica no mundo do trabalho. Através desta breve discussão tem-se a intenção de localizar o leitor em conceitos que serão importantes ao longo deste estudo, portanto torna-se fundamental apresentar como se estabelecem legalmente as relações de emprego incluindo as relações salariais entre patrões e empregados. Antes de explicar qualquer aspecto relacionado ao salário propriamente dito, conceitua-se o termo trabalho, a partir do Direito do Trabalho, bem como se apresentam os aspectos históricos e legais da legislação trabalhista brasileira e posteriormente às formas de salários e suas variações. Para tanto a análise apoia-se na legislação pertinente como a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) de 1943 a Constituição Federal (1988) a Lei 605/49 e a Lei 10.101/2000, bem como o parecer de juristas que atuam na especialidade do Direito do Trabalho como: Souza (2012), Aguiar (2009), Nascimento (2009), Rieger (2012) e Catharino (1994).

A partir do ponto de vista do Direito do Trabalho, o conceito de trabalho pode ser entendido como uma força desprendida pela pessoa humana, voltada à consecução de algum resultado. Quando esta força é desprendida por uma pessoa e o resultado obtido se destina a outra pessoa, tem-se a figura do trabalho para terceiros, que quando preenchidos outros requisitos (vínculo, periodicidade, etc.) configurar-se-á relação de emprego ou o trabalho mediante emprego. (SOUZA, 2012).

O trabalhador que exerce alguma atividade nestas condições passa a ser empregado e o beneficiado pela produção passa a ser o empregador. Como resultado desta relação de trabalho, surge o direito do trabalhador a ter acesso à certa remuneração ou salário.

A Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948), assim dispõe:

Todo homem que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, e a que se acrescentarão se necessário, outros meios de proteção social.

De acordo com o Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 24^a Região a Consolidação das Leis do Trabalho foi criada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e sancionada pelo presidente Getúlio Vargas durante o período do

Estado Novo. A Consolidação unificou toda a legislação trabalhista então existente no Brasil, que começou seus primeiros ensaios em 1888 após a abolição da escravidão e provocou diversas adaptações e discussões durante as primeiras quatro (4) décadas do século XX.

A Consolidação foi um momento fundamental por inserir, de forma definitiva, os direitos trabalhistas na legislação brasileira. Seu objetivo principal é regulamentar as relações individuais e coletivas do trabalho, nela previstas. Ela surgiu como uma necessidade constitucional, após a criação da Justiça do Trabalho e desse momento em diante todos os contratos de trabalho passaram a ser regidos por esta legislação própria que estabelece regras e direciona as relações de emprego entre empregadores e empregados no Brasil até os dias de hoje.

Segundo Souza (2012) a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 colaborou também para o avanço das relações de proteção ao trabalho, colocando em destaque a pessoa humana, garantindo o direito ao trabalho e a uma remuneração digna. A mesma também coloca o salário do empregado a salvo pelos princípios da irredutibilidade, da impenhorabilidade, garantindo até mesmo preferência do crédito trabalhista, diante de outros créditos nos casos de concurso de credores. A dignidade da pessoa humana é hoje o mais importante princípio entre os amparados pela atual Constituição Federal.

A própria CLT exige como requisito de qualquer contrato de emprego o valor do salário a que terá direito o empregado. O salário passou a ser um dos requisitos obrigatórios de qualquer contrato desta natureza. O valor do referido salário deverá ser anotado na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) qualquer que seja sua modalidade de pagamento, conforme o artigo 29 da CLT:

Art. 29.

§ 1º As anotações concernentes à remuneração devem especificar o salário, qualquer que seja sua forma de pagamento, seja ele em dinheiro ou em utilidades, bem como a estimativa da gorjeta. (BRASIL, 1943).

Fica determinado também pela CLT um valor mínimo que deve ter o salário a fim de que possa atender as necessidades básicas do trabalhador como alimentação, habitação, vestuário e transporte.

Art. 76. Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte (BRASIL, 1943).

Segundo Aguiar (2009), a instituição do salário mínimo é a materialização da intervenção estatal com o objetivo de garantir, pelo menos, o mínimo que o ser humano precisa para sobreviver, para satisfação de suas necessidades (e de sua família) mais elementares de subsistência.

Quando o salário do trabalhador for convencionado por empreitada, peça ou tarefa fica garantido o pagamento no valor nunca inferior ao do salário mínimo conforme podemos observar no Art. 78 da CLT.

Art. 78 - Quando o salário for ajustado por empreitada, ou convencionado por tarefa ou peça, será garantida ao trabalhador uma remuneração diária nunca inferior à do salário mínimo por dia normal da região, zona ou subzona.

Parágrafo único. Quando o salário-mínimo mensal do empregado a comissão ou que tenha direito a percentagem for integrado por parte fixa e parte variável, ser-lhe-á sempre garantido o salário-mínimo, vedado qualquer desconto em mês subsequente a título de compensação. (BRASIL, 1943).

Para Souza (2012), o legislador não deixou unicamente a cargo das partes a livre escolha do valor do salário. Muitos são os casos em que a legislação ordinária indica qual deve ser o salário mínimo para alguma situação específica (mínimo regional, mínimo de uma determinada categoria profissional, por exemplo) evitando assim salários aviltantes que possa ferir a dignidade da pessoa humana.

O salário é o meio de sobrevivência do trabalhador empregado, portanto está ao abrigo de todas as garantias e direitos fundamentais da pessoa humana. Neste sentido, a Constituição Federal Brasileira elevou o salário ao nível de direito fundamental e estabeleceu garantias para a sua proteção. (SOUZA, 2012).

Conforme Aguiar (2009), o salário é dentre todos os valores importantes da ordem trabalhista, o que tem sido mais atacado, posto que acabe sendo visto por muitos empregadores apenas como "custo" de produção. Assim é visto como objeto gerencial dos "recursos humanos", que precisa ser imediatamente revisto via flexibilização e desregulamentação das normas do direito do trabalho, frente à necessidade de melhoria da produtividade e da competitividade do capital, e dessa forma, visto como custo aparece como uma verdadeira afronta a toda construção social jurídico-constitucional e de valorização da pessoa humana.

Uma tendência clara do capitalismo moderno é a associação do salário aos resultados obtidos pelo empregador, reduzindo o âmbito do salário fixo (modelo padrão de salário) por um tipo de salário vinculado a um resultado (modelo flexível de salário), criando assim um compartilhamento do desempenho do empregado com

o resultado efetivo da empresa, por meio da remuneração dita variável. (NASCIMENTO, 2009, p. 105).

Desta forma, como exposto acima, o trabalhador tem seu salário vinculado a seu desempenho, passando a receber uma remuneração variável, ao invés de uma remuneração fixa, pois a mesma fica vinculada aos resultados que se espera do trabalhador, e não mais pelo tempo (hora, dia, mês) destinado ao trabalho.

Porém, a atribuição do salário variável segue a obrigação da empresa que é de pagar o valor do salário mínimo previsto para a categoria profissional do trabalhador toda vez que o mesmo não alcance o respectivo valor através de seu desempenho, como pode-se observar no texto abaixo:

Nota-se que esta participação do empregado no desempenho da empresa no que tange a variabilidade do salário, não deve ser confundida com a participação nos lucros, estando aqui abrangidas a percepção de comissões, porcentagens, gratificações e parcelas afins; sempre resguardado o direito do salário mínimo ao empregado. (RIEGER, 2012, p. 75).

Pode-se também fixar o salário do trabalhador pelo que se chama salário misto, que engloba uma parte fixa e outra parte variável. Dessa forma, no caso do trabalhador não ter remuneração variável em determinado período, o mesmo receberá a parcela fixa pré-definida no contrato de trabalho e nunca inferior ao salário mínimo. Quando possuir remuneração variável, a mesma é acrescida à remuneração total do trabalhador junto com a parcela fixa.

Neste sentido Catharino (1994, p. 146) escreve:

Na verdade, porém, se o operário tem a garantia de receber um *quantum* fixo pré-estabelecido, independente de sua produção, a remuneração estipulada não será puramente por peça, e sim, mista, ou com parte assegurada.

A legislação trabalhista brasileira ainda concede o direito a todo o trabalhador ter um dia (24h) consecutivo de descanso remunerado por semana, e que este dia seja, preferencialmente, aos domingos. A Consolidação das Leis do Trabalho em seu Art. 67 menciona:

Art. 67 – será assegurado a todo empregado um descanso semanal de 24 (vinte e quatro) horas consecutivas, o qual salvo motivo de conveniência pública ou necessidade imperiosa do serviço, deverá coincidir com o domingo, no todo ou em parte.

A Lei 605/49, em seu Art. 1, deixa claro que todo empregado tem direito ao repouso semanal remunerado de vinte e quatro horas consecutivas, preferentemente aos domingos e, nos limites das exigências técnicas das empresas, nos feriados civis e religiosos, de acordo com a tradição local. Assim o Descanso

Semanal Remunerado (DSR) deve ser pago na proporção dos domingos e feriados que ocorrem durante determinado mês de trabalho.

Ao trabalhador que recebe remuneração fixa, normalmente na forma de salário mensal, já está recebendo indiretamente o valor do respectivo DSR, uma vez que seu trabalho é remunerado por 30 dias consecutivos independente da quantidade de domingos e/ou feriados constantes em determinado mês de trabalho.

Já para o empregado que recebe comissões, por exemplo, é preciso fazer um cálculo separado do respectivo valor do DSR, uma vez que em função dos domingos e feriados, o trabalhador deixa de receber a remuneração de suas comissões pelo simples fato de não poder trabalhar e conseqüentemente ganhar seu salário. Desta forma é devido a todo empregado comissionado na proporção dos domingos e feriados um valor correspondente ao somatório de suas comissões dividido pelos dias úteis trabalhados e multiplicado pela quantidade de domingos e feriados constantes em determinado mês de trabalho.

$$\text{DSR} = \frac{\text{Valor das comissões (mês)}}{\text{Dias uteis (mês)}} \times \text{domingos e feriados (mês)}$$

O Enunciado do Tribunal Superior do Trabalho (TST) nº 27 de 2003, dispõe sobre este assunto: "É devida remuneração do repouso semanal e dos dias feriados ao empregado comissionista, ainda que praticista²."

No caso do trabalhador receber salário misto composto de parte fixa acrescida de parte variável (comissões) o valor do DSR será calculado somente em função das comissões realizadas no período.

A CLT ainda em seu Art. 461 menciona aspectos relacionados à isonomia salarial, prevendo que quando idêntica à função e o trabalho seja também de igual valor, quando prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, é obrigatória a mesma remuneração aos ocupantes dos cargos sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade. Porém em seu inciso §1, estabelece uma possível diferenciação como segue:

§ 1º – Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos. (BRASIL, 1943).

² Vendedor externo

De acordo com o texto acima, quando o empregado receber remuneração variável poderá de alguma forma quebrar a isonomia salarial da empresa, uma vez que em função da diferença de produtividade, é possível apresentar diferentes remunerações, acarretando com que indivíduos que em tese fazem a mesma coisa, possuam diferentes desempenhos para o alcance dos resultados que deles são esperados. Dessa forma, os salários serão diferentes, mesmo eles exercendo a mesma função na empresa.

Ainda de acordo com a legislação brasileira, a respeito dos aspectos relacionados a salários e suas variações, surge em dezembro de 2000 a Lei 10.101 que regula a participação nos lucros e resultados da empresa a seus empregados. Esta lei surge como um instrumento de integração entre capital e trabalho e acaba funcionando também como incentivo à produtividade dos trabalhadores. Segundo a mesma lei este valor pago normalmente ao final de um ano civil, e nunca superior á duas vezes em um mesmo ano, é negociado entre a empresa e seus empregados e deve ter regras, critérios e condições claras, bem como capacidade de aferição de resultados pertinentes com aquilo que foi acordado.

É importante mencionar o que diz o art. 3 da referida lei, pois o mesmo revela que a participação nos lucros não pode complementar a remuneração devida ao trabalhador e nem ser paga habitualmente.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade. (BRASIL, 2000).

Ao final desta primeira discussão teórica proposta por este estudo foi possível uma aproximação sobre as relações de trabalho no Brasil, principalmente no que concerne ao tema salário e como a legislação busca garantir uma remuneração segura ao trabalhador, independente da forma em que o salário for fixado pelo empregador.

3 O CONCEITO DE SALÁRIO EM DIFERENTES PERSPECTIVAS

No capítulo anterior buscou-se aproximar o leitor dos conceitos referentes a questão do salário e de suas possíveis variações, de acordo com aquilo que a legislação trabalhista e a Constituição Federal Brasileira estipulam como leis que devem ser cumpridas por todos os empregadores.

Neste capítulo, a análise está centrada em um período anterior à criação de uma legislação de proteção ao trabalhador. Nesse sentido as obras consultadas foram publicadas a partir do final do século XVIII até os primeiros anos do século XX. Para tanto apresenta-se como a questão do salário era tratada em de duas correntes de pensamento, a saber: a Economia Clássica, através de Smith, Ricardo e Mill; e a Sociologia Clássica com Marx e Weber.

3.1 A economia clássica e a teoria clássica dos salários

Neste resgate histórico sobre salário optou-se por começar a base teórica sobre o tema trazendo as principais contribuições dos Economistas Clássicos, mais especificamente Adam Smith e sua obra “A Riqueza das Nações” (1996); bem como David Ricardo em seu livro “Princípios de Economia Política e Tributação” (1996); e ainda a obra “Princípios de Economia Política” (1996) de John Stuart Mill. Para complementar a análise utilizaram-se autores que pesquisaram sobre o referido assunto, tais como Campos (1991), Macedo (1982), Holanda, (1996) e Pereira (1998) e assim contribuir para o desenvolvimento do estudo em questão.

Segundo Campos (1991, p. 133), o período coberto pelos Economistas clássicos estende-se desde a publicação de A Riqueza das Nações de Adam Smith, em 1776, até o final do século XIX, sendo Smith, Ricardo, Malthus e Mill os autores mais representativos, tanto nas questões relativas aos salários quanto no que refere a outros temas de interesse na análise econômica.

Na visão de Dunlop *apud* Campos (1991, p. 133), a teoria clássica dos salários foi assim desenvolvida:

O uso da terra segundo a teoria da renda não é um fator no processo de fixação de preços, e o problema da distribuição transforma-se na divisão entre o capital e o trabalho. O montante de capital usado é assumido como proporcional ao montante de trabalho e, em consequência, os preços dos produtos são proporcionais ao montante de trabalho empregado na sua produção. O capital deixa de ser visto como um fator de produção

independente. Então todos os tipos e graus de trabalho são reduzidos a múltiplos do 'trabalho normal', de forma que a análise se concentra numa taxa de salários única.

Desta forma, essa taxa determinada em situação de concorrência dependia da oferta e da demanda de trabalho, e do preço das mercadorias nas quais os salários eram gastos, de forma a garantir a reprodução dos trabalhadores. Tratava-se, pois, de uma taxa real definida como um dado, determinada por causas externas ao sistema econômico, independentemente das variações no valor do dinheiro, uma vez que se supunha invariável o valor da moeda. O excedente (lucro) era obtido como resíduo após o estabelecimento de um mínimo para os salários. (CAMPOS, 1991, p. 134).

Ainda de acordo com Campos (1991, p. 133), duas ideias principais dominaram o pensamento da escola clássica no que se refere aos salários: o princípio malthusiano³ da população acompanhado do conceito de salário natural sobre o qual se assenta a teoria do salário de subsistência, e a tese do fundo salarial, que originou a teoria do fundo de salários.

As contribuições de Smith sobre salário estão baseadas inicialmente sobre o conceito de salário de subsistência e de sua variação conforme a demanda pela mão-de-obra.

Para Smith (1996, p. 119), os padrões estão sempre e em toda parte em conluio tácito, mas constante e uniforme para não elevar os salários do trabalho acima de sua taxa em vigor. Violar esse conluio é sempre um ato altamente impopular e uma espécie de reprovação, para o patrão, no seio da categoria.

Dentro desta perspectiva sobre a teoria do salário para subsistência, Smith (1996, p. 120) escreve que o homem sempre precisa viver de seu trabalho, e seu salário deve ser suficiente, no mínimo, para a sua manutenção. Esses salários devem até constituir-se em algo mais, na maioria das vezes, pois de outra forma seria impossível para ele sustentar uma família, e os trabalhadores não poderiam ir além da primeira geração. Sendo assim, o referido autor preconizava, em síntese, que o trabalho era uma mercadoria como as outras, e que seu preço, o salário, dependia da subsistência do trabalhador.

³A teoria criada pelo economista **Tomas Robert Malthus (1766-1834)**, que ficou conhecida pelo nome de "Teoria **Malthusiana**", foi a primeira teoria populacional a relacionar o crescimento da população com a fome, afirmando a tendência do crescimento populacional em progressão geométrica, e do crescimento da oferta de alimentos em progressão aritmética

Ainda para Smith (1996, p. 121), os salários só poderiam aumentar na medida em que se elevasse a demanda de mão de obra, motivada pelo incremento do capital e da renda de um país. Desta forma, os trabalhadores poderiam ser beneficiados pela elevação de seus rendimentos.

Para Smith (1996, p. 135), o aumento dos salários necessariamente faz subir o preço de muitas mercadorias, por aumentar o componente “salários”, tendendo assim a reduzir seu consumo tanto no país como no exterior. Todavia, a mesma causa que faz subir os salários do trabalho, ou seja, o aumento do capital tende a aumentar as forças produtivas do trabalho (tecnologia, por exemplo) e fazer com que uma quantidade menor de mão-de-obra produza uma quantidade maior de trabalho.

Smith (1996, p.132) afirma que em anos de preços baixos os operários são geralmente mais ociosos, e nos anos de preços altos são mais laboriosos. Daí conclui-se que uma subsistência abundante reduz a produtividade do trabalhador, ao passo que uma subsistência deficiente a aumenta.

Smith (1996, p. 131) abordando o uso do salário por peça para o trabalhador menciona:

Todavia, quando se lhes confiam certas modalidades de trabalho, e quando são pagos generosamente por peça, seus oficiais frequentemente têm sido obrigados a ajustar com o patrão que não se lhes permita ganhar acima de certo montante por dia, de acordo com o seu nível salarial. Antes dessa determinação, a emulação mútua e o desejo de maior ganho muitas vezes os estimulavam a fazer horas extraordinárias, prejudicando sua saúde com o trabalho excessivo [...]. Se os patrões se ativessem sempre aos ditames da razão e da justiça, muitas vezes fariam melhor em moderar a dedicação de muitos de seus operários, ao invés de estimulá-la.

David Ricardo (1996) manteve o conceito de salário de subsistência, porém, para ele, esse salário corresponde ao valor natural do trabalho.

Para Ricardo (1996, p. 66), o salário de subsistência é sinônimo do preço natural do trabalho, podendo ser entendido como:

A capacidade que tem o trabalhador de sustentar a si e à família que pode ser necessária para conservar o número de trabalhadores não depende da quantidade de dinheiro que ele possa receber como salário, mas da quantidade de alimentos, gêneros de primeira necessidade e confortos materiais que, devido ao hábito, se tornaram para ele indispensáveis e que aquele dinheiro poderá comprar. Com um aumento no preço dos alimentos e dos gêneros de primeira necessidade, o preço natural do trabalho aumentará. Com uma queda no preço daqueles bens, cairá o preço natural do trabalho.

Para Holanda (1996, p. 8), o esquema de Ricardo utilizava a produção agrícola como referência, porque existiam aí, segundo ele, características especiais que levariam a determinar a distribuição nos outros setores. Os salários eram fixados pelo nível mínimo necessário para garantir a subsistência dos trabalhadores.

Ricardo adotava a teoria de Malthus segundo a qual o salário apontava para a subsistência, porque se o elevasse induziria ao aparecimento de um número maior de trabalhadores (pelo aumento do número de filhos dos operários), que faria, por sua vez através da concorrência, o nível dos salários baixar novamente até a subsistência. Do contrário, um nível abaixo da subsistência faria os salários retornarem ao patamar natural, pela escassez de trabalhadores que seria causada.

Ainda segundo Ricardo (1996, p. 68), o trabalho é caro quando escasso e barato quando abundante. Por mais que o preço de mercado do trabalho possa desviar-se do preço natural ele tende a igualar-se a esse, como ocorre com as demais mercadorias.

Quando o preço de mercado do trabalho excede o preço natural, a condição do trabalhador é próspera e feliz, e ele pode desfrutar de grande quantidade de bens de primeira necessidade e dos prazeres da vida, até que os salários baixem outra vez até seu preço natural e, às vezes, por um efeito de reação, fica até abaixo dele. É situação nessa que os trabalhadores se tornam miseráveis. Sua pobreza priva-os daqueles confortos que o hábito torna absolutamente necessários. Somente depois que as privações reduziram o número de trabalhadores, ou após haver crescido a demanda de trabalho, o preço de mercado do trabalho subirá até o preço natural e o trabalhador, então, terá os confortos moderados que a taxa natural de salários lhe permite. (RICARDO, 1996, p. 68).

Fazendo uma relação entre a prosperidade do capital e a elevação do salário, Ricardo (1996, p. 69) argumenta:

Assim, pois, na medida em que a sociedade progride e que aumenta o seu capital, os salários de mercado do trabalho subirão, mas a permanência dessa elevação dependerá de que o preço natural do trabalho também aumente. E isso dependerá de uma elevação do preço natural dos bens de primeira necessidade em que se gastam os salários.

Sendo assim, para Ricardo (1996, p. 70), independentemente das variações no valor do dinheiro, que necessariamente afetam os salários monetários, conclui-se que os salários aumentam ou diminuem por duas causas:

- 1) a oferta e a demanda de trabalhadores e;
- 2) o preço das mercadorias nas quais os salários são gastos.

O que acontece, segundo Ricardo (1996, p. 90), é que, inicialmente, um aumento salarial não elevaria os preços das mercadorias, mas invariavelmente reduziria os lucros; todavia em seguida, quando os preços de todas as mercadorias pudessem aumentar, o efeito sobre os lucros ainda seria o mesmo.

Segundo Macedo (1982), a contribuição de Smith para a teoria do fundo de salários era ainda um pouco vaga, e a de Ricardo estava demasiadamente presa à teoria dos salários de subsistência. Sendo assim, Stuart Mill propôs-se sistematizar a teoria do fundo de salários, na qual, para ele, os salários dependeriam da proporção existente entre o número de trabalhadores e o capital, ou seja, da demanda e oferta de mão-de-obra. Mill entendia como capital a parte gasta no pagamento direto da mão-de-obra. Portanto, o que era importante para Mill não era o montante absoluto dos fundos a serem distribuídos entre os trabalhadores, mas a proporção entre esses fundos e o número de trabalhadores.

Para Campos (1991, p. 137), a teoria do salário de subsistência seguiu a teoria do fundo de salários, que pode ser entendida mais como um esforço de complementação da primeira do que propriamente uma crítica a ela. As ideias defendidas por essa teoria estavam incorporadas ao debate da época, o qual destacava o papel das forças que determinavam o salário de mercado, quais sejam: as condições de oferta e de demanda.

Em essência, a teoria do fundo de salários resume-se em que os salários, num certo momento, são determinados pela relação entre o montante dos capitais acumulados pelos capitalistas para conduzir o processo de produção e o tamanho da população trabalhadora. Nos termos desta teoria, o capital constituiria um fundo a partir do qual os salários eram pagos e, dado esse fundo, os salários dependeriam do volume do mesmo relativo à mão-de-obra empregada. No longo prazo, os salários seriam regulados pela evolução dessa população trabalhadora bem como pelo ritmo da acumulação do capital. (CAMPOS, 1991, p. 137).

Ainda, segundo a autora supracitada, o que é importante, nessa teoria, é o entendimento de que a produção corrente exigia um produto final de um período anterior e que o sustento dos trabalhadores era efetuado com esse produto final ou com capital acumulado anteriormente. Ou seja, os salários eram pagos a partir do capital considerado como adiantamento, sendo aqueles, portanto, condicionados ao capital. (CAMPOS, 1991, p. 137).

J. Stuart Mill foi o nome associado à teoria em estudo do Fundo do Salário. O autor sintetiza assim o seu argumento sobre esse tema no seu livro “Princípios de Economia Política”:

Os salários dependem sobretudo da procura e da oferta de mão-de-obra, ou então, como se diz com frequência, da proporção existente entre a população e o capital. Por população entende-se aqui somente o número de

trabalhadores, ou melhor, aqueles que trabalham como assalariados; e por capital, somente o capital circulante, e nem sequer este em sua totalidade, se não apenas a parte gasta no pagamento direto da mão-de-obra. (...). Os salários, sob o domínio da concorrência, não podem aumentar a não ser em razão de um aumento do conjunto de fundos empregados para contratar trabalhadores ou em razão da diminuição do número daqueles que competem por emprego; não podem baixar a não ser porque diminuem os fundos destinados ao pagamento da mão-de-obra ou porque aumenta o número de trabalhadores a serem pagos. (MILL, 1996, p. 395).

Ainda para Mill (1996, p. 395), os salários, assim como outros elementos, podem ser regulados tanto pela concorrência como pelo costume. A concorrência, no entanto, deve ser considerada, no estágio atual da sociedade, como o principal regulador dos salários, e o costume ou caráter individual, apenas como uma circunstância modificadora, e isso em um grau relativamente baixo.

Segundo Campos (1991, p. 138), em síntese, era a demanda de mão-de-obra regulada pelo ritmo de acumulação de capital que, em última instância, determinava a taxa de salários. Acreditava-se, então, que essa taxa de salários variava em razão direta à quantidade de capital e inversamente ao número de trabalhadores. A lei malthusiana⁴ da população continuava, pois, presente na teoria do fundo de salários, ainda que de modo menos dogmático, admitia que a taxa de salários se determinasse segundo uma proporção variável entre capital e população, e não mais num só nível de equilíbrio definido pelo custo de produção da força de trabalho.

Deste modo, a única solução de melhora para a classe trabalhadora, no que se refere aos salários seria, limitar o tamanho das suas próprias famílias, ou então fazer prosperar cada vez mais os patrões.

Um dos efeitos dessa forma de entendimento da determinação da taxa de salários era a limitação da eficácia de qualquer ação sindical para alterar o nível global de salários. Entendia-se que qualquer aumento de salários, que tivesse como consequência a diminuição no ritmo da acumulação de capital, estava destinado a baixar os salários ao reduzir o fundo. Paralelamente, ao nível dos salários individuais, acreditava-se que um aumento salarial obtido por um grupo de trabalhadores acarretaria na diminuição do fundo disponível (e, portanto, do nível salarial) para os demais trabalhadores. A ideia por trás desse entendimento era de que a ação sindical dificultava a acumulação de capitais, vindo em prejuízo do trabalhador.

⁴Vide referência 1.

Para Pereira (1998), o que se observa é que a evolução da teoria clássica dos salários representa uma aparente flexibilização em relação a sua concepção inicial. Agora, a taxa natural de salários já não é mais fixa ao nível de subsistência, mas variável ao longo do tempo, de acordo com a proporção existente entre o capital e a população. É verdade que ainda continuava prisioneira da lei malthusiana da população, mas era teoricamente possível os salários ultrapassarem o nível de subsistência, bastando para isso que a população crescesse em ritmo mais lento que o da acumulação de capital.

Nesta seção mostrou-se como evoluiu a concepção do salário na visão dos economistas clássicos, saindo de um conceito atrelado a uma ideia de subsistência, passando pelo valor natural do trabalho até chegar ao fundo salarial proposto por Mill. Dessa forma, desde o começo das primeiras relações entre capital e trabalho, o tema salário já havia tomado espaço nas discussões entre os economistas.

3.2 A sociologia clássica e o salário

Neste resgate histórico sobre salário, abordam-se agora as principais contribuições dos clássicos da sociologia: Karl Marx e Max Weber.

Na perspectiva de Karl Marx utilizaram-se seus escritos e suas obras, tanto relacionadas ao jovem Marx como: Salário, preço e lucro (1996) e Manuscritos econômicos e filosóficos (2004), Trabalho assalariado e capital (2006) quanto às obras de O Capital livro 1 e livro 2 (1996), remontando a um Marx mais maduro em suas ideias. Além das obras originais de Marx, optou-se também por recorrer a comentaristas de suas obras, como Gorender (1996); Lefebvre, (1960) e Contrim (2009). Já para a perspectiva de Max Weber sobre salário buscou-se apoio teórico nas leituras de suas obras originais, sobretudo a Ética protestante e o espírito do capitalismo (2004), Psicofísica do trabalho industrial (2009) e Economia e Sociedade (2004). Segue abaixo o resultado das análises realizadas nos referidos textos, de acordo com o tema em estudo, a fim de que fosse possível compreender o conceito de salário nas visões de tais autores.

Em um primeiro momento apresentam-se as contribuições de Marx sobre o tema em estudo. É importante mencionar que o período histórico sobre a questão do salário analisado por Karl Marx é a segunda metade século XIX.

Conforme Marx (2004, p. 23) o salário é determinado mediante um conflito intenso entre o capitalista e o trabalhador. Neste conflito, existe a necessidade da vitória do capitalista. A aliança entre capitalistas em torno do pagamento do salário é habitual e tem, geralmente péssimas consequências para o trabalhador. Além disso, tanto o proprietário fundiário quanto o capitalista podem acrescentar vantagens industriais aos seus rendimentos, ao contrário do trabalhador que não pode auferir ganhos de capital ou de renda.

Marx se apoia no conceito de salário de subsistência que já aparecia nos primeiros escritos de Adam Smith, como apresentado anteriormente.

O preço do trabalho é sempre determinado pelo preço dos meios de subsistência necessários ao trabalhador. [...] Em qualquer espécie de trabalho tem de ocorrer, e de fato ocorre, que o salário do trabalhador fica limitado ao que ele precisa para seu sustento. (MARX, 1996, p. 430).

Desta forma, para Marx (1996, p. 408), o valor do salário médio diário pago ao trabalhador é definido por aquilo que ele precisa para viver, trabalhar e reproduzir-se, ou seja, o preço do trabalho (salário) é sempre determinado pelo preço dos meios de subsistência necessários para que o trabalhador possa sobreviver.

Marx argumenta que a forma mais rudimentar e necessária para a determinação do salário é a subsistência do trabalhador, e que ainda deve ser o bastante, para que ele possa sustentar uma família e também com o propósito de a classe de trabalhadores simplesmente não desaparecer.

Segundo Gorender (1996, p. 37), para Marx o “trabalho” não é senão o uso da “força de trabalho”, cujo conteúdo consiste nas aptidões físicas e intelectuais do operário. Sendo assim, o salário não paga o valor do trabalho, mas o valor da força de trabalho, cujo uso, no processo produtivo, cria um valor maior do que o contido no salário.

Para Cotrim (2009, p. 23), segundo o argumento de Marx a diferença entre o valor da força de trabalho e o valor do produto do trabalho é chamada de mais-valia. Essa se define como tempo de trabalho não pago. A possibilidade de extração de mais-valia consiste, por sua vez, na transformação da força de trabalho social em mercadoria.

Segundo Marx *apud* Gorender (1996, p. 40), a produção capitalista não é apenas produção de mercadorias, ela é essencialmente produção de mais-valia. O operário não produz para si, mas para o capital, de modo que já não basta que ele pura e simplesmente produza para sua subsistência. Assim ele tem que produzir

mais valia. Só é produtivo o operário que produz mais valia para o capitalista ou que serve para a autovalorização do capital.

A mais-valia produzida pelo prolongamento da jornada de trabalho chamo de mais-valia absoluta, a mais-valia que ao contrário decorre da redução do tempo de trabalho e da correspondente mudança da proporção entre os dois componentes da jornada de trabalho chamo de mais-valia relativa. (MARX, 1996, p. 431).

Na relação entre capitalista e trabalhador, para Marx (1996, p. 27), o capitalista busca compensar a elevação dos salários através da redução da “quantidade de tempo de trabalho” e/ou o aumento dos preços das mercadorias.

Sendo assim:

Suponha-se agora que o capitalista remunerasse cada fator envolvido na produção de um bem (matéria-prima, instrumentos de trabalho, força de trabalho) pelo seu valor justo, ou seja, pelo valor que cada um deles transfere ao objeto. Os dois primeiros seriam pagos pelo tempo necessário para sua produção, o último (o operário) seria pago pelo tempo que ele leva para produzir o objeto. Ora, é óbvio que se o nosso empresário capitalista pagasse pela mercadoria final o equivalente à soma dos três fatores ele simplesmente *não teria qualquer ganho!* É necessário então que *um desses fatores seja pago abaixo do seu valor*: o trabalho do operário, cujo salário será inferior ao número de horas por ele acrescentadas aos objetos. Enquanto seu salário corresponde ao tempo mínimo de trabalho necessário para sua sobrevivência, sua jornada deverá ser estendida para um número de horas sempre superior a esse mínimo. Isso significa na prática que o operário vai consagrar algumas horas da sua jornada para trabalhar gratuitamente para o capitalista, de tal modo que sua remuneração será sempre inferior à sua jornada real. A diferença entre o tempo de trabalho efetivamente despendido por ele e o tempo de trabalho indispensável à manutenção de sua vida (seu salário) corresponde ao conceito marxista de *mais-valia*, que é justamente esse valor a mais cedido compulsoriamente pelo empregado ao capitalista: o “sobre-trabalho” fornecido pelo operário é a única fonte do lucro capitalista e a única explicação possível deste lucro. O capital, ao comprar a força de trabalho, adquire uma mais-valia”. (LEFEBVRE, 1960, p. 94).

Conforme Marx (1996, p. 103), o operário só recebe o seu salário *depois* de realizar o seu trabalho e, portanto, acaba percebendo que aquilo que entrega ao capitalista é o seu trabalho. Sendo assim, ele imagina que o valor ou preço de sua força de trabalho é representado pelo preço ou valor do seu próprio trabalho.

Embora o autor não negligencie a circunstância de que, na prática do regime capitalista, o salário pode situar-se abaixo do valor da força de trabalho, Marx pressupõe sempre, em todas as inferências do seu sistema teórico, que o modo de produção capitalista ficou marcado pela particularidade histórica de generalizar a forma de mercadoria, assumida também pela própria força de trabalho. (GORENDER, 1996, p. 37).

Ainda para Marx (2004, p. 25), quando o capitalista adquire ganhos na condução de seu negócio, esses ganhos não são necessariamente passados para o trabalhador. Porém, quando o capitalista perde, o trabalhador perde também.

Apoiando-se também naquilo que David Ricardo escreveu sobre o valor natural do trabalho, Marx escreve:

Os limites do valor do trabalho, e sua fixação efetiva dependem sempre da oferta e da procura. O autor refere-se à procura de trabalho por parte do capitalista e à oferta de trabalho pelos operários. (MARX, 1996, p. 115).

Tanto Marx quanto Ricardo defendem em seus escritos que o salário assume a forma de mercadoria, e que seu valor é determinado pelas forças do mercado, ou seja, conforme a procura e a oferta de trabalho em determinado período de tempo.

Marx, falando sobre a variação dos salários menciona que o valor dos salários diminui na mesma proporção em que crescem as forças produtivas. Para o autor a máquina na realidade não barateia somente os meios de subsistência necessários, ela barateia, ao mesmo tempo, o trabalhador. (MARX, 1996, p. 436).

Para melhor entendimento sobre essa condição, Gorender (1996, p. 39) explica o crescimento da mais-valia relativa e o impacto na produtividade do trabalhador:

Nos primórdios do regime capitalista, quando as inovações técnicas avançavam com lentidão, o aumento da quantidade de mais-valia por operário ocupado só era possível mediante criação de mais-valia *absoluta*, isto é, mediante prolongamento da jornada de trabalho ou intensificação das tarefas, de tal maneira que o tempo de “sobre-trabalho” (criador de mais-valia) aumentasse, enquanto se conservava igual o tempo de trabalho necessário (criador do valor do salário). No entanto, a característica mais essencial do modo de produção capitalista não é a criação de mais-valia absoluta, porém de mais-valia *relativa*. Esta resulta do acúmulo de inovações técnicas, que elevam a produtividade social do trabalho e acabam por diminuir o valor dos bens de consumo nos quais se traduz o valor da força de trabalho, exigindo menor tempo de trabalho para a reprodução desta última. Por isso, sem que se alterem o tempo e a intensidade da jornada de trabalho, cuja grandeza permanece a mesma, altera-se a relação entre seus componentes: se diminui o tempo de trabalho necessário, deve crescer, em contrapartida, o tempo de sobre-trabalho.

Ainda para Gorender (1996, p. 61), o incremento de produtividade gera o barateamento dos bens-salário, o que diminui o tempo de trabalho necessário. Com a mesma jornada de trabalho aumenta o tempo de “sobre-trabalho”, resultando no aumento da taxa de mais-valia e, por conseguinte, no aumento da taxa de lucro.

Para Marx, a relação entre lucro e salários é uma variável importante para o capitalista, uma vez que um aumento de salário impactaria necessariamente em uma redução dos lucros, como podemos observar no texto abaixo:

Mas, no que se refere ao *lucro*, não existe nenhuma lei que lhe fixe o *mínimo*. Não podemos dizer qual seja o limite extremo de sua baixa. E por

que não podemos estabelecer esse limite? Porque, embora possamos fixar o salário *mínimo*, não podemos fixar o salário *máximo*. Só podemos dizer que, dados os limites da jornada de trabalho, o *máximo de lucro* corresponde ao *mínimo físico dos salários* e que, partindo de dados salários, o *máximo de lucro* corresponde ao prolongamento da jornada de trabalho na medida em que seja compatível com as forças físicas do operário. Portanto, o máximo de lucro só se acha limitado pelo mínimo físico dos salários e pelo máximo físico da jornada de trabalho. (MARX, 1996, p. 115).

Dentro da dinâmica do capital, Gorender (1996, p. 42) menciona que o aumento dos salários reais, embora tornado predominante pela luta de classes dos operários e pelo próprio desenvolvimento das forças de trabalho, não deixa de ser muito irregular, na medida em que a dinâmica dos salários depende do movimento da acumulação do capital e não o contrário.

Ainda conforme Gorender (1996, p. 43), Marx chegou a intuir ainda no livro 1 de “O Capital” que a elevação dos salários reais poderia ser uma tendência possível no capitalismo. Para Gorender, nos países capitalistas desenvolvidos, a tendência secular tem sido a de elevação dos salários reais e, sob este ponto de vista estrito, não se pode falar em pauperização absoluta da classe operária, mas só relativa.

Para Marx (1996, p. 77), uma alta geral de salários provocaria um aumento na procura de *artigos de primeira necessidade* e, conseqüentemente, um aumento de seus *preços no mercado*. Para o autor os capitalistas que produzem esses artigos de primeira necessidade compensariam o aumento de salários por meio da elevação dos preços dessas mercadorias.

Ainda segundo Marx (1996, p. 78), o aumento do poder aquisitivo do trabalhador só poderia ser alcançado por meio da redução do poder aquisitivo do capitalista. Assim, se um aumento dos salários possibilitasse ao operário adquirir produtos que antes não entravam no seu consumo, seria inútil tentar demonstrar que seu poder aquisitivo havia experimentado um aumento real, pois isso seria apenas mera consequência da elevação de salários.

Sobre essa questão Marx escreve:

Um aumento perceptível do salário pressupõe um rápido crescimento do capital produtivo. O rápido crescimento do capital produtivo provoca crescimento igualmente rápido da riqueza, do luxo, da necessidades sociais e dos prazeres sociais. Embora, portanto, os prazeres do operário tenham subido, a satisfação social que concedem baixou em comparação com os prazeres multiplicados do capitalista que são inacessíveis ao operário, em comparação com o nível de desenvolvimento da sociedade em geral. As nossas necessidades e prazeres derivam da sociedade; medimo-los, assim, pela sociedade; não os medimos pelos objetos da sua satisfação. Porque são de natureza social, são de natureza relativa. (MARX, 2006, p. X).

Marx argumenta em seus escritos que o limite dos salários depende tão somente da *simples vontade* do capitalista ou das proporções da sua avareza. Trata-se de um limite arbitrário que não segue princípios lógicos e que, portanto, nada tem em si de essencial e preciso, podendo ser modificado *pela vontade* do capitalista como também podendo variar *contra* a sua vontade. (MARX, 1996, p. 76).

O texto abaixo, retirado do primeiro livro de “O Capital” aponta exatamente sobre a condição descrita acima:

Se num país, por exemplo, nos Estados Unidos, as taxas de salários são mais altas do que em outro, por exemplo, na Inglaterra, deveis explicar essa diferença no nível dos salários como uma diferença entre a *vontade* do capitalista norte-americano e a do capitalista inglês; método este que, sem dúvida, simplificaria imensamente não apenas o estudo dos fenômenos econômicos, como também o de todos os demais fenômenos. Sem sombra de dúvida, a vontade do capitalista consiste em encher os bolsos, o mais que possa. E o que temos a fazer não é divagar acerca da sua *vontade*, mas investigar o seu *poder*, os *limites desse poder* e o *caráter desses limites*. (MARX, 1996, p. 75).

Para o autor a relação entre salários e ganhos de produtividade do capitalista, um aumento da taxa geral de salários, por si só, não alteraria imediatamente o volume da produção. Em primeiro lugar, teria que brotar do estado de coisas existente. Se a produção nacional, antes da elevação dos salários, fosse variável e não fixa, ela continuaria a sê-lo, também, depois da alta. (MARX, 1996, p. 74).

No Livro 2 de “O Capital” Marx (1996, p. 173), menciona que o salário assume formas muito variadas. Em função destas diferentes formas, o autor busca fazer uma distinção entre os dois tipos mais comuns de salário: o salário por tempo e o salário por peça. Ambos os casos acarretam transformações importantes naquilo que se refere à variação de grandeza do preço da força de trabalho e da mais-valia (absoluta), como visto anteriormente.

Marx (1996) conceitua “salário por tempo” como a soma de valor de dinheiro que o trabalhador recebe por seu trabalho diário, semanal etc., constituindo o montante de seu salário nominal. No que se refere a esse tipo de salário a quantidade de trabalho diariamente fornecida pelo trabalhador, pode representar um valor de trabalho muito diferente, tanto para mais como para menos, dependendo da duração da jornada de trabalho, dessa forma, o valor do respectivo salário se manterá proporcional ao tempo de trabalho e não na quantidade de trabalho fornecida pelo trabalhador. (MARX, 1996, p. 173).

Já em relação ao “salário por peça”, o autor argumenta que na realidade ele não expressa diretamente nenhuma relação de valor. Não se trata de medir o valor

da peça pelo tempo de trabalho nela incorporado, mas, ao contrário, de medir o trabalho despendido pelo trabalhador pelo número de peças que produziu. No salário por tempo, o trabalho se mede por sua duração direta, já no salário por peça, pelo quantum de produtos em que o trabalho se condensa durante determinado período de tempo.

Marx (1996, p. 174) aponta algumas peculiaridades características do salário por peça:

- A qualidade do trabalho é aqui controlada mediante o próprio produto.
- Ele proporciona ao capitalista uma medida inteiramente determinada para a intensidade do trabalho.
- Como qualidade e intensidade do trabalho são controladas aqui pela própria forma do salário, esta torna grande parte da supervisão do trabalho supérflua.
- Dado o salário por peça, é naturalmente do interesse pessoal do trabalhador aplicar sua força de trabalho o mais intensamente possível, o que facilita ao capitalista elevar o grau normal de intensidade.
- Do mesmo modo, é interesse pessoal do trabalhador prolongar a jornada de trabalho, pois com isso sobe seu salário diário ou semanal.
- Quanto aos ganhos aparecem grandes diferenças conforme a habilidade, força, energia, persistência dos trabalhadores individuais.

A diferença de forma no pagamento do salário em nada altera sua essência, ainda que uma forma possa ser mais favorável do que a outra para o desenvolvimento da produção capitalista. (MARX, 1996, p. 182).

Desta feita, até este momento, foi possível mostrar entre outras contribuições importantes de Karl Marx, que o conceito de salário de subsistência acompanhou os seus primeiros escritos da mesma forma que em Smith e Ricardo, e que o salário assume uma condição de mercadoria atrelada à produção de valor em termos de mais-valia, tanto absoluta, como a relativa. Marx também apresenta uma possibilidade de variação do salário, que pode aparecer na forma de salário fixo ou salário por peça.

Até aqui, apresentaram-se as principais contribuições de Karl Marx sobre o tema em questão. A partir deste momento, busca-se apoio teórico em outro autor clássico, o sociólogo alemão Max Weber; e seus estudos sobre a ética protestante, as relações de trabalho na Alemanha no início do Século XX, e ainda, seus estudos sobre a burocracia.

Para Weber (2004, p. 35), a extinção da escravidão bem como a proibição de sujeição voluntária às relações formalmente escravizadoras deslocou o centro do domínio econômico e mundial para regiões em que o trabalho escravo era pouco rentável.

Segundo Weber (2004, p. 35), quando o trabalho escravo ficou inviável se estabeleceu ao mesmo tempo o desenvolvimento da obrigação indireta ao trabalho, como oferecer um sistema de salário, por exemplo. Junto à obrigação indireta ao trabalho surge também a ameaçadora probabilidade de demissão e desemprego, que constituiu desta forma um meio mais eficaz para exigir trabalho aos homens do que a coação direta em relação à qualidade de trabalho como outrora era feito com os escravos.

Weber (2004, p. 42), apoiando-se nas palavras de Benjamin Franklin escreve

“Lembra-te” que *tempo e dinheiro*; aquele que com seu trabalho pode ganhar dez xelins⁵ ao dia e vagabundeia metade do dia, ou fica deitado em seu quarto, não deve, mesmo que gaste apenas seis pence⁶ para se divertir, contabilizar só essa despesa; na verdade gastou, ou melhor, jogou fora, cinco xelins a mais.

Deste modo, Weber nos apresenta a seguir um exemplo muito elucidativo no que se refere à relação entre tempo x dinheiro. Vale ressaltar que o referido exemplo ainda se caracteriza em um período pré-capitalista.

Para Weber (2004, p. 52), um dos meios técnicos que o capitalista costuma aplicar para obter de “seus” operários o máximo possível de rendimento e intensidade do trabalho é o uso do *salário por tarefa*. Trazendo o exemplo de um homem de negócios do setor agrícola que necessita acelerar a sua colheita, seja em função das incertezas ou pela necessidade do lucro, o uso de tal tipo de remuneração teve como objetivo aumentar a produtividade da colheita por meio de um acréscimo em curto prazo na remuneração, o que possibilitaria ao trabalhador receber maiores salários.

Porém, no uso deste tipo de incentivo à produtividade no exemplo citado, chamou a atenção de Weber, no sentido que, o aumento do pagamento por tarefa na maioria das vezes não veio acompanhado de maior produtividade do trabalho. Pelo contrário, os trabalhadores respondiam aos aumentos das taxas de remuneração não com o incremento da produtividade diária, mas sim com a sua diminuição. Surgiu deste estudo que para os trabalhadores ganhar mais era menos importante do que trabalhar menos. Os trabalhadores não estavam preocupados quanto eles receberiam a mais se sua dedicação chegasse ao máximo, mas sim quanto esforço seria necessário para ganhar a mesma coisa de outrora. (WEBER, 2004, p.52).

⁵ É uma unidade monetária que esteve em uso em muitos países (particularmente excolônias britânicas)

⁶ Centavo

Ainda para Weber (2009, p. 86), o cálculo do pagamento por unidade de produção não parte de estudos sobre a intensidade em que cada um dos componentes do trabalho (máquinas, equipamentos, ambiente, etc.) é requisitado pelo trabalhador, mas sim mediante o efeito que o pagamento por unidade terá sobre o rendimento do trabalho.

Para exemplificar a condição mencionada acima, já em um período capitalista entre os meses de agosto de 1907 e agosto de 1908, Weber se dedicou à análise de informações sobre o salário por unidade, pagos em uma indústria de tear na Alemanha. Abaixo se apresenta a tabela, elaborada pelo autor, sobre os ganhos dos trabalhadores.

Tabela 1 - Ganhos diários por unidade (% de ganhos ideal) em médias mensais de agosto de 1907 agosto de 1908, de trabalhadores.

			ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	média	idade (anos)	
trabalhadores masculinos	modelo de tear I	A	95,3	95,1	94,0	99,3	96,0	88,0	56,6	90,6	79,6	80,0	91,6	85,5	88,3	87,7	30	
		B	105,0	103,0	97,0	95,0	93,6	88,0	85,6	94,1	97,6	99,0	96,8	94,8	84,3	94,9	48	
		C	96,0	110,0	99,8	108,5	98,0	127,0	100,3	-	110,0	89,6	102,3	99,1	114,6	104,5	37	
		D	116,0	109,3	107,3	104,0	104,6	111,0	114,5	97,1	113,0	117,3	105,3	128,6	111,6	110,7	28	
		E	70,3	74,0	76,6	77,6	63,3	61,3	75,6	74,0	80,5	85,0	101,3	104,3	110,8	81,1	40	
		F	-	-	-	-	-	-	54,0	57,1	82,3	69,0	83,6	84,0	-	71,7	24	
	modelo I, depois (*) modelo II	G	99,3	93,0	99,0	*67,0	77,3	118,0	97,0	78,3	93,6	83,0	87,6	109,0	87,1	91,5	33	
		H	93,6	95,5	84,0	82,6	77,1	86,6	83,0	*82,6	117,6	76,0	96,0	92,0	89,0	96,5	28	
		I	83,3	86,0	87,3	88,6	82,0	76,8	78,3	88,3	94,1	*79,0	103,3	93,8	86,6	86,4	19	
		modelo de tear II	K	84,3	87,3	87,3	84,3	80,0	(121,6)	77,6	82,5	83,8	78,3	82,6	84,5	83,0	83,8	37
			L	79,3	56,3	80,0	69,3	65,5	74,6	56,6	65,3	102,5	80,6	83,0	64,6	75,6	74,1	32
			M	74,6	64,1	89,6	69,6	74,6	77,8	67,8	80,5	85,6	83,8	66,8	67,0	67,0	74,5	33
			N	63,3	78,0	83,6	67,6	68,6	60,3	82,1	86,0	84,0	78,3	78,1	76,0	51,1	73,6	32
		O	92,3	99,0	94,3	101,0	92,0	92,6	88,6	93,5	83,3	96,0	76,0	80,3	92,1	90,9	44	
		P	67,3	65,5	59,8	77,3	78,3	77,6	58,1	70,1	66,8	79,6	84,0	61,1	73,6	70,7	31	
		modelo de tear III	Q	75,3	73,0	58,8	68,0	68,3	66,6	65,0	55,0	77,0	77,6	87,8	82,0	81,3	71,9	18
	trabalhadores femininos	modelo de tear III	α	102,6	103,0	102,1	101,3	90,3	83,3	99,5	106,1	95,3	101,0	104,1	98,0	88,0	99,6	27
			β	-	-	84,3	101,8	76,8	88,0	90,1	100,6	96,6	99,6	98,8	102,3	102,0	98,6	24
γ			73,0	74,6	61,6	79,3	76,1	73,0	66,1	77,8	93,3	87,0	85,8	80,0	77,6	77,3	23	
δ			45,3	68,6	46,6	56,0	53,3	48,8	64,3	67,6	69,8	77,3	68,8	73,3	69,6	62,2	22	
ε			70,6	79,3	64,5	64,0	43,0	51,1	51,1	59,6	67,8	54,0	61,3	61,8	57,3	60,4	19	
modelo III, depois (*) modelo II		ζ	-	-	81,0	69,3	67,3	64,0	68,3	70,6	*64,6	62,0	72,0	81,5	55,3	68,7	31	
η		-	-	-	70,6	78,0	82,6	87,6	84,6	82,0	74,1	68,1	61,6	76,3	76,5	37		

Fonte: (WEBER, 2009, p. 82)

Ao interpretar estes resultados, o próprio Weber (2009, p. 81) menciona que quando se observam esses números, a primeira impressão é de uma total arbitrariedade, um sobe e desce de ganhos sem qualquer regra, seja mês a mês, ou até mesmo trabalhador com trabalhador, sem qualquer paralelismo. Observam-se enormes saltos para cima dentro dos rendimentos dos indivíduos de um mês para outro, que no mês seguinte já foram compensados. É o que acontece com o trabalhador F, por exemplo, de março para abril, com K de dezembro para janeiro, e

no caso do trabalhador L de março para abril, todos igualmente para cima e no mês seguinte, em todos os casos, novamente para baixo, etc.

Ainda, segundo a interpretação do autor o ganho por unidade é efetivado no cálculo salarial segundo a quantidade de peças entregue pelo trabalhador no período correspondente ao salário. Porém, o trabalhador tem o poder de conservar intencionalmente a peça sobre o tear e entregá-la, somente, algum tempo após sua conclusão efetiva. Fazer isso pode ter um considerável interesse, se no caso exista um sistema salarial de gratificações (variável) combinado com salários mínimos, ou seja caso exista a garantia de um salário independente da quantidade de peças produzidas. Desse modo, o trabalhador pode alternar um mês trabalhando “calmamente”, sabendo que irá ganhar um salário mínimo; e ainda assim, por meio da lógica mencionada, ganhar gratificações, no mês seguinte, sem esforço excessivo.

Quão forte é aqui a influência do sistema salarial, e enquanto tal, não pode ser dito com segurança. Encontra-se um conjunto de trabalhadores para os quais as oscilações de mês a mês, nos blocos salariais, aumentam após a introdução do sistema de gratificações e salários mínimos. Ao lado disso, há outros, que em parte, aumentam e em parte caem, como mencionado anteriormente (mediante a prática de esconder os produtos nas bancadas). Esses trabalhadores especificamente não estão tão facilmente aptos a ganhar continuamente gratificações. (WEBER, 2009, p. 83).

Para Weber (2004, p. 55) explicações sobre a possibilidade de tornar o próprio trabalho mais fácil e, acima de tudo, mais lucrativo, costumam esbarrar com a sua mais completa incompreensão e o aumento das taxas de remuneração por tarefa choca-se em vão contra a muralha do hábito.

Weber analisa outro exemplo para demonstrar como o aumento do salário se chocou com o hábito do tradicionalismo, relacionando com a religião, no caso dos protestantes pietistas. Fazendo uma análise da relação entre os patrões e as mulheres alemãs (operárias) por eles contratadas, Weber constatou que a resistência delas de mudarem a forma de trabalhar, de abandonar o hábito em busca de um trabalho mais fácil e mais lucrativo, só era superada em mulheres notadamente de educação religiosa de origem pietista. Características como a capacidade de concentração mental, um rigoroso espírito de poupança (que calcula o ganho), o sentimento de “dever no trabalhar”, um severo domínio de si e uma

sobriedade que elevava a produtividade eram encontradas nestas mulheres. Assim, Weber pôde concluir através de seu estudo das práticas protestantes, que a concepção de trabalho como fim, como “vocação numa profissão” capaz de superar o tradicionalismo, dava-se em consequência da educação religiosa. (WEBER, 2004, p. 55).

O próprio Weber (2004, p. 251) menciona em seus estudos, um dos princípios desta prática protestante para o trabalho como segue: “Trabalhai duro em vossas profissões” — “Cuida para que tenhas uma vocação que te ocupe por todo o tempo não em pregado no serviço imediato de Deus”.

Assim o resultado da prosperidade do indivíduo era consequência de sua “vocação”, prosperar financeiramente e profissionalmente era um sinal de que o trabalhador estava cumprindo os designios de Deus.

Neste ponto ocorre o que o próprio Weber denomina de uma afinidade eletiva entre a vida dos protestantes, sobre tudo os pietistas, com o desenvolvimento do capitalismo na Europa Ocidental, no século XIX.

Ainda em seus estudos sobre os pietistas Weber (2004, p. 381), detalha que a vida religiosa dos protestantes se caracteriza como sendo individual e tende a perder a sua forma de delírio, passando a assumir formas mais moderadas de uma mística mais contemplativa que acontece todos os dias e se torna uma rotina. Sendo assim, inicia-se naturalmente a partir deste ponto o caráter profissional do trabalho artesanal, o desenvolvimento de uma ordem racional, bem como o desenvolvimento dos conceitos de "dever" e "remuneração" como fundamentos da condução da vida.

Weber ainda menciona uma das admoestações dadas aos trabalhadores protestantes de que aqueles que “ganham tudo quanto podem e poupam tudo quanto podem” devem também “dar tudo quanto podem”, para assim crescerem na graça e acumularem um tesouro no céu. (WEBER, 2004. p. 160).

Weber (2004, p. 64) ao mencionar a relação desta prática protestante com o desenvolvimento do capitalismo afirma:

No presente, com as nossas instituições políticas, jurídicas e comerciais, com as formas de gestão empresarial e a estrutura que é própria da nossa economia, esse “espírito” do capitalismo poderia ser entendido como puro produto de uma adaptação, conforme já se disse. A ordem econômica capitalista precisa dessa entrega de si a “vocação” de ganhar dinheiro: ela é um modo de se comportar com os bens exteriores que é tão adequada àquela estrutura, que esta ligada tão de perto as condições de vitória na luta econômica pela existência, que de fato *hoje* não ha mais que se falar de uma conexão necessária entre essa conduta de vida “crematista” e alguma “visão de mundo” unitária.

Nos dias atuais o “espírito” do capitalismo que Weber demonstrou estar associado ao protestantismo já ultrapassou as barreiras da religião e a concepção de vocação, assumindo uma nova configuração a de resultado pelo esforço despendido na realização do trabalho. Assim, quanto mais o indivíduo trabalhar e se dedicar a seu trabalho, maior será a sua recompensa como fruto de sua dedicação e comprometimento, e isso será interpretado como sinal de que o trabalhador está não no caminho certo.

Weber também fez contribuições importantes a respeito da Burocracia, definindo características em termos do tipo ideal de estrutura do Estado moderno como segue:

Do mesmo modo que o chamado progresso em direção ao capitalismo, desde a Idade Média, é o critério unívoco da modernização da economia, o progresso em direção ao funcionalismo burocrático é o critério igualmente unívoco da modernização do Estado, tanto do monárquico quanto do democrático. (WEBER, 2004, p. 529).

Cabe ressaltar que neste estudo busca-se abordar tão somente os conceitos que se estabeleceram a partir da questão do salário e, portanto, não serão abordadas as características da burocracia, como um todo, e tão somente aquelas que acrescentem elementos para este tema.

Desta forma, na burocracia, segundo Weber (2004, p. 204), o funcionário costuma receber uma *remuneração*, em forma de um *salário* quase sempre fixo e que não é calculado, em princípio, segundo o rendimento, mas segundo a natureza das funções e o tempo de serviço.

Conforme o autor o caráter profissional puramente "objetivo" do cargo, com sua separação, por princípio, entre a esfera privada do funcionário e a da atividade oficial, facilita a adaptação às condições objetivas fixas dadas, de uma vez por todas, do mecanismo baseado em disciplina. (WEBER, 2004, p. 208).

Na análise da burocracia moderna o autor deixa claro que os aumentos de salários e as possibilidades de crescimento profissional estão vinculados ao tempo em que o trabalhador permanecer no emprego, ou seja, quanto mais tempo o trabalhador estiver no cargo, maiores serão suas possibilidades de progressão funcional e aumentos de salário. Como podemos observar no texto abaixo:

Na burocracia moderna [...] o salário deve ser "adequado ao nível social", seguro e com direito a uma pensão, e, se possível, aumentos e ascensão por anos de serviço [...]. (WEBER, 2004, p. 540).

Ainda para Weber (2004, p. 53), haveria uma correlação entre salário menor e lucro maior e tudo o que é pago a mais em salários significa, por força, uma correspondente diminuição dos lucros.

Para o referido autor, salário baixo não é de modo algum idêntico a trabalho barato. Mesmo de uma perspectiva puramente quantitativa, a produtividade do trabalho cai em quaisquer circunstâncias com um salário fisiologicamente insuficiente e, em longo prazo, vai significar uma verdadeira “seleção dos mais incompetentes”. (WEBER, 2004, p. 54).

Do ponto de vista apenas econômico, o baixo salário fracassa como fator de desenvolvimento capitalista, quase sempre, quando se precisa de uma dose considerável de atenção e iniciativa por parte do trabalhador. (WEBER, 2004, p. 54).

Conforme Weber (2004, p. 180), a relação entre salário baixo e lucros altos nem sempre coincide pura e simplesmente. Para o autor, uma educação para a cultura capitalista não se baseia, somente, em uma relação puramente pecuniária, não sendo suficiente para viabilizar uma economia capitalista, que tem muitos fatores envolvidos além de simplesmente lucros e ou salários.

Dessa forma foi possível apresentar através das pesquisas de Max Weber, a evolução da moral para o trabalho, através da doutrina protestante para a vocação e a ética para trabalho que fez emergir um “novo espírito do capitalismo”. Weber apresenta ainda em seus estudos sobre as condições de trabalho na Alemanha no início do Século XX o uso do salário por peça em uma indústria de tear e como que os trabalhadores administravam o seu ritmo de produção de acordo com suas necessidades econômicas. Ao final do capítulo foi recuperada, também, a análise weberiana sobre a burocracia moderna, onde é mostrado que as questões salariais, nesse caso se estabelecem por meio do tempo no cargo e de uma remuneração fixa.

Ao final desta breve revisão teórica podemos observar as principais contribuições e observações dos autores clássicos tanto da economia quanto da sociologia e como essas duas correntes de pensamento pontuam a questão do salário em diferentes épocas.

4 A PRÁTICA DO SALÁRIO: PIONEIROS DA ADMINISTRAÇÃO, PÓS FORDISMO E GERÊNCIA MODERNA

Após uma primeira revisão teórica sobre a questão do salário nos economistas e sociólogos clássicos, este capítulo apresenta como os primeiros administradores utilizavam o salário, e como essa visão prática veio se reformulando, no decorrer do século XX, com as novas exigências do capital.

Para tanto neste capítulo apresenta-se a visão prática sobre a questão do salário dos pioneiros da administração, sobretudo Taylor e Ford, bem como a prática do salário pelo toyotismo e pela gerência moderna, nos tempos atuais.

4.1 O salário e os pioneiros da administração

Para dar continuidade a este estudo torna-se importante buscar as visões e práticas a respeito do salário dos pioneiros da administração, Frederick Taylor e Henry Ford.

Para desenvolver o texto a seguir utilizou-se as obras originais de Taylor “Os Princípios de Administração Científica” (1900) e “Shop Management” (1911); para os escritos sobre Ford foram utilizadas as obras originais escritas por ele próprio, “Minha vida minha obra” (2012) e “Hoje e Amanhã” (2012). Tanto para Taylor quanto para Ford utilizaram-se outros autores que contribuíram para o desenvolvimento do texto, tais como: Garencier (1990); Vargas (1985); Harvey (2004); Pamplona (2001); Silva Filho (2006); Santos (2009) e Revelli (2003).

Em um primeiro momento apresenta-se as contribuições de Taylor sobre o tema proposto por este capítulo.

Segundo Garencier, (1990, p. 9) Frederick Winslow Taylor foi o iniciador da eficiência industrial sendo chamado, como o "Pai da Organização Científica do Trabalho" dando origem àquilo que ficou conhecido como Taylorismo.

Conforme Vargas (1985, p. 160), dentre as principais técnicas utilizadas pelo Taylorismo, pode-se destacar: o estudo dos tempos e movimentos, o pagamento do salário por produção, a divisão do trabalho e as técnicas de seleção e treinamento de pessoal.

Para Taylor (1911, p. 23), por um lado a maioria dos empregadores tem um sentimento de satisfação quando seus trabalhadores recebem salários mais baixos,

na comparação com os salários pagos pelos seus concorrentes. Por outro lado, muitos trabalhadores sentem-se satisfeitos em fazer a mesma quantidade de trabalho por dia, na comparação com outros trabalhadores que fazem a mesma tarefa e recebem menos do que eles. Assim sendo, na sua visão, tanto empregadores quanto trabalhadores devem olhar para essas duas condições com apreensão, pois em longo prazo podem causar problemas a ambas as partes. (TAYLOR, 1911, p. 23).

Um dos grandes problemas das empresas, na visão de Taylor, foi o que ele considerava como “vadiagem no trabalho” como segue:

O trabalhador vem ao serviço, no dia seguinte ao invés de empregar todo o esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre, procura fazer menos do que pode realmente – e produz muito menos que é capaz, na maior parte dos casos, não mais do que um terço ou metade de um dia de trabalho. “[...] Trabalhar menos, isto é trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda tarefa diária, “fazer cera” é o que esta generalizado nas indústrias” [...]. (TAYLOR, 1911, p. 27).

Para o ele, sob este plano, os melhores trabalhadores acabam por abrandar sua marcha de trabalho, quando são colocados juntos com trabalhadores menos eficientes. Quando um homem que naturalmente se esforça e se dedica ao seu trabalho é colocado, durante alguns dias, ao lado de um “preguiçoso”, a lógica da situação na opinião de Taylor, se torna incontestável. “Porque eu deveria trabalhar duro, quando aquele sujeito preguiçoso, faz metade do que eu faço e recebe a mesma remuneração que eu?”. (TAYLOR, 1911, p. 31).

Para Taylor (1990, p. 28), há três determinantes deste estágio de “vadiagem no trabalho” como segue:

- 1 O erro que vem da época imemorial e quase universalmente disseminada, entre os trabalhadores, de que o maior rendimento do homem e da máquina terá como resultado o desemprego de grande número de empregados.
- 2 O sistema defeituoso da administração, comumente em uso, que força os empregados a fazerem cera no trabalho, a fim de melhor proteger seus interesses.
- 3 Os métodos empíricos ineficientes, geralmente utilizados em todas as empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu esforço.

Portanto, para ele a eliminação da “cera”, do tempo morto⁷ na realização da tarefa e de várias outras causas de retardo no trabalho reduziria tanto os custos de produção, de forma que os mercados internos e externos se ampliariam, melhorando a competitividade das indústrias. Assim segundo a visão de Taylor, remover-se-ia

⁷ Tempo morto para Taylor refere-se ao tempo perdido para realização de uma tarefa, quer seja em função do deslocamento do trabalhador até as ferramentas e/ou máquinas, ou ainda por meio de movimentos desnecessários segundo a concepção do próprio autor.

uma das principais causas de dificuldades sociais de desemprego e pobreza, possibilitando maiores salários aos trabalhadores, menos horas de trabalho, melhores condições de trabalho e habitação. (TAYLOR, 1911, p. 27).

Ainda, segundo Taylor, o principal objetivo da administração é garantir a máxima prosperidade, tanto do patrão quanto do empregado, como podemos observar no texto abaixo:

A expressão máxima prosperidade é usada no sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também o desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente a máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, esse fato de maior importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente [...]. (TAYLOR, 1990, p. 24).

Segundo Taylor (1990, p. 24), no mundo industrial, grande parte das organizações de empregadores bem como de empregados procura a guerra, antes que a paz; e, talvez, a maioria de ambas as partes não acredite que seja possível manter relações mútuas, de modo que seus interesses sejam idênticos.

Para Taylor, os interesses de patrões e empregados não são antagônicos, pelo contrário, o interesse de ambas as classes é a prosperidade. Para isso, é preciso dar ao trabalhador a possibilidade de altos salários e ao empregador a possibilidade de obter baixos custos de produção, a fim de que a prosperidade seja alcançada por ambos.

Ainda segundo Taylor (1990, p. 25), ninguém ousará negar que o indivíduo atinge sua maior prosperidade, isoladamente, quando alcança o mais alto grau de eficiência, isto é, quando diariamente consegue o máximo rendimento. [...] Em uma palavra, o máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção. (TAYLOR, 1990, p. 26).

Com este propósito de prosperidade, o objetivo mais importante, tanto dos trabalhadores quanto dos empregadores, deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais. (TAYLOR, 1990, p. 24).

Conforme Taylor (1911, p. 28), os objetivos da organização devem ser:

- a) Para cada trabalhador deve ser dado, na medida do possível, um tipo de trabalho, de acordo com suas habilidades e compleição física;

- b) Proporcionar ao trabalhador a quantidade máxima de trabalho, que um homem de primeira classe⁸ pode fazer e prosperar.
- c) Oferecer a cada trabalhador, quando trabalhar no melhor ritmo de um homem de primeira classe, um acréscimo de salário que pode variar de 30% a 100%, isso em função da natureza do trabalho quando comparado com a média dos outros trabalhadores.

Para Taylor, ações coletivas ou de cooperação não são eficientes para garantir o acréscimo de produtividade dos trabalhadores. Para o autor, tentativas de ações coletivas esbarram na impossibilidade do indivíduo isoladamente colocar em prática sua ambição, como podemos observar no texto abaixo:

Como argumento em favor do estudo científico dos motivos capazes de influenciar o trabalho diário do empregado, podemos citar a perda da ambição e iniciativa, que experimentam os trabalhadores, quando postos em grupos, ao invés de serem trabalhados separadamente como pessoas. Uma análise cuidadosa demonstrou que, quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada, quando os homens trabalham em grupo sua produção individual cai invariavelmente ao nível, ou mesmo abaixo do nível, do pior homem do grupo, e que todos pioram em vez de melhorarem o rendimento com a colaboração. (TAYLOR, 1990, p. 60).

De acordo com Taylor a ambição pessoal sempre foi, e continuará sendo, um poderoso incentivo ao esforço, muito maior do que o desejo do bem-estar geral. (TAYLOR, 1911, p. 31).

Portanto, na perspectiva de Taylor, para que haja alguma esperança de obter a iniciativa dos trabalhadores, o administrador deve fornecer-lhes incentivo especial, além do que é dado comumente no ofício. Esse incentivo pode ser concedido segundo ele, de diferentes modos como, por exemplo, promessas de rápida promoção, salários mais elevados, boa remuneração por peça produzida, ou ainda prêmios ou gratificações de qualquer espécie por trabalho perfeito e rápido. Além disso, para Taylor, este estímulo especial deve ser acompanhado por uma consideração pessoal e amistosa por parte do superior demonstrando um interesse verdadeiro posto a serviço do bem-estar do subordinado. (TAYLOR, 1990, p. 39).

Segundo Taylor (1990, p. 39), considerado de modo geral o melhor tipo de administração de uso comum, pode-se definir como aquele em que o trabalhador dá a melhor iniciativa e em compensação recebe incentivos pessoais de seu patrão. A este sistema de administração o autor chama de “administração por iniciativa e incentivo”, para distingui-lo da administração científica, com quem vai ser

⁸Taylor fez a distinção entre o homem médio e o homem de primeira classe. Para Taylor o homem de primeira classe é altamente motivado e realiza seu trabalho sem desperdiçar tempo nem restringir sua produção.

comparado, pois para a administração científica ou da tarefa o sistema de pagamento que é adotado constitui apenas um elemento subordinado do todo.

Até este momento podemos destacar que Taylor utiliza a expressão prosperidade, como sendo algo comum a trabalhadores e a empregadores, sendo que esta busca, para ele, não é antagônica. Para Taylor a empresa na busca pela prosperidade precisa diminuir seus custos e deve pagar altos salários, e ao trabalhador cabe desenvolver a sua ambição no trabalho como forma de aumentar sua produtividade e ser, melhor remunerado por isso. Dessa forma para Taylor a ambição seria individual e funcionaria como propulsora da produtividade da empresa. Na sua visão a busca por essa ambição só poderia ser prejudicada, quando o indivíduo fosse colocado para trabalhar em grupo, o que deveria ser evitado, pois correria o risco de ser contaminado pela “marcha lenta”, dos trabalhadores que era para ele o principal problema das empresas americanas no início do século XX.

Complementando a visão de Taylor, sobre a importância da relação entre esforço e a possibilidade de maiores ganhos por parte dos trabalhadores, Henry Ford aparece com um dos empresários que contribuíram para a disseminação destas práticas no meio industrial.

Segundo Harvey (2004, p. 121), o início simbólico do Fordismo deve ser datado em 1914, quando Henry Ford introduziu seu dia de trabalho de oito horas e cinco dólares como recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros, que ele estabeleceu no ano anterior em Michigan nos Estados Unidos da América (EUA).

O salário de cinco dólares por dia, além de atrair uma grande quantidade de trabalhadores, conforme Pamplona (2001), não apenas representou um ganho considerável para estes como também a sua inserção, conforme desejado por Ford, no mercado de consumo em massa.

De acordo com Gounet (1999, p. 20), não eram todos os trabalhadores que receberiam os cinco dólares de salário, proposto por Ford. Para ter direito a esse salário, na concepção de Ford, o trabalhador não deveria ser mulher, não beber, destinar seu dinheiro a família e dentro dessas características Ford recusaria os cinco dólares de salário a 28% do pessoal nos primeiros anos.

Segundo Ford (2012b, p. 340), um homem sem emprego é um cliente estagnado, não trabalha e não pode comprar. Um homem mal pago é um cliente de

pequena capacidade aquisitiva, não pode comprar. A depressão dos negócios, isto é as crises, para ele se originam da fraqueza aquisitiva que provém da insegurança ou da insuficiência dos salários. O remédio, segundo Ford, consiste em fortificar o poder aquisitivo do público, o qual se estabelece através dos salários.

Complementando a ideia acima, Ford ainda argumentara que a questão dos salários é mais importante para os negócios do que para o próprio trabalho, afetando mais a indústria do que a mão-de-obra. Para ele, salários insignificantes destruiriam a indústria antes de prejudicar o trabalhador.

Na visão de Ford, a vida de um indivíduo deve ser proporcionada pelo rendimento de seu trabalho e o homem que tem saúde, força e habilidades é o verdadeiro capitalista. Dessa forma, para ele, se o indivíduo puder aproveitar do melhor modo, suas condições chegará a ser patrão, e se as apura ainda mais chegará a patrão dos patrões, isto é, a diretor de uma indústria. (FORD 2012b, p. 340).

Complementando esta ideia Ford ainda acrescenta:

Não há razão alguma para que um homem disposto a trabalhar não possua meio de fazê-lo e de receber o valor integral pelo seu trabalho. Como não há razão nenhuma para que um homem que pode, mas não quer trabalhar, deixe de receber o valor inteiro dos serviços que presta a coletividade. Deve ser-lhe permitido receber o equivalente exato do que deu. Se nada deu, nada tem a receber. Fica-lhe o direito e a liberdade de morrer de fome. (FORD, 2012a, p. 16).

Para Ford, a ideia de salários elevados está relacionada a salários maiores que os de meses ou anos atrás e nunca a salários superiores aos que devem ser pagos no momento.

Segundo ele, é no trabalho que estaria a “nossa saúde”, a “nossa honra” e a “nossa salvação”. Para ele, longe de ser um castigo o trabalho seria a melhor das recompensas e fonte de justiça social. Na visão de Ford quem dá mais tem o direito de receber mais. Ele alega que o trabalhador que começa seu serviço cotidiano, com a certeza que jamais ganhará o suficiente para pô-lo ao abrigo das suas necessidades, não poderá executar com eficiência o seu trabalho, pois a ansiedade e a preocupação acabarão por prejudicar seu desempenho. (FORD, 2012a, p. 106).

Na determinação de qual deve ser o valor do salário, fazendo uma relação com o salário de subsistência, Ford argumenta que:

Qual a medida adequada de um salário? Que tipo médio de vida pode-se esperar do trabalho? O que se pode ou deve esperar do trabalho? O que se pode ou deve esperar do salário? Dizer que ele deve pagar o custo de vida, é dizer nada. O custo de vida depende do rendimento da produção e do transporte, o qual por sua vez, depende do rendimento da direção do

trabalho. [...] Quando procuramos regular o salário de acordo com o custo de vida, imitamos o cão que quer apanhar a própria cauda. Além disso, como se estabelece o tipo de vida que há de servir de base?. (FORD 2012a, p. 108)

Conforme Ford (2012b, p. 344) não pode existir um “tipo de salário” geral. Para ele o salário com base em determinado tipo de vida é destrutivo porque implica serem todos os homens iguais. Assim toda a tentativa de fixar um “salário de vida” seria um insulto à inteligência tanto a dos patrões como a dos operários.

Para Ford (2012a, p. 138), o salário tem algo de sagrado, representa lares, famílias e destinos, pelo qual deve-se, portanto, encará-lo seriamente. Nas folhas de pagamento os salários não passam de cifras, mas na vida, ele é “o carvão”, “o pão”, “o berço das crianças”, “a escola”, “conforto doméstico” e “contentamento”.

Em 1909, a Ford distribuiu U\$80.000,00 em dinheiro, em valores da época, para seus operários, como forma de premiação por produtividade. O critério utilizado para distribuir os ganhos era os anos de serviço na empresa, de acordo com a seguinte regra: com 1 (um) ano de fábrica tinham direito a 5% do salário anual, quem tinha 2 (dois) anos de empresa 7,5% e quem tinha mais de 3 (três) anos tinha direito a 10% do valor do salário anual a título de premiação.

Conforme Ford, o inconveniente do sistema descrito acima era não estar ligado diretamente com o trabalho diário. Os homens recebiam a sua premiação muito tempo depois de realizado o trabalho e o tinham como uma espécie de presente. Para ele era um erro que o salário se confundisse com um donativo gratuito. Além disso, não havia uma diferenciação entre o nível de esforço e as habilidades exigidas para cada cargo, o que poderia acarretar em disparidades de salários em função da falta de conhecimento sobre a natureza do trabalho. Para Ford, muita iniquidade se introduzia no cômputo dos salários quando sua base era encarada dessa forma. (FORD, 2012a, p. 110).

A partir de 1913, foram feitos estudos em cada uma das milhares de operações da fábrica da Ford, a fim de medir o tempo requerido para a execução de cada uma dessas atividades. Esse estudo permitiu que fosse determinado, teoricamente, a quantidade de produção normal de cada operário. Sendo assim, foi possível posteriormente calcular uma média satisfatória considerando as circunstâncias e habilidades, fixando um salário que expressasse, com bastante exatidão, a quota de habilidade profissional e de esforço requerida para cada

operação, bem como o que se podia esperar de um homem em troca de um salário. (FORD, 2012a, p. 110).

Para Ford (2012a, p. 111) não caberia em sua fábrica trabalho por peça. Alguns operários trabalhavam por hora e outros por dia, sendo nos dois casos exigido um rendimento (produtividade) do qual não se podia cair. O empregado demonstraria, com um índice fixo de trabalho diário, seu direito de receber o salário correspondente. Por sua vez, os guardas seriam pagos pela presença física no posto de trabalho e os trabalhadores pela execução de sua tarefa.

Como já mencionado anteriormente, em 1914, Ford instituiu em sua fábrica um plano de premiação por produtividade em que o salário mínimo era fixado em U\$5,00 diários, ao mesmo tempo em que era reduzida a jornada de trabalho para 8 horas diárias e a semanal para 48 horas.

O valor de U\$5,00 diários fora definido na forma de distribuição de lucros que eram calculados antecipadamente e acrescidos ao salário, ou seja, primeiramente cabia ao operário o salário normal, que já era 15% mais alto do que o dos concorrentes e em seguida percebia certa parte dos lucros. Lucro e salário eram calculados de modo a dar-lhe uma renda mínima de 5 dólares. Importante retomar que Ford recusaria este valor a 28% de seu pessoal nos primeiros anos.

Segundo Ford, todos os aumentos de salários oferecidos a seus operários eram um ato de justiça social. Nas suas palavras era muito “prazeroso” contribuir para “felicidade alheia”, “aliviar o fardo” que pesa ao próximo, criando um estado de coisas que proporcionasse “bem-estar e prosperidade”. (FORD, 2012a, p. 111).

Para Ford (2012a, p. 114), um sistema largo e prático de capitalização e participação nos lucros faria mais para consolidar a indústria do que todas as obras sociais exteriores, pois “sem mudar nossos princípios mudamos o nosso método de pagamento”.

Porém, o próprio Ford, alertara sobre a ideia de salário alto ser interpretado, na perspectiva do trabalhador, como “dinheiro fácil”. Nesse sentido, a ideia de dinheiro fácil seria nociva ao trabalho. Para ele existe um perigo em aumentar violentamente o salário de um homem, ganhe ele (1) um ou (100) cem dólares por dia. Há mais chances de um homem que ganha cem dólares, da noite para o dia passa a ganhar 300 dólares, em “fazer besteiras” do que aquele que ganha 1 (um) e passa a ganhar 3 (dólares) por hora de trabalho. (FORD, 2014a, p. 113).

Segundo Ford (2012 a, p. 113), a experiência de guerra demonstrou que o aumento brusco do salário, muitas vezes não só desperta a ganância do homem, como lhe diminuirá o rendimento útil. Na sua visão, se desde o começo fosse acrescido o valor da participação nos lucros ao salário do trabalhador, seria bem provável que o rendimento do trabalho baixasse. Este plano dobrou o salário da metade dos homens e não diminuiu a produtividade.

Para Silva Filho (2006, p. 2) é junto com todas estas mudanças estruturais, tecnológicas e de gestão que surge também nesta época aquilo que ficou conhecido como o “Compromisso Fordista”, que ofertava à sociedade da época uma série de benefícios sociais, previdenciários, saúde, educação etc.

Para esclarecer melhor o que representou este “compromisso fordista”, Santos (2009, p. 2) escreve:

Antes de tudo, o compromisso fordista não foi feito entre dois indivíduos, ou qualquer relação contratual entre duas ou mais pessoas. Como também ele não foi resultado de vontades livres que se enquadram naturalmente, mas esse compromisso foi firmado entre intermediários organizacionais e institucionais que lhes serviram de representantes, ou seja, as organizações sindicais, organizações patronais e entre eles e o Estado como “regulador” desse acordo.

Do ponto de vista dos trabalhadores, esse compromisso pode ser visto como uma barganha, ou seja, ele trocou a “luta revolucionária” (a emancipação) pela seguridade social (redução do tempo de trabalho, saúde, educação, entre outros benefícios), permitindo assim à burguesia deter o conflito com o operariado, ao mesmo tempo em que podia controlá-lo, através do Estado, ao negociar tais “satisfações”. (SANTOS, 2009, p. 3).

A influência do sistema fordista, portanto, não ocorreu apenas nos aspectos relacionados à produção econômica, à gestão ou salários, mas na sociedade como um todo, e não somente na sociedade americana, onde as necessidades do sistema fabril sobrepuseram-se às individuais, pois o modelo abalou equilíbrios já consolidados, modificou estruturas, instituições, comportamentos e formas de mediação de conflitos. (REVELLI, 2003).

Diante do exposto Henry Ford foi o responsável por dobrar o salário dos empregados para 5 dólares por hora e instituir a jornada de trabalho de 8 horas diárias nos EUA nas primeiras décadas do século passado. Para ele um trabalhador mal pago é um cliente estagnado. Assim, dobrando o salário de um grande contingente de seus empregados tentara inseri-los no mercado de consumo. Na sua visão os salários insuficientes prejudicariam antes as indústrias do que os

trabalhadores. Ford tomou posicionamento sobre a partilha de ganhos de produtividade e de como o salário pago ao trabalhador iria influenciar em seu desempenho. Para ele era importante que o trabalhador visse o resultado financeiro de seu trabalho como recompensa pelo seu desempenho e não como um donativo gratuito. Além das mudanças estruturais, tecnológicas e de gestão implementadas por Ford, após a II Guerra Mundial o Estado, passou a outorgar à sociedade da época uma série de benefícios sociais, previdenciários, de saúde, de educação, etc. o que ficou conhecido como “Compromisso Fordista”.

4.2 A prática do salário no período pós fordista

Dentro da análise da prática do salário no período pós fordista cabe ressaltar o que ficou conhecido como “Toyotismo” ou ainda “Modelo Toyota de produção”. Para apresentar este assunto alguns autores se fazem de grande valia e para tanto foram utilizados para o desenvolvimento do texto, tais como: Harvey (2004); Antunes (1999); Gorz (2005); Gounet (1999); Coriat (1994); Kovacks (2001); Ramos (1997) e Faria e Meneghetti (2001).

Segundo Harvey (2004, p. 140) a profunda recessão de 1973, agravada pela crise do petróleo, pôs em movimento um conjunto de processos que abalaram o compromisso fordista. Em consequência disso as décadas de 1970 e 1980 se caracterizaram por um conturbado período de reestruturação econômica, política e social.

Para Harvey no espaço social criado pelas oscilações e incertezas do capitalismo uma série de novas experiências de organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma. (HARVEY, 2004, p. 140).

Dentro de uma concepção de inovação é disseminado no Ocidente, um modelo de produção originário do Japão, denominado de modelo Toyota de produção, que ficou popularmente conhecido como toyotismo. Esse modelo teve como origem a aplicação de técnicas de gestão desenvolvidas por Taiichi Ohno, engenheiro industrial, considerado o “pai” do referido sistema de produção. Tais técnicas tinham como objetivos prioritários combater o desperdício e desenvolver a produção com qualidade.

Para Harvey (2004, p. 140), na década de 1970 o toyotismo veio para substituir o fordismo como modelo de acumulação de capital, e acabara ficando

conhecido também como modelo de acumulação flexível, por possibilitar maior flexibilidade à organização quer seja de mercado, estrutural, de relações de trabalho, financeiras, etc.

O sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular do Japão de produzir pequenas quantidades de muitos modelos diferentes de produtos. Foi só em um momento posterior que segundo o próprio Ohno, o toyotismo evoluiu para se tornar um verdadeiro sistema de produção. Este sistema se tornou competitivo por causa da diversificação, ao contrário da produção em série (fordismo) na qual é muito difícil fazer qualquer alteração nos produtos ou no processo de produção, quer seja pelos altos custos envolvidos, quer seja pela incapacidade técnica para tal alteração. Já o sistema Toyota se adapta bem a qualquer alteração, pois foi pensado e concebido para situações que exigem maior flexibilidade.

Sobre o impacto do toyotismo no mundo ocidental Antunes (1999, p. 53) destaca que:

O sistema industrial japonês, a partir dos anos 70, teve grande impacto no mundo ocidental, quando se mostrou para países avançados como uma opção possível para superação capitalista da crise. [...] Seu desenho organizacional, seu avanço tecnológico sua capacidade de extração intensificada do trabalho, bem como a combinação do trabalho em equipe, os mecanismos de envolvimento, o controle sindical, eram vistos pelos capitais do Ocidente como uma via possível de superação da crise da acumulação.

A acumulação flexível assim denominada por Harvey é portanto caracterizada como sendo um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho e dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimentos de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (HARVEY, 2004, p. 141).

É importante salientar que as alterações propostas pelo toyotismo tiveram importância similar às mudanças organizacionais incorporadas pelo taylorismo e o fordismo no seu tempo.

Nesta nova configuração do trabalho, os trabalhadores pós fordistas devem entrar no processo de produção com toda a bagagem cultural que eles adquiriram nos jogos, nos esportes de equipe, nas lutas, nas disputas, nas atividades musicais e teatrais, entre outros. É nessas atividades fora do trabalho que são desenvolvidas sua vivacidade, sua capacidade de improvisação e de cooperação. É seu saber

vernacular que a empresa pós fordista põe para trabalhar e explorar. (GORZ, 2005, p. 19).

Para Gounet (1999, p. 68), o toyotismo permite que se alcancem importantes ganhos de produtividade, mas caso estes ganhos não sejam partilhados o modelo corre o risco de travar, causando conturbações sociais e desmotivação dos trabalhadores. Faz-se necessário um mecanismo que oportunize a adesão dos trabalhadores, de tal forma que, longe de ser o grão de areia que faz a máquina descarrilar, ele acrescente um *plus* à busca dos ganhos de produtividade.

Nesse sentido no toyotismo os salários são pagos por meio de uma parcela fixa, que esta vinculada ao tempo do trabalhador na empresa (antiguidade) e outra parcela dita variável, vinculada ao ganhos de produtividade (bônus, prêmios).

Segundo Coriat (1994, p. 90) a parte fixa do salário, leva em conta vários elementos e, em especial, como em outras partes do mundo: o posto de trabalho e a qualificação inicial do trabalhador. Por sua vez, a estes dois elementos acrescenta-se a valorização da “antiguidade” e o conseqüente estímulo ao emprego vitalício.

O fator antiguidade faz com que o trabalhador saiba que pode ascender na hierarquia da empresa, fazendo com que no final de sua carreira obtenha maiores rendimentos do que na sua juventude. Isso só é possível, porque durante sua carreira dentro da empresa, a mesma oferece um número expressivo de cursos que permite ao trabalhador melhorar sua formação e conseqüentemente o habilita a ascender na hierarquia empresarial.

O sistema do emprego vitalício está fortemente ligado a este dispositivo complexo que associa o modo de produção das qualificações e do saber fazer ao modo de fixação e de estabelecimento do salário, com o nítido propósito de vincular o trabalhador a uma empresa específica.

Coriat (1994) argumenta que acaba de se formar uma estrutura de envolvimento estimulado. O operário se envolve na produção, conforme sugestão da direção, porém em contrapartida, recebe uma formação que lhe permite subir na hierarquia.

No toyotismo os indivíduos são cada vez mais escolarizados, com competências cognitivas mais elevadas, e têm novos valores e aspirações que em determinado grau são incompatíveis com o modelo taylorista-fordista, tais como: autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional e participação.

Para tanto se tornam necessárias estruturas organizacionais adequadas a essas características. (KOVÁKS, 2001, p. 46).

Para Gounet (1999, p. 69), no Sistema Toyota de produção o operário recebe vantagens em troca de um maior engajamento em favor da empresa. O emprego vitalício e a qualificação são as principais concessões da empresa a seus empregados. Ao mesmo tempo, essas vantagens se convertem, em longo prazo, em vantagens para a empresa. Assim cria-se o que Coriat (1994) chama de “circulo virtuoso” onde a formação incrementa os ganhos de produtividade, que por sua vez são reinvestidos em formação e qualificação que garantem a ascensão profissional e os aumentos de salário.

A combinação entre uma parte fixa e outra parte variável do salário (prática de concessões de importantes gratificações bianuais e de bônus) produz a termo uma combinação específica de elementos rígidos e institucionalizados do salário com componentes nitidamente mais “flexíveis”. O resultado geral é de um sistema de salário que se poderia caracterizar como sendo por antiguidade, porém individualizado. (CORIAT, 1994, p. 96).

Para Coriat (1994, p. 96) o critério antiguidade constitui a parte do sistema salarial que garante a sua coerência em longo prazo. Por sua vez os bônus e as gratificações de diferentes tipos constituem o elemento de ajustamento conjuntural. Dessa forma, em períodos prósperos isso se traduz em substanciais recompensas. Em períodos difíceis, pelo contrário, as gratificações e bônus são inteiramente suprimidos, ou adiados indefinidamente, o que permite ao sistema suportar períodos de recessão evitando os aumentos dos custos salariais.

De acordo com Ramos (1997) no toyotismo o pagamento de salários é feito de forma pessoal, por um sistema detalhado de bonificações e prêmios por produção. O caráter pessoal do pagamento, contudo, não é totalmente individualizado, pois, além da adoção do sistema que relaciona idade, antiguidade, e a progressividade salarial, a remuneração leva em conta a produtividade do grupo de trabalho, impondo aos trabalhadores integrantes do grupo uma fiscalização recíproca. Para consecução da alta produtividade e para que possam fazer o controle de qualidade dos produtos, durante a produção, os empregados são submetidos a longos treinamentos, dando-se ênfase na corresponsabilidade do trabalhador.

O toyotismo foi capaz de criar um novo entendimento do trabalho em grupo, em que a equipe, quando no desempenho das tarefas em grupo, é dotada de poder. Todas as diferenças que podem ocorrer dentro do ambiente de trabalho devem ser superadas em detrimento de um objetivo comum e “grandioso” a ser atingido. Todos devem estar em consonância com tais objetivos para serem aceitos pela coletividade, ou seja, todos devem estabelecer um vínculo grupal diante de um objetivo comum. Assim, o trabalho em grupo torna-se um valor que deve ser internalizado para que os objetivos não sejam prejudicados com as particularidades de um indivíduo. (FARIA; MENEGHETTI, 2001).

Coriat (1994, p. 97) relacionando carreira e salário nas empresas japonesas afirma:

No mais, como se nota, para a grande maioria dos assalariados dos grandes grupos, inclusive para os operários, existe uma verdadeira carreira profissional e salarial. É uma contrapartida não explicitamente negociada mais bem sensível e real, concedida em troca do engajamento do assalariado em seu posto de trabalho.

Para Gounet (1999, p. 93), no toyotismo quando existem ganhos de produtividade, existe uma partilha que é vantajosa para todos. Para os empregadores, isso permite pôr o sistema em funcionamento e até elevar ainda mais a produtividade, por meio do engajamento, da polivalência e da maior qualificação dos operários. No tocante aos trabalhadores, a partilha significa que eles obtêm uma compensação, uma contrapartida, isto é, um salário mais alto, um emprego garantido, e uma qualificação.

Segundo Gounet (1999, p. 93) os capitalistas querem pôr o sistema em funcionamento e para tanto estão prontos a fazer algumas concessões. Uma ou outra aspiração dos trabalhadores admitida pelos patrões é apresentada como uma importante vitória das lutas operárias.

Ainda para o autor é da mesma forma em que Ford introduziu o sistema de contrapartida em favor do empregado, através dos ganhos de produtividade, com o propósito de estabilizar a mão-de-obra que se evadia em busca de melhores condições de trabalho, que na Toyota o sistema de contrapartida surgiu como resposta a greves que prejudicaram os empregadores em anos anteriores.

Para Gounet (1999, p. 108), não há nenhuma generosidade por parte dos capitalistas. E o motivo fundamental é que sem isso os trabalhadores rejeitam o sistema.

Sendo assim, as melhorias contínuas incorporadas pelo trabalhador toyotista demonstrando motivação, produzem o tempo do trabalho excedente, não pago, que é apropriado sem contrapartidas em salários ou bônus. Por isso é tão importante para a empresa “que o trabalhador encontre valor em seu trabalho”, expressão cunhada por Ohno, com o objetivo que ele se empenhe cada vez mais sem vislumbrar retornos materiais. (GOUNET, 1999, p.108).

Nessa seção apresenta-se a prática de salário no período pós fordista, que aparece vinculada a partilha dos ganhos de produtividade, ao salário por antiguidade, à qualificação do trabalhador, o estímulo do trabalho em equipe, e como resultado de tudo isso a criação de uma carreira salarial e profissional dentro da empresa.

4.3 A prática do salário pela gerência moderna

Os discursos gerenciais sempre acompanharam as mudanças no capital e discursos que outrora pareciam impossíveis de serem colocados em prática pela gerência estão cada vez mais em evidência e impactando diretamente a relação entre capital x trabalho.

Para contribuir com a discussão sobre o tema desta seção apresenta-se a visão de autores, de um lado os que analisam sociologicamente a evolução da gestão no Brasil, e de outro, leituras ligadas à chamada “literatura de negócios” apresentando suas principais visões sobre a questão do salário nas empresas na atualidade. Assim, tem-se, no início, a análise de Grun (1999), que faz um resgate histórico da evolução da gestão das empresas privadas no Brasil. Posteriormente, refere-se aos autores Wood Junior e Picarelli Filho (1999; 2004), que tratam do tema de remuneração estratégica, bem como Chiavenato (2004), considerado atualmente o “guru” da literatura de recursos humanos no Brasil. Ainda tem-se Morgan (1996), que trata de aspectos de mudanças na gestão e Robbins e Judge (2010) que tratam aspectos de alterações no comportamento organizacional. Também foram utilizados autores como: Anthony e Govindarajan (2006), Álvares (1999) Garrido (1999), Lawler III (2000) e Zimpeck (2002), Moreira (2005) que tratam sobre o impacto da remuneração variável no desempenho do indivíduo, além de Carvalho Neto (2001) que faz um resgate histórico do uso da remuneração variável no Brasil.

Buscando contextualizar a evolução da visão de gestão Grun (1999), relata que a história das empresas privadas do Brasil moderno costuma ser dividida em duas ou três fases. A primeira seria a fase da administração “empírica”, quando os donos da empresa, seus familiares ou representantes diretos tomavam conta dos empreendimentos a partir de uma lógica da confiança, em que a lealdade ao dono do negócio assumia papel maior que a competência técnica para exercer a função. A segunda fase seria a administração profissional, quando os critérios técnicos de seleção de dirigentes sobrepujavam o simples atributo da lealdade.

Ainda segundo Grun (1999) pode-se acrescentar uma terceira fase que começaria nos anos 1980, quando a revalorização da manufatura e a conscientização da qualidade teriam produzido uma alteração importante na lógica de gestão da empresa, comparado com a segunda fase, pois se passa a reconhecer a competência técnica em todos os “produtores”, inclusive no operário, o que era negado nas fases anteriores.

Ainda segundo o autor, os três períodos variam em torno do eixo lealdade (confiança)/competência técnica(profissionalismo) como questões de ênfase que explicam a lógica da gestão. Para Grun (1999) a partir da terceira fase pode-se adjudicar (ou não) ao operário o conceito de cidadania industrial, ou seja, reconhece-se o potencial de contribuição do trabalhador para a melhoria dos produtos e da produtividade e, conseqüentemente surge a necessidade de criar mecanismos que efetivem esta virtualidade.

Assim, conceitos como “programas de envolvimento dos funcionários” estão cada vez mais na pauta dos discursos gerenciais da empresa moderna como, pode-se, observar no texto abaixo:

Definimos o conceito de envolvimento dos funcionários como um processo participativo que utiliza toda a capacidade do indivíduo e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da organização. A lógica por trás deste conceito é que, por meio do envolvimento do funcionário naquelas decisões que lhe dizem respeito e do aumento de sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego. (ROBBINS, 2005, p. 164).

Desta feita, as empresas passam a pensar em estratégias de recursos humanos que criem no trabalhador aspectos de cidadania organizacional, tendo como objetivo garantir o seu envolvimento e comprometimento com os resultados de seu trabalho.

Para alguns outros autores da literatura de administração, como Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 71), funcionários altamente engajados têm uma paixão pelo seu trabalho e sentem uma conexão profunda com a empresa, já funcionários de engajamento reduzido fazem apenas o essencial.

Para Morgan (1996, p. 46) fazendo os empregados se sentirem mais úteis e importantes, dando a eles cargos significativos, bem como autonomia, responsabilidade e reconhecimento tanto quanto possível, aqueles teriam um maior envolvimento com seu trabalho.

Na visão de Wood Junior e Picarelli Filho (2004, p. 32) as organizações só conseguem sobreviver por meio da cooperação das pessoas que empregam. Além disso, o tipo mais adequado de pessoal de uma empresa - ou área- tende não ser o mesmo que em outra. A teoria administrativa defende, que á medida que as condições mudam, quer seja de uma empresa para outra, quer seja de um tempo para outro, as empresas precisam também mudar as formas pelas quais procuram atrair, reter e desenvolver seu pessoal.

Dentre tantas estratégias que buscam o “envolvimento dos funcionários” pode-se citar como práticas gerenciais: os programas de gestão participativa, a participação por representação, os círculos de controle de qualidade, os planos de participação acionária, e os mecanismos de remuneração que valorizem o desempenho e o mérito no trabalho.

Apresentam-se no quadro abaixo certas mudanças que estão impactando as empresas em um contexto mundial desde a última metade do século XX e como que elas têm influenciado tanto aspectos relacionados às características do trabalho, bem como as estruturas organizacionais e às características da gestão.

Quadro 1 - Impacto das mudanças nas empresas na segunda metade do Séc. XX

	Tendências Declinantes	Tendências Ascendentes
Características do trabalho	Reprodutibilidade Rigidez Divisão das tarefas Formação prévia Liderança autoritária	Criatividade Flexibilidade Multa especialização Aprendizado contínuo Liderança interacional
Estruturas Organizacionais	Hierarquia vertical Centralização de decisões Perenidade; Aglutinação de funções	Redução dos níveis hierárquicos; Autonomia e descentralização das decisões; Instabilidade como fator de evolução; Terceirização
Características da Gestão Empresarial	Foco do capital Teorias quantitativas Distância entre capital e trabalho	Foco nos recursos humanos; Foco na gestão da informação; Visão comum, identidade e valores compartilhados Colaboração e participação

Fonte: Adaptado Wood Junior e Picarelli Filho (2004, p. 28).

Cabe ressaltar que este estudo volta-se para as estratégias de individualização do salário por meio da remuneração variável. Nesse sentido, a ênfase aqui será dada somente a este aspecto como uma das formas de procurar o envolvimento dos trabalhadores.

Deste modo Chiavenato (2004, p. 325) considerado um dos maiores expoentes brasileiros da área empresarial com ênfase em Recursos Humanos, defende que em um mundo em mudança, os programas de compensação financeira não poderiam ficar à margem daquela. As organizações não podem, em sua visão, continuar a aumentar indefinidamente os salários em determinadas porcentagens a cada ano para acompanhar os aumentos do custo de vida sem um correspondente aumento no desempenho e na produtividade.

Nesse sentido Chiavenato (2004), argumenta que muitas empresas estão migrando para um sistema de remuneração voltado para o desempenho e abandonando os tradicionais métodos fixos de remunerar o trabalho. Segundo ele este tipo de remuneração é estabelecido por meio do alcance de metas e objetivos estabelecidos consensualmente e pode prever também uma remuneração por equipe.

Para Chiavenato (2004, p. 290) a remuneração fixa ainda predomina na maior parte das organizações brasileiras. Ela privilegia a homogeneização e padronização dos salários permitindo o controle centralizado e proporcionando uma base lógica para a distribuição do mesmo. Desta forma, focaliza a atividade rotineira e cotidiana das pessoas em função do tempo que elas estão a disposição da empresa. Para ele, este tipo de remuneração fixa não incentiva a aceitação de riscos e de responsabilidades com o trabalho.

No entanto, para Anthony e Govindarajan (2006) há defensores tanto da remuneração fixa quanto da remuneração variável como forma de motivar empregados a atingir melhores desempenhos. Por um lado, defensores da remuneração fixa afirmam que ao se recrutar um empregado capacitado e pagando-lhe adequadamente empresa poderá exigir bom desempenho do trabalhador. Por outro lado, outra corrente defende que se deve recrutar pessoas capacitadas, cobrando-lhes desempenho para posteriormente pagar-lhes bem.

Ainda para Anthony e Govindarajan (2006) é a partir dos anos 1980 que as empresas americanas e europeias deixaram de lado a remuneração fixa e fizeram decolar uma tendência que está cada vez mais ganhando espaço no mundo dos negócios: remunerar as pessoas pelos resultados alcançados. Desta forma os resultados não são apropriados pela empresa, mas são compartilhados entre a organização e as pessoas que ajudaram a alcançá-los.

No Brasil, de acordo com Carvalho Neto (2001), a primeira evidência de políticas de remuneração variável de grande expressão refere-se aos acordos de participação nos lucros e resultados firmados em 1995 pelo setor automobilístico. O autor afirma que, desde então, as companhias passaram a utilizar distintas formas na estruturação da remuneração variável concedida aos empregados, tais como comissões, participação acionária, participação nos resultados, bônus, participação nos lucros e etc.

A remuneração variável por meio de comissão refere-se, normalmente, a um percentual sobre as vendas, recebido pelo empregado. Nesse sentido, Carvalho Neto (2001) ressalta que esse tipo de remuneração é, geralmente, voltado para a área comercial, porém como foco individual, visando um resultado imediato.

Na visão empresarial de Chiavenato (2004, p. 292) a implantação de um plano de remuneração variável oferece importantes vantagens para as empresas modernas, tais como:

- a) Ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas, o seu desempenho e o alcance de metas e resultados;
- b) Funciona como motivação intrínseca, pois dá ênfase à auto realização pessoal;
- c) Premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional;
- d) Focaliza o resultado e o alcance de objetivos;
- e) Permite a auto avaliação de cada pessoa, pois funciona como *feedback*;
- f) Estabelece uma remuneração adicional e contingencial;
- g) Não produz impacto sobre os custos fixos da empresa.

Ainda, segundo Wood Junior e Picarelli Filho (2004, p. 103), existem fatores condicionantes que ajudam na implantação de um plano de remuneração variável:

- 1 Estruturas organizacionais pequenas (células) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro.
- 2 Sistemas de medição simples, transparentes e eficazes.
- 3 Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo.
- 4 Grupos maduros e capacitados
- 5 Objetivos factíveis
- 6 Cultura e sistemas que permitam aos funcionários participarem da gestão de seus resultados.

Para Garrido (1999), o ideal seria que cada empresa buscasse a utilização de um sistema de remuneração combinado (fixo e variável). Tal combinação daria à organização uma ferramenta atrativa para a motivação e retenção de empregados, auxiliando no alcance de metas organizacionais.

Para os estudos da administração segundo Wood Junior e Picarelli Filho (1999, p. 91), a remuneração variável, propõe alternativas que podem vincular a busca de resultados com recompensa, devendo ser este vínculo bastante claro, a fim de que o trabalhador saiba como e porque alcançar metas propostas, e que a empresa receba as vantagens de ter seus objetivos atingidos.

Assim, nessa visão para o administrador, um plano de remuneração variável deve ser flexível e de fácil adaptação às exigências do mercado e também do próprio negócio. Precisa ser projetado para aceitar mudanças advindas das exigências externas. Assim, os indicadores e metas de desempenho tendem a mudar constantemente, em função dos objetivos da empresa e para tanto o sistema de remuneração deve estar apto para acompanhar tais mudanças. Dessa forma:

A remuneração passa a focar o indivíduo e não mais o cargo. Desse modo, estimula-se o trabalho em equipe, busca-se qualidade e produtividade maiores a custos cada vez menores, reduzindo-se os níveis hierárquicos, além de conceder-se maior autonomia aos colaboradores e conseguir maior rapidez e flexibilidade nas tomadas de decisões. Hoje, quando se fala em remunerar dentro das grandes organizações, não se pode simplesmente pensar em pagar um salário para um determinado cargo, deve-se lembrar que a remuneração deve ir de encontro aos objetivos, necessidades, prioridades e valores da empresa, bem como, aos profissionais que queremos reter ou aproximar do mercado. (ZIMPECK, 2002, p. 45).

No mundo empresarial a remuneração passa a ser uma questão estratégica. Dessa forma, segundo o discurso dos administradores a empresa para ser competitiva precisa adequar seu sistema de remuneração a sua estratégia, a fim de ter mais flexibilidade e buscar um maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

Em uma visão mais crítica, à apresentada pelos expoentes empresariais e da administração, nesta seção, Álvares (1999, p. 71) argumenta que a utilização da remuneração variável não se restringe somente às grandes empresas. Sua utilização esta mais vinculada á ideologia de um fundador que acredita que o compartilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros.

Para Lawler III (2000, p. 69), o argumento mais forte para a criação de um plano de remuneração por desempenho reside no fato de que o dinheiro é relativamente fácil de distribuir. É valorizado pela maioria dos indivíduos, pode ser dado na maioria das formas e existe em toda sociedade organizada. Além disso, é algo que todos esperam receber quando trabalham para uma organização, exceto os altruístas, filantrópicos e voluntários em alguns casos específicos. Nesse sentido, uma organização empresarial não consegue operar sem distribuir dinheiro a seus empregados. Esta distribuição não deve ser baseada nem completamente e nem parcialmente no valor do capital humano.

Ao final desta breve discussão sobre a visão da gerência moderna a respeito do tema proposto, podemos inferir que o conceito de remuneração estratégica tem sido amplamente difundido, principalmente na ultima década através da literatura empresarial cujo, objetivo principal parece ser incorporar a remuneração variável como uma forma de aumentar a motivação dos trabalhadores. Propondo discursos de mérito pessoal e de justiça social aliados a um ganho de produtividade que atenda com seus objetivos econômico

5 A QUESTÃO DO SALÁRIO E DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA CONTEMPORANEIDADE.

No capítulo anterior, apresentou-se a evolução da prática do salário desde os pioneiros da administração, passando pelo Toyotismo e chegando à gerência moderna e seu discurso de remuneração por desempenho. A seguir, abordam-se os principais conceitos e evoluções da questão do salário e da remuneração variável, na contemporaneidade, e como isso tem impacto na organização do trabalho.

5.1 Engajamento subjetivo, capital humano e individualização.

Dentro dessa seção apresentam-se os conceitos de engajamento subjetivo e de capital humano, bem como as novas formas de pensar o salário dentro das empresas, e para tanto utilizam-se autores que tratam destes temas tais como: Barbosa (2013); Schultz (1973); Becker (2007); Chaves (2002), Castel (2013); Boltanski e Chiapello (2009); Bauman (2003); Linhart (2000); Zarifian (2002); Gorz (2005).

Neste primeiro momento apresenta-se as mudanças na organização do trabalho a partir dos conceitos de motivação e capital humano, em uma visão econômica.

Dessa forma, pode-se intuir que nas primeiras visões de organização do trabalho aspectos subjetivos do trabalhador, como forma de garantir ou aumentar a produtividade no trabalho, não eram relevantes. As primeiras teorias de motivação no trabalho só surgiram após a 1ª metade do século XX, sendo que a precursora de todas elas foi a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, psicólogo americano, no ano de 1943. Por meio desta teoria Maslow definia que todo o comportamento do indivíduo é motivado por uma escala de necessidades que vão das necessidades primárias (fisiológicas e segurança) para as necessidades secundárias (social, estima e auto realização) conforme figura a seguir:

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: FERREIRA, Caio. Disponível em: <<http://www.caiocesarferreira.com.br/maslow-brasil-2015/>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

Neste sentido para Maslow os indivíduos seguem uma ordem hierárquica de satisfação de suas necessidades, e só quando tiveram satisfeito uma necessidade de um grau inferior buscarão satisfazer a próxima necessidade ascendente na escala das necessidades.

Atualmente, discursos empresariais em torno da satisfação de necessidades sociais, de estima e de auto realização, tem ganhado espaço no mundo dos negócios com o nítido propósito de conduzir a força de trabalho nesta nova realidade.

Nessa nova dinâmica empresarial, somente o salário não se tornaria mais suficiente para garantir o empenho ou engajamento do trabalhador. O desenvolvimento de conceitos como capital humano, engajamento, iniciativa, proatividade, autonomia, responsabilidade começaram a ganhar espaço e estão cada vez mais presentes nos discursos das empresas como forma de garantir o lucro, como é argumentado no texto a seguir:

Nas “empresas flexíveis”, o modelo da competência, apropriado e ressignificado pelos discursos provenientes dos departamentos de RH evoca a figura de um trabalhador “empreendedor de si mesmo”, convertendo a “autonomia” e a responsabilidade como critérios decisivos para a ocupação de um emprego qualificado. (BARBOSA, 2013, p. 235).

Ainda dentro dessas novas formas de visualizar as relações de trabalho, na atualidade, foi através de Theodore Schultz, professor de Economia da Educação, que se formaliza a Teoria do Capital Humano. Schultz coloca o conhecimento como forma de capital e a decisão de investir na capacitação do trabalhador passam a ser

uma deliberação individual ou das partes interessadas em melhorar e/o aumentar a produtividade. Dessa forma, nessa visão econômica a educação passa a ser imprescindível no contexto econômico.

O capital humano pode ser conceituado da seguinte maneira:

Esse conceito de desenvolvimento refere-se ao conjunto de características dos indivíduos que influenciam diretamente a sua produtividade associada à escolaridade e à experiência. De acordo com essa visão, a educação passa a ser compreendida como investimento, na medida em que o trabalhador consegue aumentar sua capacidade produtiva, na proporção em que ele acumula conhecimento, maximizando dessa forma seus rendimentos ao longo de sua vida de trabalho. A questão central desse raciocínio é o fato de o trabalhador submeter-se a um sacrifício ao decidir abdicar de rendimento e/ou consumo no presente, de maneira que o mesmo possa, no futuro, usufruir maiores níveis de rendimento e/ou consumo (CHAVES, 2002)

Até este momento apresentamos as mudanças decorrentes das formas de pensar a organização do trabalho na visão empresarial, a seguir, apresentam-se a visão dessas mudanças desde a leitura sociológica.

Para Boltanski e Chiapello (2009, p. 280), as remunerações, que até então estavam vinculadas à ocupação passaram a estar cada vez mais vinculadas às propriedades pessoais daqueles que as exerciam e à avaliação de seus resultados pelas instâncias administrativas.

Nesse sentido, Castel (2013, p. 601) menciona que ao indivíduo não basta mais saber trabalhar, é preciso saber, tanto quanto vender e se vender. Assim os indivíduos são levados a definir, eles próprios, sua identidade profissional e fazer com que seja reconhecida numa interação que mobiliza tanto um capital pessoal quanto uma competência técnica geral.

O filósofo André Gorz, tratando destas mudanças recentes no capitalismo, analisa que:

Desfeitas as relações salariais convencionais, resolveu-se a questão a respeito do modo como o capital consegue exercer poder sobre os homens e é capaz de *mobilizar a todos*: os empregados têm de se tornar empresas (...). Na *briga com a concorrência*, eles serão forçados a internalizar a pressão trazida pela lógica de obtenção do máximo de proveito possível. No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde, etc. 'A pessoa é uma empresa'. No lugar da exploração entram a auto exploração e a auto comercialização do 'Eu S/A', que rendem lucros às grandes empresas, que são clientes do auto-empresário. (GORZ, 2005, p. 10).

Observa-se, portanto, uma busca atual das empresas por critérios que visem a individualização das relações de trabalho, incluindo a remuneração que em muitos casos deixa de ser do cargo e passa a ser individual, por meio de critérios pré-

definidos que vinculam a qualificação e o desempenho do trabalhador ao resultado que dele é esperado.

Linhart (2000, p. 27), por sua vez sobre a nova condição de individualização das relações de trabalho argumenta:

Trata-se de uma evolução central e determinante. A empresa moderna pretende ser uma empresa de indivíduos com os quais ela pode estabelecer relações de confiança. Ela reivindica a confiança dos assalariados e quer também poder confiar neles. Todas as políticas empresariais de modernização têm por objetivo uma empresa constituída, sobretudo, por indivíduos cujas relações com a hierarquia e os colegas sejam claramente estabelecidas em função das necessidades da organização e da eficácia das atividades; e não mais sob a influência de coletivos com práticas e valores clandestinos que, por sua natureza, escapam ao controle e não são passíveis de condução pela hierarquia.

Dentro desta nova configuração do trabalho Boltanski e Chiapello (2009, p. 39), chamam atenção, que atualmente os psicólogos do trabalho vem evidenciando a ineficiência da remuneração para provocar o empenho e aguçar o entusiasmo no cumprimento das tarefas. Nessa leitura psicológica, “o salário constitui no máximo, um motivo para ficar em um emprego, mas não para empenhar-se”.

Sobre o engajamento subjetivo neste novo modelo de organização do trabalho Zarifian (2002, p. 31) argumenta:

O engajamento subjetivo dos trabalhadores nesses modelos de organização de trabalho manifesta-se por meio de um “assujeitamento” consentido, pois, mesmo sendo forçado, “no sentido de uma força que se exerce sobre a força do assalariado de maneira estruturalmente desigual”, não é possível falar em ausência de liberdade. Mesmo porque, [...] há a liberdade. E liberdade, em primeiro lugar, no exercício da potência de pensar, agir e cooperar dos indivíduos-sujeitos (que se tornam sujeitos nesse exercício).

O comprometimento, ou engajamento do trabalhador é estimulado por meio de ações que procuram o resultado econômico, principalmente por meio de recompensa pelo esforço individual. As recompensas podem ser tanto sociais (se sentir participante, etc.), de estima (status), quanto financeiras (prêmios, bônus, etc.). A busca por este engajamento subjetivo passa a ser ferramenta importante para o aumento da produtividade empresarial.

Desta forma, segundo Linhart (2000, p. 31) o assalariado é colocado em um contexto de tensões, de solicitações, e de pressões. A modernização colocou o indivíduo no coração de seu dispositivo, fazendo pesar sobre ele diretamente coerções que antes repousavam sobre a hierarquia ou sobre os serviços especializados.

Ainda, segundo a autora supracitada a pressão do tempo se focaliza sobre o trabalhador não mais no sentido da regularidade coercitiva da cadeia ou das

cadências impostas, mas pelas tensões da urgência, pelas exigências do risco de tudo gerenciar, respeitando os prazos e os imperativos de qualidade.

Para Boltanski e Chiapello (2009, p. 280) a individualização das competências, das gratificações e das sanções exerce outro efeito pernicioso sobre o trabalhador, quando tende a fazer de cada indivíduo o único responsável por seus bons e maus resultados.

Estes procedimentos apresentam o assalariado conforme argumenta Linhart (2000), como ator e aliado da empresa que milita em prol da sua causa, fazendo com que o trabalhador busque desempenhar seu papel com maior disponibilidade, engajamento, regularidade e qualidade de seu trabalho. Para autora este procedimento tem uma dupla função: de valorização, promoção da pessoa e ao mesmo tempo de incorporação à racionalidade, à filosofia, à cultura, e às escolhas de gerenciamento da empresa.

Ao final desta seção é possível identificar que aspectos subjetivos como sentimentos de pertencimento, reconhecimento, aceitação, valorização, qualificação, envolvimento, engajamento, estão cada vez mais ganhando espaço no meio empresarial. De alguma forma, ações mais coletivas são desvalorizadas em favor de iniciativas fundadas no mérito pessoal e que buscam a flexibilização das relações de trabalho, incluindo a remuneração que nesta nova configuração tende a deixar de ser do cargo e passar a ser do indivíduo.

5.2. Remuneração variável nas pesquisas organizacionais e na crítica sociológica

Nesta seção, busca-se apresentar alguns estudos feitos pelos administradores no Brasil, principalmente no que se refere ao impacto da remuneração variável nas relações de trabalho, bem como apresentar a crítica sociológica sobre tais impactos nos trabalhadores.

Dito isso e diante das distintas possibilidades de estruturação de políticas de remuneração, os principais estudos realizados no contexto brasileiro de uma forma geral focam a descrição da implementação e percepção das políticas de remuneração, bem como buscam identificar e apresentar as principais características de tais planos, e também abordam a relação entre a adoção de remuneração variável e o desempenho organizacional. Assim, resultados de

algumas pesquisas empíricas dos estudos de administração são apresentados a seguir.

Vilas Boas e Batista (2004) realizaram um estudo, partindo do pressuposto que os salários e benefícios praticados nas organizações podem influenciar significativamente o desempenho e/ou os resultados empresariais até então apresentados pelas empresas.

Para tanto realizaram uma pesquisa exploratória em quatro empresas com o intuito de comparar as práticas de remuneração adotadas pelas organizações e da sua influência na mudança organizacional. As empresas pesquisadas eram todas no Brasil, com sede em diferentes estados da federação e tinham como critério de seleção estar entre as 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo *ranking* da Revista Exame, revista essa voltada para os leitores de negócios. Para realizar a coleta de dados da pesquisa de campo foram aplicados questionários. Esses foram entregues e respondidos por escrito pelos responsáveis dos Departamentos de Recursos Humanos através de perguntas abertas.

A partir de uma análise de conteúdo documental e da análise de questionários foram criados quatro estudos de caso, sobre os quais observou-se que a remuneração variável é bastante utilizada como complemento do salário base e que a utilização da remuneração por habilidades e/ou competências resultou no aumento da motivação e do incentivo ao desenvolvimento profissional. Além disso, encontraram que a eficiente utilização da política remuneratória influenciou positivamente os resultados apresentados pelas empresas.

Já o estudo de Reis Neto (2004), teve como objetivo analisar como o Plano de RV, adotado por uma empresa afeta, a motivação e o desempenho no trabalho, bem como buscou conhecer como a motivação é influenciada pela RV e como ela afeta o desempenho dos empregados no trabalho.

Uma pesquisa exploratória foi realizada a partir de 2000 até o final de 2002, em 44 empresas de Belo Horizonte, Brasil, que possuíam programas de remuneração variável. Em seguida, foi feito um estudo múltiplo de caso iniciando-se com uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas conduzidas a partir de um roteiro com perguntas abertas. A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de um questionário fechado utilizando escalas e aplicado a funcionários de 4 (quatro) empresas que foram escolhidas por atuarem em ramos de negócio diferentes e por possuírem um Plano de Remuneração Variável consolidado

internamente e ainda por apresentarem desempenho econômico financeiro expressivo em seu segmento, além de serem consideradas referências em “gestão de pessoas” dentro de seus respectivos setores.

A partir da análise dos resultados do estudo foi constatado que: (1) havia mais motivação para o trabalho com planos de remuneração variável quando comparado com o uso apenas de remuneração fixa; (2) que o desempenho do empregado era afetado por sua motivação; e (3) independentemente da motivação, a remuneração variável, quando comparada com a remuneração fixa, conduzia o empregado e a empresa a um melhor desempenho. Identificou, ainda, não haver diferenças significativas entre a motivação e desempenho dos empregados com suas características pessoais (sexo, idade, nível hierárquico, nível de escolaridade, tempo de emprego, estado civil, número de dependentes e o papel que desempenha no plano de remuneração variável).

As pesquisas de Hanashiro e Marcondes (2009), teve como objetivo discutir a concepção de um “sistema estratégico de recompensas” para executivos.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa qualitativa em dez empresas brasileiras privadas de grande porte, nacionais e multinacionais, consideradas como destaques de liderança nos setores onde atuam por meio de entrevistas em profundidade com diretores de Recursos Humanos dessas empresas. A seguir, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa com aplicação de um questionário auto preenchido sobre políticas e práticas de recompensas financeiras e não-financeiras junto ao universo de executivos de quatro dessas empresas pesquisadas anteriormente.

Os resultados apontaram a percepção dos executivos quanto às características dessas políticas e práticas, tais como: estímulo ao cumprimento de metas, a prática de *stock options*⁹, a flexibilidade da política de remuneração e sua competitividade, a possibilidade de oferecimento de *stock options*, a motivação para trabalhar, a base para a remuneração variável e o desafio como forma de retenção dos executivos.

⁹*Stock options*) constitui um incentivo que permite aos funcionários comprarem ações da empresa onde trabalham por um preço abaixo do mercado.

Além disso, os executivos também salientaram a importância das recompensas não financeiras, sendo as mais relevantes àquelas voltadas ao auto-desenvolvimento, à autonomia no trabalho, à oportunidade para criar, ao reconhecimento por um bom trabalho, à oportunidade de progresso na carreira e à participação nas decisões.

Já o estudo de Oyadomari et al. (2009), tinha como objetivos identificar quais são as práticas de remuneração variáveis adotadas pelas empresas e como as metas de remuneração estão atreladas às metas oriundas do Sistema de Controle Gerencial e, também, se há congruência entre as metas individuais e organizacionais.

O estudo foi de natureza exploratória. A população prevista para o estudo: eram os 200 maiores grupos econômicos do Brasil listados pela publicação “Valor 200 Maiores Grupos” do Jornal Valor Econômico de 2007. Foram selecionados 57 grupos; sendo que 19 aceitaram participar, e tendo como respondentes, em sua maioria, gestores das áreas e Recursos Humanos.

Como forma de coleta de dados foi criado um questionário que foi disponibilizado em uma página eletrônica de modo a facilitar a captura de informações. As questões eram fechadas, e as respostas eram dadas na escala *Likert* (com notas variando de 1 a 7). Para captação da congruência de metas, foram delineadas 17 afirmativas sobre situações organizacionais e que indicam a congruência de objetivos e interesses do funcionário com os da organização, bem como o envolvimento dos empregados no delineamento das metas. Para identificação das práticas de remuneração e de seu entrelaçamento com os resultados da organização, foi apresentada uma lista de indicadores na qual os respondentes apontavam a frequência de uso do indicador em sua organização.

Os resultados obtidos sugerem que: 1) a remuneração variável, com metas individuais, está associada ao alcance das metas organizacionais; 2) as práticas adotadas pelo mercado para a remuneração variável têm peso diferenciado em termos de influência sobre o comportamento do gestor; 3) o conflito de agência pode se apresentar se as metas individuais não foram associadas às metas globais da organização; 4) o sistema de remuneração variável tem um efeito motivador na busca por desempenho.

Observa-se nos estudos de administração mencionados acima a preponderância de objetivos que buscam identificar a influência da RV no desempenho do indivíduo, quer agindo na sua motivação para o trabalho, ou no resultado de seu desempenho. Vale a pena mencionar que a maioria dos estudos apresentados trazem a visão dos gestores sobre a relação entre motivação e desempenho, portanto estes estudos mostram a percepção desses atores específicos, sobre o tema em questão, o que pode ser bem diferente daquilo que acontece na percepção dos trabalhadores

Nesse sentido, poucos estudos de administração no Brasil são realizados no sentido de identificar como o uso da RV afeta as relações sociais, bem como os sentimentos de insegurança que a RV gera no trabalhador e as consequências do estímulo à competição entre os pares na busca por melhores rendimentos.

A socióloga francesa Danielle Linhart tem feito diversos estudos na França sobre as consequências da individualização das relações de trabalho, que encontra na RV uma de suas formas.

Linhart (1993) realizou uma pesquisa na França no início da última década do século XX, que tinha como objetivo determinar as lógicas que conduziam as políticas de inovação salarial bem como as evidências, as dificuldades e as contradições geradas por estas inovações.

Este estudo foi objeto de uma pesquisa junto a uma amostra de 20 empresas na França. Inicialmente a amostra era composta de 60 empresas. Estas 60 empresas foram contatadas por telefone com base em um questionário de pré-investigação que buscava apreciar, genericamente, as políticas desenvolvidas em torno de inovação salarial. A partir do conjunto da análise foram separadas 20 empresas diversificadas de acordo com a dimensão e o ramo de atividade onde foi realizada uma investigação mais exaustiva sob a forma de monografia.

O guia de entrevista que serviu de base a esse estudo decompõe-se em quatro partes: (1) Um estudo geral da política salarial da empresa (2) Uma abordagem dos instrumentos que acompanham esta política salarial. (3) Um balanço da política salarial (os efeitos positivos ou negativos, os efeitos perversos, os consequências imprevistas). (4) análise de documentos das empresas que servem de apoio as avaliações individuais.

Os resultados apontaram para um elemento que não era novo, isto é, a individualização, porém agora com um esforço de objetivação e de formalização, que

tinha como objetivo produzir os termos de uma nova moral que se estabelecia em cima de critérios e regras que pretendiam convencer de sua legitimidade. Outro elemento a considerar foi a tendência a maior responsabilidade e maior autonomia dos trabalhadores na execução de suas atividades. O que aparecia neste estudo era uma nova configuração do taylorismo, que buscava reafirmar sua legitimidade, não somente como a melhor maneira de estabelecer uma organização eficiente, como também se tornar a melhor maneira de estabelecer “justiça social” no trabalho, sendo a partir desse ponto o espírito que faz evoluir as condições descritas anteriormente.

Em seus estudos Linhart argumenta que a individualização é um dos elementos fundamentais da evolução atual do trabalho na França e se manifesta através dos aumentos de salários sistematicamente vinculados ao indivíduo, em função dos ajustes das formações e dos percursos de carreira personalizados dentro da empresa, pela maior mobilidade de todos os trabalhadores, e por meio das entrevistas bianuais com gestores que definem os objetivos individuais no começo de cada ano e avaliam posteriormente o desempenho no alcance de tais objetivos.

A individualização para Linhart vem acompanhada por uma responsabilização crescente. Dessa forma, os assalariados, mesmo os simples executantes, se tornam responsáveis pelo seu trabalho, no sentido de serem responsáveis pela qualidade do produto ou do serviço que eles executam e dos prazos dentro dos quais eles os realizam. Para Linhart o problema advém daquilo que os assalariados não mais encontram com frequência no ambiente de trabalho onde estão inseridos, a saber, os recursos necessários para o desempenho efetivo das funções, diante da demanda de responsabilidades impostas, o que gera uma série de consequências ao trabalhador, que passam muitas vezes despercebidas, tais como, angústia, insegurança e conflitos no ambiente de trabalho.

Nessa seção puderam-se apresentar algumas pesquisas realizadas pelos administradores no Brasil e como o seu enfoque está voltado puramente para aspectos relacionados ao aumento da motivação do trabalhador, que é conseguida por meio do incentivo financeiro, com o nítido propósito de aumentar a produtividade no trabalho. Estas pesquisas têm como respondentes geralmente quadros empresariais ou gerenciais. Posteriormente apresentou-se a pesquisa da socióloga francesa Danièle Linhart, realizada na França que faz uma releitura de antigas práticas de organização do trabalho, sobretudo do taylorismo. Linhart analisa a organização do trabalho na atualidade, sobretudo nos aspectos relacionados à

individualização das relações de trabalho, que busca principalmente cada vez mais responsabilizar o indivíduo pelos seus bons e maus resultados, no seu desempenho na empresa.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Negociação salarial

A seguir apresenta-se a análise da convenção coletiva de trabalho dos empregados do comércio da cidade do Rio Grande, principalmente no que se refere à forma em que o mesmo trata as questões salariais da categoria que representa.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa documental, com o objetivo de identificar como o sindicato da categoria profissional negocia os aspectos relacionados a salários com os setores empresariais. Com esse propósito, foi realizada uma visita ao Sindicato dos Comerciantes, onde foi possível ter acesso à Convenção Coletiva dos trabalhadores do comércio da cidade do Rio Grande, São José do Norte, Santa Vitória do Palmar e Chuí (área de atuação do sindicato) para o período de 2014 a 2016. É a partir deste ponto que começaremos a apresentar os resultados desse estudo por meio da análise deste referido documento.

Os dados qualitativos deste estudo foram tratados por meio do *software* NVIVO e também são apresentados em forma de análises narrativas que foram desenvolvidas em função das categorias de análise construídas com a intenção de atender com os objetivos desta pesquisa.

Através do NVivo foi possível estabelecer duas categorias de análise sobre o tema remuneração do empregado do comércio na cidade do Rio Grande, quando analisada a convenção coletiva de trabalho da respectiva categoria profissional.

Quadro 2 - Categorias e subcategorias de análise negociação salarial

Nome da categoria	Subcategorias
Salário do Comércio	Não existem subcategorias
Curso de capacitação	Não existem subcategorias

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir apresentamos os pontos mais relevantes de cada uma destas categorias de análise.

6.1.1 Salário do comércio

A negociação salarial dos comerciantes na cidade do Rio Grande sempre foi muito conflituosa e demorada, aja vista que os comerciantes já chegaram a ficar 3

(três) anos consecutivos sem o aumento do dissídio coletivo, especificamente entre os anos de 2008 a 2010. O sindicato patronal alega que os valores pedidos são superiores aos pagos nos grandes centros do estado do Rio Grande do Sul (RS) como Porto Alegre e Caxias do Sul, ao passo que o sindicato da categoria apoia-se no crescimento econômico da cidade como argumento para solicitar maiores rendimentos salariais.

Em 2010 segundo dados da Prefeitura Municipal do Rio Grande os investimentos no setor naval, somente por parte de das atividades econômicas ligadas à Petrobras, incluindo as plataformas P-55 e P-63, o Dique-Seco, e a construção de cascos, deveriam gerar em cinco anos algo em torno de 40 mil empregos diretos e indiretos. No Distrito Industrial, na Barra, os setores metal-mecânico, energia, fertilizantes e madeireiro, também tinham a tendência de crescimento em suas atividades econômicas a partir do ano de 2010. Segundo dados da própria Prefeitura eram projetados para o polo naval de Rio Grande, até o ano de 2015, investimentos no montante de R\$ 14 bilhões. (FEIJÓ; MANDONO, 2013, p. 5).

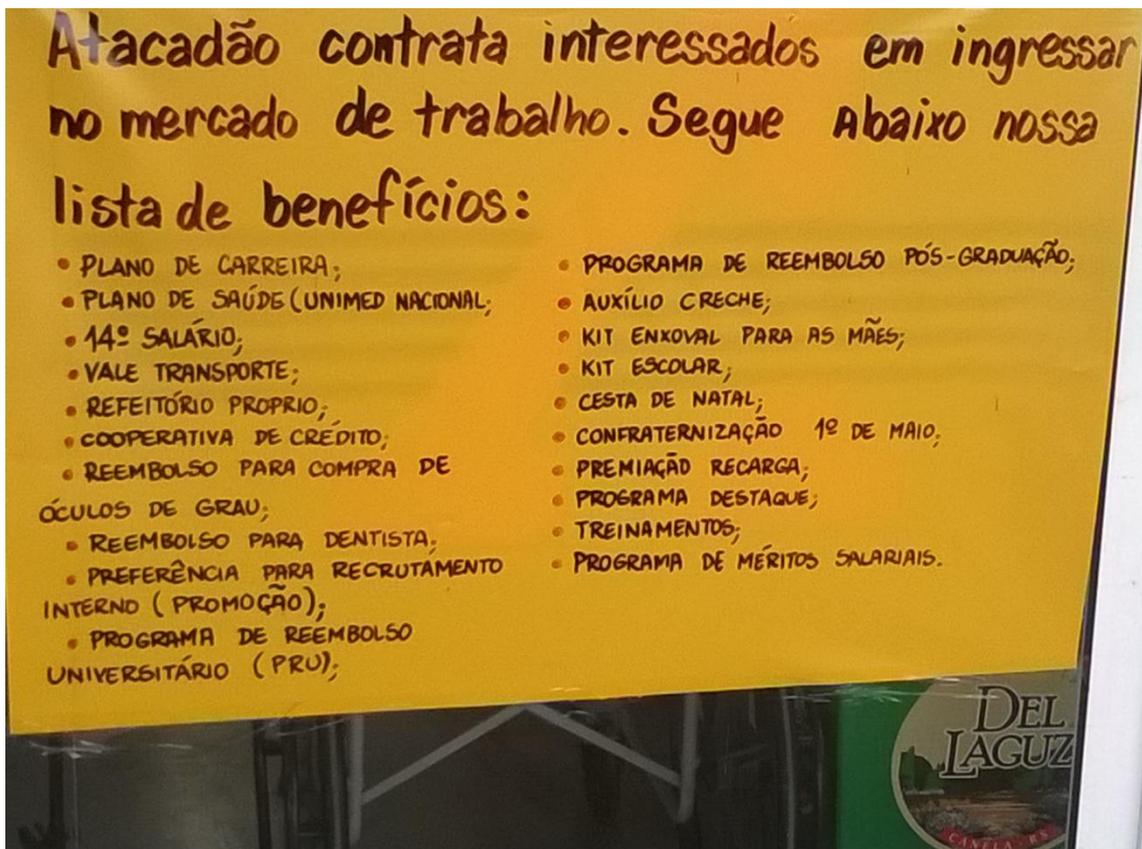
Com o advento da instalação do polo naval na cidade do Rio Grande a partir de 2005, houve uma migração intensa de mão-de-obra de vários setores empresariais para as empresas do “polo”, inclusive do ramo do comércio. A atratividade se dava principalmente em função do salário que era bem superior ao pago pela maioria das empresas na cidade. Isso ocasionou de alguma forma a escassez de pessoal para atuar em muitos ramos de atividade e principalmente no comércio. Entre os anos de 2012 a 2014 era muito comum andar pelo centro da cidade e encontrar nas portas das lojas cartazes solicitando trabalhadores: “precisa-se de vendedores” diziam eles.

O presidente do sindicato dos comerciários em uma entrevista a um site de notícias¹⁰ em abril de 2013 mencionou que o sindicato homologava cerca de 20 pedidos de demissão por dia e que no ano anterior foram mais de 1,2 mil desligamentos. A maioria foi em busca de um salário superior ao piso do comércio que na época estava em torno de R\$800,00, afirmava o presidente.

¹⁰EXPANSÃO do pólo naval tira mão de obra do comércio de Rio Grande, RS. **G1**. Porto Alegre, 8 abr. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2013/04/expansao-do-polo-naval-gera-falta-de-mao-de-obra-no-comercio-no-sul-do-rs.html>>. Acesso em: 21 dez. 2015.

Em função dessa necessidade de mão-de obra muitas empresas se viram obrigadas a oferecer maiores remunerações a seus trabalhadores, seja em forma de salário ou, seja em forma de serviços (benefícios sociais) com o nítido propósito de manter a força de trabalho na empresa. Abaixo segue um exemplo de um supermercado da cidade que colocou um enorme cartaz na porta da entrada do estabelecimento, com o objetivo de atrair possíveis trabalhadores:

Figura 2 - Cartaz de solicitação de contratação de funcionários no comércio em outubro de 2013



Fonte: Elaborado pelo autor. Outubro de 2013.

Nesse cenário de escassez de mão-de-obra, como já mencionado anteriormente, e motivado principalmente em função dos baixos salários pagos pelo comércio, tornava-se latente um acordo sindical que garantisse melhores condições econômicas aos trabalhadores desta categoria. Aqui vale lembrar que o acordo coletivo prevê sempre um salário mínimo para as categorias profissionais, mas nada impede ao empregador oferecer e pagar maiores salários, conforme a política salarial de cada empresa.

Desta forma que, em agosto de 2015, foi firmado o acordo entre o Sindicato dos Comerciários e o Sindilojas (sindicato dos lojistas) da cidade do Rio Grande,

válido para o período de 2014 a 2016, que estabelece os seguintes pontos referentes ao salário da categoria profissional.

CLÁUSULA TERCEIRA - SALARIO MINIMO PROFISSIONAL 2014-2016
VIGÊNCIA DA CLÁUSULA: 01/10/2014 a 31/01/2016

Considerando a alteração da data base (de 1º de outubro para 1º de fevereiro) regularmente autorizada pelas respectivas assembleias, o salário mínimo profissional dos integrantes da categoria, a partir de 01 de fevereiro de 2015 e até 31 de janeiro de 2016 será de R\$ 1.054,00 (mil e cinquenta e quatro reais), admitidas as exceções abaixo.

Fica instituído o Salário Mínimo Profissional dos Vendedores que percebam salário misto ou exclusivamente a base de comissões, que a partir de 01 de fevereiro de 2015 e até 31 de janeiro de 2016 passará a ser de R\$ 1.203,67 (mil, duzentos e três reais e sessenta e sete centavos).

O salário anterior que vigorava até 31 de janeiro de 2015 estava no valor de R\$ 960,00 para o salário fixo e de aproximadamente R\$1097,00 para trabalhadores que recebiam salário misto ou somente comissão, como pode-se observar no texto abaixo retirado da referida convenção coletiva de trabalho.

O salário mínimo profissional dos integrantes da categoria, a partir de 01 de outubro de 2014 e até 31 de janeiro de 2015 será de R\$ 960,00 (novecentos e sessenta reais).

Fica instituído o Salário Mínimo Profissional dos Vendedores que percebam salário misto ou exclusivamente a base de comissões, que a partir de 1º de outubro de 2014 e até 31 de janeiro de 2015 passará a ser de R\$ 1.096,32 (mil e noventa e seis reais e trinta e dois centavos).

Cabe ressaltar que este acordo prevê o aumento a partir de fevereiro de 2015, sendo que o mesmo só foi protocolado no Ministério do Trabalho em agosto de 2015. Desse modo os trabalhadores teriam direito aos reajustes retroativos do período, sendo que os percentuais de reajustes previstos por esta convenção são devidos somente na parte fixa do salário.

Observa-se a diferença dos respectivos salários mínimos dependendo da forma do pagamento, fixo e/ou variável. Neste ponto vale a pena voltar o que diz a CLT no que se refere à garantia de salário para quem recebe somente comissão.

Art. 78. Parágrafo único. Quando o salário-mínimo mensal do empregado a comissão ou que tenha direito a percentagem for integrado por parte fixa e parte variável, ser-lhe-á sempre garantido o salário-mínimo, vedado qualquer desconto em mês subsequente a título de compensação. (BRASIL, 2014).

De acordo com a respectiva convenção coletiva dos comerciários ainda existem outras formas de acréscimos de salários previstas para os trabalhadores que atuam no comércio, uma se relaciona exclusivamente ao empregado que executa a atividade de caixa operador, como segue:

CLÁUSULA OITAVA - ADICIONAL DE QUEBRA DE CAIXA

As empresas concederão a todos os empregados que exerçam a função de "caixa", a título de quebra de caixa, um adicional no valor igual a 8% (oito por cento) do salário normativo da categoria, sempre que este suportar eventuais diferenças verificadas em seu caixa.

E a outra forma de acréscimo de salário é por antiguidade que prevê um aumento de salário para todo trabalhador que se mantém na mesma empresa a cada cinco anos, na forma de um quinquênio.

CLÁUSULA NONA - QÜINQÜÊNIO

É concedido um adicional de 6% (seis por cento), por quinquênio de serviço ininterrupto na mesma empresa, percentual este que incidirá sobre qualquer forma de remuneração, aplicando-se mês a mês sobre a remuneração variável, quando for o caso.

Sobre a possibilidade do pagamento de comissões aos vendedores o respectivo acordo prevê o seguinte:

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA - COMMISSIONADO - ANOTAÇÃO NA CTPS

As empresas que remunerarem seus empregados a base de comissões, deverão anotar na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS dos mesmos, ou em seu contrato individual, o percentual que será aplicado para o cálculo das comissões.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA PRIMEIRA - COMMISSIONADO - MÉDIA DAS COMISSÕES

Os integrantes da categoria que percebam salário misto ou exclusivamente comissões, terão o valor das férias, décimo terceiro salário e rescisões de contrato trabalho, apurado levando-se em consideração a média das comissões percebidas nos seis (06) meses anteriores a concessão ou pagamento.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA SEGUNDA - COMMISSIONADO - DSR

A remuneração do repouso semanal e feriados do comissionado, será calculada tomando-se por base o total das comissões auferidas no mês, divididas pelos dias efetivamente trabalhados pelo empregado e multiplicando-se pelos domingos e feriados a que fizer jus

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA TERCEIRA - COMMISSIONADO - ESTORNO DE COMISSÕES

As empresas não poderão descontar ou estornar da remuneração das comissões dos empregados, valores relativos a mercadorias devolvidas por qualquer motivo pelos clientes, após a efetivação da venda.

Estes aspectos apresentados acima sobre as comissões tornar-se-ão relevantes mais a frente neste estudo, quando confrontaremos os resultados alcançados até aqui com a pesquisa realizada junto aos trabalhadores do comércio.

Observa-se, até o momento, que os aspectos acordados referentes a salários não mudam significativamente daquilo que já é previsto pela legislação trabalhista brasileira, a destacar o valor do salário mínimo da categoria que é maior que o salário mínimo nacional, e o estabelecimento de suas diferenças em função da política salarial adotada pela empresa, fixo e/ou variável e o salário por antiguidade.

6.2 Curso de capacitação

Ao analisar a referida Convenção Coletiva dos trabalhadores do comércio da cidade do Rio Grande e região, um ponto chamou bastante a atenção: a exigência de um curso de formação de vendedor para todo aquele que almeje ganhar o salário

mínimo da categoria profissional para quem recebe comissões, independente da forma de remuneração, quer seja na forma mista ou somente salário variável. Como vimos anteriormente o valor do salário mínimo do comércio é diferente conforme o tipo de remuneração. No caso da remuneração fixa o salário mínimo é de R\$1054,00, já para os trabalhadores que recebem comissão o valor do salário base é de R\$1203,67, e é para habilitar o vendedor a este salário que o curso é oferecido, como podemos observar:

CLÁUSULA TERCEIRA - SALARIO MINIMO
PROFISSIONAL 2014-2016 VIGÊNCIA DA CLÁUSULA:
01/10/2014 a 31/01/2016
PARAGRAFO NONO:

Para fazer jus ao Salário Mínimo Profissional de vendedor instituído no parágrafo terceiro, o vendedor/comissionado deve apresentar ao empregador, sob protocolo, uma cópia autenticada do Certificado de conclusão do Curso Presencial de Capacitação de Vendedor ministrado pelo SENAC, de acordo com o plano de curso organizado pelo Núcleo de Educação Profissional – NEP, código 79039, com uma Carga Horária (CH), mínima de 160 horas.

De posse deste dado, buscou-se maiores informações sobre o referido curso por meio da página oficial do Serviço Nacional do Comércio (SENAC/RS) www.senacrs.com.br, onde foi possível ter acesso ao seu conteúdo programático, que é chamado de “Formação de Vendedor”.

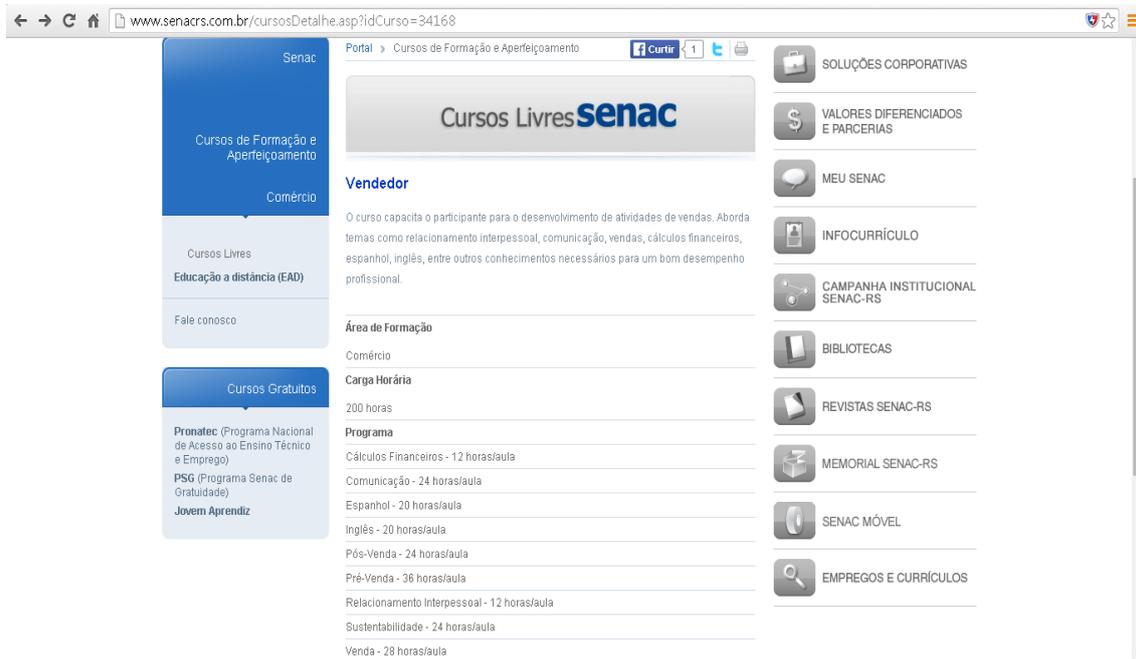
A seguir apresentam-se as principais informações sobre o referido curso.

Nome: Formação de vendedor

O curso capacita o participante para o desenvolvimento de atividades de vendas. Aborda temas como relacionamento interpessoal, comunicação, vendas, cálculos financeiros, espanhol, inglês, entre outros conhecimentos necessários para um bom desempenho profissional.

- **Área de Formação**
Comércio
- **Carga Horária**
200 horas
- **Programa**
Cálculos Financeiros - 12 horas/aula
Comunicação - 24 horas/aula
Espanhol - 20 horas/aula
Inglês - 20 horas/aula
Pós-Venda - 24 horas/aula
Pré-Venda - 36 horas/aula
Relacionamento Interpessoal - 12 horas/aula
Sustentabilidade - 24 horas/aula
Venda - 28 horas/aula

Figura 3 - Tela do site do SENAC/RS sobre o curso de formação de vendedor



Fonte: www.senacrs.com.br

Um detalhe importante desse curso, que embora ele conste na lista de cursos livres do SENAC/RS não aparece no *roll* oferecido pela unidade de Rio Grande. Ao tentar a inscrição no curso somente ficam disponíveis as unidades das cidades de Bagé, Porto Alegre, São Leopoldo, Tramandaí e Uruguaiana. Além disso, mesmo nessas cidades, ao clicar no referido link do curso informa-se que não tem turmas disponíveis no momento, como se apresenta a seguir:

No momento este curso não está com nenhuma turma aberta nesta unidade. Clique no link abaixo para registrar seu interesse e receber informações sobre novas turmas.

Esta informação se repete em todas as cinco (5) cidades, que segundo o site do SENAC teriam disponibilidade de oferecimento do referido curso para formação de vendedores para o comércio.

Ao buscar informação diretamente no endereço do SENAC na cidade do Rio Grande, sobre o referido curso, os atendentes dizem desconhecer a sua existência, o mais antigo dos atendentes, que trabalha na empresa há 3 anos, informa que nunca ouvira falar deste curso.

A exigência do curso tem o objetivo de habilitar o vendedor que trabalha por comissão a receber o valor do salário mínimo da categoria profissional para esta modalidade que é de R\$ 1.203,67 (mil, duzentos e três reais e sessenta e sete centavos), porém como podemos observar esta possibilidade seria inexistente uma

vez que o curso não está disponível para realização pela entidade responsável pela sua organização que é o SENAC Rio Grande.

6.3 Análise das entrevistas com os trabalhadores do comércio.

Nesta seção, procura-se identificar como os trabalhadores do comércio incorporam as práticas de remuneração variável implementadas pelas empresas na cidade do Rio Grande.

Para atender com os objetivos deste estudo foram entrevistados 23 trabalhadores que atuam no comércio na cidade do Rio Grande e que recebem remuneração variável em parte ou em totalidade.

Como forma de coleta de dados foi utilizada a entrevista estruturada que segundo Gil (2008, p. 109), enquanto técnica de coleta de dados, é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. A entrevista por pauta para Gil (2008, p. 112) é recomendada, sobretudo nas situações em que os respondentes não se sintam à vontade para responder a indagações formuladas com maior rigidez.

O número de trabalhadores pesquisados foi definido pelo chamado “efeito de saturação”, isto é, quando se observou a ocorrência de informações repetidas, e que não trouxeram elementos novos à pesquisa.

Para esta etapa de coleta de dados foram criadas 10 categorias, baseadas em um estudo de Linhart (1993) que estabeleceu 4 (quatro) grupos de dimensões de análise a saber: 1. Um estudo geral da política salarial da empresa e suas ferramentas: tipos de remuneração: fixa ou variável; individual e/ou coletiva; critérios para o estabelecimento do salário. 2. Um estudo sobre o impacto da política salarial no trabalhador: visão do trabalhador na relação trabalho x esforço x salário; ações individuais e/ou coletivas; desentendimentos e conflitos gerados. 3. Um balanço geral da política salarial da empresa: as consequências não previstas da remuneração variável para o trabalhador e para a empresa. 4. As estratégias empresariais: os modelos de referência, estratégias de RH. A última dimensão não foi considerada neste estudo, pois não foram pesquisados gerentes ou representantes dos empregadores, optando-se somente por pesquisar junto aos trabalhadores.

Dentre as 10 categorias apresentadas a seguir, algumas foram desdobradas em subcategorias conforme a necessidade de melhorar a análise e interpretação das informações, com o propósito de facilitar o seu entendimento, a fim de atender com os objetivos deste estudo conforme quadro a seguir:

Quadro 3 - Categorias e subcategorias de análise das entrevistas

Categorias de análise	Subcategorias
Critério para determinação dos salários	Não tem subcategorias
O atingimento da meta está vinculado ao recebimento da remuneração variável.	individual; coletivo; ambas
Outro incentivo financeiro que não esteja vinculado a metas de mercado	Não tem subcategorias
Ações práticas que o vendedor precisa fazer para alcançar a meta	Clientes – Horas a mais; Comportamental – Treinamento
Quanto à preferência deste tipo de remuneração que vincula o desempenho a remuneração.	Preferência pela remuneração por desempenho; Não tenho preferência pela remuneração por desempenho
Funções iguais e salários diferentes	Percepção positiva; percepção negativa
Desentendimento com colegas de trabalho	Não tem subcategorias
Ações da empresa com quem atinge ou não atinge a meta.	Não tem subcategorias
Participação e/ou responsabilidade com o colega para o atingimento da meta	Ações competitivas; ações colaborativas
A preferência da remuneração variável individual ou outras formas mais coletivas de remuneração variável	Preferência pelo PLR; Preferência pela remuneração pelo desempenho

Fonte: elaborado pelo autor conforme as dimensões de análise proposta por Linhart (1993)

A seguir, apresenta-se uma leitura mais detalhada de cada uma destas categorias e subcategorias e suas respectivas análises.

6.3.1 Critério para determinação dos salários

É importante mencionar como já apresentado anteriormente neste estudo, que a categoria profissional de comerciário possui uma convenção coletiva de trabalho que prevê entre outras cláusulas aquela que estabelece um salário mínimo que deve ser pago pelo empregador a seus trabalhadores. Desta forma existe uma política salarial mínima que deve ser cumprida pelo empregador, porém não existe um teto máximo de salário a ser pago, ficando a critério de cada empresa estabelecer a sua própria política salarial ou então seguir àquela que determina a convenção.

Abaixo segue o relato de alguns trabalhadores sobre a forma em que seus salários são estabelecidos pelos empregadores, também, o que nos permite visualizar a política salarial adotada pelas empresas no que se refere ao pagamento de comissões.

Salário fixo do comércio mais comissão de 1,5% sobre o total das vendas (Vendedora de lojas de roupa de festas).

Salário fixo do comércio mais comissões de 10 a 20% sobre o valor da garantia estendida. O valor da garantia estendida pode variar de R\$15,00 a R\$500,00 e em cima destes valores é aplicado o percentual, isso irá depender do produto e do valor da garantia para ele (Vendedor de loja de eletroeletrônico).

Salário é fixo mais comissão sobre a meta de faturamento da loja que neste mês está em R\$42.000,00. Se a gente ficar com 50% a 99% da meta recebemos R\$50,00 de comissão, se chegarmos aos 100% recebemos R\$100,00, mas se a gente ultrapassa a meta recebemos R\$250,00. O valor que recebemos é fixo, mas está relacionado ao alcance da meta da loja (Vendedor de loja de produtos alimentícios).

Salário fixo do comércio mais comissão. Cada vendedora tem uma meta mensal de R\$20.000,00. Vendendo menos que este valor a comissão é de 0,5%, quando ultrapassa este valor a comissão passa a ser de 1,5% sobre o total das vendas do mês (Vendedora de loja de moda feminina).

Salário fixo do comércio mais comissão. A comissão começa a ser paga a partir do atingimento de 70% da meta estipulada, e tem um limite de 130% do total da meta (Vendedor de empresa de alimentação).

O valor da comissão depende do valor de cada peça que é vendida, tem peças que dão mais dinheiro e outras menos. Existem também as metas de fim de mês, onde caso a empresa alcance o valor estipulado pelos donos todas nós vendedoras ganhamos 3% sobre as vendas daquele período. (Vendedora de loja de bazar).

Pagamento somente por comissão no valor de 10% em cima do lucro que a empresa tem com a venda de cada produto (exemplo: um sofá tem preço de custo de 799,00, vendemos ele por 1.199,00, o vendedor ganha 10% em cima do lucro que neste caso, seria de 400,00 e o vendedor ganharia 40,00) (Vendedor de loja de móveis e eletrodomésticos).

Pode-se observar nos relatos acima uma variedade de formas em que, os salários podem ser estabelecidos pelos empresários do comércio no que se refere ao pagamento das comissões, ora podem estar vinculados ao faturamento esperado da empresa para o período, ora aplicado sobre o acréscimo de um serviço ao produto principal. Em outras situações as comissões podem depender sobre do total das vendas do vendedor, ou ainda podem ser calculadas de tal forma que exista um teto máximo que o vendedor pode alcançar limitando assim seus ganhos no período.

Observa-se nos relatos dos trabalhadores ser uma prática comum o pagamento do salário como parte fixa, acrescido das comissões que variam conforme a política salarial de cada uma das empresas. Existem inclusive como apresentado em um dos relatos, empresas que remuneram somente por comissão, e vale salientar que nesses casos o trabalhador tem garantido o salário mínimo da categoria quando o valor do somatório das suas comissões seja inferior a este último, no final do mês.

De todos os relatos referentes aos critérios pelos quais o salário é estabelecido pelos empregadores aos trabalhadores do comércio um depoimento de uma vendedora de determinada empresa comercial chamou a atenção.

O salário era o mínimo estipulado para o comércio, ou seja, no momento de R\$1054,00 bruto. A política da empresa a respeito das comissões é meio confusa, pois nunca sei ao certo quanto receberei de comissão em determinado mês e tampouco qual a porcentagem de comissão em cima do valor das minhas vendas (Vendedora de uma livraria).

A referida vendedora atuava na empresa no momento da entrevista faziam dez meses e não tinha conhecimento sobre os critérios usados por aquela para o cálculo das comissões. Afirmou, ainda, ter procurado a gerência para esclarecimento, mas até mesmo a gerente tinha declarado, segundo ela que achava confuso o cálculo. Pode-se imaginar a angústia e ansiedade que podem ser geradas pela dúvida e incertezas de tal política, bem como os conflitos que podem surgir no ambiente de trabalho.

6.3.2 O atingimento da meta está vinculado ao recebimento da remuneração variável

Nesta categoria de análise buscou-se identificar se o pagamento da remuneração variável está atrelado ao atingimento de uma meta de mercado. Para esta categoria tornou-se necessário desmembrar o atingimento da meta a nível: individual, coletivo, ou ambas.

No nível individual tivemos os seguintes depoimentos:

Tudo que vendo ganho uma comissão (Vendedora de loja de roupa feminina).

A meta é individual, a gente precisa se virar para ganhar um pouco mais no final do mês (Vendedor de loja de eletroeletrônico).

A meta é individual, mas fica atrelada uma possibilidade de maiores ganhos se a empresa bater a meta dela também (Vendedor de uma papelaria).

A loja tem uma meta, esta meta é dividida entre os vendedores, portanto todos nós temos um valor "x" que deve ser vendido e é em cima deste valor que é calculado o valor das comissões (Vendedor de loja de móveis e eletrodomésticos).

Meta é individual, ela é passada para os setores e desmembrada para o pessoal, cada um possui um valor mínimo que deve ser alcançado, também não existe um limite máximo para vender (Vendedor de loja de eletrodomésticos).

Aquilo que nós vendemos entra para nossa comissão, cada um faz o seu lado. Não temos nenhuma meta coletiva (Vendedor de loja de calçados).

Ao estabelecer metas individuais, pode-se cogitar que as empresas esperam que os trabalhadores se engajem na busca de um melhor desempenho. Por sua vez, quanto mais o trabalhador vender mais ele irá ganhar e conseqüentemente o lucro da empresa também será maior. As seguintes declarações "a gente tem que se virar para ganhar um pouco mais"; "tudo que eu vendo entra para minha comissão"; "aqui cada um faz o seu lado"; "não tenho limites para vender" expressam o caráter individualizado das metas estabelecidas para esses trabalhadores.

Em relação ao estabelecimento de metas coletivas, seguem abaixo algumas declarações sobre como se estabelecem as mesmas.

A meta é coletiva e caso a loja bata a meta dela cada vendedor recebe 1,5% de comissão sobre o faturamento da loja (Vendedora de loja de roupa feminina).

A meta já foi individualizada agora é coletiva. Se batermos a meta da loja todos ganham, caso contrário não (Vendedora de loja de roupas de festa).

A loja possui uma meta coletiva que é repartida em 1,5% do faturamento (Vendedor de loja de eletroeletrônico).

A meta é coletiva se alcançarmos a meta o valor é dividido, entre os 3 funcionários da loja (Vendedor de loja de produtos de alimentação).

A meta é coletiva e todos da empresa se propõem a ajudar os colegas para que este objetivo seja alcançado (Empresa de comércio varejista).

Existe a meta de final de mês, que todos somos incentivadas a vender mais para ganharmos mais, mas a meta não é individual a meta é da loja (Vendedora de loja de bazar).

Ao determinar uma meta de mercado coletiva, pode-se considerar que a empresa espera a cooperação de seus trabalhadores por meio do engajamento em conjunto para o alcance de um objetivo comum. Dessa forma aparecem depoimentos como: “se batermos a meta da loja todos ganham, caso contrário não”; “todos na empresa se propõem a ajudar ao colega para que o objetivo seja alcançado”; “vender mais para ganharmos mais”; e “se alcançarmos a meta o valor pode ser dividido entre os 3 vendedores”.

A seguir apresentam-se alguns exemplos da coexistência de metas coletivas e individuais em algumas empresas comerciais na cidade do Rio Grande.

Vou dar o meu exemplo pessoal: eu tinha minha meta individual que gerava em torno de R\$44.000,00 em baixo movimento e de R\$60.000,00 ou mais em épocas escolares onde o movimento cresce consideravelmente. Porém, tínhamos também a meta geral da loja, em torno de R\$300.000,00 a R\$400.000,00 em baixa temporada e a R\$700.000,00 em alta. A empresa precisa bater a meta dela para que eu possa receber a minha também (Vendedora de uma livraria).

A meta é mensal e individual e sim está vinculada ao recebimento da remuneração variável. Existe uma meta coletiva anual que está vinculada ao pagamento de bônus no final do ano (Vendedor de produtos de alimentação).

A meta é individual, mas fica atrelada a uma possibilidade de maiores ganhos se a empresa bater a meta dela também (Vendedor de uma papelaria).

Existe uma meta coletiva que tem que ser batida antes. Só depois o vendedor começa a receber a remuneração variável (Vendedor de loja móveis e eletrodomésticos).

A meta é individual, embora tenhamos meta coletiva. Recebemos em cima do que vendemos, porém a filial tem uma meta total, mesmo que a meta não seja alcançada o vendedor recebe sua comissão em cima de sua venda total (Vendedor de loja de móveis e eletroeletrônicos).

Todo meu esforço ganha resultados para mim só depois da loja ter chegado aos 27000 que é a meta dela. Então imagino que a meta em um primeiro momento é coletiva e depois passa a ser individual, sem limite (Vendedora loja de sapatos).

Existem metas individuais e coletivas. A coletiva é paga por meio do PLR de 6 em 6 meses e a individual é mensal (Vendedora de loja de conveniência).

No caso do estabelecimento concomitante de metas individuais e coletivas pode-se cogitar que empresa procura comprometer, antes de mais nada, o trabalhador com o todo estabelecendo o resultado do coletivo acima do resultado individual, e assim, subordinar o resultado individual ao esforço coletivo.

Desta forma foi possível notar que em grande parte dos casos identificados por este estudo há uma vinculação da remuneração variável ao atingimento de

metas de mercado. Por sua vez, as metas podem aparecer na forma coletiva, individual ou uma coexistência entre as duas.

6.3.3 *Outro incentivo financeiro que não esteja vinculado a metas de mercado*

Com esta categoria de análise buscou-se identificar práticas empresariais no comércio que visam incentivos financeiros desvinculados de metas de mercado. Essas práticas são mais comuns em outros ramos de atividade, principalmente na indústria. A seguir colocamos alguns exemplos de metas não relacionadas ao mercado e praticadas pelas empresas comerciais em Rio Grande.

Sim recebo 10% a mais de salário no fixo, por assiduidade (Vendedor de loja de departamento).

Existe na empresa um incentivo a assiduidade e pontualidade, caso o funcionário não tenha faltas injustificadas e não se atrase nenhum dia do mês ganha o percentual devido da comissão, caso contrário perde o respectivo direito a comissão (Vendedor de equipamento industrial).

Nós temos o cliente oculto. Uma vez por mês um “determinado” cliente faz uma visita à loja e ele avalia o atendimento do vendedor, dependendo da sua pontuação, você acumula pontos que no final do ano pode ser trocado por prêmios como ventiladores, telefones, batedeiras, e coisas do tipo (vendedor de loja de alimentação).

Você começa o mês com o IDTI (não lembro o que a sigla significa, mas era o modo deles nos avaliarem) com 100% e conforme o mês vai passando você vai perdendo pontos se fizer algo errado. Ou seja, bati meu ponto 1 minuto atrasada em determinado dia, me descontam pontos na pontualidade. Ele serve para descontar na comissão, ou seja, se meu IDTI foi de 92%, eu irei receber naquele mês 92% da minha comissão (Vendedora de uma livraria).

Eu recebo quebra de caixa (Caixa de uma loja departamentos).

Apresentou-se acima alguns incentivos financeiros desvinculados de metas de mercado aplicados por algumas empresas comerciais na cidade do Rio Grande. Observa-se o uso do incentivo de assiduidade e pontualidade, porém vinculando o mesmo ao percentual de comissão devida ao vendedor. Cabe salientar que esse incentivo tem um impacto sobre as metas de mercado, pois nos casos citados o trabalhador perde de receber um valor maior de comissão, sendo “punido” por ausências ou atrasos ao trabalho.

É importante mencionar que quebras de caixa são incentivos desvinculados de metas de mercado. Por sua vez, está previsto na convenção coletiva de trabalho dos comerciários sendo devido a todo trabalhador que executa a função de caixa operador o percentual igual a 8% do salário normativo da categoria, sempre que

este suportar eventuais diferenças verificadas em seu caixa, conforme cláusula oitava da referida convenção.

6.3.4 Ações práticas que o vendedor precisa fazer para alcançar a meta

Nesta categoria temos o objetivo de visualizar como os trabalhadores começam a incorporar as práticas de remuneração variável, no que diz respeito as suas ações práticas, para o alcance da meta e conseqüentemente o recebimento maior ou menor pelo esforço para alcançá-la.

A seguir apresentam-se as principais ações descritas pelos trabalhadores que exercem tarefas de vendas na busca pelo atingimento da meta. Em um primeiro momento apresentam-se os depoimentos classificados na Sub categoria: Foco no cliente - Horas a mais

Horas a mais de trabalho, reuniões, treinamentos, verificação de resultados diários, fazer projeções (Vendedor de loja de departamento).

Ligações para clientes, divulgar nas redes sociais. Na verdade recebo pelas vendas e não pelo esforço para atingi-las (Vendedora de loja de roupa feminina).

Éramos obrigados a mandar no mínimo 300 e-mails por dia de divulgação, fazer ligações divulgando algo novo ou alguma promoção, tínhamos também que entregar panfletos de determinadas promoções (Vendedora de livraria).

Prospectar novos clientes, visitar maiores clientes, fazer horas a mais de trabalho que não são remuneradas, Inclusive em minha CTPS está anotado que meu trabalho é externo e não é sujeito a horário, conforme o art. 22 da CLT. Ai tu já viu! (Vendedor de produtos de alimentação).

Conquistar o cliente, quando isso acontece ele se torna fiel a ti e sempre te procura. Uma das coisas que era comumente realizado era oferecer uma venda casada (o cliente iria comprar tinta para impressora e a gente oferecia folhas, por exemplo) mesmo que ele não pedisse ou que não precisasse naquele momento. Também tínhamos que fazer horas a mais de trabalho, principalmente quando chegava material para separar e colocar nas prateleiras. A empresa pagava as horas a mais, porém era tudo por fora (Vendedor de papelaria).

Horas extras, principalmente no final de cada mês, a empresa permitia trocar as horas por folga ou dinheiro eu estava sempre disposta a fazer horas a mais para garantir um valor a mais no final do mês (Vendedora de loja de bazar).

Bom atendimento e fidelizar o cliente, acabo ficando um tempo a mais na loja também, embora eu não receba por isso, mas de vez em quando chega algum cliente perto de fechar a loja e aí se a loja fechar não posso deixar o cliente lá sozinho, até porque eu vou ganhar a comissão da venda (Vendedor de loja de moveis e eletrodomésticos).

Eu faço bastante horas extra que não são pagas, mas eu me obrigo a fazer, pois tenho que atender e fazer o trabalho interno, como não dá tempo para as duas coisas, eu deixo para fazer o trabalho interno depois do horário do expediente, ou então chego antes da empresa abrir. Faço isso como forma de planejamento futuro esperando que a empresa ira-me recompensar de outra forma (Vendedora loja departamento).

Prestar um bom atendimento aos clientes para que eles voltem outras vezes (vendedora loja de conveniência).

A seguir apresentam-se depoimentos relacionados às principais ações dos trabalhadores para o alcance de suas metas classificados na Sub categoria: Treinamentos - comportamental

Muito treinamento e uma busca constante por aperfeiçoamento. Oferecer um serviço adicional (Vendedor eletroeletrônico).

Quando você entra na loja eles te passam uma série de orientações que você precisa executar na hora da venda, tipo: dar “bom dia, boa tarde, boa noite”, sorrir, perguntar o nome do cliente, saber para quem estão comprando o presente, etc. (Vendedor de uma loja de móveis e eletrodomésticos).

Treinamentos; Reuniões motivacionais todos os dias pela manhã Planejamento de vendas diário, Visitas e prospecção de novos clientes e Contratos de exclusividade (Vendedor de produtos de alimentação).

Nós temos cursos de técnicas de vendas, treinamento com foco no produto e também temos palestras motivacionais uma vez por mês (Vendedora de uma farmácia).

Observam-se nos relatos acima transcritos dos trabalhadores a necessidade de fazer horas a mais no trabalho, ou de buscar um aperfeiçoamento constante por meio de treinamento ou cursos de capacitação, a “obrigação” de se fazer determinadas atividades que não se consideram importantes, ou o fato de se receber rendimentos pelas vendas e não pelo esforço para atingir os resultados. Nesses casos, conseguimos enxergar as ações práticas para atingir um resultado, o “envolvimento” real desses trabalhadores, que implica em muitos casos uma dedicação praticamente “invisível. Nesse sentido, as ações práticas para alcançar a meta costumam superar, aquilo que se pode chamar de jornada normal de trabalho. Em outras palavras fazer o “normal” e o “comum” não irá ajudar o vendedor a obter resultados que o beneficiem.

Existe uma máxima na área de venda que diz “se fizer sempre a mesma coisa, terá sempre os mesmos resultados”. Assim, “se você não está vendendo, você precisa mudar suas estratégias rever seus conceitos; o que você pode fazer que não está fazendo?”. “A responsabilidade é sua e tão somente sua”. Esse é o discurso que ecoa no amago do vendedor.

6.3.5 *Preferência do tipo de remuneração que vincula a remuneração ao desempenho*

Esta categoria de análise tem o propósito de observar em que medida o trabalhador tem aderido a práticas de individualização dos salários.

Dividimos esta categoria em duas subcategorias conforme as respostas dos entrevistados: (1. Preferência pela remuneração por desempenho; e, 2. Não preferência pela remuneração por desempenho) conforme a resposta do entrevistado. Ao mesmo tempo buscamos os motivos de preferir ou não preferir este tipo de remuneração.

A seguir apresentam-se os principais relatos daqueles que afirmaram “preferir a remuneração pelo desempenho” junto com os motivos de sua escolha, os quais foram separados em dois grupos: a) Aumento da motivação pessoal; b) Premiação a quem mais se esforça.

No que se refere preferir a remuneração pelo desempenho devido a aspectos relacionados com a motivação pessoal, temos os seguintes depoimentos dos trabalhadores:

Sim, por que nos estimula a cada vez mais dar o nosso melhor (Vendedora de loja de roupa de festas).

Eu prefiro porque faz com que eu queira sempre melhorar (Vendedor de uma papelaria).

Eu prefiro o salário que vincula o desempenho, por que motiva (Vendedor de uma loja de móveis e eletrodomésticos).

Eu prefiro, pois isso me faz correr atrás, hoje eu sou motivada por causa disso. Se eu não recebesse isso eu não faria nem a metade do que faço hoje (Vendedora de uma loja de roupas femininas).

Sim, porque de alguma forma isso faz com que eu busque sempre um maior comprometimento (Vendedora de uma loja de bazar).

Sim. Com o desempenho pessoal pode ser um meio de motivar os colaboradores (Vendedor de loja de eletroeletrônico).

Eu prefiro a remuneração por desempenho, pois dependo só de mim, para alcançar meus objetivos (vendedora loja de conveniência).

Já em relação à preferência do trabalhador pela remuneração pelo desempenho associada ao motivo de premiação quem mais se esforça apresentam-se os principais depoimentos dos trabalhadores.

Eu prefiro porque dessa forma o funcionário que se dedica mais a empresa é valorizado e com isso se sente muito mais motivado a seguir em frente e trabalhar da melhor forma possível (Vendedora de uma livraria).

Eu prefiro a remuneração que privilegia o desempenho, por que assim quem trabalha mais ganha mais (Corretor de imóveis)

Sim, pois assim quem tem maior desempenho tem maiores ganhos (Vendedora de loja de roupas femininas).

Sim. Pois depende apenas de si próprio, quem vende mais ganha mais (Vendedor de veículos).

Sim, pois desta forma eu consigo ver o resultado de meu trabalho (Vendedora de loja de calçados).

Sim. Pois quanto mais vendo mais corro atrás do meu objetivo e mais ganho por isso (Vendedora de loja de cama, mesa e banho).

Nos relatos acima transcritos sobre os motivos dos trabalhadores preferirem a remuneração pelo desempenho no que se refere ao aumento da motivação pessoal podemos destacar algumas expressões que destacam tal interpretação como: “motiva”, “comprometimento”, “sempre melhorar”, “sou motivada por causa disso” “depende só de mim”.

Nos relatos sobre a preferência a remuneração variável associados ao motivo de premiar quem mais se esforça podem-se destacar as seguintes expressões retiradas dos relatos dos trabalhadores: “mais ganho por isso”; “consigo ver o resultado de meu trabalho”; “quem vende mais ganha mais”; “quem trabalha mais ganha mais”; “quanto mais vendo mais corro atrás do meu objetivo e mais ganho por isso; “depende apenas de si próprio”; e “o funcionário que se dedica mais a empresa é valorizado”.

A seguir apresentamos os depoimentos dos trabalhadores que declaram não ter preferência pela remuneração por desempenho:

Não. Na verdade acho que em muitas vezes nos esforçamos muito, mas nem sempre alcançamos a meta, isso não deveria ser o principal, afinal passamos muitas horas nos dedicando a empresa (Vendedora de loja de roupa feminina).

Em parte, pois a partir do momento que este tipo de remuneração começa a ser constante ele entra no salário e quando não se alcança a meta pode ser um pouco frustrante (Vendedora de loja de conveniência).

De alguma forma eu estabeleci meu custo de vida com o salário fixo, toda remuneração variável que recebo fica com um *plus* no meu salário, que me possibilita adquirir determinado padrão de vida. Se recebo remuneração variável excelente, se não recebo o que acontece é que terei que esperar mais para conseguir o que quero, mas não faz falta para mim (Vendedor de produtos de alimentação).

Não. Porque é muito inconstante (Vendedor de veículos).

A partir dos relatos transcritos acima, podemos inferir que somente um desses trabalhadores entrevistados se mostra realmente inconformado com a

prática de vincular o salário ao desempenho. Em contrapartida os outros três fazem um cálculo econômico de não preferirem este tipo de remuneração por causa da inconsistência dos ganhos, fazendo uma relação com o salário fixo.

Nessa categoria de análise observa-se, então, por meio dos depoimentos dos trabalhadores da área de vendas uma predominância da preferência pela remuneração que vincula ao desempenho, principalmente por meio da incorporação de conceitos empresariais relacionados à motivação, comprometimento e envolvimento, na prática desses trabalhadores no momento da busca pelo melhor resultado.

6.3.6 Funções iguais e salários diferentes

Com esta categoria de análise buscou-se identificar como o trabalhador entende o fato de um colega de trabalho, que desempenha a mesma função que ele, receba um salário maior ou menor do que o dele, já que devido à remuneração variável isso é bem comum de acontecer. O propósito desta categoria é identificar a percepção do trabalhador a respeito da existência de diferenças econômicas entre colegas. Para melhorar a interpretação dos resultados as respostas foram divididas em duas subcategorias: 1. Percepção positiva; 2. Percepção negativa.

Abaixo apresentam-se alguns depoimentos que expressam uma percepção positiva a respeito das diferenças salariais que são resultados da aplicação da remuneração variável.

Se foi maior é porque teve mais empenho, caso contrário não houve preocupação em se manter no nível dos demais (Vendedor de loja de departamento).

Acredito que se o salário é maior é porque você foi mais dedicada e responsável (Vendedora de loja de roupa para festas).

Eu não vejo problemas, quem quiser se matar de trabalhar que se mate, eu faço meu lado (Vendedor de loja de eletroeletrônicos)

No meu caso a comissão se dá conforme o meu desempenho do trabalho se a pessoa ganha menos do que eu é porque ela está trabalhando menos. Tudo depende da ambição da pessoa se ela ganha menos do que eu é porque não houve envolvimento (Corretor de imóveis).

Eu não acho que isso seja injusto. Lá na loja todas ganhamos o salário fixo e se tu estiveres disposto a trabalhar irás receber um salário a mais ou não. Eu já tive um sentimento de justiça própria, tipo, bem feito! Ficou fazendo corpo mole. Parece que não se atina (Vendedora de loja de roupa feminina).

Todos têm a oportunidade de vender e se destacar nas vendas tu só não vai te destacar se, tu não quiser. Todos trabalham a mesma quantidade de

horas, o que vai variar é o teu desempenho. Eu acho que é bem feito! Tem gente que fica se fazendo de bobo (Vendedor de papelaria).

Com o tempo a gente vai pegando os atalhos e acho justo, pois estamos competindo ali na loja e só vai ganhar menos quem não quiser trabalhar e todos podem ganhar o salário mais ou menos parecido (Vendedor de loja de eletrodomésticos).

Cada um tem a mesma oportunidade para vender e é responsável pelo seu salário, sendo assim cada um que dê o seu melhor (Vendedora de loja de calçados).

Isso se aplica ao desempenho né? Se todos trabalham a mesma quantidade de horas, o que vai variar é o meu desempenho, se eu captar mais clientes, atender melhor, tenho um “tino” a mais para o negócio certamente vou ganhar mais. Eu concordo com isso, acho justo, isso é mérito da pessoa. Se alguém tem o desempenho melhor que a pessoa é justo que ele ganhe mais (Vendedora de farmácia).

Se a pessoa que recebe mais tem maior desempenho eu acho justo, pois isso pode ser usado como motivação para o funcionário querer permanecer na empresa (Vendedora de loja de conveniência).

A seguir apresentam-se os relatos daqueles trabalhadores que expressam uma percepção negativa sobre as diferenças econômicas entre os trabalhadores, em função de seu desempenho.

Injusto, se fazemos a mesma coisa teríamos que ganhar igual pela função que exercemos, mas com a remuneração variável às vezes existem diferenças (Vendedora de loja de cama, mesa e banho).

Acho injusto, pois quando todos fazem a mesma função o salário era para ser igual, o que não acontece muitas vezes quando a remuneração é variável (Vendedora de loja de roupa feminina).

Quando se fala em comércio isso pode acontecer. Pode acontecer de um determinado colega faz uma venda grande, que garante a meta dele. Enquanto outro está tendo dificuldades para alcançar a meta, e trabalha de sol a sol e não consegue vender. Isso causa certa irritação em quem se acha “prejudicado” ou “injustiçado” já que um acha que trabalhou mais do que outro e recebeu um salário menor do que o dele (Vendedor de produtos de alimentação).

É importante assinalar, na análise desta categoria específica, que a remuneração será diferente somente no caso em que as metas sejam individuais ou coexistam com metas coletivas, pois quando a meta é somente coletiva não irá haver diferenças salariais em função da remuneração variável, uma vez que os valores das comissões serão os mesmos para todos os trabalhadores.

Através dos relatos acima transcritos, observa-se um predomínio da percepção positiva a respeito das diferenças salariais que são promovidas pela remuneração variável. Dessa forma, o trabalhador considera justo que alguém receba mais ou menos do que ele, por considerar que o resultado é fruto do esforço individual de cada um fazendo assim com que os mesmos não consigam enxergar o

próximo como igual e sim como alguém que: “não se dedicou o suficiente”, “que não teve ambição”, “que não tem tino”, “que não deu o seu melhor”, “que não se responsabilizou o suficiente”, “que não se dedicou”, etc. Contudo, alguns depoimentos minoritários também contestam esta percepção positiva.

6.3.7 Desentendimento com colega de trabalho

Com esta categoria procurou-se identificar ocorrência de conflitos que pudessem ser resultado da aplicação da remuneração variável, já que trabalhador é colocado em uma situação de competição com seus colegas de trabalho pela comissão na venda de produtos e/ou serviços.

Apresentam-se abaixo alguns depoimentos de casos relatados no campo de pesquisa.

Comigo nunca aconteceu. Como falei não corro atrás de cliente, mas já presenciei colegas meus saírem no tapa por causa de uma venda (Vendedor de eletroeletrônico).

Como a meta é coletiva eu já fiz queixa para minha chefe da minha colega, que não fazia nada e eu estava me sobrecarregando. Ela ficou sem falar comigo (Vendedor de loja de alimentação).

No comércio isso é comum. Certa vez sai de férias e um colega ficou no meu lugar. Ele bateu a meta dele (que seria a minha) e foi fazer “propaganda” para o gerente. No outro mês foi ele quem saiu de férias e eu pude dar o troco (Vendedor de produtos de alimentação).

Determinada vez fiz um orçamento para um cliente e quando o cliente voltou outro vendedor efetivou a venda no nome dele. Só que a empresa tem como saber quem fez o orçamento e eles conseguiram voltar atrás com a comissão (Vendedor de papelaria).

Uma vez fiz um orçamento de R\$5000,00 para um cliente e quando o cliente voltou o vendedor mais antigo fez um orçamento no nome dele. Que incentivo que tu vai ter de prestar um bom atendimento, gastar tempo com uma pessoa e depois vem um cara e “rouba” a tua venda?”(Vendedor de loja de eletrodomésticos).

Durante muitas vezes fui á vendedora que mais vendeu na loja, diversas vezes fiquei em primeiro lugar e alguns colegas se incomodavam com isso (Vendedora de loja de calçados).

A análise desta categoria permite inferir algumas considerações importantes que surgem dos relatos proporcionados pelos trabalhadores. Ao realizar a pergunta aos entrevistados a mesma foi feita da seguinte forma: “Você já teve algum desentendimento com algum colega de trabalho?” Se sim qual o motivo?

Observa-se pelas respostas acima transcritas acima mencionados que todos os desentendimentos expressos fazem referência à relação de competitividade

gerada pela remuneração variável. Independente de a meta ser coletiva ou individual são relatados conflitos, porque alguém se sente sobrecarregado (quando a meta é coletiva) e entende que algum colega, na sua apreciação, está fazendo “corpo mole” ou ainda quando alguém se sente prejudicado (quando a meta é individual) e a competição leva a que um colega tire uma vantagem sobre ele, usando a expressão de um dos entrevistados “aparece um colega e rouba tua venda”. De qualquer uma das formas a emergência desses conflitos estaria motivada pela competição que é gerada a partir da remuneração variável, o que acaba indo em sentido contrário à cooperação entre os trabalhadores.

6.3.8 Ações da empresa com quem atinge ou não atinge a meta

Com esta categoria de análise busca-se captar a percepção dos trabalhadores quanto às ações das empresas em relação ao atingimento ou não das metas de mercado estipuladas para cada trabalhador. Vale lembrar, novamente, que esta categoria é válida somente para aqueles vendedores que recebem comissão e que tenham metas individuais ou em coexistência a metas coletivas de recebimento da remuneração variável.

Vejamos algumas respostas de trabalhadores sobre o assunto:

Como mencionei antes acho ações justas, uma vez que a própria empresa oferece um programa de desenvolvimento interno. Você é o responsável por desenvolver suas competências. Caso você não queira ou não consiga, a empresa irá tomar as decisões cabíveis (Vendedor de uma loja de móveis e eletrodomésticos).

Se durante 3 meses o funcionário não bater as metas individuais ele é demitido, porém se a empresa estiver batendo as metas dela existe uma certa tolerância com o funcionário (Vendedora de farmácia).

Um colega foi sobrecarregado de trabalho extra com a promessa de que quando a loja nova no shopping fosse aberta ele seria promovido a Subgerente. Ele trabalhou de forma árdua por quatro meses acreditando nessa promessa e assim que a loja nova abriu a promessa não foi cumprida. Ele continua trabalhando como vendedor, só que agora extremamente desmotivado (Vendedora de livreria).

Os resultados são usados para diferentes ações. Já vi o supervisor e/ou gerente sair na rota com o vendedor para observar seu trabalho e dar orientações. As pessoas que se destacam em seus resultados recebem prioridades para promoções, desde que estejam dentro de um perfil para o cargo pretendido. E já vi pessoas serem demitidas por causa de seu suposto “mau desempenho (Vendedor de produtos de alimentação).

Os resultados individuais são considerados para certas decisões. Existe uma planilha de acompanhamento das metas que os gerentes controlam e

sabem exatamente quem produz e quem não produz. Eles chamam as pessoas para conversar uma vez. É como se dessem uma segunda chance. Às vezes a pessoa aproveita em outras infelizmente ela é demitida mais tarde (Vendedora de loja de cama, mesa e banho).

Quem vende mais é promovido, e aquele que em 2 ou 3 meses não bate a meta dele é demitido. Todos sabem disso. Até agora acho justo todas as ações que foram tomadas (Vendedora de farmácia).

A remuneração variável vinculada a metas de mercado, exigindo do trabalhador, como já vimos neste estudo, um comprometimento pessoal com o seu resultado coloca aquele em uma situação de instabilidade laboral. Nesse sentido, quando o seu desempenho for aquém daquele que a empresa estipulou como meta a ser alcançada, a manutenção do seu emprego pode ser ameaçada, como podemos identificar em alguns relatos acima.

Promoções e promessas de promoções também são implementadas, em alguns casos, para aumentar o comprometimento do trabalhador. Isso leva ele a aceitar maiores responsabilidades por se sentir - ou ter a esperança de ser - valorizado pela empresa em relação ao seu bom desempenho, que como vimos no caso transcrito acima, nem sempre se cumpre.

Nos casos relatados acima, tanto a ameaça de demissão, quanto a possibilidade de promoção, levam o trabalhador a procura ter um desempenho que garanta a manutenção do seu emprego e ao mesmo tempo possa oferecer uma situação de trabalho mais favorável na empresa.

Assim os empregadores tendem a responsabilizar cada vez mais os trabalhadores, difundindo a ideia de que todas as ações praticadas pela empresa são justas – a palavra “justa (o)” aparece nas falas dos entrevistados - pois seriam resultantes, nessa visão, do esforço individual de cada um, sendo apenas consequência do seu bom ou mau desempenho. Tem-se aqui aquilo que a socióloga francesa Daniele Linhart, menciona em seus estudos sobre a individualização dos salários que é o surgimento de uma nova moral no trabalho, que abrange um sistema de valores que se coloca em termos de exigências de justiça social e valorização do mérito individual.

6.3.9 Participação e/ou responsabilidade com o colega para o atingimento da meta

Com esta categoria de análise se propôs identificar quais seriam as principais ações dos trabalhadores em relação a colaborar ou não com o seu colega de

trabalho para que este alcance também a meta que lhe é colocada. Para esta análise criamos duas subcategorias: ações competitivas e ações colaborativas.

Desta feita apresentaremos a seguir os principais relatos relacionados com a subcategoria de ações competitivas.

Eu não tenho responsabilidade nenhuma com ninguém e vice e versa. Nem quero. Isso aqui é uma “selva”. Cada um por si. Aqui não tem essa de dar uma de “bom samaritano. Como não temos meta, tudo que a gente vende entra no calculo da comissão, não temos motivos para sermos solidários com ninguém (Vendedor de uma loja de eletroeletrônicos).

Estamos competindo ali na loja e só vai ganhar menos quem não quiser trabalhar e todos podem ganhar o salário mais ou menos parecido (Vendedor de loja de móveis e eletrodomésticos).

Não tenho responsabilidade nenhuma, pois depende dele mesmo (Vendedor de loja de móveis e eletrodomésticos).

Já trabalhei com muito gente “boa”, mas já trabalhei com muita gente “má” que puxavam o tapete sem dó ou piedade. Hoje eu não tenho uma opinião formada sobre isso. Eu tento fazer o meu trabalho sozinho meio que sem depender de ninguém (Vendedor de loja de eletrodomésticos).

Cada um tem a mesma oportunidade para vender e é responsável pelo seu salário, sendo assim cada um que dê o seu melhor (Vendedor de veículo).

Tais respostas são provenientes em sua maioria de trabalhadores que recebem comissão e que não dependem exclusivamente do alcance de uma meta coletiva. É possível identificar nos depoimentos acima uma clara desvinculação do trabalho em equipe ou solidário, uma vez que frases como: “cada um por si”; “depende dele mesmo”; “cada um que dê o seu melhor”; “tento fazer meu trabalho sozinho”; “estamos competindo” expressam um baixo o espírito de colaboração e fazem depender os resultados positivos do esforço de cada um.

A seguir apresentam-se as principais respostas daqueles que se expressam de forma colaborativa no auxílio aos colegas para o atingimento de suas metas individuais.

Ressalta-se que, nesta análise, somente se consideram as ações colaborativas voluntárias por parte dos trabalhadores, e não há ações vinculadas a metas coletivas.

Eu sempre que possível incentivo meus colegas, mas eles têm que tentar muitos nem tentam (Vendedora de loja de sapatos).

Eu trabalho com uma galera gente fina, quem já esta com a meta batida fica para trás, no estoque, e deixa a frente livre para quem ainda não tenha batido a meta (Vendedora de farmácia).

Tento motivar meus colegas e mostrar meios que podem ser utilizados para atingir suas metas, busco relatar as minhas experiências que deram certo (Vendedora de loja de conveniência).

Sempre que um cliente retorna procurando um determinado vendedor, caso ele não esteja, fizemos a venda pra ele e assim contribuimos uns para com a meta dos outros (Vendedor de uma loja de eletrodomésticos).

Eu e algumas colegas sempre acompanhamos a meta uma da outra. A gente sempre vê como estamos indo e buscamos estar sempre mais ou menos iguais. No final do prazo da meta, que vai do dia 20 de um mês ao dia 19 do próximo, se alguma de nós ainda não tenha alcançado sua meta pessoal e as outras sim, começamos todas a vender para ajudar a outra a bater sua meta também. Mas claro, sem o conhecimento da gerência (Vendedora de livraria).

Somos uma equipe de 5 vendedores, o supervisor recebe comissão sobre o atingimento da meta da equipe. Se a equipe não bate a meta o supervisor não recebe a comissão. Por isso às vezes alguém que já bateu sua meta individual precisa vender um pouco mais para compensar a venda daqueles que não alcançaram suas metas, com o objetivo de fazer com que o supervisor bata a meta da equipe (Vendedor de produtos de alimentação).

A análise desta categoria permite observar que as ações colaborativas, acontecem muitas vezes sem o conhecimento da gerência, como foi possível identificar no relato de uma entrevistada. Essas ações sinalizam um certo entendimento, dentre os trabalhadores, sobre a solidariedade de classe por meio de práticas que beneficiem a todos. O coletivo continua fazendo sentido, mesmo que o indivíduo seja colocado em competição com seu colega de trabalho, como podemos destacar nas seguintes falas dos entrevistados: “eu incentivo meus colegas”; “o pessoal deixa a frente livre para quem ainda não bateu a meta”; “busco relatar as minhas experiências que deram certo”; “fazemos a venda para ele”; “todas vendem para ajudar a outra a bater a meta também” e “vendemos um pouco a mais para compensar a venda daqueles que não atingiram a meta”.

6.3.10 A preferência da remuneração variável individual ou outras formas mais coletivas de remuneração variável

Com esta categoria buscou-se identificar a preferência, por parte dos trabalhadores do comércio, por ações de individualização dos salários ou por formas mais coletivas de remuneração variável usando como exemplo a Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Desta feita foram criadas duas subcategorias de análise: preferência pelo PLR e preferência pela remuneração pelo desempenho.

Apresentaremos a seguir a subcategoria: Preferência pelo PLR. Como poderemos identificar através dos relatos abaixo, fica claro que para alguns trabalhadores a preferência pelo PLR é feita através de um calculo racional, com o objetivo de obter uma melhor condição salarial.

Eu creio que a participação nos lucros daria uma grana maior se comparada à comissão mensal (Vendedora de loja de roupa feminina).

Eu iria preferir a participação nos lucros, pois assim poderia me organizar melhor financeiramente sabendo que ganharia algum dinheiro extra no final do ano (Vendedora de loja de roupas femininas).

Se fosse para escolher acho que a participação dos lucros seria melhor, uma vez que a empresa ganhando mais eu acabo ganhando mais também (Vendedor de veículos).

De todos os entrevistados somente os dois relatos abaixo são realmente condizentes com a intenção original da participação nos lucros, que na sua origem serviria para incrementar a produtividade da empresa, por meio da distribuição dos lucros daquela, com todos os trabalhadores que colaboram para isso, e dessa forma, também serviria como incentivo à coletividade.

Eu prefiro a participação nos lucros. Como somos uma equipe é melhor integrar todos por meio de um comprometimento coletivo. Acho que a competitividade nunca é saudável para os relacionamentos (Vendedora de uma loja de roupas para festa).

Eu prefiro o PLR, pois assim a equipe toda poderia ser motivada e uns motivariam os outros. Além disso todos receberiam a mesma coisa e não geraria conflito entre os funcionários (Vendedora de loja de conveniência).

Destacamos a seguir os relatos da subcategoria: preferência pela remuneração pelo desempenho. É possível identificar, da mesma forma que em outras partes deste estudo, a incorporação por parte do trabalhador do discurso empresarial da remuneração variável. Como pode-se observar nos depoimentos abaixo:

Eu iria preferir a remuneração por desempenho, prefiro que a meta seja individualizada, acho que me desenvolvo mais no trabalho (Vendedora de loja de roupas femininas).

Eu prefiro a remuneração pelo desempenho, pois assim cada um faz o seu e não depende de ninguém. Na participação dos lucros, temos que esperar que a empresa partilhe seus ganhos e não vai ser na proporção da contribuição de cada um para o resultado alcançado (Vendedor de eletroeletrônico).

Eu prefiro o desempenho porque é individual, irá depender somente do meu esforço, e assim eu vou vender mais (Vendedor de loja de alimentação).

Eu iria preferir a remuneração por desempenho, porque depende exclusivamente do meu desempenho, pois assim teria certeza que ganharia minha comissão (vendedora de loja de roupas).

Prefiro a remuneração por desempenho, pois depende somente de mim (vendedor de produtos de alimentação).

A remuneração por desempenho, pois ganhamos sempre, a PLR nem sempre a gente pode ganhar (Vendedora de loja de calçados).

Pelo desempenho, pois mostra a sua capacidade e o limite que se pode alcançar (Vendedor de veículos).

Ao final desta seção pode-se observar uma maior adesão dos trabalhadores do comércio da cidade do Rio Grande às práticas de individualização dos salários quando comparado a ações mais coletivas de remuneração.

7 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Como mencionado no início desta dissertação, o objeto de investigação deste estudo foram os trabalhadores do comércio na cidade do Rio Grande, e o objetivo geral foi analisar a aderência/resistência do trabalhador as novas técnicas de gestão relacionadas as flexibilidade salarial, propostas pela remuneração variável. A escolha dos trabalhadores do comércio se deu pelo uso sistemático da remuneração variável para essa categoria de trabalhadores. Nesse sentido, apresentam-se a seguir as principais reflexões propostas por este estudo, a partir do levantamento de dados junto aos pesquisados.

Como vimos existe a possibilidade de diferenças salariais previstas pelo sindicato dos comerciários da cidade do Rio Grande, na convenção coletiva da categoria. Estas diferenças estão diretamente ligadas às políticas salariais das empresas, do setor de comércio riograndino, que pagam salários fixos e oferecem a possibilidade do acréscimo ao salário fixo por meio das “comissões”. Por sua vez, existem empresas que remuneram seus empregados somente através de comissões. Aqui vale lembrar que a legislação trabalhista prevê, para este tipo de remuneração, a garantia do pagamento do salário mínimo (neste caso da categoria) toda a vez que o salário do trabalhador comissionado não alcançar o seu valor.

Em termos monetários o valor do salário fixo do comércio era, até 31 de janeiro de 2016, de R\$1054,00 (hum mil e cinquenta e quatro reais) e para quem recebia parcela variável ou totalmente variável o valor do salário era de R\$1203,67 (mil duzentos e três reais e sessenta e sete centavos).

Existe uma prática no comércio em geral, da cidade do Rio Grande, do que se conhece, na linguagem coloquial, como pagamento “por fora”, que consiste em pagar o salário fixo previsto para a categoria laboral e devidamente registrado na CTPS enquanto as comissões são pagas sem um registro formal. Através deste estudo foi possível identificar tais práticas, sendo utilizadas pelos empregadores e aceitas de alguma forma pelos trabalhadores e pelo sindicato que os representa.

No campo de pesquisa foi recorrente nos depararmos com situações em que os trabalhadores “ganham” comissão, mas os respectivos valores eram pagos “por fora” evidenciando estratégias empresariais para desonerar a folha de pagamento. Dessa forma, a empresa aparece pagando salário fixo para seus trabalhadores,

embora não seja bem isso o que acontece, e se esquivando assim da normativa legal.

Ao aceitar tal prática gerencial o trabalhador se percebe como levando vantagens, uma vez que esse valor não é “tributado”, “não tem desconto”, ou “é um valor limpo”. Contudo essa prática gerencial pode ser vista também como uma forma de precarização do trabalhador vendedor, visto que este perde direitos econômicos e sociais, na medida em que todos os cálculos de férias, 13º salário, os depósitos do FGTS, auxílio saúde ou acidentário, bem como as verbas rescisórias não irão contemplar os valores recebidos “por fora”. Ainda cabe salientar que o vendedor que recebe comissão como parte de seu salário, também faz jus aos valores correspondentes ao Descanso Semanal Remunerado (DSR) que é acrescido à sua remuneração total. Estes valores, justamente são os que os “comissionados por fora” acabam também por não receberem.

No que se refere ao salário variável, em parte ou em sua totalidade, pago pelo comércio na cidade do Rio Grande um ponto que merece ser destacado é sobre o curso de formação que o próprio sindicato coloca como requisito para habilitar o vendedor a receber comissões.

Na convenção coletiva de trabalho dos comerciários, da cidade do Rio Grande, aparece uma exigência de um curso que habilitaria o trabalhador a receber o salário mínimo da categoria para quem recebe comissão, que como vimos, até 31 de janeiro de 2016 era de R\$1203,67, ou seja, caso o vendedor queira se habilitar a receber tal valor teria que fazer um curso de 160 horas e muito provavelmente teria que pagar por ele.

Além disso, a entidade responsável por oferecer o curso, segundo o próprio acordo coletivo é o SENAC. Dessa forma ao entrar em contato com a referida entidade na unidade em Rio Grande, não foi possível levantar nenhuma informação sobre o referido curso, isso se deu por meio da não oferta desse curso e do desconhecimento da existência dele por parte dos atendentes há pelo menos três anos. Na convenção coletiva dos comerciários de Porto Alegre, por exemplo, não há a obrigatoriedade e nem faz menção a esse curso. Basta o trabalhador receber comissão que ele faz jus ao respectivo salário.

Dessa forma, muitas empresas acabam pagando o valor de R\$1054,00, como padrão de salário do comércio, independente da forma de remuneração (fixa ou variável), uma vez que a exigência de um salário mínimo de maior valor, a partir da

realização de um curso de capacitação, torna-se impossível de ser feita, por fatores que fogem à vontade do trabalhador.

Da mesma forma, outro ponto que merece destaque é a ausência na convenção coletiva de trabalho de percentuais ou formas de cálculo das comissões por parte dos empregadores. Na convenção do sindicato de Porto Alegre, por exemplo, foi estabelecida uma cláusula de “Irredutibilidade das comissões”, impedindo, que o empregador reduza o valor dos percentuais de comissão em qualquer mês do ano: ou no caso de haver dificuldades de estabelecer um valor único, aquele pode ser substituído por uma tabela de comissões.

Até este momento de análise, pode-se concluir que a intervenção do sindicato dos comerciários da cidade do Rio Grande, nas negociações das condições de trabalho, tem uma baixa expressividade o que faz com os empregadores contornem certas situações conforme seus interesses seja por meio do pagamento por fora, ou ainda pagando o valor do salário fixo mais baixo para quem recebe comissão.

As entrevistas realizadas com os trabalhadores do comércio sobre a prática da remuneração variável nos proporcionaram uma excelente base para nossa análise.

Para apresentar os resultados levantados no campo de pesquisa, vamos dividir os assuntos conforme as dimensões de análise destacadas por Linhart em seu estudo sobre remuneração variável realizado na França, tendo como objeto de investigação 20 empresas ainda no ano de 1993. Cabe aqui ressaltar que esse estudo buscou a visão do trabalhador sobre as práticas de remuneração variável, não foram pesquisados representantes dos empregadores, portanto as dimensões apresentadas consideram somente a visão do trabalhador e do sindicato que os representa.

Dimensão 1. Um estudo geral da política salarial da empresa e suas ferramentas (tipos de remuneração: fixa ou variável; individual e/ou coletiva, critérios para o estabelecimento do salário)

Existe uma negociação coletiva que prevê o pagamento de um salário mínimo para o trabalhador. Cada empresa pode estabelecer sua política salarial desde que cumpra com o mínimo estabelecido pela convenção. Neste estudo, observamos o uso frequente do salário mínimo da categoria como parcela fixa acrescido de percentuais de “comissão”, ora vinculados a metas coletivas, ora vinculados ao

desempenho individual, ou ainda uma relação salarial contemplando metas coletivas e individuais.

Os critérios para determinação da remuneração variável, pelos empregadores são os mais diversos, pode aparecer tanto vinculado à venda de serviços, ao faturamento da loja, ao lucro de cada produto, quanto ao volume de venda, entre outras.

Dimensão 2. Um estudo sobre o impacto da política salarial no trabalhador: (visão do trabalhador na relação trabalho x esforço x salário, ações individuais e/ou coletivas, desentendimentos e conflitos gerados).

Ao analisarmos o impacto para o trabalhador de uma política salarial vinculada a remuneração variável alguns pontos merecem destaque.

Em primeiro lugar os resultados da pesquisa nos mostram, através dos depoimentos de muitos trabalhadores, ações práticas que cada vendedor precisa fazer para alcançar a meta proposta. Uma que chamou bastante a atenção é o do trabalho excedente, isto é, mais horas dedicadas ao trabalho que não são remuneradas. A necessidade de atingir a meta obriga os vendedores a aumentar sua jornada de trabalho, quer seja diminuindo o horário do almoço, ou abrindo mão de folgas, ou simplesmente chegando mais cedo ao trabalho, ou ficando até depois do horário de saída. Estas ações só são praticadas porque o vendedor “corre atrás”, para usar uma expressão cunhada de suas próprias falas.

Em segundo lugar, o vendedor acaba incorporando práticas de remuneração variável entendendo como justo, na maioria dos casos, que um colega que realiza a mesma atividade que ele receba menos, uma vez que alguém não se “empenhou” o bastante. Como declarou uma entrevistada: “foi bem feito”; se referindo a uma colega que recebeu uma comissão baixa em determinado mês.

Em terceiro lugar, podemos destacar, também como impacto do uso da remuneração variável para os trabalhadores, os conflitos que emergem quando a empresa coloca metas individuais entre os vendedores. Um caso extremo para caracterizar essa condição é a violência física, onde os trabalhadores, devido à competição por uma comissão chegam a se agredir uns aos outros, conforme relato de um dos entrevistados.

Em um quarto momento, no caso de ações colaborativas, elas acontecem sobretudo como resultado das metas coletivas que muitas empresas estabelecem para seus trabalhadores. Porém mesmo com metas coletivas que estimulam a

cooperação, existem relatos por parte dos entrevistados de colegas que fazem “corpo mole” e são “denunciados” a gerência para que ela tome uma decisão sobre aquele, que na visão dos demais, não está se “dedicando”.

Ao estabelecer metas individuais para cada trabalhador, a lógica seria colocar aquele em competição com seu colega, porém muitas ações colaborativas, são realizadas sem o conhecimento da gerência ou da empresa e de maneira informal, passando despercebidas em muitos casos. Conforme o relato de uma das entrevistadas “todas começamos a vender para ajudar na meta da colega, mas claro sem o gerente saber”.

Dimensão 3. Um balanço geral da política salarial da empresa: as consequências não previstas da remuneração variável para o trabalhador e para a empresa.

Quando se trata de remuneração variável existe sempre a possibilidade de obtenção de maiores ou menores rendimentos conforme o desempenho do trabalhador, individual ou grupalmente. Desta forma, a própria inconstância dos valores recebidos é fonte de incertezas e dúvidas, o que leva alguns trabalhadores (ainda que minoritários) a afirmarem que preferem não participar de políticas de remuneração variável.

Quando o trabalhador incorpora os valores das comissões no seu custo de vida, todo mês ele se vê pressionado a alcançar sua meta, pois os recursos provenientes de suas vendas futuras passam a ser contabilizados para contemplar o orçamento pessoal ou familiar.

Já no que se refere às empresas, a remuneração por desempenho pode fazer aumentar ou diminuir os custos variáveis, uma vez que os salários serão alterados conforme o resultado do trabalhador, o que pode vir a ocasionar dificuldades de mensurar e fazer projeções de custos com os salários.

Uma outra consequência não prevista e importante é o fato do trabalhador acreditar que a remuneração variável depende somente de seu desempenho ou comprometimento. Existem contingências que ora facilitam e impulsionam as vendas e ora podem ser barreiras para que elas se concretizem. Atualmente, o Brasil passa por um período de recessão econômica e a cidade do Rio Grande especificamente apresenta uma redução das obras do Polo Naval, após o término das construções das plataformas marítimas em 2014, o que fez aumentar o número de desempregados na cidade, afetando o poder aquisitivo da população. Desta forma, a

remuneração variável se mostra como uma política salarial que tenderá a funcionar melhor em momentos de crescimento econômico.

Ao final desta seção, sobre a interpretação dos resultados, além de apresentar a remuneração variável com política de gestão, e de que forma os trabalhadores aderem a tal política, também mostra-se que a remuneração variável apresenta ambivalência podendo gerar tanto conflitos como cooperação entre os trabalhadores, não sendo uma via de mão única que leve a resultados somente em uma direção.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos momentos iniciais desta pesquisa pensou-se como objeto de estudo o uso da política de remuneração variável no Polo Naval na cidade do Rio Grande. Porém no início de 2014 teve-se a notícia, que a empresa do polo que mantinha um plano de remuneração variável, que era denominado “Programa de Incentivo a Produtividade” havia encerrado seus projetos e não operaria mais na construção de plataformas sendo dada como encerradas suas atividades. Por esse motivo, foi direcionado o objeto de investigação para os trabalhadores do comércio da cidade do Rio Grande.

Nas leituras que começaram a ser feitas para construção da base teórica, ainda do projeto de qualificação, uma pesquisa da socióloga francesa Danielle Linhart, foi de grande utilidade para o direcionamento do estudo que estava sendo construído, uma vez que as categorias de análise, criadas pela autora, acabaram por ser à base de orientação conceitual, para a criação do roteiro de entrevista e posteriormente para a análise e interpretação dos dados da pesquisa.

Para iniciar a construção da base conceitual do tema deste, isto é, a remuneração variável, buscou-se primeiramente trazer a base legal em que se estabelecem atualmente as relações salariais no país, através da Consolidação das Leis Trabalhistas e da Constituição Brasileira. Isso se fez necessário para ingressar no contexto no qual se inseria a problemática da pesquisa. Feita essa contextualização jurídica apresentou-se um resgate histórico de como era vista a questão do salário na economia clássica, através dos economistas clássico, Adam Smith, David Ricardo e John Stuart Mill, bem como da sociologia clássica de Karl Marx e Max Weber, consultando as obras originais dos autores supracitados publicadas entre o final do século XVIII e o início do século XX. Dessa forma, se apresentam as ideias desses autores em um período anterior às leis de proteção ao trabalhador, que vieram a surgir somente nas primeiras décadas do século XX. Esses estudos expressam como o salário assumiria a forma de mercadoria, definido conforme a demanda e oferta de mão de obra. Estes conceitos apareceram tanto nos escritos de Adam Smith, quanto de Karl Marx, bem como o conceito de salário de subsistência, o qual era definido por meio do valor dos bens necessários à sobrevivência do trabalhador. Contudo, precisa-se destacar que na análise de Marx

o valor da força de trabalho está atrelado à produção de mais-valia absoluta e relativa, variando inversamente.

Através dessas vertentes teóricas, buscou-se trazer os principais conceitos, interpretações, semelhanças e diferenças sobre a questão do salário no início e no desenvolvimento da revolução industrial.

A seguir, optou-se por mostrar a prática do salário pelas empresas no decorrer do capitalismo, durante o século XX, e para tanto, apresentou-se a visão de Taylor e Ford, na condição de pioneiros da administração. Posteriormente, foi apresentada a prática do salário no período pós-fordista, sobretudo no Toyotismo, bem como a visão da gerência moderna sobre a sua evolução. A base conceitual teve seguimento por meio das categorias de engajamento, subjetivo, capital humano, presentes nas visões gerenciais contemporâneas, bem como a visão crítica da sociologia contemporânea, sobre as mudanças na organização do trabalho e nas formas de remuneração na atualidade. Ainda apresentaram-se algumas pesquisas realizadas na área de administração no Brasil, sobretudo estudos com gerentes, sobre o impacto que o uso da remuneração variável causaria na motivação e no desempenho do trabalhador.

Para contrapor os estudos da administração, apresentou-se uma análise da perspectiva sociológica trazendo o estudo feito por Linhart, na França, sobre as condições de individualização salarial e o impacto no trabalhador. Para a autora, as empresas modernas querem indivíduos em que elas possam confiar, e para isso buscam criar um ambiente onde exista uma relação mútua de confiança, onde essa relação atenda tanto os objetivos empresariais quanto os individuais. Assim expressões como “justiça” e “valorização do mérito” aparecem nos depoimentos dos entrevistados nesse estudo.

Para este estudo, tinha-se como objetivo geral analisar a aderência/resistência do trabalhador às novas técnicas de gestão relacionadas à flexibilidade salarial, propostas com a remuneração variável, em empresas comerciais na cidade do Rio Grande. Para alcançar este objetivo geral apresentaram-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar como o sindicato da categoria profissional negociava as questões de salário com os empregadores; b) identificar as principais práticas de remuneração variável/ou de individualização na cidade do Rio Grande no setor de comércio; c) avaliar como os trabalhadores incorporavam as práticas de remuneração variável; d) verificar o impacto do uso da

flexibilidade salarial nas relações interpessoais e profissionais; e) verificar se os trabalhadores realizavam ações mais concorrenciais ou mais cooperativas entre eles; e f) avaliar como se relacionavam estas práticas de individualização do salário com outras práticas mais coletivas de remuneração.

Quanto as proposições deste estudo tínhamos como hipótese principal, se um plano de individualização de salários cria um ambiente de competitividade entre os trabalhadores; e quanto as hipóteses secundárias apresentavam-se: 1. A flexibilidade salarial aumenta o “comprometimento” do trabalhador com o resultado de seu trabalho; 2. Os trabalhadores incorporam as novas políticas de remuneração a favor do capital; 3. O incentivo financeiro que os trabalhadores recebem por meio da remuneração variável de seus salários está vinculado ao alcance de metas e resultados que deles são esperados; e 4. O trabalhador considera ações que valorizam o mérito pessoal, como sendo uma política justa, no que se refere à remuneração variável.

A seguir apresentam-se as principais conclusões da dissertação, a partir dos objetivos e das hipótese acima elencados:

A negociação salarial feita pelo Sindicato dos Comerciários da Cidade do Rio Grande não estaria conseguindo atender as necessidades dos trabalhadores, pois haveriam certas situações como, por exemplo, o “pagamento por fora” das comissões, que se constituiriam como uma prática recorrente do empregador para redução de custos com salários. Dessa forma, como mencionado anteriormente, notaram-se características de um tipo de trabalho precarizado, uma vez que certos direitos do trabalhador como 13º, férias, FGTS, por exemplo, não estão sendo cumpridos por tal ação empresarial. Ainda quando o trabalhador se veja levando vantagem, pois tal ação permite que ele receba seu salário “limpo”, ou seja sem “descontos” sua condição de trabalho se apresenta precarizada, pela ausência de direitos. Detectou-se também com a pesquisa, a exigência de um curso de capacitação profissional que o próprio sindicato coloca, como obrigatório para o trabalhador se habilitar ao recebimento de comissões. Nesse caso, verificou-se, que o curso não é oferecido pela entidade responsável, o SENAC unidade Rio Grande, há pelo menos três anos. Isto é, o sindicato exige um curso que atualmente não é ministrado e cujo o custo para sua realização seria do próprio trabalhador. Isso coloca sérias dúvidas sobre sua atuação em favor do trabalhador do comércio.

Entre as principais práticas de remuneração variável, identificadas por este estudo, constatou-se que em sua grande maioria o pagamento de comissões na cidade do Rio Grande está vinculado ao atingimento de metas de mercado, cujos critérios variam conforme os interesses econômicos de cada empresa.

As práticas de individualização dos salários ocorrem, segundo os resultados da pesquisa, pelas horas suplementares de trabalho além da jornada estabelecida legalmente, bem como por meio da premiação aos trabalhadores que obtêm um maior desempenho produtivo. Isso chega a seu extremo, nos casos em que o trabalhador chega a concordar com a demissão para aquele que não se “dedica o suficiente”.

Quanto ao impacto da remuneração variável nos relacionamentos interpessoais e laborais, foram encontrados, neste estudo, relatos dos entrevistados, como já mencionado, sobre agressões físicas, sobretudo quando a meta é individual e nos casos de metas coletivas, a “entrega de um trabalhador” para a gerência, por parte dos colegas que na sua visão não se “empenham o suficiente”.

Na pesquisa apareceu um leve predomínio de ações cooperativas entre os trabalhadores, independente de a meta ser individual ou coletiva. Este resultado pode estar relacionado à natureza do trabalho e à prática das empresas de atrelarem metas individuais a metas coletivas, o que indiretamente faz que mesmo em uma situação de incentivo à competição, o trabalhador esteja sujeito primeiro ao alcance da meta coletiva para somente depois ficar habilitado para a meta individual. Além disso, e o mais interessante neste estudo, é que a cooperação aparece inclusive de forma invisível, funcionando como uma espécie de acordos tácitos entre os trabalhadores, não formalizados e muitas vezes sem o conhecimento da gerência. O questionamento que pode-se fazer aqui é o seguinte: Por que esconder da gerência que uns ajudam aos outros? Uma resposta pode ser que o motivo é evitar conflitos. Outra resposta é da presença de valores de cooperação que em alguns casos acabam por estar por cima dos interesses individuais. Isso mostraria que o mundo das empresas não é totalmente dos empregadores, ele também aparece como sendo dos empregados que traçam estratégias que nem sempre serão competitivas entre eles, mesmo que as políticas de gestão tendam a levá-los nessa direção.

Um outro, resultado revela-se através de uma preferência maior do trabalhador pelas políticas de individualização do salário, quando comparado a

ações mais coletivas de remuneração, como é o caso da participação nos lucros. Nesses casos, alguns trabalhadores alegam que desse modo o salário irá depender só deles.

A partir das hipóteses e dos objetivos que foram definidos para este estudo, pode-se destacar por meio dos resultados alcançados, uma certa ideia de “justiça”, difundida no trabalhador, no que se refere à remuneração variável. As gerências, ao estabelecerem uma política salarial baseada no desempenho do indivíduo, esperam que este se comprometa mais com os resultados que dele são esperados, e dessa forma possa haver um incremento de produtividade, definindo a “justiça” como um fato de recompensar a quem mais produz. Seguindo ou aceitando essa lógica, os trabalhadores se sentem compelidos a se esforçarem mais, pois dessa forma serão melhores remunerados. Esse “esforço” adicional acaba sendo visto, em certa medida, como um ato de justiça, no sentido que “todo o meu esforço” será recompensado. Esse resultado concorda com os obtidos por Linhart, na França, nos anos 1990.

Surgiu na pesquisa empírica, também a existência de um trabalho invisível que o trabalhador tem que fazer para chegar a sua meta (as chamadas “horas suplementares”). Aqui podemos retomar o conceito de “Mais-valia” proposto por Karl Marx, como já mencionado na primeira parte da dissertação, sobretudo a mais-valia absoluta que é conseguida por meio do aumento da jornada de trabalho, afim de garantir ao empregador aumentar seu lucro pelas horas adicionais de trabalho realizadas pelo trabalhador. Na prática das empresas, na atualidade, de acordo como este estudo, parece que o capital se apropriou do conceito e inverteu a lógica, colocando no trabalhador a ideia que quem trabalha mais também ganha mais, bem como a decisão de fazer ou não horas excedentes também sob a responsabilidade deste último. Assim o trabalhador, busca através do prolongamento “voluntário” de sua jornada de trabalho auferir maiores ganhos salariais, por meio de seu desempenho e ao mesmo tempo produz mais-valia absoluta, muitas vezes de forma invisível.

Esta pesquisa poderia ser ampliada a outros ramos de atividades empresariais, como a prestação de serviços especializados, por exemplo, uma vez que foi observado no campo de pesquisa o uso da remuneração variável em escritórios de advocacia e contabilidade, escolas, técnicos de TV a cabo, entre outros. Outra possibilidade também é a pesquisa com os gerentes, uma vez que

este estudo teve como foco somente os trabalhadores e sua aderência às práticas da remuneração variável.

Desta forma, pode-se concluir que o trabalhador do comércio na cidade do Rio Grande adere às práticas de remuneração variável propostas pela gerência moderna, na busca pelo melhor desempenho e incorporando um certo “sentimento de justiça”, que lhe é transmitido no discurso de “quem trabalha mais, ganha mais”. Contudo, são as ações cooperativas (muitas vezes invisíveis) dos trabalhadores que colocam que a remuneração variável não tem uma via de mão única. Os trabalhadores podem entender como justo que obtenha maiores rendimentos quem tenha um melhor desempenho, podendo chegar, aliás, a situações de violência física, mas também podem exercer ações solidárias com um colega que não consegue atingir as metas, tal qual ditado desde os quadros gerencias.

Ao final desta dissertação, pode-se refletir que o resultado da aplicação da remuneração variável, no setor de comércio na cidade do Rio Grande, não tem uma única direção, nem otimista nem pessimista, nem de prevalência gerencial nem de resistência, nem de individualização definitiva e nem de cooperação total entre os trabalhadores. Trata-se de um caminho em aberto que só análises posteriores poderão definir se haverá efetivamente uma direção a tomar.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. P. O salário e sua função social: a valorização da pessoa humana como fundamento para a justiça social e o desenvolvimento econômico. In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 4. 2009, São Luís. **Anais...** São Luís: Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas - UFMA, 2009. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/eixos/1_Mundializacao/o-salario-e-sua-funcao-social.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2015.
- ÁLVARES; A. C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 70-77, out./nov., 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n4/v39n4a08.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2015.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTUNES, R. **Sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e negação do trabalho. Coimbra: Boi Tempo Editorial, 1999.
- BARBOSA, A. Engajamento subjetivo e organização flexível do trabalho: o caso dos trabalhadores da indústria do alumínio primário paraense. **Revista Sociedade e Estado**. Vol 29. Nº 1. Janeiro a abril de 2013. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/estado/article/view/18127>. Acesso em 10 jul. 2015
- BARBOSA, A. M. S.; MARTINS JUNIOR, A. Da disciplina ao controle: novos processos de subjetivação no mundo do trabalho. **Revista Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 11, n. 22, p. 75-92, Nov. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/2175-7984.2012v11n22p75/23761>>. Acesso em: 10 jul. 2015.
- BAUMAN, Z. **Comunidade**: a busca pela segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- BECKER, G. S. **Economic theory**. 2nd. Herndon: Transaction Publishers, 2007.
- BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, É. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Wmf Martins Fontes, 2009.
- BRASIL. Constituição (1988). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 20 dez. 2015.
- _____. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 20 dez. 2015.

_____. Lei nº 605, de 5 de Janeiro de 1949. Repouso semanal remunerado e o pagamento de salário nos dias feriados civis e religiosos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 1949. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l0605.htm>. Acesso em: 20 dez. 2015.

_____. Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm>. Acesso em: 20 dez. 2015.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 27. **Índice de Súmulas do TST**, 2003. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_1_50.html#SUM-27>. Acesso em: 20 dez. 2015.

CAMPOS, S. H. A questão determinantes dos salários nas teorias clássica, marxista e neoclássica. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 131-157, 1991. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/1404/1768>>. Acesso em: 23 out. 2015.

CARVALHO NETO, A. A negociação da participação nos lucros e resultados: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 195-214, jan./abr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000100011>. Acesso em: 23 out. 2014.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. 11ª edição. Petrópolis: Vozes, 2013.

CATHARINO, J. M. **Tratado jurídico do salário**. São Paulo: LTr, 1994.

CHAVES, A. L. L. Determinação dos rendimentos na região metropolitana de Porto Alegre: uma verificação empírica da teoria do capital humano. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 23, nesp., p.399-420, 2002. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2014>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2004.

CONTRIM, Vera. **Trabalho produtivo em Karl Marx**: novas e velhas questões. 2009. 221 f. Dissertação (Mestrado em História Econômica) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8137/tde-10122009-140316/pt-br.php>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan, UFRJ, 1994.

DESLAURIERS, J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean et al. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 127-151.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/mestrado20092/relacoes_poder01.pdf>. Acesso em: 10 out. 2015.

FEIJÓ, F, T; MADONO, D, T. **Pólo naval do Rio Grande: potencialidades, fragilidades e a questão da migração**. Porto Alegre: UFRGS/FCE/DERI, 2013. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/fce/wp-content/uploads/2015/01/TD02_2013_feijo_madono.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

FORD, H. Hoje e amanhã. In: FORD, H. **Os Princípios da Prosperidade de Henry Ford**. 4ªed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2012b.

FORD, H. Minha vida minha obra. In: FORD, H. **Os princípios da prosperidade de Henry Ford**. 4ªed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2012a.

GARENCER, P. Vida e obra de Taylor: In: TAYLOR, F. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

GARRIDO, L. M. **Participação nos lucros e resultados**. São Paulo: Nobel, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORENDER, J. Apresentação. In: **Os economistas**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996. p. 5-73.

GORZ, A. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Editora Anablume, 2005.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRUN, R. **Modelos de empresas, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela**. Vol 14. Nº 41. Revista Brasileira de Ciências Sociais. Outubro de 1999.

HANASHIRO, D. M. M.; MARCONDES, R. C. Sistema estratégico de recompensas para executivos: oportunidades e desafios. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 3, n. 5, p. 48-72, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/688>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2004.

HOLANDA, F, M. Apresentação: princípios de economia política e tributação. In: **Os economistas**. Editora Nova Cultura, 1996.

KOVÁCS, I. Empresa flexível: problemas sociais do pós-taylorismo. In: SANTOS, M. J. et al. **Globalizações**: novos rumos no mundo do trabalho. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

LAWLER III, E. E. **Rewarding excellence**: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.

LEFEBVRE, H. **O marxismo**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1960.

LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. Tradução: Maria Corrêa e Fernando Fidalgo. **Trabalho & Educação**, p, 24-36. UFMG. 2000. Disponível em: <http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu/article/viewFile/1680/1273> Acesso em 16 ago. 2015

LINHART, D. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo, 2007.

BRITO, J; ROTEMBERG, L; NEVES, L; OLIVEIRA, S. Entrevista: Daniele Linhart. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 149-160, mar./jun., 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462011000100011 Acesso em 10 jul de 2015

LINHART, D.; ROZENBLATT, P.; VOEGELE, S. Vers une nouvelle rémunération scientifique Du travail?. **Travail et Emploi**, França, n. 57, 1993.

MACEDO, R. **Os salários na teoria econômica**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1982.

MARX, K. **Manuscritos econômicos e filosóficos**. 1ª Ed. São Paulo: Boitempo, 2004.

_____. O capital: crítica da economia política. In: **Os economistas**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996b. 1 v. p. 119-491.

_____. O capital: o processo de formação do capital. In: **Os economistas**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996. 2 v.

_____. Salário, preço e lucro. In: **Os economistas**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996a. p. 73-119.

_____. **Trabalho assalariado e capital**. Lisboa: Editora Progresso, 2006.

MILL, J, S. Princípios de economia política: com algumas de suas aplicações à filosofia social. In: **Os economistas**. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1996.

MINCER, J. Investment in human capital and personal income distribution. **Journal of Political Economy**, 1958.

MOREIRA, L. Dobras da subjetividade: a RV como caso-pensamento do contemporâneo. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2005, [s.l.]. **Anais...** [s.l.]: [s.n.], 2005. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2005/artigos/127.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de direito do trabalho**: história e teoria geral do direito do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho. 24^o ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ONU. **Declaração universal dos direitos humanos**, 1948. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Declara%C3%A7%C3%A3o-Universal-dos-Direitos-Humanos/declaracao-universal-dos-direitos-humanos.html>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

OYADOMARI, J. C. T. et al. Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, n. 12, p. 53-74, jan./jun. 2009.

PAMPLONA, J. B. **Erguendo-se pelos próprios cabelos**: auto emprego e reestruturação produtiva no Brasil. São Paulo: Germinal, 2001.

PEREIRA, J. M. D. Em busca de uma teoria de salários: um resumo da controvérsia teórica. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 11, n. 2, p. 99-115, 1998. Disponível em: <<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/sociaisehumanas/article/view/1168/685>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

RAMOS, A. L. Acumulação flexível e direito do trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 15, n. 22, p. 76-89, 1997. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/viewFile/23488/21152>>. Acesso em: 1 nov. 2015.

REIS NETO, M, T. **A remuneração variável na percepção de empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. 2004. 288 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9BFH7E/tese_m_rio_teixeira_reis_netto.pdf?sequence=1>. Acesso em: 1 nov. 2015.

REVELLI, M. **Oito hipóteses sobre o pós-fordismo**, 2003. Disponível em: <www.Geocities.com/autonomiabvr/tdoss.html>. Acesso em: 17 fev. 2015.

RICARDO, D. Princípios de economia política e tributação: In: **Os economistas**. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1996.

RIEGER, B. M. **Aspectos peculiares de salário e remuneração**. 2012. 109 f. TCC Bacharel em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/67312/000872241.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo. Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S; JUDGE, T; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo. Person, 2010.

SANTOS, V. Da era fordista ao desemprego estrutural da força de trabalho: mudanças na organização da produção e do trabalho e seus reflexos. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL MARX E ENGELS, 6. 2009, Belém. **Anais...** Belém: UFPA, 2009. Disponível em: <http://www.ifch.unicamp.br/formulario_cemarx/selecao/2009/trabalhos/da-era-fordista-ao-desemprego-estrutural-.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2015.

SCHULTZ, T. W. **O capital humano**: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DA CIDADE DO RIO GRANDE. Convenção coletiva dos trabalhadores do comércio da cidade do Rio Grande e Região. Rio Grande/RS, 2014/2016.

SILVA FILHO, L, P. Pós-fordismo ou neofordismo?: ensaio e reflexões sobre a realidade no mundo do trabalho. In: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/8.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2015.

SMITH, A. A riqueza das nações: uma investigação sobre sua natureza e suas causas. In: **Os economistas**. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1996.

SOUZA, G. A. **O salário como direito fundamental**: revisitação, 2012. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-sal%C3%A1rio-como-direito-fundamental-%E2%80%93-revisita%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8ªed. São Paulo: Atlas, 1990.

TAYLOR, F. W. **Shop management**. Norwood: Harper & Brothers, 1911.

VARGAS, N. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. In: **Ciências Sociais hoje**. São Paulo: Anpocs; Cortez Editora, 1985.

VILAS BOAS, A. L; BATISTA, L. G. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional.

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo, v. 3, n. 1, p. 1-11, maio, 2004. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

_____, M. **Economia e sociedade**. São Paulo: Editora UNB, 2004. 2 v.

_____, M. **Psicofísica do trabalho industrial**. São Paulo: FGV, 2009.

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

WOOD JUNIOR, T; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, P. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, v. 64, p. 23-31, 2002.

ZIMPECK, B. G. **Administração de salários**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXO

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2014/2016

MR056722/2015

DATA E HORÁRIO DA TRANSMISSÃO: 26/08/2015 ÀS 17:30

SINDICATO DOS LOJISTAS DO COMERCIO DE RIO GRANDE, CNPJ n. 94.873.965/0001-32, neste ato representado(a) por seu Presidente, Sr(a). PEDRO ARTUR NEVES VALERIO e por seu Vice-Presidente, Sr(a). ALBERTO AMARAL ALFARO;

E

SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMERCIO DE RIO GRANDE, CNPJ n. 94.873.940/0001-39, neste ato representado(a) por seu Presidente, Sr(a). PAULO FRANCISCO DA SILVA ARRUDA;

celebram a presente CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO, estipulando as condições de trabalho previstas nas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA - VIGÊNCIA E DATA-BASE

As partes fixam a vigência da presente Convenção Coletiva de Trabalho no período de 01º de outubro de 2014 a 31 de janeiro de 2016 e a data-base da categoria em 01º de fevereiro.

CLÁUSULA SEGUNDA - ABRANGÊNCIA

A presente Convenção Coletiva de Trabalho abrangerá a(s) categoria(s) **Empregados no comércio da Cidade do Rio Grande**, com abrangência territorial em **Rio Grande/RS**.

Salários, Reajustes e Pagamento

Piso Salarial

CLÁUSULA TERCEIRA - SALARIO MINIMO PROFISSIONAL 2014-2016

VIGÊNCIA DA CLÁUSULA: 01/10/2014 a 31/01/2016

O salário mínimo profissional dos integrantes da categoria, a partir de 01 de outubro de 2014 e até 31 de janeiro de 2015 será de R\$ 960,00 (novecentos e sessenta reais), admitidas as exceções abaixo;

Parágrafo Primeiro:

Para os empregados ocupados em serviço de cafezinho, limpeza e recepcionista, o piso em 01 de outubro de 2014 e até 31 de janeiro de 2015 será de R\$ 836,76 (oitocentos e trinta e seis reais e setenta e seis centavos);

Parágrafo Segundo:

Para os empregados ocupados em serviço de office-boy e empacotadores, o piso em 01 de outubro de 2014 e até 31 de janeiro de 2015 será de R\$ 813,60 (oitocentos e treze reais e sessenta centavos).

Parágrafo Terceiro:

Fica instituído o Salário Mínimo Profissional dos Vendedores que percebam salário misto ou exclusivamente a base de comissões, que a partir de 1º de outubro de 2014 e até 31 de janeiro de 2015 passará a ser de R\$ 1.096,32 (mil e noventa e seis reais e trinta e dois centavos).

Parágrafo Quarto:

Para fazer jus ao Salário Mínimo Profissional de vendedor instituído no parágrafo terceiro, o vendedor/comissionado deve apresentar ao empregador, sob protocolo, uma cópia autenticada do Certificado de conclusão do Curso Presencial de Capacitação de Vendedor ministrado pelo SENAC, de acordo com o plano de curso organizado pelo Núcleo de Educação Profissional – NEP, código 79039, com uma Carga Horária (CH), mínima de 160 horas.

Parágrafo Quinto:

Considerando a alteração da data base (de 1º de outubro para 1º de fevereiro) regularmente autorizada pelas respectivas assembleias, o salário mínimo profissional dos integrantes da categoria, a partir de 01 de fevereiro de 2015 e até 31 de janeiro de 2016 será de R\$ 1.054,00 (mil e cinquenta e quatro reais), admitidas as exceções abaixo;

Parágrafo Sexto:

Para os empregados ocupados em serviço de cafezinho, limpeza e recepcionista, o piso em 01 de fevereiro de 2015 e até 31 de janeiro de 2016 será de R\$ 918,69 (novecentos e dezoito reais e sessenta e nove centavos);

Parágrafo Sétimo:

Para os empregados ocupados em serviço de office-boy e empacotadores, o piso em 01 de fevereiro de 2015 e até 31 de janeiro de 2016 será de R\$ 893,27 (oitocentos e noventa e três reais e vinte e sete centavos).

Parágrafo Oitavo:

Fica instituído o Salário Mínimo Profissional dos Vendedores que percebam salário misto ou exclusivamente a base de comissões, que a partir de 01 de fevereiro de 2015 e até 31 de janeiro de 2016 passará a ser de R\$ 1.203,67 (mil, duzentos e três reais e sessenta e sete centavos).

Parágrafo Nono:

Para fazer jus ao Salário Mínimo Profissional de vendedor instituído no parágrafo terceiro, o vendedor/comissionado deve apresentar ao empregador, sob protocolo, uma cópia autenticada do Certificado de conclusão do Curso Presencial de Capacitação de Vendedor ministrado pelo SENAC, de acordo com o plano de curso organizado pelo Núcleo de Educação Profissional – NEP, código 79039, com uma Carga Horária (CH), mínima de 160 horas.

Reajustes/Correções Salariais

CLÁUSULA QUARTA - REAJUSTE SALARIAL 2014/2016

VIGÊNCIA DA CLÁUSULA: 01/10/2014 a 31/01/2016

Os empregados da categoria profissional, abrangidos pelo sindicato suscitante, terão seus salários reajustados, em 01 de outubro de 2014, pelo percentual de 8,72% (oito inteiros e setenta e dois centésimos por cento) calculado sobre o salário referente ao mês de outubro de 2013, compensando-se os reajustes decorrentes da aplicação da legislação salarial própria, bem como os concedidos mediante acordos e antecipações espontâneas, respeitado o princípio da irredutibilidade dos salários.

Parágrafo Primeiro:

A taxa de reajustamento do salário do empregado que haja ingressado na empresa após a data-base será proporcional ao tempo de serviço e terá como limite o salário reajustado do empregado exercente da mesma função, admitido até 12 (doze) meses antes da data-base. Na hipótese de o empregado não ter paradigma ou em se tratando de empresa constituída e em funcionamento depois da data-base da categoria, será adotado o critério proporcional ao tempo de serviço, com adição ao salário da época da admissão, conforme tabela abaixo:

<i>Admissão</i>	<i>Reajuste</i>
Outubro/13	8,72%
Novembro/13	7,99%
Dezembro/13	7,27%
Janeiro/14	6,54%
Fevereiro/14	5,81%
Março/14	5,09%
Abril/14	4,36%
Mai/14	3,63%
Junho/14	2,91%
Julho/14	2,18%
Agosto/14	1,45%

Setembro/14	0,73%
-------------	-------

Parágrafo Segundo:

Os reajustes ora acordados incidem tão somente sobre a parte fixa dos salários.

Parágrafo Terceiro:

O reajuste dos salários em 01 de fevereiro de 2016 considerarão percentuais de inflação negociadas relativas ao período compreendido entre 01 de outubro de 2014 e 31 de janeiro de 2016.

Pagamento de Salário – Formas e Prazos

CLÁUSULA QUINTA - PARCELAS VENCIDAS

As diferenças salariais decorrentes da aplicação da presente convenção coletiva de trabalho deverão ser satisfeitas aos empregados ativos até o dia 15 (quinze) de setembro de 2015.

Parágrafo Primeiro:

Ao empregados que já tenham rescindido o seu contrato de trabalho na data desta convenção coletiva de trabalho as diferenças salariais de que trata esta cláusula serão satisfeitas até 20 (vinte) dias da data em que o requererem.

Parágrafo Segundo:

O inadimplemento da obrigação de pagar as diferenças salariais até o vencimento de que trata esta cláusula ensejará a correção dos débitos pelos índices de correção de débitos trabalhistas previstos na Lei nº 8.177 - FADCT, ocorridos entre o dia 15 de setembro de 2015 e a data do efetivo pagamento.

Outras normas referentes a salários, reajustes, pagamentos e critérios para cálculo

CLÁUSULA SEXTA - SALÁRIOS

O empregador será obrigado a efetuar o pagamento dos salários em moeda corrente, sempre que o mesmo for realizado em sexta-feira ou véspera de feriado.

CLÁUSULA SÉTIMA - 13º SALÁRIO

As empresas serão obrigadas a pagar 50% (cinquenta por cento) do décimo terceiro salário aos empregados que o requeriram até dois (02) dias após o recebimento do aviso de férias.

Gratificações, Adicionais, Auxílios e Outros

Gratificação de Função

CLÁUSULA OITAVA - ADICIONAL DE QUEBRA DE CAIXA

As empresas concederão a todos os empregados que exerçam a função de "caixa", a título de quebra de caixa, um adicional no valor igual a 8% (oito por cento) do salário normativo da categoria, sempre que este suportar eventuais diferenças verificadas em seu "caixa".

Parágrafo Único - As empresas que promoverem o pagamento do adicional de que trata esta cláusula, é facultado o desconto no salário de eventuais diferenças de caixa.

Adicional de Tempo de Serviço

CLÁUSULA NONA - QÜINQÜÊNIO

É Concedido um adicional de 6% (seis por cento), por quinquênio de serviço ininterrupto na mesma empresa, percentual este que incidirá sobre qualquer forma de remuneração, aplicando-se mês a mês sobre a remuneração variável, quando for o caso.

Auxílio Creche

CLÁUSULA DÉCIMA - CRECHE

Os empregadores que não mantiverem creches de forma direta ou conveniada pagarão, as suas empregadas após o término de licença, mediante requerimento, auxílio mensal, a título indenizatório, não integrando o salário para qualquer efeito legal, no valor equivalente a 0,10 (um décimo) do salário normativo da categoria profissional, por filho de até 6 (seis) anos de idade, independente de comprovação de despesa.

Parágrafo primeiro:

Equipara-se a mãe a empregada que mantenha a guarda judicial, bem como a adoção regular de crianças com idade de até 6(seis) anos, devidamente comprovada.

Parágrafo segundo:

As creches mencionadas no “caput” deste artigo devem localizar-se a uma distância de no máximo de 1 (um) km do local de trabalho.

Contrato de Trabalho – Admissão, Demissão, Modalidades

Normas para Admissão/Contratação

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - CONTRATOS DE EXPERIÊNCIA - TEMPO

Os contratos de experiência, não poderão ser celebrados por prazo inferior a trinta (30) dias, devendo as empresas fornecerem cópias dos mesmos no ato da admissão

Desligamento/Demissão

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - RESCISÃO CONTRATUAL

As empresas se obrigam a efetuar o pagamento dos valores relativos a rescisão de contrato nos termos da Lei n.º 7855/89, de 24.10.1989, ou seja:

- a) até o primeiro dia útil imediato ao término do contrato, ou
- b) até o décimo dia, contado da data da notificação da demissão, sendo o aviso prévio indenizado.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - RESCISÃO - RELAÇÃO DE SALÁRIOS

Quando requerido, as empresas ficam obrigadas a entregar ao empregado demitido, a relação de seus salários durante o período trabalhado ou incorporado no atestado de afastamento e salário, de acordo com o formulário oficial, no prazo de quinze (15) dias após o vencimento do aviso prévio.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - RESCISÃO - JUSTA CAUSA

No caso de rescisão de contrato por justa causa, a empresa deverá fornecer ao empregado, documento que especifique o enquadramento no art. 482 da C. L. T.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - RESCISÃO - HOMOLOGAÇÃO

Com qualquer tempo de serviço superior a 12 (doze), meses a rescisão contratual dos integrantes da categoria, será homologada no Sindicato Profissional, ou no posto da Delegacia Regional do Trabalho.

Parágrafo único - Quando das homologações de rescisão de contrato de trabalho, na DRT ou no

sindicato da categoria profissional, as empresas deverão apresentar, obrigatoriamente, as certidões de REGULARIDADE DE SITUAÇÃO referentes a Contribuição Sindical, Contribuição Assistencial e Confederativa junto ao Sindicato dos Lojistas do Comércio do Rio Grande – SINDILOJAS e ao Sindicato dos Empregados no Comércio.

Aviso Prévio

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA - AVISO PRÉVIO - NOVO EMPREGO

Na rescisão do contrato de trabalho sem justa causa, obtendo o empregado novo emprego no curso do aviso prévio, ficará dispensado do cumprimento do mesmo, ficando ajustado, porém, que somente serão pagos pelo empregador, nesta hipótese, os dias efetivamente trabalhados, bem como as demais parcelas rescisórias.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA - AVISO PRÉVIO - SUSPENSÃO

o aviso prévio fica suspenso, se durante o seu curso, o empregado entrar em gozo de benefícios previdenciários, completando-se o tempo nele previsto após a concessão de alta.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA - AVISO PRÉVIO - DISPENSA EXPRESSA:

As empresas que dispensarem seus empregados de comparecer ao trabalho durante o aviso prévio, deverão fazê-lo por escrito no verso do próprio aviso

CLÁUSULA DÉCIMA NONA - AVISO PRÉVIO - ALTERAÇÃO CONTRATUAL

Durante o prazo do aviso prévio, dado por qualquer das partes, salvo caso de reversão ao cargo efetivo de exercente de cargo de confiança, ficam vedadas as alterações nas condições de trabalho, inclusive de local de trabalho, sob pena de rescisão imediata do contrato, respondendo a empresa pelo pagamento do restante do aviso prévio.

CLÁUSULA VIGÉSIMA - AVISO PRÉVIO - REDUÇÃO DE JORNADA

Fica estabelecido que o empregado, durante o período do aviso prévio, poderá optar pela redução de duas (02) horas no horário que melhor lhe convier

Suspensão do Contrato de Trabalho

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMEIRA - CONTRATOS DE EXPERIÊNCIA - SUSPENSÃO

O contrato de experiência fica suspenso durante a concessão de benefícios previdenciários, complementando-se após a alta concedida pelo órgão previdenciário ou pelo Instituto Nacional de Seguridade Social -INSS.

Estágio/Aprendizagem

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA - CONTRATO - MENORES E ESTÁGIOS

As empresas só poderão admitir ou aceitar estagiários ou menores enquadrados em programas especiais, desde que, estas admissões ou aceitações não impliquem em demissões de empregados, e que seu número não ultrapasse 10% (dez por cento) do total de empregados do estabelecimento.

Parágrafo Primeiro: Será assegurado ao menor do programa uma jornada diária máxima de (04.00) horas, e o exercício de atividades que não demandem esforço físico incompatível com a sua compleição física.

Parágrafo Segundo: é Garantido ao menor do programa especial de que trata esta cláusula a inalterabilidade de função, vedada a mudança arbitrária das atividades por ele desenvolvidas, bem como a troca unilateral de horário de trabalho.

Parágrafo Terceiro: É assegurado ao sindicato suscitante, por seu Presidente, o acompanhamento

da execução do programa junto as empresas que o adotarem.

Outras normas referentes a admissão, demissão e modalidades de contratação

CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCEIRA - CONTRATO DE TRABALHO - CÓPIA

Ficam as empresas obrigadas a entregar a seus empregados, no ato de admissão, cópia do contrato de trabalho.

Relações de Trabalho – Condições de Trabalho, Normas de Pessoal e Estabilidades

Outras normas referentes a condições para o exercício do trabalho

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUARTA - MAQUILAGEM

Quando as empresas exigirem que suas empregadas trabalhem maquiladas, deverão fornecer o material necessário

Jornada de Trabalho – Duração, Distribuição, Controle, Faltas

Duração e Horário

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA - JORNADA DE TRABALHO - CONTROLE PONTO

A jornada normal de trabalho de todos os empregados integrantes da categoria representada pelo Sindicato dos Empregados no Comércio do Rio Grande, será de até quarenta e quatro (44) horas semanais.

Parágrafo Único: As empresas que mantiverem mais de 6(seis) empregados serão obrigadas a manter livro, cartão ou outro meio de controle de ponto, com obrigatoriedade do funcionário registrar sua presença no trabalho, consignado o horário de início e término de cada turno de jornada laboral.

Prorrogação/Redução de Jornada

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEXTA - JORNADA SUPLEMENTAR E COMPENSAÇÃO HORÁRIA

CLÁUSULA VIGÉSIMA OITAVA - JORNADA SUPLEMENTAR E COMPENSAÇÃO HORÁRIA

É Fixado um adicional de 75% (setenta e cinco por cento) para as duas primeiras horas extraordinárias e 100% (cem por cento) para as demais, prestadas pelos integrantes da categoria, respeitado o disposto no Art. 66 da CLT.

Parágrafo Primeiro:

As empresas que desejarem utilizar o sistema de compensação de horas suplementares, não excedentes a duas diárias, poderão fazê-lo na forma do estabelecido no artigo 59 da CLT, devendo tais compensações serem realizadas no máximo, até 30 (trinta) dias subseqüentes.

Parágrafo Segundo:

Fica assegurado o direito do empregado estudante não aceitar a prorrogação de seu horário de trabalho se tal vier a prejudicar-lhe às aulas e/ou prestação de provas ou exames.

Parágrafo Terceiro:

Fica vedada a compensação mencionada no parágrafo primeiro deste artigo aos empregados, classificados como vendedores e que percebam salário à base de comissões sobre as vendas, inclusive o misto.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SÉTIMA - JORNADA REDUÇÃO

Quando houver redução na jornada de trabalho as empresas deverão manter o pagamento da maior remuneração recebida pelo empregado.

CLÁUSULA VIGÉSIMA OITAVA - JORNADA - PRORROGAÇÃO - LANCHE

As empresas ficam obrigadas a fornecer lanches a seus empregados que tiverem a jornada de trabalho prorrogada por período superior a duas (02.00) horas.

Parágrafo único:

O lanche fornecido por força da presente cláusula, não integrará o salário para qualquer efeito, não constituirá parcela “in natura”, nem será base de cálculo de parcela previdenciária, fundiária ou de qualquer outra natureza.

Intervalos para Descanso

CLÁUSULA VIGÉSIMA NONA - JORNADA - INTERVALOS

Após as duas primeiras horas do início da jornada diária as empresas concederão aos empregados, nos turnos da manhã e da tarde, intervalos de quinze (15) minutos para lanche.

Parágrafo Único:

Se o empregador fornecer o lanche de que trata a presente cláusula, o seu valor não integrará o salário para qualquer efeito, não constituirá parcela “in natura”, nem será base de cálculo de parcela previdenciária, fundiária ou de qualquer outra natureza.

Outras disposições sobre jornada

CLÁUSULA TRIGÉSIMA - JORNADA E REUNIÕES

Fica estabelecida que as reuniões promovidas pela empresa, quando de comparecimento obrigatório, deverão ser realizadas durante a jornada de trabalho.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA PRIMEIRA - JORNADA - ATRASO AO SERVIÇO

Em caso de atraso do empregado no horário de serviço e, quando o empregador permitir seu trabalho naquele dia, fica este impedido de descontar a importância relativa ao repouso semanal remunerado e feriado correspondente, facultado o desconto do salário, relativo ao período de tempo em atraso ou a prorrogação da jornada por igual tempo.

Férias e Licenças

Remuneração de Férias

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEGUNDA - FÉRIAS - PAGAMENTO

As empresas ao concederem férias a seus empregados deverão pagar a remuneração destas até dois (02) dias antes do início do período concedido, conforme estabelece o artigo 145 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA TERCEIRA - FÉRIAS PROPORCIONAIS

Ao empregado que rescindir espontaneamente seu contrato de trabalho, desde que tenha completado nove (09) meses de contrato, serão pagas as férias proporcionais, com 1/3 (um terço) a mais, como previsto na Constituição Federal

Licença Maternidade

CLÁUSULA TRIGÉSIMA QUARTA - GESTANTE

É assegurada a estabilidade provisória para empregada gestante, desde a comprovação da gravidez junto a empresa até cento e oitenta (180) dias após o parto.

Parágrafo único: Será abonada a falta à empregada gestante no caso de consulta médica comprovada com documento hábil.

Outras disposições sobre férias e licenças

CLÁUSULA TRIGÉSIMA QUINTA - PIS - DISPENSA

Os empregados serão dispensados durante meio expediente da jornada de trabalho, sem prejuízo salarial para saque das parcelas do Programa de Integração Social - PIS, e durante um dia quando seu domicílio bancário for em outro município

Saúde e Segurança do Trabalhador

Uniforme

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEXTA - UNIFORMES

As empresas que exijam o uso de uniformes ficam obrigadas a fornece-los, em quantidade de dois (02) por ano, sem qualquer ônus para seus empregados, sob pena de indenizar o valor cobrado, corrigido monetariamente.

Aceitação de Atestados Médicos

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SÉTIMA - ATESTADO MÉDICO

Obrigações de as empresas aceitarem, para todos os efeitos, atestado de doença fornecido por quaisquer profissional médico da Instituição da Previdência Social, ao qual o empregado deve estar

vinculado, devendo constar o código internacional da moléstia, que devem ser apresentados no prazo máximo de 24 horas após o retorno ao trabalho, sob pena de considerar injustificada a(s) falta(s)

Disposições Gerais

Outras Disposições

CLÁUSULA TRIGÉSIMA OITAVA - CAIXA - CONFERÊNCIA

A conferência de caixa será efetuada à vista do empregado, por ele responsável sob pena de impossibilidade de qualquer compensação de diferenças apuradas.

Parágrafo Único: Ficam as empresas obrigadas a fornecerem treinamento aos funcionários que exerçam função de caixa.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA NONA - CAIXA - DESCONTO DE CHEQUES

As empresas não poderão descontar de seus empregados que exerçam funções de recebimento de valores, quantias relativas a cheques sem cobertura ou fraudulentamente emitidos, desde que cumpridas as formalidades exigidas pelo empregador para aceitação de cheques, dos quais deve obrigatoriamente dar ciência destas, aos exercentes da referida função.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA - COMISSIONADO - ANOTAÇÃO NA CTPS

As empresas que remunerarem seus empregados a base de comissões, deverão anotar na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS dos mesmos, ou em seu contrato individual, o percentual que será aplicado para o cálculo das comissões

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA PRIMEIRA - COMISSIONADO - MÉDIA DAS COMISSÕES

Os integrantes da categoria que percebam salário misto ou exclusivamente comissões, terão o valor das férias, décimo terceiro salário e rescisões de contrato trabalho, apurado levando-se em consideração a média das comissões percebidas nos seis (06) meses anteriores a concessão ou pagamento.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA SEGUNDA - COMISSIONADO - DSR

A remuneração do repouso semanal e feriados do comissionado, será calculada tomando-se por base o total das comissões auferidas no mês, divididas pelos dias efetivamente trabalhados pelo empregado e multiplicando-se pelos domingos e feriados a que fizer jus.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA TERCEIRA - COMISSIONADO - ESTORNO DE COMISSÕES

As empresas não poderão descontar ou estornar da remuneração das comissões dos empregados, valores relativos a mercadorias devolvidas por qualquer motivo pelos clientes, após a efetivação da venda.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA QUARTA - REFEITÓRIO

As empresas que não dispuserem de cantina ou refeitório, destinarão local em condições de higiene para lanche dos empregados

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA QUINTA - PIS E MULTA

Fica estabelecida uma multa de 01 salário normativo da categoria para o empregado que for prejudicado com relação ao programa de Integração Social - PIS, pelo não cadastramento, por incorreção nos lançamentos da RAIS ou por omissão do nome na Relação Anual das Informações Sociais – RAIS sem prejuízo dos demais direitos

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA SEXTA - CTPS - DEVOLUÇÃO

As empresas ficam obrigadas a devolver a Carteira de Trabalho e Previdência Social -CTPS, no prazo de dez (10) dias úteis, de seu recebimento, sob pena de responderem por uma multa de 01 dia de trabalho do salário normativo por dia de atraso a qual reverterá em favor do empregado.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA SÉTIMA - CTPS - CBO

As empresas ficam obrigadas a promover a anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS de seus empregados, suas funções específicas efetivamente exercidas no estabelecimento, em conformidade com o Código Brasileiro de Ocupações.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA OITAVA - RECIBO DE DOCUMENTOS

Todos os documentos apresentados pelo empregado, tais como Carteira de Trabalho e Previdência Social, certidões, atestados médicos, e quaisquer outros, serão sempre entregues mediante recibo.

CLÁUSULA QUADRAGÉSIMA NONA - SALÁRIOS - RECIBO

As empresas ficam obrigadas a fornecer aos seus empregados, no ato do pagamento de seus salários, cópia de recibos ou envelope de pagamento com o discriminativo das parcelas pagas e dos descontos efetuados

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA - IMPOSTO DE RENDA

As empresas deverão fornecer a seus empregados, no caso de rescisão contratual, a informação anual de rendimento para fins de Imposto de Renda.

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA PRIMEIRA - CONTRIBUIÇÃO ASSISTENCIAL DOS EMPREGADOS

- 2014/2016

VIGÊNCIA DA CLÁUSULA: 01/10/2014 a 31/01/2016

Atendendo ao quanto restou deliberado pela Assembléia Geral do Sindicato dos Empregados no Comércio do Rio Grande, a (s) empresa (s) descontarão em folha de pagamento de todos os seus empregados, sindicalizados ou não, beneficiados ou não pelo Acordo Coletivo firmado pelas partes, as contribuições assistenciais:

I. O valor equivalente a 4% (quatro por cento), da remuneração efetivamente percebida nos meses de outubro de 2014, janeiro de 2015, maio de 2015, julho de 2015, outubro de 2015 e janeiro de 2016; sendo que tais importâncias deverão ser recolhidas ao Sindicato dos Empregados no Comércio do Rio Grande, ou a quem este designar, até o dia 10 de cada mês subsequente.

II. O desconto que se refere esta cláusula, fica condicionado a não oposição, pelo empregado, manifestada por carta escrita de próprio punho no Sindicato Profissional até 10 (dez) dias antes do primeiro reajuste.

III. As empresas que já recolheram a Contribuição Assistencial dos seus funcionários pela remuneração paga nas datas mencionada no item I, deverão recolher de uma só vez as diferenças oriundas deste acordo coletivo até o dia 20 de Setembro de 2015.

IV. Dos empregados que vierem a ser admitidos durante a vigência do presente acordo, as empresas descontarão e recolherão, aos cofres do Sindicato dos Empregados no Comércio, ou a quem este designar, a contribuição correspondente a 4% (quatro por cento) do total da remuneração do mês de admissão do empregado, recolhendo até o dia 10 do mês subsequente ao da admissão.

V. A (s) empresa (s) que não efetivar (am) os recolhimentos sobre a remuneração do mês de outubro de 2014 (4%), janeiro de 2015 (4%), Maio de 2015 e Julho de 2015 (4%) prevista no item I, deverão descontar de seus empregados, de uma só vez, o valor da referida contribuição juntamente com a folha de pagamento complementar no mês de setembro de 2015 para quitação das diferenças remuneratórias decorrentes da aplicação deste acordo e repassar até o dia 20 de setembro de 2015 aos cofres do sindicato.

VI. A (s) empresa (s) deverá (ao) apresentar juntamente com a guia de recolhimento da

Contribuição Assistencial a Guia (GFIP) do FGTS, com relação dos funcionários, sob pena da cominação de uma Multa de R\$ 200,00 (duzentos reais) em favor das entidades sindicais.

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA SEGUNDA - CONTRIBUIÇÃO ASSISTENCIAL PATRONAL - 2014/2016

VIGÊNCIA DA CLÁUSULA: 01/10/2014 a 31/01/2016

As empresas abrangidas pela base territorial do Sindicato dos Lojistas do Comércio do Rio Grande - SINDILOJAS, Entidade representativa da categoria econômica, sindicalizadas ou não, ficam obrigadas a recolher aos cofres da entidade, mediante, guias próprias que serão fornecidas na secretaria da entidade sindical para pagamento nos estabelecimentos Bancários, importâncias equivalentes e nas mesmas datas daquelas mencionadas na cláusula 51ª - "da Contribuição Assistencial dos Empregados", a título de Contribuição Assistencial Patronal, sob pena das cominações previstas no artigo 600 da CLT.

Parágrafo Primeiro:

Nenhuma empresa, possuindo ou não empregados, poderá contribuir a este título e nas datas supra mencionadas no caput da referida cláusula, importância inferior a R\$60,00 (sessenta reais).

Parágrafo Segundo:

As empresas que no exercício de 2014 efetuaram o recolhimento da Contribuição Confederativa aos cofres da entidade sindical patronal, nas épocas próprias, estão isentas do pagamento da primeira e segunda parcela da contribuição prevista nesta cláusula.

CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA TERCEIRA - COMPETÊNCIA DE FORO

Eventuais dúvidas e divergências, eventualmente, surgidas da aplicação dos preceitos da presente Convenção Coletiva de Trabalho, elegem os convenientes o foro da Justiça do Trabalho do Rio Grande.

Presidente
SINDICATO DOS LOJISTAS DO COMERCIO DE RIO GRAND

ALBERTO AMARAL ALFARO
Vice-Presidente
SINDICATO DOS LOJISTAS DO COMERCIO DE RIO GRANDE

PAULO FRANCISCO DA SILVA ARRUDA
Presidente
SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMERCIO DE RIO GRANDE