

**A REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL E A
COMPETITIVIDADE**

**LUIZ CARLOS DOS SANTOS
ROBERTO CARLOS QUINTELA DE ALCÂNTARA
ROQUE PEREIRA DA SILVA
ROSILA CAVALCANTE DE ALBUQUERQUE
VANILDA GODINHO CORRÊA DA SILVA**

**A REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL E A
COMPETITIVIDADE**

**EDUNEB
SALVADOR
2002**

Trabalho inicialmente apresentado à *Facultad de Ciências Políticas Jurídicas Y Económicas, da Universidad del Museo Social Argentino - UMSA, como exigência parcial da disciplina Recursos Humanos, do curso de doutorado em Ciências Empresariais, em 1997.*

Digitação

Mário Márcio Menezes Simões

Editoração e Capa

Design Djalma Fiuza

Santos, Luiz Carlos dos

A remuneração flexível e a competitividade/ Luiz Carlos dos Santos [et al...]. - Salvador: EdUneb, 2002.
39p.

1 . Concorrência . 2. Salário - Administração.

CDD:658.322

Editora UNEB - Estrada das Barreiras, s/n - Narandiba/Cabula - Salvador -
Bahia. Fone: 387-5040

Dedicamos este estudo aos nossos queridos pais, esposos, esposas e filhos, pela compreensão quanto ao afastamento para nossa qualificação *stricto sensu*.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. *Benjamín García*, pela presteza e dedicação no tocante à orientação metodológica.

À Prof^a Mariá Barreto Sampaio, pela criteriosa correção do vernáculo.

Ao Sr. Mário Márcio Menezes Simões, sempre presente, como digitador dos nossos trabalhos.

À Telma Batista Farias da Silva, pelo acompanhamento da editoração junto a EdUNEB.

Ao competentíssimo *designer* – Djalma Fiuza, pela beleza da capa e formatação.

Agradecemos, ainda, ao colega doutorando Osvaldo Bezerra que, com sua experiência na área de RH, muito contribui com suas indicações de fontes bibliográficas.

A questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração com fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

Os Autores

APRESENTAÇÃO

O QUE EXISTE DE NOVO NOS SISTEMAS DE
DE REMUNERAÇÃO QUE POSSA
EFETIVAMENTE MOBILIZAR
OS TRABALHADORES PARA
ENFRENTAREM OS DESAFIOS
COMPETITIVOS DO PRESENTE?

Esta é a pergunta que mais temos ouvido nos últimos tempos entre os administradores de Recursos Humanos e dirigentes de empresa.

Sem dúvida, grande é a busca de alternativas que possam atender a esta expectativa, tão grande quanto à diversidade de idéias, que muitas vezes, são atropeladas pela velocidade com que as mudanças ocorrem nesta época de profundas transformações.

Tudo parece indicar que todos os modelos tradicionalmente usados na administração estão irremediavelmente falidos, face à sua ineficácia em resolver os novos desafios impostos pela nova ordem mundial, marcada por profundas transformações tecnológicas e pela crescente globalização dos mercados.

A questão da remuneração na atualidade, para ser resolvida, não basta que se garanta sua adequabilidade frente

aos parâmetros internos e externos, através da avaliação dos cargos e da pesquisa salarial, dentro da tradicional visão cartesiana, pois hoje os indivíduos procuram principalmente sua realização como seres humanos, através de uma participação mais efetiva no contexto organizacional.

Para ir de encontro a essa necessidade humana, é necessário romper com os sistemas, que condicionavam a vida das pessoas a contratos patriarcais, que geravam um auto-interesse limitado às regras de um jogo unilateral, submetendo-as a um ciclo vicioso de desinteresse e dependência. É necessário criar condições para propiciar que as pessoas operem em um ciclo empreendedor, onde o contrato permita o desenvolvimento de suas potencialidades através do auto-interesse autêntico e independente, que possibilite seu desenvolvimento e realização.

SUMÁRIO

Introdução	15
Capítulo I - Conceitos	17
1.1 - Remuneração Tradicional	17
1.2 - Remuneração Flexível	18
Capítulo II - Justificativas Filosóficas	19
Capítulo III - Formas de Remuneração	21
3.1 - Sistemas Tradicionais	21
3.2 - Remuneração Flexível	23
Capítulo IV - Experiências em outros Países	26
4.1 - Estados Unidos	26
4.2 - Alemanha	33
4.3 - Inglaterra	38
4.4 - França	39
4.5 - Holanda	42
4.6 - Dinamarca	43
4.7 - Venezuela	44
4.8 - México	44
4.9 - Peru	45
4.10 - Chile	45
Capítulo V - Fundamentação Legal	47
Capítulo VI - A Remuneração Flexível na Realidade Brasileira	52
6.1 - Vivenciando a Remuneração Flexível	54
Capítulo VII - Fatores Críticos do Sucesso de um Sistema de Remuneração Flexível	56
Capítulo VIII - Princípios centrais para construção de um Sistema de Remuneração Flexível	58
Capítulo IX - Ônus da Transição	59
Capítulo X - Vantagens	60

Capítulo XI - Desvantagens	62
Conclusão	65
Capítulo XII - Referências Bibliográficas	68
Apêndices	69

INTRODUÇÃO

Em uma organização, cada função ou cargo tem o seu valor. Só se pode remunerar com justiça e equidade os ocupantes de um cargo se conhecermos o valor desse cargo em relação aos demais cargos na organização e à situação do mercado.

Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a Administração de Salários é um assunto que envolve a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

Assim, pode-se definir Administração de Salários como um conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter estruturas de Salários equitativas e justas com relação aos demais cargos da própria organização (visando-se o equilíbrio interno); e aos salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas (visando-se o equilíbrio externo).

O salário constitui o centro das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações. Pode ser definido como "a retribuição em dinheiro ou equivalente, paga pelo empregador ao empregado, em função do cargo que exerce e dos serviços que presta".

Observamos que existe o salário direto e o salário indireto. O salário direto é aquele percebido exclusivamente como contraprestação do serviço no cargo ocupado; enquanto o salário indireto é decorrente de cláusulas da convenção coletiva de trabalho e do plano de serviços e de benefícios sociais

oferecidos pela organização. A soma desses salários, direto e indireto, constitui a Remuneração.

Esse conceito de Remuneração, apesar de ainda em uso em muitas organizações, desenvolveu-se naquelas que procuravam atender às expectativas do mercado, cada vez mais competitivo e exigente. Em face dessa exigência, a Administração de Salários, atualmente é diferenciada e específica, havendo necessidade de se levar em conta, ao estabelecer formas de remuneração, a sua estratégia.

As organizações já estão conscientes de que são as pessoas que fazem acontecer as coisas, portanto, as que estão focadas no crescimento e na competitividade precisam investir corretamente nas pessoas - só elas são capazes de fazer com que atinjam os seus objetivos..

CAPÍTULO I - CONCEITOS

1.1 - Remuneração Tradicional

A Remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, com todas as decorrências do salário indireto. Em outros termos, a Remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir direta ou indiretamente como consequência do trabalho que ele desenvolve em uma organização. Este conceito apresenta uma visão tecnicista e uma configuração piramidal rígida, porque o cargo é quem condiciona a atuação do profissional.

Segundo essa visão tradicional, uma das mais importantes funções da questão de Recursos Humanos é a de determinar os padrões de remuneração aos empregados, baseados em critérios aceitos por todos como adequados. Por outro lado, dificilmente alguma coisa é mais importante para os empregados que sua **remuneração**, por se constituir, na maioria dos casos, em seu único meio de sobrevivência econômica, assim como é também um dos fatores que determinam sua posição na comunidade.

Dada esta importância atribuída pelo empregado à remuneração, a maioria dos desentendimentos entre os empregados e empregadores, tem origem na idéia de que não está havendo justiça na determinação dessa remuneração. Do lado da empresa, trata-se de assunto economicamente muito delicado, pois os salários acrescidos dos benefícios e demais encargos sociais constituem isoladamente um dos maiores itens de dispêndio que, se tratados de forma desequilibrada, podem comprometer a saúde financeira da organização.

1.2 - Remuneração Flexível

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização do trabalho, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades.

A questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

A Remuneração Flexível é uma forma de ligação, de vínculo, com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo. É também um catalisador para convergência de energias na organização.

À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui-se num componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de significados partilhados, ajudando as gerais visões comuns.

CAPÍTULO II - JUSTIFICATIVAS FILOSÓFICAS

- Os indivíduos procuram principalmente sua realização como seres humanos, através de uma participação mais efetiva no contexto organizacional.

- Criar condições que permitam o desenvolvimento de suas potencialidades, através de um auto-interesse autêntico e independente, que propicie seu desenvolvimento e realização.

- A justificativa básica para a concessão da participação nos lucros e resultados é baseada na crença de que nada mais justo do que permitir aos empregados compartilharem dos lucros que ajudaram a obter.

- É destinada a premiar o esforço passado e estimular o esforço futuro.

- Procura enfatizar os interesses comuns dos empregadores e empregados, aproximando os interesses dos primeiros aos dos últimos.

- A idéia é inculcar um senso de parceria.

- Pressupõe-se que os empregados produzirão melhor com menos conflitos trabalhistas.

- A maioria das empresas que adotam a participação nos lucros ou resultados, dizem fazê-lo porque além de incentivar o trabalhador a produzir mais e melhor, motiva o empregado a fazer parte da empresa, além de criar um ambiente de trabalho mais motivador.

- A escolha da forma de participação depende basicamente dos objetivos escolhidos para o programa, como, por exemplo:

- a) Atender e financiar as necessidades mais prementes dos empregados;
- b) Estimular a poupança dos empregados como garantia para o futuro;
- c) Planos de aposentadoria;
- d) Reconhecer e recompensar o melhor desempenho;
- e) Premiar o atingimento ou superação de metas.

CAPÍTULO III - FORMAS DE REMUNERAÇÃO

As formas de remunerar a trabalhador são agrupadas em dois blocos: Os chamados **sistemas tradicionais** e a forma mais recente, a **Flexível**.

3.1 - Sistemas Tradicionais

Lastream-se nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função hierarquizada, segundo alguns critérios de avaliação, Está calcada no modelo de organização da Escola de WEBER, possuindo as seguintes características:

a) Inflexibilidade

Estes sistemas de remuneração tendem a tratar **diferentes** de forma **homogênea**. Não consideram convenientemente **especificidades** das empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos.

b) Pseudo-Objetividade

A aparente racionalidade destes sistemas esconde uma visão reducionista da realidade organizacional. Restringe-se à disposição retratada pelo organograma. formal, que nem sempre representa a realidade empresarial.

Neste sentido, há uma linha de **autonomia** claramente **definida**; as **atividades principais** estão delineadas através de **normas** e **procedimentos** e as **responsabilidades** e **atribuições** são conhecidas e pouco variam com o tempo.

c) Metodologia arcaica

Pauta-se em métodos conservadores, cujos sistemas defrontam-se com vários problemas, a saber: manutenção trabalhosa do sistema; tempo gasto em comitês de avaliação de cargos; dificuldade em avaliar cargos multifuncionais e vida curta das avaliações (às vezes usada em empresa familiar).

d) Estrutura Burocrática

Estes sistemas reforçam o conservadorismo, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente (muito usado no sistema público/empresarial). Ex.:Empresas de Obras Públicas.

e) Anacronismo

Constituem-se em óbices/entraves à evolução do processo de mudança/transformação (empresas tradicionais).

f) Divergência

Os sistemas em questão não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns.

Síntese

Estes sistemas visam essencialmente dotar a organização de um instrumento de Administração de Salários. Trata-se de um sistema supostamente neutro, no sentido em que não pretende ter interferência em outras esferas da vida organizacional, Está dissociado de um modelo estratégico

empresarial, onde um dos princípios mais importantes para as organizações modernas é conseguir realizar uma convergência de esforços, alinhando seus recursos sob o prisma futurista (objetivos estratégicos).

O quadro a seguir ilustra as características dos Sistemas Tradicionais.

CONCEPÇÃO	BUROCRÁTICA/WEBERIANA
Objetivo	Manutenção do produto e do mercado
Estratégia	Eficiência
Poder	Normas, Procedimentos e Regulamentos
Visão de Recursos Humanos	Empregados constituem custo/dispêndido (visão Técnico-Legalista)
Ênfase	Fazer "bem" a tarefa
Visão Social	Paternalista e/ou Personalista
Crescimento	Propiciado pela ordem estabelecida

3.2 - Remuneração Flexível: Componentes

a) Remuneração Funcional

Determinada pela função exercida e ajustada ao mercado, ou pelas diretrizes empresariais.

b) Salário Indireto

Abrange benefícios e outras vantagens ao empregado, mas não incidem em sua remuneração, podendo ser retirado a qualquer momento, desde que conveniado. Ex.: aluguel de casa, assistência médica, assistência jurídica, complemento de aposentadoria, auxílio doença; auxílio funeral etc.

c) Remuneração por Habilidades

Traduzida pela formação e capacitação dos funcionários, normalmente se confunde com mérito.

d) Remuneração Variável

Relacionada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe e da organização - remuneração por resultados

e) Participação Acionária

Vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa, sempre em função da decisão da direção, após aprovação do balanço.

f) Alternativas Criativas

Incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Neste contexto, o leque de incentivos é grande, a saber: viagens, bolsa de estudo para filhos, cesta de mercado; estada em hotéis etc., são os chamados “MARKETING DE INCENTIVOS”.

Síntese

Este sistema deverá estar afinado com os objetivos da empresa, numa perspectiva de melhoria do desempenho, da recompensa do trabalhador, do desenvolvimento das potencialidades de cada indivíduo, tudo de forma negociada e transparente, visando à **competitividade** e à **satisfação** do cliente e do empregado.

Desenhar e implementar este sistema não são tarefas fáceis, além de quebrar o paradigma vigente (fator essencial para introdução do novo sistema), requer: diagnóstico da organização, eleição de alternativas de remuneração (sua aplicabilidade e adequação) e segurança, no sentido de que a adoção do sistema implique em melhores resultados para a **empresa**, para a **clientela** e para os **trabalhadores**, como fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva.

O quadro seguinte dá uma visão da empresa, que adota Remuneração Flexível:

CONCEPÇÃO	COMPETITIVIDADE / FUTURISTA
Objetivo	Satisfação (Cliente/Empregado)
Estratégia	Produtividade + Eficiência + Eficácia + Efetividade
Poder	Distribuído na Hierarquia: Equipes/ Sindicato/ Sociedade/ Associações
Visão de Recursos Humanos	Investimento - Ética (valores)
Ênfase	Qualidade
Visão Social	Integrada (Técnico/ Sindicato/ Sociedade)
Crescimento	Convergência, Esforços, Evolução do Conhecimento

CAPÍTULO IV - EXPERIÊNCIAS EM OUTROS PAÍSES

Por trás da decisão de se praticar a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, está a intenção de fortalecer o sistema capitalista, razão pela qual o sistema teve maior desenvolvimento nos Estados Unidos e sofre a maior oposição ideológica em países onde existem facções socialistas mais significativas, a ponto de em países como a França e a Itália, as centrais dos trabalhadores reagirem com enorme desconfiança.

4.1 - Estados Unidos

A instalação de um sistema de participação dos trabalhadores nos lucros nos Estados Unidos, data de 1797, fato ocorrido numa fábrica de vidros localizada na Pensilvânia. A iniciativa não foi suficiente para entusiasmar um número considerável de empresas, o que ocorreu apenas um século depois.

A origem da nova iniciativa, foi primordialmente religiosa: Uma facção do clero protestante imaginava que a participação dos trabalhadores nos lucros seria um possível antídoto contra os problemas sociais que acompanhavam a industrialização. O líder desse grupo, *Paine Gilman*, publicou um livro sobre o assunto em 1892, fundando também a associação pela promoção da participação dos trabalhadores nos lucros das empresas, quatro anos mais tarde.

Dentre os participantes mais entusiastas, destacava-se *William Cooper Procter*, que tinha implantado um sistema de participação nos lucros em sua Empresa, *A Procter & Gamble*, em 1887. Segundo esse plano, os lucros da empresa eram compartilhados entre o capital e os empregados na mesma

proporção existente entre o custo total de produção e o total de salários. Cada empregado recebia um dividendo semestral em dinheiro, proporcional à sua remuneração.

Vinte anos mais tarde, a turbulência trabalhista criada pelos sindicatos, fazia com que os empregadores renovassem a sua atenção na participação dos trabalhadores nos lucros. Os sindicatos, é claro, a atacavam. Assim, de um lado um representante da Associação Cívica Nacional (Entidade Patronal) declarava em 1918:

“Ao nivelar os interesses do empregador e do empregado, a participação dos trabalhadores nos lucros é um meio de se reduzir os problemas trabalhistas”.

De outro lado, o Presidente da Federação Americana do Trabalho, denunciava:

“Tal proposta nunca foi levada a sério pelas organizações. Eu até gostaria de dizer que os empregadores que a praticam têm podado os salários de maneira a fazer com que a soma destes com os lucros distribuídos se assemelhem à remuneração plena paga por outras empresas que não pratiquem o sistema. Nós estamos unicamente interessados em níveis salariais decentes, horas trabalhadas em números razoáveis, e boas condições de emprego”.

Apesar da oposição sindical, o número de planos instalados aumentou nos anos subseqüentes. Nesse período surgiram, aliás, os mais famosos deles: *Eastman Kodak* (1912) e a *Sears Roebuck* (1916).

No fim da Primeira Guerra Mundial, o bureau de estatísticas do trabalho reportava a existência de 60 empresas de grande porte praticando alguma forma de participação dos trabalhadores nos lucros, a maioria delas com menos de dez anos de funcionamento.

Durante a depressão dos anos 30, porém o entusiasmo pela participação dos trabalhadores nos lucros arrefeceu. Só em 1939 que o Senado Americano, através do seu Comitê de Finanças, retomava a questão declarando que a participação nos lucros contribuía à “PAZ TRABALHISTA, SEGURANÇA NO EMPREGO E ÊXITO NOS NEGÓCIOS”. Em seguida, surgia a primeira legislação fornecendo vantagens às empresas que instalassem planos diferenciados de participação nos lucros, desde que devidamente qualificados. Dos duzentos e nove planos que a Comissão avaliou inicialmente, em 1945, cinquenta e nove foram estabelecidos e logo depois de autorizados.

Os incentivos tributários eram interessantes para empregadores e, os empregados, por sua vez, consideravam que os planos eram atrativos, porque os pagamentos diferenciados não estavam sujeitos à tributação de renda de imediato e às somas retiradas no momento da aposentadoria não constituíam sempre para efeito de tributação, em ganhos de capital em longo prazo.

Um dos principais motivos do “boom” de sistemas de participação dos trabalhadores nos lucros, na década de quarenta, nos Estados Unidos, foi a Segunda Guerra Mundial, pois os salários dos trabalhadores americanos permaneceram “congelados”, e as empresas viram na participação dos trabalhadores nos lucros, uma forma de atrair e reter bons trabalhadores, “driblando” as restrições governamentais.

Em 1946, então, a Receita Federal dos Estados Unidos, tinha avalizado 2741 Planos de Participação nos Lucros, a metade dos quais (1631) foi efetivamente implantada. Na década seguinte, mais 6000 Planos semelhantes, juntaram-se aos anteriores.

Na década de 70 , os prejuízos sofridos pelo mercado acionário americano prejudicaram a vitalidade dos sistemas de participação dos trabalhadores nos lucros, em vigência.

Os ativos financeiros do plano da *Sears Roebuck*, por exemplo, diminuíram de US\$ 3,8 bilhões em 1971 para US\$ 2,9 bilhões em 1973. Ainda que sofrendo prejuízos, algumas empresas, mantiveram seus planos de participação nos lucros, garantindo uma contribuição mínima, independente de qual fosse o nível de lucro. Outras, como a *Marrior Corporation*, porém, foram processadas por empregados que debitavam os prejuízos declarados à má administração dos fundos. Poucas, como a *R.J. Reynolds*, decidiram simplesmente acabar com seus planos de participação dos trabalhadores nos lucros, em decorrência de tantas dificuldades. Mas o saldo da década de 70 acabou sendo positivo para o sistema. Em 1978, por exemplo, foram aprovados mais 28.634 planos de participação dos trabalhadores nos lucros, no país.

Uma pesquisa realizada em 1973, apontava que 54% das empresas praticantes de sistemas de participação dos trabalhadores nos lucros, estavam primordialmente interessadas em fornecer condições de aposentadoria aos seus empregados. Nesse âmbito, muitos empregadores preferiam o sistema de participação dos trabalhadores nos lucros, ao de pensão por aposentadoria puro e simples, pois o primeiro não só dispensa as complexidades do cálculo atuarial próprias do sistema de

pensão, como também estimula o desempenho ou, pelo menos, a permanência produtiva do empregado na empresa.

Os critérios utilizados pela Receita Federal para aprovar os planos de participação dos trabalhadores nos lucros, influenciam grandemente as normas, regulando as condições que qualificam os empregados para fazer parte dos mesmos.

Os planos devem ser estabelecidos com o exclusivo propósito de beneficiar os empregados e seus dependentes, assim como não podem ser discriminatórios em favor dos empregado de maior ou menor remuneração. Para ser autorizado, um plano deve beneficiar pelo menos 70% de todos os empregados da empresa e acima de 80% dos que forem elegíveis, destes últimos.

O mesmo estudo realizado em 1973, descobriu que mais de 80% dos planos de participação dos trabalhadores nos lucros, praticados em cerca de 50 empresas de grande porte, abrangiam todos os empregados, enquanto 15% deles, limitavam-se aos empregados não sindicalizados e mensalistas. Historicamente, os Sindicatos Americanos “nunca morreram de amores” pela participação nos lucros, pois o plano, além de dificultar a sindicalização dos empregados, desenvolvia-se tipicamente fora do controle de sindicato.

Depois da Segunda Guerra Mundial, porém, as opiniões sindicais começaram a mudar. O Sindicato dos Trabalhadores de Eletricidade e Rádio, por exemplo, propôs a *General Elétric* um plano de participação dos trabalhadores nos lucros, em 1951. Logo depois, a mesma proposta foi feita a *General Motors*. Em 1957, um levantamento realizado pela *Coferece Board* mostrava que 88 em 204 empresas pesquisadas que possuíam planos de participação dos trabalhadores nos lucros

eram “Sindicalizadas”. No entanto, apenas 15 delas negociavam em torno disso.

O acordo coletivo realizado em 1961, entre o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Automotiva e a *American Motors Corporation*, foi durante muito tempo o maior avanço da participação dos trabalhadores nos lucros, no âmbito das relações sindicais. Esse plano dava aos trabalhadores o direito de compartilhar 15% dos lucros do valor patrimonial da empresa. Dois terços da contribuição patronal eram destinados a financiar a manutenção dos benefícios existentes e o terço restante era investido em ações (com direito a voto) da AMC, creditada em conta corrente a cada empregado. Este podia realizar “saques” em determinadas circunstâncias e conforme a aprovação de um Comitê Partidário.

O acordo procurou satisfazer os interesses de todas as partes envolvidas: O Sindicato garantia os benefícios aos trabalhadores e recebia parte dos lucros da empresa; em compensação, comprometia-se a reduzir o tempo não trabalhado em cinco minutos, e a revisar normas de promoção por antigüidade, até então inflexíveis. Infelizmente, o plano esbarrou na sorte dos negócios da AMC. Após três anos de distribuição de lucros decrescentes, sucederam-se sete anos em que simplesmente tal distribuição foi suspensa. Apenas em 1973 o plano veio a operar novamente, distribuindo US\$ 150.00 em média para todos os 21.600 trabalhadores da empresa.

Na última década, outras empresas automobilísticas, como a *Chrysler Corporation* e a *Ford Motor Company*, fizeram acordos coletivos em torno da participação nos lucros. Mas isso não mudou a opinião sindical de que, em geral, tal sistema atenta contra a sindicalização dos trabalhadores das

empresas que o praticam. De fato, um estudo realizado na virada dos anos 70 demonstra que a existência de participação dos trabalhadores nos lucros estava relacionada a um nível menor de “sindicalização” das empresas.

Não há evidências marcantes de que as empresas praticantes da participação dos trabalhadores nos lucros consigam melhores resultados que as que não o fazem. Isto varia, no mínimo, de indústria para indústria.

Na indústria do petróleo nos Estados Unidos, sabe-se que no período 1967-77 o retorno agregado das três maiores empresas que possuíam planos de participação nos lucros, foi quase idêntico ao retorno de outras oito empresas não praticantes. Um estudo realizado em 1977 em empresas de varejo, no entanto, concluiu que a participação dos trabalhadores nos lucros e a PA (Participação Acionária) eram importantes fatores contributivos aos bons resultados nos negócios, comparando empresas praticantes com empresas não praticantes desses sistemas.

Em todo caso, o estudo concebeu que tais sistemas não eram em si mesmos fatores causais desses resultados, mas coadjuvantes - toda vez que o sistema “sugeriu a existência” de uma administração inovadora..

Em nível macroeconômico é muito difícil afirmar que a participação dos trabalhadores nos lucros tem sido um impacto significativo na economia americana. Pode ser que ela tenha um efeito benéfico, embora marginal, na taxa de poupança.

Os planos de participação dos trabalhadores nos lucros buscam destacar o interesse comum de empregados e empregadores e o sucesso do empreendimento econômico.

Pressupõe-se e muitas vezes constata-se, que transferindo aos empregados uma parte dos lucros da empresa, estes se sentem melhor e com maiores chances de participar na vida da empresa, podendo resultar em maior produtividade e melhores relações trabalhistas. Isto faz com que o desempenho dos tais planos dependa muito de se convencer os empregados de duas coisas:

- Primeiro: que a distribuição de lucros faz bem para o progresso da sociedade, da empresa e deles próprios.
- Segundo: que eles podem efetivamente influenciar o volume de lucros recebidos.

Pouco se pode esperar, no entanto, do impacto motivador da participação nos lucros sobre o trabalhador individual. Empresas como a *General Elétric*, por exemplo, desativaram vários planos de participação dos trabalhadores nos lucros e participação acionária ao longo da sua história (1915, 1932, 1934) justamente porque estes não conseguiram mostrar claramente para o empregado uma relação entre desempenho e lucro. O caráter coletivo dos planos e o fato do critério distributivo ser único para todos os empregados deixavam aos mais capazes a sensação de estarem “carregando nas costas” boa parte dos incapazes.

4.2 - Alemanha

Na Alemanha, prevalece o Sistema de Participação Acionária. A partir de 1959, a legislação incentiva empresas privadas a emitir ações em nome de seus trabalhadores. A venda é realizada com descontos que podem chegar até 50% do valor de mercado, sem tributação de ganhos de capital para o tomador. As ações não podem ser vendidas em cinco anos e o

ganho máximo obtido sobre que for descontado, para efeito de tributação, não pode exceder a DM 500 anuais.

No fim da década de 70, de um total de 12 milhões de trabalhadores acionistas em potencial, aproximadamente um milhão deles possuía ações das empresas em que trabalhavam. O total do capital nas mãos desses trabalhadores beirava o montante de DM 2.300 milhões. As empresas envolvidas superavam 700, sendo 134 delas membros da elite do patronato alemão de pós-guerra. De fato, os 10 maiores empregadores do país praticavam algumas formas de Participação Acionária.

É interessante observar que, pelo menos metade dos planos de Participação Acionária em vigência na virada dos anos 80, possuía menos de dez anos de idade. Apenas um quinto deles fora estabelecido antes de 1960. Assim, apesar da recessão ocorrida no país durante o período 1968-74, poder-se-ia dizer que a Participação Acionária consolidou-se justamente a partir dessa época.

Numa pesquisa divulgada em 1977, reportava-se que, na maioria das empresas, a introdução dos planos de Participação Acionária ocorrera por iniciativa dos seus altos dirigentes. Em apenas 16% dos casos, isso tinha sido discutido com os órgãos de representação dos trabalhadores.

Quando isto ocorria, era quase sempre em pequenas e médias empresas. As razões para a implantação dos planos, particularmente nas empresas de maior porte, tinham a ver com a identificação dos trabalhadores e com a filosofia do sistema econômico vigente. Apenas em alguns casos de pequenas e médias empresas a Participação Acionária tenha sido implantada para conseguir uma fonte adicional de capital.

A pesquisa também revelou que a proporção de trabalhadores participando do plano de Participação Acionária era maior nas empresas de menor porte. Por exemplo, em 60% das empresas desse tipo que detinham planos de Participação Acionária, participavam deles acima de 90% dos trabalhadores. Nas empresas de maior porte, porém, esse nível de participação era atingido apenas por 4% do total de empresas. De fato, na metade das empresas de maior porte, o nível de participação dos trabalhadores não superava os 30%.

Na Alemanha existe uma grande diferença entre os empregados “*White Collar*” e os “*Blue Collar*”, no que se refere à participação em planos de Participação Acionária. Na maioria das empresas, os primeiros participam muito mais que os segundos. Daí que, no setor financeiro, por exemplo, a penetração dos planos de Participação Acionária seja bastante difundida.

Com relação ao nível de participação nos planos de Participação Acionária, um fator de grande importância é a atitude dos Sindicatos e dos órgãos de representação dos trabalhadores. Em empresas de grande porte, como a IG Metal por exemplo, a oposição sindical tem prejudicado significativamente o apoio dos trabalhadores ao plano de Participação Acionária. Os Sindicatos reclamam que os planos de Participação Acionária podem vir a desfinanciar os fundos que a empresa destina à negociação coletiva, diminuindo salários e reduzindo a influência sindical. Outros criticam o “Duplo risco” em que o trabalhador incorre ao ingressar num plano desses: ele passa a depender da empresa tanto em termos salariais, como patrimoniais, diminuindo sua liberdade de emprego.

Muitos planos de Participação Acionária exigem que o empregado possua um tempo mínimo de serviço para se candidatar. Esse período é de um ano em 40% dos casos e de dois anos em 30% dos casos, em tratando-se de empresas de grande porte - embora as que evitam fazer qualquer exigência também sejam um número importante (25%). Nas empresas de menor porte, os períodos de tempo de casa exigidos costumam ser maiores (três anos, em média), o que não prejudica a participação, pois o “*turnover*” é muito baixo. Finalmente, algumas companhias exigem também idades mínimas.

Há vários métodos pelos quais as empresas calculam quanto dinheiro transferir aos seus empregados via Participação Acionária. Muitas delas baseiam-se em lucros, freqüentemente divididos em partes iguais entre acionistas e trabalhadores. Para tanto, parte-se do conceito de “lucros distributíveis”. ou lucros depois de descontados impostos menos juros sobre o capital, menos um prêmio de risco ao capital e menos a remuneração dos altos executivos.

A parte que corresponde a cada indivíduo depende usualmente do seu nível salarial, embora o tempo de serviço também seja levado em conta por um, em cada quatro planos de Participação Acionária. Em empresas de menor porte, os planos permitem o pagamento em dinheiro, em forma de empréstimo, ou de debêntures. Apenas numa minoria dessas empresas (uma em cada quatro) a alocação individual é baseada em lucros. Na metade delas, a base é uma taxa fixa sobre o salário-base, um pouco superior à taxa de juros bancários. Já um terço das empresas utiliza uma fórmula mista.

Para poder usufruir das vantagens da legislação que incentiva a emissão de ações em nome dos trabalhadores, estes devem conservar suas ações durante cinco anos, antes de

comercializá-las. Alguns planos mantêm as ações bloqueadas durante um período ainda maior: 10% dos planos, por exemplo, exigem acima de seis anos.

Em pequenas empresas, que recorrem mais intensamente ao sistema de empréstimos (e empregado “empresta” as suas ações para a empresa obter fundos e investir em si mesma), os períodos de bloqueios, são ainda mais demorados e superam os dez anos em 20% dos casos. Exceções à regra são abertas, contudo, em casos de doenças ou aposentadoria compulsória por motivos de saúde.

O montante acionário em poder dos trabalhadores depende do volume dos pagamentos e do grau de participação deles no plano de Participação Acionária. Praticamente, não se sabe de nenhum caso em que os trabalhadores tenham assumido o controle de uma empresa sem anuência dos seus proprietários, via Participação Acionária. (Alguns alegam que, dado o sistema de co-determinação vigente na Alemanha, bastaria uma pequena parte das ações estar em poder dos trabalhadores para estes desequilibrarem a estrutura de poder, nos casos em que seus representantes ocupam 50% dos lugares no Conselho Executivo da Empresa. Mas isso é impossível devido a Legislação pertinente estabelecer que as decisões tomadas em Assembléia de Acionistas o sejam necessariamente por maioria de votos). O fato é que em 54% das Companhias de maior porte, o total de ações em poder dos trabalhadores não ultrapassa 1% do capital acionário e apenas em 4% delas, este supera os 10%. Nesses casos, o Patrimônio Acionário per capita varia entre 10,000 e 750,000 dólares. Nas pequenas e médias empresas, dois terços delas mantêm abaixo de 15% do seu capital acionário nas mãos dos trabalhadores, embora em 3% dos casos estes possuam acima de 50%. Nesses

casos, o patrimônio per capita varia entre 1,000 e 100,000 dólares.

4.3 - Inglaterra

Nesse país o número de empresas praticando a participação dos trabalhadores nos lucros é relativamente pequeno, apesar da existência de incentivos legais. Segundo a legislação pertinente, promulgada em 1948, uma empresa não pode dar dinheiro a ninguém para ser investido em suas próprias ações, exceto se isto for para benefício dos empregados e ocorrer sob a supervisão de controladores especialmente nomeados.

No início da década de 80, por exemplo, apenas meia dúzia de empresas com mais de 10.000 empregados mereceriam pensão: ICI, *KODAK*, *Barclays Bank*, *Marks & Spencer* e outras. Por outro lado, os planos de participação acionária em vigência também são escassos, apesar da recente onda de privatização e grandes corporações do setor público.

Existe uma experiência marcante: a de uma empresa de varejo denominada *John Lewis Partnerships*, cujo capital está totalmente em mãos dos 23.500 empregados, entre os quais os lucros são distribuídos após pagamentos de dividendos e de uma retenção para investimentos.

O setor financeiro inglês merece comentários à parte. O *Barclays Bank*, por exemplo, destina 4% dos lucros anuais antes dos impostos, a um plano misto de participação nos lucros e participação acionária. No caso, os empregados em nível de gerência são obrigados a retirar a sua parte dos lucros em ações. Já os empregados de menor nível podem optar entre ações e dinheiro vivo. O valor distribuído é calculado como

uma percentagem do salário base e não deve exceder 15% do mesmo. Os empregados podem vender as ações e, de fato, pelo menos um terço deles o faz.

Para evitar a diluição do capital, o limite de ações em poder dos empregados é de 5% do capital. Segundo o *Barclays Bank*, os resultados em termos de identificação dos empregados com o banco e de preocupação com lucros, têm sido muito positivos. Animados com estes resultados, sabe-se que outros bancos como o *Mindland* e *Lloyds* também implantaram seus planos mais recentemente.

Na indústria, destaca-se o plano misto de PL/PA administrado desde 1927 pela *Imperial Chemical Industries*, uma das maiores corporações inglesas. Esse plano é gerido por um fundo administrador, a cargo de nove controladores (*trustees*). Nessa indústria, o bônus é individual e calculado sobre o salário base. Não há pagamento caso os dividendos sejam inferiores a 5% dos lucros. O bônus, depois dos impostos, é depositado no fundo administrador, para que os controladores façam as aplicações mais convenientes. Os empregados recebem dividendos e, sob determinadas circunstâncias, podem fazer retiradas.

A taxa de participação deles no plano tem sido bastante alta, entre 70 e 80% do total dos empregados, cada um dos quais têm obtido ganhos historicamente equivalentes, em média, duas semanas salários por ano.

4.4 - França

A introdução da participação dos trabalhadores nos lucros, decorreu de uma iniciativa do Governo, numa primeira tentativa através de uma lei promulgada em 1959 e,

posteriormente, por meio de uma nova lei em 1967, a qual tornou a participação trabalhadora nos lucros compulsória para todas as empresas que empregassem mais de 100 pessoas, permitindo a organizações menores que fizessem acordos voluntários. O principal objetivo do Governo Francês era o de conseguir um maior envolvimento dos trabalhadores na operação das empresas, em prol de uma “economia próspera”. A Legislação visava, também, aumentar o nível de investimentos na economia e o nível de poupança pessoal.

A Legislação de 1967, e todas as variações subseqüentes, passaram a fazer parte do Código Francês do Trabalho, determinando que as empresas destinassem uma certa parte dos lucros anuais para investimentos em benefício dos empregados. A quantidade a ser distribuída é calculada através de uma fórmula que leva os lucros depois dos impostos, menos uma provisão de 5% de retorno de capital, e que depois multiplica o remanescente por um fator calculado a partir de uma relação entre a folha de pagamento e o valor agregado. Este último é uma tentativa de se considerar a intensidade de capital e de mão-de-obra. O montante a ser pago a título de Distribuição de lucros, “finalmente corresponde à metade do valor assim computado”.

A Legislação Francesa especifica claramente que o pagamento a título de participação dos trabalhadores nos lucros nada tem a ver com salário. A fórmula estabelece um pagamento mínimo e os sindicatos podem negociar arranjos mais favoráveis. A lei especifica detalhadamente, também, o que seja lucro do capital e valor agregado que os lucros devem resultar das operações da empresa na França e nos territórios. O montante dos lucros a serem distribuídos recebe o nome de Reserva Especial de Participação e podem ser utilizados de diversas maneiras, conforme o acordo realizado entre ambas as

partes, (Gerência e Comitês de Empresa) em nível de empresa. O acordo define o montante dos fundos, seu destino e os métodos de investimentos.

O empregado qualifica-se para participar nos lucros com três meses de empresa. O montante distribuído a cada empregado é uma proporção do seu salário, tendo como máximo quatro vezes o valor do salário base, sobre o qual são calculadas as leis sociais. As partes podem modificar a fórmula de cálculo conforme acordo entre as mesmas e aprovação de um órgão semi-público, responsável pelo acompanhamento e controle do sistema.

Independentemente de qual seja o método de investimento utilizado, o capital acumulado pelo empregado não pode ser mexido durante cinco anos, exceto em circunstâncias especiais (ex.: casamento, morte, acidente etc.). Os juros, porém, lhe são pagos periodicamente.

Existe, por último, uma espécie de penalidade para as empresas que demoram a cumprir a lei, freqüentemente devido a dificuldades na negociação entre elas e os Conselhos de Trabalhadores: nesses casos, as contas em nome dos empregados são abertas compulsoriamente e os depósitos permanecem bloqueados durante oito anos, a juros anuais de 5%, e são tributados minimamente. Até 1985, por exemplo, cerca de 500 empresas tinham incorrido neste tipo de penalidade.

O empregado não paga impostos ou contribuições sociais sobre seu ganhos/lucros. O empregador recebe seus abatimentos sobre os lucros e isenções tributárias sobre as contribuições realizadas ao plano de participação nos lucros/Participação Acionaria. Além disso, o empregador pode

fazer uma reserva para investimento igual ao montante dos lucros distribuídos. Se dentro do prazo de um ano a reserva for utilizada para adquirir equipamentos, o empregado ganha também isenção tributária.

Dentro da empresa, o plano é gerenciado usualmente por uma Comissão de Participação composta por representantes do empregador e dos empregados, que têm como principais tarefas informar aos empregados os cálculos sobre os lucros a serem distribuídos e atender às consultas sobre o andamento do plano. Inexistindo esse órgão, suas funções passam a ser desempenhadas pelo Conselho dos Trabalhadores da Empresa.

Desde a implantação da lei, o lucro distribuído pela maioria absoluta (98%) das empresas abrangidas pela lei foi sendo destinado a contas individuais, remuneradas a juros fixos (51%) ou fundos mútuos (47%).

Estima-se em dois a três bilhões de dólares o montante depositado na França por conta da reserva especial de participação (RSP) na virada dos anos 80. Atualmente, a alocação individual, deve ter superado os US\$ 1.000,00.

4.5 - Holanda

Um bom número de empresas holandesas, possuem planos voluntários de participação dos trabalhadores nos lucros. Os 65.000 empregados da Phillips, por exemplo, recebem um bônus anual, usualmente relacionado aos dividendos distribuídos. Nos últimos anos, o bônus tem chegado a representar 6% do salário base em média.

Da mesma forma, a *Unilever* paga aos seus 10.900 empregados bônus semestrais que somam 8,33% dos lucros

anuais. Os 12.000 empregados da *Enka Glanztoff* e da *Akzo* também recebem bônus semestrais, sendo que no primeiro caso, o bônus é baseado em 0,5% do montante distribuído em dividendo e no segundo, em 2% dos lucros anuais.

Os 9.500 empregados da KLM recebem um bônus equivalente a 2% dos lucros, com um limite individual máximo de US\$ 1,000.00. Finalmente, na Indústria de Tabaco, o bônus anual é de 3,3% e na *Firestone*, 5,5%.

Em pesquisa realizada em 1976, constatou-se que de 4.504 empresas pesquisadas, 2.771 praticavam alguma forma de participação nos lucros, abrangendo aproximadamente meio milhão de trabalhadores.

4.6 - Dinamarca

Neste país, uma lei promulgada em 1957, encoraja as empresas a implantar planos de participação dos trabalhadores nos lucros ou “fundos sociais” destinados a fornecer benefícios aos empregados. Existem também, em nível nacional, uma junta encarregada de prestar assessoria às empresas dispostas a implantar planos de PL. Nessa junta, participam um delegado do governo, que a preside, e representantes dos trabalhadores e do empresariado.

Conforme a maioria dos planos implantados, os Acionistas recebem determinada percentagem pré-fixada dos lucros - por exemplo: no caso da *SIA ATLAS*, essa proporção corresponde à metade da taxa bancária mais 0,25%, garantido um mínimo de 2,75%. Depois o restante é distribuído entre acionistas e trabalhadores, em partes iguais. Os planos diferem no destino dado ao dinheiro. Em alguns casos, o montante total é depositado em contas individuais (os trabalhadores com

maior tempo de casa costumam receber mais que os mais novos) em outros, é depositado em um fundo coletivo. Na S/A *ATLAS*, por exemplo, utiliza-se um sistema misto de distribuição, pelo qual os trabalhadores recebem individualmente a metade do montante global destinado a eles, sendo depositado em um fundo coletivo a outra metade.

4.7 - Venezuela

De acordo com legislação promulgada em 1975, cada empresa deve distribuir 10% dos seus lucros líquidos anuais entre seus empregados, sendo que o pagamento deve variar entre 15 a 60 dias de salários. O montante dos lucros a ser distribuído não exclui despesas contingentes, provisões para imposto de renda e reservas legais.

A parcela de lucros correspondente a cada empregado, é calculada conforme seu salário base (em 1976, esse valor era em média, de aproximadamente US\$ 112.00 no setor de serviços, e de US\$ 1,400.00 no de petróleo. A maioria dos trabalhadores recebia anualmente entre US\$ 2,323.00 e US\$ 699.00).

Um quarto do pagamento fica depositado em conta bancária durante cinco anos ou até o montante superar aproximadamente US\$ 800.00. A participação nos lucros, em alguns casos, é matéria de negociação coletiva.

4.8 - México

No México, também existe uma lei promulgada em 1963, obrigando as empresas a distribuírem parte de seus lucros anuais entre os trabalhadores. O valor a ser distribuído em cada caso, é definido pelo Comitê Nacional de Participação nos

Lucros. Em 1977, por exemplo, esse valor foi fixado em 8% dos lucros tributáveis. A alocação dos lucros devidos a cada empregado depende das decisões de Comitês Partidários estabelecidos por empresa, sendo que, em cada caso, a metade dela depende da assiduidade ao trabalho e a outra metade, do salário-base.

4.9 - Peru

No Peru, houve uma lei promulgada em 1970, que obrigava todas as empresas a entregarem 15% do seu capital aos empregados, além de 10% dos lucros anuais. Esperava-se que a participação dos trabalhadores, no capital das empresas, chegasse a 50%. O sistema foi modificado em 1977 e em 1979, justamente com vistas a evitar este último. Finalmente, a própria crise econômica, fez a lei cair em descrédito.

4.10 - Chile

Todas as empresas chilenas devem destinar anualmente 10% dos seus lucros tributáveis para distribuição entre seus empregados, desde que superiores a 10% do capital investido. De qualquer maneira, a parcela de lucros alocada individualmente não pode exceder a 6% do salário-base anual

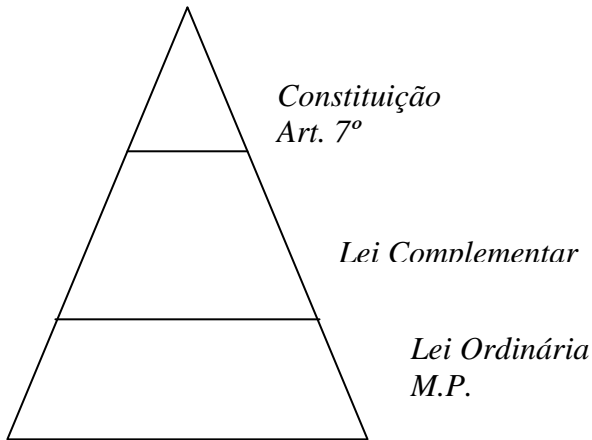
São elegíveis unicamente trabalhadores que demonstram certa assiduidade (70%) e sejam sindicalizados. Afinal, a metade dos lucros, assim distribuídos, destina-se a financiar os programas sociais administrativos, pelo sindicato.

A participação nos lucros não deve ser confundida com um bônus anual que todos os trabalhadores recebem, proporcional ao tempo trabalhado durante o ano na empresa e que corresponde, no máximo, a 25% do salário base, não

podendo exceder 4,5 vezes o salário mínimo. Esse bônus é, de fato, equivalente ao décimo terceiro salário vigente no Brasil.

Convém lembrar que, recentemente, várias empresas chilenas foram privatizadas, através da venda de parte substancial de seu capital (até 40%), aos empregados.

CAPÍTULO V - FUNDAMENTAÇÃO LEGAL



A nossa legislação sobre o tema ainda é bastante infante, uma vez que os problemas legais existentes, que tratam da questão, não o fazem de forma incisiva ou incentivadora.

Ainda há um longo caminho a ser percorrido para que se possa implantar no Brasil o Sistema de Remuneração Flexível, pois será preciso, antes de tudo, que ocorra profunda modernização na legislação e na Justiça do Trabalho.

O sucesso da aplicabilidade deste tipo de remuneração, às vezes, esbarra em certos aspectos legais, que é o maior problema enfrentado em nosso País, pois a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, em seu artigo 461, prevê o princípio da “igual função, igual salário”.

“In Verbis”

Art. 461 - “Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado pelo mesmo empregado, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade”.

Parágrafo primeiro: 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 dois anos.

Parágrafo segundo: Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão obedecer aos critérios de antigüidade e merecimento.

Parágrafo terceiro: No caso do parágrafo anterior, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antigüidade, dentro de cada categoria profissional (redação da lei de número 1.723, de 8/11/52).

Parágrafo quarto: O trabalhador re-adaptado em nova função, por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social, não servirá de paradigma para fins de equiparação salarial (artigo incluído pela Lei de número 5.798, de 31/08/72) .

Pelo exposto, vê-se que a nossa legislação, ainda é bastante incipiente, não contemplando as formas de **Remuneração Flexível**, limitando-se, apenas, a atribuir um delta para os trabalhadores que mantenham diferenças de tempo de serviço superior a dois anos.

No que tange à produtividade, prevista no parágrafo 2º, é de difícil mensuração, pois não existem mecanismos legais que possam precisar o nível apresentado entre um empregado e outro, fato que, aliás, tem constantemente gerado reiteradas decisões de equiparação salarial pelas Juntas de Conciliação e Julgamento e pelos Tribunais do Trabalho.

Diante das novas necessidades empresariais, em função da competitividade, cada dia mais crescente, fomentada sobretudo pela globalização da Economia, da polivalência exigida dos trabalhadores, para que estes consigam realizar todas as atividades de um processo produtivo, a remuneração diferenciada, por competência e habilidade, torna-se imperativa.

Neste sentido, a Constituição de 1946 já previa a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, sendo mantida na Constituição de 1967 e na Emenda Constitucional de 1969.

A atual Constituição Federal no CAPÍTULO II, dos Direitos Sociais - estabelece a participação nos lucros ou resultados, sendo desta vez elevada à condição de Direito Social, como estatui o artigo 7º, XI.

“In Verbis”

“Art. 7º. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros, que visem a melhoria de sua condição social”:

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

Assim, houve um avanço considerável na órbita constitucional, pois a atual Carta Magna estatui e garante que a participação nos lucros, ou resultados, faz parte do rol dos direitos dos trabalhadores da zona urbana ou rural.

Ainda neste sentido, impõe no artigo 8º , inciso IV, a obrigatoriedade da participação dos Sindicatos nas negociações coletivas de trabalho.

Mais recentemente, em 1994, o Governo regulamentou a Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados, editando a Medida Provisória nº 794, que tem força de lei até que seja transformada em lei pelo Congresso Nacional.

A M.P. nº 794 vem sendo reeditada mensalmente, tendo em vista o seu curto período de vigência, uma vez que o legislador ainda não a transformou em Lei, e o direito dos trabalhadores nos lucros ou resultados é um direito imposto pela Constituição.

O teor da M.P. em questão é o mesmo da estatuída (reeditada na M.P. nº 980, de 25/04/95 - DOU, de 26.04.95) que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas privadas e Estatais.

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Encontra-se, na íntegra, o referido Diploma Legal, em ANEXO I, sendo que alguns aspectos serão aqui ressaltados:

O artigo 2º determina que toda empresa deverá convencionar com seus empregados a forma de sua participação nos lucros ou resultados, mediante comissão por eles constituída.

Saliente-se que o texto impõe a obrigatoriedade na concessão da participação no Resultado, para todas as empresas. Porém trata da exceção das empresas estatais e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, e demais empresas em que detenha a União, controle acionário, direta ou indiretamente, ou maioria do capital votante, conforme o disposto no art 5º, que determina sejam nessas empresas observadas diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo, não deixando claro, entretanto, a forma de participação dos empregados.

No tocante ao **quantum** da participação será definido pelas partes mediante acordo. A empresa pode negociar com uma comissão de empregados constituída com o fim específico, os critérios da participação nos resultados, o que facilita quando os empregados não têm representação sindical, ou pode a negociação ser realizada diretamente com o sindicato que representa o empregado, uma vez que a MP não impede a negociação direta com este.

Há um ponto na Medida Provisória que é de fundamental importância para a empresa - a não incorporação da participação nos lucros ou resultados à remuneração, nem a incidência de encargos trabalhistas, nem a aplicabilidade do princípio da habitualidade, não gerando, por conseguinte, nenhum direito trabalhista.

CAPÍTULO VI - A REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL NA REALIDADE BRASILEIRA

A **Remuneração Flexível**, como vimos nas abordagens anteriores, não é nenhuma novidade. A novidade é a regulamentação de participação nos resultados ou lucros e as diversas formas que estão sendo praticadas pelas empresas brasileiras. A Remuneração Flexível já era praticada sem muito alarde, por várias empresas. Agora, no entanto, passou a ser motivo de grande discussão pela regulamentação, cujo mérito maior é o de provocar um debate nacional sobre o assunto, pois há de se considerar que em países mais adiantados economicamente - Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra e França - não há Legislação do governo sobre o assunto.

Configurando o cenário de empresas que praticam a Remuneração Flexível, citaremos algumas que se destacam por terem assumido esta nova forma de gestão de Recursos Humanos, motivadas pela estabilidade econômica e forçadas pela ambiência de contínuas competitividades.

ALTUS - Empresa fabricante de equipamentos para automação industrial e controle de processo.

Sistema Adotado: Misto - **Participação de Resultados e de Lucros.**

Porque o Sistema Misto: na maioria das vezes, a empresa tem resultado, mas não lucro.

- **ATLAS COPCO** - empresa que fabrica compressores de ar.

Sistema Adotado: através de negociação entre empregado e diretores, ficou decidido pela participação anual nos lucros.

Forma de praticar: é estabelecido, em uma tabela, que o mínimo a ser pago, a partir de 80% de lucro, é de R\$ 350,00. Se o lucro for 9%, quem tiver R\$ 1.000,00 de salário, recebe R\$ 600,00 por ano.

- **DUPONT** (unidade de Paulínia - SP): fabricante de lycra, completamente utilizada para peças de vestuário, meias, agasalhos, jeans etc. Tem capacidade de abastecer toda a demanda do produto no Brasil, gerando excedente que pode ser exportado para outros países da América Latina.

Sistema Adotado: Remuneração por habilidade

Forma de praticar: Avalia a contribuição dos empregados em conhecimentos **técnicos, atitudes e iniciativas**.

A cada três pontos, o candidato atinge uma nova faixa, o que demora, em média, um ano e meio. Do extremo mais baixo ao mais alto - há doze pontos, podendo o funcionário triplicar seu salário.

- **TELECOMUNICAÇÕES DO CEARÁ S/A - TELECEARÁ** - Empresa de Telecomunicação do Estado do Ceará, Nordeste do Brasil, 4º em excelência do sistema Telebrás.

Sistema Adotado - Remuneração fixa, com crescimento profissional no Plano de Carreira + Participação nos lucros.

Formas de Praticar - PARTICIPAÇÃO ANUAL, aplicada de forma linear nos segmentos de cargos de nível Superior e Técnico e de forma diferenciada nos cargos dos segmentos de apoio e administrativo - cargos de nível médio. Em 1995, a correspondência de participação no lucro foi de um salário e

meio para os cargos de nível superior e técnico. Para os demais cargos, a distribuição dos lucros foi, em média, de dois salários, para cada empregado, tendo como base o salário do cargo que o empregado ocupa na empresa.

6.1 - Vivenciando a Remuneração Flexível

EMPRESA - TÊXTIL TABACOW S.A. - Líder no segmento de carpetes e tapetes, produzidos, 8,5 milhões de metros quadrados.

Sistema Praticado: participação nos resultados

Forma de Praticar: ganho linear, independente de faixa de salários e/ou de cargo. Ganho extra US\$ 500. Representa 10% do lucro da empresa e 14° para o empregado (colaborador).

O salário médio subiu em 61,36%, de julho 1994 a abril de 1996.

conforme abaixo:

7,94	R\$ 403,32
4,96	R\$ 652,81

A forma e a sistemática de participação nos lucros, foram negociados em acordo Coletivo de Trabalho, conforme ANEXO II, QUADRO DE PRODUTIVIDADE POR FUNCIONÁRIO; ANEXO III, METAS DO PROGRAMA PARA PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS; ANEXO IV, TABELA DE ATINGIMENTO PROPORCIONAL DAS METAS ANEX; PRODUTIVIDADE POR FUNCIONÁRIO – pago em U\$.

PERFIL - FUNDAÇÃO: 1930

FÁBRICAS: 02 (Americana SP e São Paulo Capital)

Número de funcionários: 980 funcionários

Composição Acionária:

40% Família Bacaleinick

40% Família Klffman

20 % Família Tabacow

Exportações: 10% do Faturamento

Faturamento: US\$ 65 milhões

CAPÍTULO VII - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL

- Desenvolver uma orientação estratégica clara, explicitando as expectativas e metas de desempenho, ligando o sistema de remuneração às prioridades do negócio.

- Discutir e estabelecer Políticas, Indicadores e Metas convergentes com as Diretrizes e os Objetivos Estratégicos da empresa e trabalhadores, juntamente com a participação destes.

- Destacar a forma com que as pessoas devem contribuir para o fortalecimento dos valores e crenças da organização.

- Considerar que as habilidades de cada colaborador geram recursos que realizam ou “sinergizam” os valores empresariais.

- Garantir que os objetivos pretendidos, que servem de base para a remuneração, estejam ao alcance dos grupos e dos seres humanos.

- Ter um horizonte. Os componentes do sistema de remuneração flexível devem ter um horizonte predeterminado. Devem durar tanto quanto os objetivos estratégicos a que servem. Depois podem desaparecer ou serem ajustados.

- Respeitar as diferenças entre unidades de negócio, níveis hierárquicos, funções etc.

- Separar claramente a remuneração funcional da remuneração de incentivos. O caráter de incentivo e

recompensa desaparece quando existe percepção de que tudo foi agregado à remuneração fixa.

- Buscar a simplicidade. Metodologia e formas complicadas de cálculos concentram a atenção no sistema, desviando energias que deveriam estar voltadas para o atendimento das metas estratégicas.

- Simplicidade e Flexibilidade. Simples de manter e de usar facilmente adaptável aos novos planos e mudanças através de monitoramento contínuo do sistema, acompanhando os seus resultados e intervindo se necessário.

- Processo de negociação claro e transparente para sustentação de um sistema reconhecido como justo, onde se deva estabelecer: teto para salários fixos, mediante pesquisa de mercado; orçamento para o item remuneração; faixas de remuneração variáveis em função dos resultados; formas para medir o desempenho que se pretende recompensar; responsabilidade da empresa e do trabalhador, no processo.

Para lograr êxito na implantação de um sistema flexível a empresa deve estabelecer princípios que fundamentarão esse sistema.

CAPÍTULO VIII - PRINCÍPIOS CENTRAIS PARA CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL

- **Princípio da Melhoria do Desempenho** - Identifique e comunique o desempenho que pretende recompensar;

- **Princípio do Valor da Recompensa** - Identifique e comunique as diretrizes relacionadas ao valor da recompensa, incluindo o aspecto objetivo (monetário) e o aspecto simbólico;

- **Princípio do Reconhecimento** - Define o “timing” entre o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento;

- **Princípio do Estabelecimento de Metas** - Garantir que as metas sejam estabelecidas de forma negociada e transparente.

- **Princípio do Desenvolvimento** - Define como prioridade o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos, individuais e grupais;

- **Princípio da Atração e Retenção** - Define e divulga a orientação da empresa sobre o tipo de profissional que deseja atrair e as diretrizes relacionadas à remuneração total que pretende praticar.

CAPÍTULO IX - ÔNUS DA TRANSIÇÃO

Mudar é inevitável, mas não é fácil ou indolor. É importante estar preparado para os ônus decorrentes (custos do processo de transição) os quais, entre eles, podemos destacar:

- **Custo direto**, que inclui diagnóstico, estudo para construção do sistema, preparação do fluxo de implantação, comunicação, a própria implantação e administração do sistema,

- **Custo indireto**, que inclui essencialmente treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos. Este item se destaca no caso de remuneração por habilidades. Porém, não devemos considerá-lo como custo, mas sim como investimento.

- **Custo psicológico**, poderíamos assim chamá-lo porque incluiria o **stress** causado aos empregados pela adoção de um sistema de risco. Isto porque nas formas de transformar custos fixos em variáveis, os trabalhadores tendem a perceber nessas implantações uma evasão de salário, uma perda que precisa ser recuperada por um esforço extra.

CAPÍTULO X -VANTAGENS

- Melhorar a competitividade e desempenho da empresa;
- Remunerar/recompensar competências/habilidade e não mais cargos/responsabilidades;
- Deixa de ser o cargo um símbolo de status, algo assim como título de nobreza, e o importante, passa a ser o desempenho da pessoa;
- Pagar mais a quem agrega mais valor ao produto ou serviço da empresa;
- Atribuir *empowerment* aos trabalhadores que, dispendo de maior poder, tenham, também, maior salário, uma quantificação (em dinheiro) muito difícil ou impossível, pelos padrões tradicionais da Administração de Pessoal;
- A Empresa poderá direcionar seu foco no crescimento e na competitividade, passando a investir corretamente nas pessoas - só elas são capazes de fazer com que atinjam seus objetivos;
- Permitir impulsionar os resultados, uma vez que possibilita e até incentiva que os trabalhadores cheguem além de suas próprias funções originais;
- Recompensar proporcionalmente à dedicação e ao esforço do empregado, um ganho maior e realização dos sonhos;
- Aumentar o comprometimento e a motivação funcional;
- Reduzir o *turnover* espontâneo e provocado;

- Vincular/direcionar a remuneração por resultados, destacando o foco da remuneração flexível, da remuneração fixa;
- Comprometer todas as áreas da empresa com resultados;
- Não incidir encargos sociais sobre a parte flexível de uma remuneração, considerando-se que a parte fixa é sujeita a encargos sociais cujo valor é exorbitante;
- Preservar a parte do salário fixo para respeitar o exigido pela CLT. Dessa forma, a soma das duas partes leva o posicionamento da remuneração fixada pela empresa, ao ponto do mercado onde está situado o trabalhador;
- Preocupação do governo/empresários em distribuir os ganhos/lucros obtidos pela empresa com o esforço laboral dos trabalhadores;
- Participação do empregado - no caso de participação no lucro e resultados, através de negociação registrada em Acordo Coletivo de Trabalho.

CAPÍTULO XI - DESVANTAGENS

- Legislação trabalhista e Justiça do Trabalho carentes de modernização, não sendo possível, por exemplo, que continuemos com uma justiça que também tem poder normativo. Empresas flexíveis exigem políticas salariais também flexíveis e estas, por sua vez, requerem uma Justiça do Trabalho também flexível.
- Apreensão dos trabalhadores de que as pessoas consigam seus objetivos de competitividade às custas do arrocho salarial, como coloca o Primeiro Vice-Presidente da Central dos Trabalhadores - CGT
- Terem optado as empresas por esta forma de remuneração somente após um processo de reengenharia, que, via de regra, resultou de corte de pessoal, justificado como corte de atividades que não agregam valor, ou seja, transformar custos fixos em variáveis.
- As reedições constantes de Medidas Provisórias de curto período de duração, e a falta de uma Lei Complementar à Constituição, em caráter definitivo.
- Divergências de idéias - enquanto as empresas vêm a implantação de Sistemas de Remuneração Estratégica como forma de transformar custos fixos em variáveis, os trabalhadores tendem a perceber, nessas implantações, uma evasão do salário, uma perda que precisa ser recuperada por um esforço extra.
- O fato da participação dos trabalhadores nos lucros, ou nos resultados das empresas, tenham sido regulamentadas pelo Governo, não constituirá ganhos para a empresa ou para os trabalhadores, se for aplicada de forma inconseqüente.

- Intromissão do Estado, ao legislar sobre o assunto, tão pertinente à iniciativa privada.
- Distanciamento entre o previsto na Constituição Federal e a Consolidação das Leis do Trabalho-CLT, que não absorveu esta nova forma de remuneração. Por isso, não há fiscalização dos órgãos trabalhistas sobre como e de que forma atuam as empresas com relação às formas de remuneração variável, principalmente para preservar a parte fixa do salário sobre a qual se assentará a remuneração variável.
- Dividir o grupo, criar animosidades entre alguns trabalhadores, componentes da mesma equipe, por alguns serem premiados e outros não, embora contribuindo para o alcance dos resultados objeto da premiação.
- Não participação das partes envolvidas trabalhadores / empresários, na feitura dos instrumentos legais.
- Não regulamentação das outras formas de remuneração flexível, podendo ficar o empregado à mercê de quem detém o poder - o empregado.

Enfim, questiona-se:

Será que não estamos diante de um novo modismo, como tantos outros trazidos pela globalização?

Será que não é este o momento para uma reflexão acerca das políticas e de todos os instrumentos legais que regem o assunto, confrontando-os e interligando-os?

Será que não temos de nos reunir para ouvir e sentir o que pensa o trabalhador brasileiro, quando se mudam regras do jogo que foram estabelecidas através de negociações / conquistas?

Será que os aportes da remuneração flexível superam os riscos de se mudar totalmente a legislação trabalhista que hoje é a segurança do trabalhador, principalmente em países em desenvolvimento?

CONCLUSÃO

O Brasil da atualidade está passando, como a maioria dos países do mundo, pelo choque de competitividade provocado pela globalização, sendo de vital importância o aprimoramento dos Recursos Humanos existentes nas organizações, que devem ser constituídas de profissionais cada vez mais preparados e comprometidos com seus objetivos. Neste sentido, não será suficiente o investimento em seu desenvolvimento, mas será necessário considerá-lo como parceiro no empreendimento e, portanto, compartilhar com ele os resultados alcançados.

Nesse contexto, a implantação de programas de Remuneração Flexível, poderá ser poderosa ferramenta para que as empresas possam atender efetivamente às suas necessidades de mobilizar seus trabalhadores na luta, a fim de enfrentar os desafios competitivos do presente e direcionarem seu foco para o futuro.

Os resultados da última pesquisa semestral de salários e benefícios realizada pela *Coopers & Lybrand*, entre 112 empresas, abrangendo o período entre a implantação de Plano Real e maio de 1996, mostrou que, enquanto no semestre anterior 67% das empresas adotavam salários fixos como forma de pagamento, esse percentual caiu para 52%.

Desta forma, em 1996, a implantação dos programas de remuneração flexível foi responsável por 32% de investimentos no setor de Recursos Humanos. Se até agora o cargo era responsável por cerca de 80% no peso de definição salarial, ficando apenas 20% por conta do ocupante, agora estamos caminhando no sentido inverso.

Há de se considerar que a grande massa de trabalhadores brasileiros, possui demandas motivacionais ainda em nível muito baixo, que necessitam de respostas mais imediatistas como fator motivador da busca desses resultados.

É nesta realidade que se posicionam os trabalhadores da CUT - Central única dos Trabalhadores nos passando o seguinte: “nós queremos que empresas e trabalhadores andem sempre de mãos dadas contra a recessão e o desemprego. Mas, para isso, é preciso que os trabalhadores brasileiros também tenham uma vida de primeiro mundo. O que não podemos aceitar é que empresas vivam na modernidade e quem constrói essa riqueza, ou seja, quem trabalha, ainda enfrente dificuldades básicas de saúde, alimentação, transporte, educação etc., em razão das baixas remunerações, típicas do subdesenvolvimento”.

Observa-se que os trabalhadores não são contra o critério de que maior produtividade, maior assiduidade, menos acidentes e maior qualidade componham a parte flexível dos salários. Porém acham que essas políticas devem ser discutidas com os trabalhadores, que devem participar também do estabelecimento das metas a serem atingidas, para que a remuneração flexível, em vez de beneficiá-los, venha somente torná-los, mais uma vez, os grandes prejudicados do processo. A título de ilustração, a recente greve de trezentos motoristas e condutores de ônibus em São Paulo, no dia 19 deste mês, deixou seis milhões de pessoas sem transporte. Eles reivindicavam participação nos lucros de suas empresas.

A Remuneração Flexível tende a ser um imperativo para as organizações que desejam sobreviver e prosperar, porém devem ser fixados alguns fatores críticos de sucesso que viabilizarão o sistema.

Num país onde a crítica é geral em relação à envelhecida Legislação Trabalhista, por ser tão complicada, e aos encargos trabalhistas por serem tão altos, exigem-se mudanças urgentes e necessárias, principalmente aquelas que retiram do Estado a função de regulador de todos os detalhes desse caso. Porém, por paradoxal que seja, a regulamentação da participação nos resultados e lucros merece aplausos porque somente através dela foi permitida a adoção da remuneração flexível sem riscos, justamente, em função do disposto na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT

Nessa perspectiva, pressupõe-se que a Remuneração Flexível poderá minorar os grandes problemas das diferenças entre trabalhadores e empresários, restaurando o trabalho como forma de manutenção da dignidade humana e revertendo a relação capital/trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRIDGES, Wilhan. **Um Mundo sem Emprego**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIA VENA TTO, Idalberto. **Recursos Humanos - Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1983.

JORGE, José Moacir. **Participação nos Lucros** ou Resultados – **Remuneração Variável Participativa**. Salvador: Editado pela Reciche -Treinamento Empresarial Ltda, 1996.

JORNAL, “Folha de São Paulo”. Sétimo caderno - empregos - pag. 1, 04/02/1994, São Paulo.

JORNAL, “Folha de São Paulo”. Sexto Caderno - empregos - pag. 01, 04/02/1996, São Paulo.

JORNAL, “Jornal da Tarde”, pag. 6f, 18/08/96, Salvador.

MATTOS, Ruy de Alêncar. **De Recursos a Seres Humanos – O Desenvolvimento Humano na Empresa**. Brasília: Livre, 1992.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: O Caminho das Pedras**. São Paulo: Gente, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Ltr, 1993.

_____. **A Competitividade e a Remuneração Flexível**. São Paulo: Ltr, 1999.

WOOD Jr, Thomaz e Picarelli Filho, Vícente. **Remuneração Estratégia – A Nova Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICES

REMUNERAÇÃO

FORMAS:

SISTEMAS TRADICIONAIS

Baseados em cargos e funções, na maioria das vezes não contemplam outras alternativas de remuneração. Além de anacrônicos acabam gerando entraves às mudanças, constituindo-se em barreiras à consolidação e ao avanço da transformação da organização do trabalho.

CARACTERÍSTICAS:

INFLEXIBILIDADE - Trata **diferentes** de forma **homogênea**;

FALSA OBJETIVIDADE - A aparente racionalidade esconde uma **visão reducionista** da realidade organizacional;

METODOLOGIA DESATUALIZADA - Impõe dificuldades: **manutenção trabalhosa do sistema, tempo gasto em comitês de avaliação de cargos, avaliação de cargos multifuncionais dificultosa, e vida curta das avaliações**;

CONSERVADORISMO - Reforçado em estrutura **burocrática**;

ANACRONISMO - Emperram a evolução do processo de **mudança**;

DIVERGÊNCIA - Não consideram a visão de **futuro** e a orientação **estratégica** da organização.

**SISTEMAS TRADICIONAIS
ILUSTRAÇÃO**

CONCEPÇÃO	BUROCRÁTICA/ WEBERIANA
OBJETIVO	MANUTENÇÃO DO PRODUTO E DO MERCADO
ESTRATÉGIA	EFICIÊNCIA
PODER	NORMAS, PROCEDIMENTOS E REGULAMENTOS
VISÃO DE R. H.	EMPREGADOS CONSTITUEM CUSTO/DISPÊNDIO (VISÃO TÉCNICO-LEGALISTA)
ÊNFASE	FAZER "BEM" A TAREFA
VISÃO SOCIAL	PATERNALISTA E/OU PERSONALISTA
CRESCIMENTO	PROPICIADO PELA ORDEM ESTABELECIDADA

REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL

De fator de custo para fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

COMPONENTES CONJUGADOS:

REMUNERAÇÃO FUNCIONAL - Determinada pela função e ajustada ao mercado;

SALÁRIO INDIRETO - Compreende benefícios e outras vantagens;

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - Vinculada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização;

PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA - Relacionada aos objetivos de lucratividade da empresa;

ALTERNATIVAS CRIATIVAS - Incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL

ILUSTRAÇÃO

CONCEPÇÃO	COMPETITIVIDADE/FUTURISTA
OBJETIVO	SATISFAÇÃO (CLIENTE / EMPREGADO / EMPRESA)
ESTRATÉGIA	PRODUTIVIDADE + EFICIÊNCIA + EFICÁCIA + EFETIVIDADE
PODER	DISTRIBUÍDO NA HIERARQUIA: EQUIPES/SINDICATOS/SOCIEDADE
VISÃO DE R.H.	INVESTIMENTO ÉTICA (VALORES)
ÊNFASE	QUALIDADE
VISÃO SOCIAL	INTEGRADA(TÉCNICO/SINDICATO / SOCIEDADE / ASSOCIAÇÃO
CRESCIMENTO	CONVERGÊNCIA DE ESFORÇOS EVOLUÇÃO DE CONHECIMENTOS / TECNOLOGIA