



**ASPECTOS LEGAIS DA REMUNERAÇÃO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES PRIVADAS BRASILEIRAS**

**LEGAL ASPECTS OF REMUNERATION: AN ANALYSIS IN THE CONTEXT OF PRIVATE BRAZILIAN ORGANIZATIONS**

**ASPECTOS LEGALES DE LA REMUNERACIÓN: UN ANÁLISIS EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS DE BRASIL**

**DOI:** 10.18028/2238-5320/rgfc.v6n3p24-43

**Mário Teixeira Reis Neto**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
 Professor Adjunto 1 da Universidade FUMEC, Brasil  
 Endereço: Avenida Afonso Pena, 3880, 1º andar, Bairro Cruzeiro  
 30130-009 - Belo Horizonte - MG, Brasil  
 Email: reisnetomario@gmail.com

**Cláudia Aparecida Avelar Ferreira**

Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
 Mestre em Administração pelo Centro Universitário UNA - Brasil.  
 Endereço: Avenida Afonso Pena, 3880, 1º andar, Bairro Cruzeiro  
 30130-009- Belo Horizonte - MG, Brasil  
 Email: claudiahgv@gmail.com

**Kelly Soares Theotônio**

Mestre em Administração pela Universidade FUMEC  
*In memoriam*

**ABSTRACT**

People management (PM) in organizations has been discussed by several authors as Dessler (2003), Bohlander and Snell (2009), Wilkinson et al. (2010), which are unanimous in highlighting the recognition of the importance of people to obtain competitive advantage for organizations. In recent years, scholars have been devoted to examining the relationship between PM practices and organizational performance. The article aim to analyze the remuneration in Brazil according to current legislation. The study is characterized as a literature review through descriptive research. Remunerations that comprise the base salary (commissions, cash shortage, financial aid and gratuities) and variable remuneration (awards, participation in profits and results, shareholding - *stock options* - and remuneration for skills and competence) were analyzed. It was found that some types of remuneration are not governed by specific legislation and others are governed by incomplete or outdated legislation. Thus, there is a mismatch between the practice of private organizations and the

Recebido em 21.04.2016. Revisado por pares em 07.06.2016. Reformulações em 09.06.2016 e 17.07.2016. Recomendado para publicação em 26.07.2016. Publicado em 06.09.2016



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

legislation, with many issues without regulation or adequate legal treaty. The contribution of the study to the topic in Brazil has demonstrated what compensation is remuneration or not, what the laws that bolsters the employer and the employee and gaps.

**Keywords:** Variable remuneration. Functional remuneration. Legal aspects. Brazilian legislation.

## RESUMO

A gestão de pessoas nas organizações tem sido discutida por diversos autores, os quais são unânimes ao destacar o reconhecimento da importância das pessoas para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. Nos últimos anos, estudiosos têm se dedicado a examinar a relação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho da organização. O objetivo do estudo foi analisar a remuneração no Brasil, segundo a legislação vigente. O estudo caracteriza-se como revisão de literatura através de uma pesquisa descritiva. Foram analisadas remunerações que compõem a base salarial (comissões, quebra de caixa, ajuda de custo e gratificações) e a remuneração variável (prêmios, participação nos lucros e resultados, participação acionária - *stock options* - e a remuneração por habilidades e competência). Verificou-se que alguns tipos de remuneração não são regidas por legislação específica e que outros encontram-se regidos por legislação incompleta ou defasada. Assim, há um descompasso entre a prática das organizações privadas e a legislação, havendo muitas questões sem regulamentação e sem a adequada tratativa legal. A contribuição do estudo para o tema remuneração no Brasil demonstrou o que é remuneração ou não, quais as leis que ampara o empregador e o empregado e as lacunas existentes.

**Palavras-chave:** Remuneração variável. Remuneração funcional. Aspectos legais. Legislação brasileira.

## RESUMEN

La gestión de personas en las organizaciones ha sido discutida por varios autores, que son unánimes en destacar el reconocimiento de la importancia de las personas para la obtención de una ventaja competitiva por las organizaciones. En los últimos años, los estudiosos se han dedicado a examinar la relación entre las prácticas de gestión de personas y el desempeño organizacional. El objetivo del estudio fue analizar la compensación en Brasil de acuerdo con la legislación vigente. El estudio se caracteriza por ser una revisión de la literatura a través de la investigación descriptiva. Se analizaron las remuneraciones que componen el salario base (comisión, ruptura de caja, ayuda de costo y bonos) y la remuneración variable (premios, participación en el reparto de beneficios, participación accionaria - *stock options* - y la remuneración por las habilidades y competencias). Se encontró que algunos tipos de compensación no se rigen por una legislación específica y otros se rigen por una legislación incompleta o desactualizada. Por lo tanto, hay una discrepancia entre la práctica de las organizaciones privadas y la legislación, con muchos asuntos sin regulación y sin tratativa legal apropiada. La contribución del estudio el tema en Brasil ha demostrado qué compensación es la remuneración o no, lo que las leyes que refuerza el empleador y el empleado y las lagunas.

**Palabras clave:** Remuneración Variable. Remuneración funcional. Aspectos legales. Legislación brasileña.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está passando por diversas transformações que refletem consideravelmente na administração das organizações, portanto os modelos primitivos de gestão devem ser substituídos por sistemas adequados às mudanças do mercado, uma vez que alterações significativas foram percebidas nas características do trabalho, nas estruturas organizacionais e nas características da gestão empresarial, gerando novas interpretações, inclusive sobre a perspectiva da gestão de pessoas na dinâmica empresarial (OLIVEIRA; PICCININI, 2011; DUTRA, 2013).

A gestão de pessoas (GP) nas organizações tem sido discutida por diversos autores como Milkovich e Boudreau (2000), Dessler (2003), Bohlander e Snell (2009), Wilkinson et al. (2010), os quais são unânimes ao destacar o reconhecimento da importância das pessoas para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. Nos últimos anos, estudiosos têm se dedicado a examinar a relação entre as práticas de GP e o desempenho da organização.

A maioria das organizações ainda aplica sistemas tradicionais de remuneração, baseados nas “descrições de atividades e responsabilidades de cada função” (LIMA, 2009, p. 49). Essa é a remuneração funcional, que já não é mais suficiente para recompensar adequadamente os esforços despendidos pelos empregados e está se tornando um entrave à evolução do processo de mudança organizacional e ao crescimento da empresa (LIMA, 2009; GHENO; BERLITZ, 2011). Diante disso, muitas empresas vêm substituindo a remuneração funcional por modelos mais flexíveis, focados em metas e no trabalho em equipe (LIMA, 2009), como meio de impulsionar o alcance dos seus resultados esperados (GHENO; BERLITZ, 2011). É importante que as organizações substituam a visão da remuneração como fator de custo por uma visão da remuneração como impulsionadora da competitividade (DUTRA, 2013).

Segundo Marquart, Lunkes e Rosa (2012), a remuneração funcional e estratégica foram os pontos fortes identificados entre as maiores empresas de Santa Catarina em decorrência dos resultados seguidos dos lucros e medidas de desempenho. A remuneração estratégica foi iniciada em nível de gerencial, seguida pelo operacional e alta direção.

Segundo Cavazotte, Lemos e Viana (2012), o acelerado ritmo das transformações pelas quais passa o ambiente empresarial leva o mercado de trabalho a oferecer múltiplas oportunidades que colocam o empregado em posição de gerir sua carreira com mais autonomia. Salários atraentes e competitivos são objetos de pesquisa e alvos da atenção de empregados e de empregadores. Esse cenário demanda processos e soluções inovadoras, exigindo altos níveis de produtividade, competitividade e, ainda, a incorporação de novos princípios relativos à remuneração.

A administração pública tem aplicado à remuneração variável, como o Estado de Minas Gerais, nos diversos órgãos da administração direta e indireta, no período de 2003 a 2009, refletindo em uma ação eficiente ao reconhecer o servidor como indivíduo dotado de habilidades e capacidades intelectuais e não como mero recurso. O servidor passou a ser reconhecido como sujeito ativo, tomador de decisões, empreendedor de ações e criador de inovação dentro da instituição (TELLES; ASSIS, 2009). Porém, a literatura é controversa, pois tem identificado experiências com resultados distorcidos e raros resultados positivos. Entretanto metas e remuneração variável influencia o desempenho através de mecanismos diversificados, que depende das condições que levaram sua implementação, como nas organizações privadas (ASSIS; PACHECO, 2014).

Nos estudos de Perry, Engbers e Jun (2009), Weibel, Rost e Osterloh (2010) e Bowman (2010) não identificaram efetividade da remuneração variável por desempenho na gestão

pública enquanto Marsden (2010) e World Bank (2012) identificaram como positiva na gestão privada.

A remuneração variável traz uma abordagem contemporânea da remuneração, que deve estar atrelada ao desempenho individual e à contribuição dos empregados para os resultados alcançados (MARRAS, 2012), além de ser integrada aos objetivos estratégicos da organização (ARMSTRONG, 2007; JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007; LIMA, 2009). Contudo, para sua aplicação, as organizações devem proceder conforme a legislação trabalhista vigente. Mas, a legislação brasileira sobre remuneração variável é recente, não contempla todas as ferramentas que a compõem e não consegue acompanhar o ritmo acelerado das mudanças dentro das organizações, acarretando defasagem e falta de orientação aos empregadores e empregados em conflitos trabalhistas. O que deixa uma lacuna a ser explorada neste artigo.

Diante desse cenário, o presente artigo se justifica, porque apresenta uma análise das diversas formas de remuneração segundo a legislação brasileira, pois não há uma apreciação da legislação trabalhista aplicável à remuneração variável no Brasil e porque é extremamente relevante para o estudo da relação entre empregadores e empregados no mercado de trabalho. Portanto, o objetivo é apresentar uma análise da remuneração no Brasil segundo a legislação trabalhista no período de 1943 a 2013 como referência para os gestores que a utilizam ou pretendam utilizá-la.

Outra contribuição deste ensaio teórico, considerado estado da arte quando foi apresentado no XXXVII Encontro Enanpad 2013 e 50º Asamblea Anual Cladea 2015 refere-se à temporalidade do trabalho, pois com o decorrer do tempo as arrecadações tributárias podem ser alteradas, que no caso Brasil, com a reforma tributária, portanto, pode-se considerar uma temática que se manteve estável nos últimos anos.

## **2 METODOLOGIA**

O estudo estrutura-se em uma revisão de literatura através de uma pesquisa descritiva na legislação trabalhista brasileira para o setor privado e para empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A partir de um estudo exploratório nas bases de dados Scielo, Ebsco, Spell, Google acadêmico. A busca foi complementada em livros na área do Direito e Contabilidade, Constituição Federal e CLT. Também foram analisados os aspectos tributários associados à remuneração no período de 1943 a 2013. Cabe ressaltar que este artigo não pretende apresentar nem discutir as melhores formas de se remunerar e ofertar benefícios. Por fim, destaca-se que foi adotada a palavra “empregado” para designar “trabalhador/colaborador”, por se tratar do termo utilizado na legislação brasileira.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 A legislação trabalhista no Brasil**

As principais normas legislativas brasileiras referentes ao Direito do Trabalho e ao Direito Processual do Trabalho são referenciadas na Constituição da República Federativa do Brasil (Constituição Federal), promulgada em 05 de outubro de 1988, e na Consolidação das Leis do Trabalho, criada por meio do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

A Constituição Federal do Brasil de 1988 organiza o Estado e definem direitos e garantias fundamentais. Já a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi criada para compilar a legislação trabalhista existente no Brasil, buscando atender à necessidade de proteção do trabalhador. Seu principal objetivo é a regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho. Desde a data de sua promulgação, ela sofreu várias alterações, visando adaptar o

texto às demandas do mercado de trabalho. Apesar dessas alterações, o texto ainda é considerado defasado para as relações trabalhistas atuais, o que interfere na solução de conflitos trabalhistas, provocando alterações nas relações individuais do trabalho, dificultando o fortalecimento das negociações coletivas e a aplicação das normas de proteção do empregado. Em caso de conflito trabalhista, a norma específica é aplicada em conjunto com as normas constitucionais e as normas previstas na CLT não podem contrariar o texto de lei da Constituição Federal.

Complementando o papel da Constituição Federal e da CLT, tem-se o sindicato, que deve defender os “direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas” (Constituição da República Federativa do Brasil, Art. 8º, III). O sindicato é uma forma de associação profissional devidamente reconhecida pelo Estado como personalidade jurídica representativa de direito privado. Há de se considerar, nesse universo, a Convenção Coletiva e o Acordo Coletivo, que são produtos diretos da interveniência do Sindicato. São descritos pela CLT da seguinte forma:

A **Convenção Coletiva do Trabalho** é um ato jurídico “pelo qual *dois ou mais sindicatos* representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho” (Art. 611). [Grifo nosso]

O **Acordo Coletivo do Trabalho** também tem força de lei e é firmado **pelo sindicato** “com uma ou mais empresas correspondente a categoria econômica, que estipula condições de trabalho, aplicáveis no âmbito da empresa ou das acordantes respectivas relações de trabalho” (Art. 611, § 1º). O acordo coletivo possui cláusulas que permitem dar andamento à situação das empresas no período que antecede a homologação da convenção coletiva. [Grifo nosso].

É importante salientar o papel dos sindicatos nas relações trabalhistas no Brasil. Além de mediar conflitos individuais ou coletivos de trabalho, contribuem para legislar sobre aspectos relevantes que permeiam o mercado de trabalho e que a legislação não contempla. Outro aspecto importante reside na participação das empresas nas negociações. As empresas atuam ativamente no processo, negociam e acordam sobre as questões salariais e trabalhistas junto aos sindicatos e às associações que representam os empregados, vindo a contribuir para uma solução de conflitos mais ágil.

Essa autonomia das relações é caracterizada como flexibilização dos direitos trabalhistas. É defendida como uma forma de autorregulamentação das relações trabalhistas pelas próprias partes interessadas (empresas, empregados e Sindicatos), por meio da negociação coletiva (MARTINS FILHO, 2008). Mas há estudiosos do assunto que consideram que essa flexibilização e essa não intervenção do Estado nas relações laborais acabariam por beneficiar diretamente o empregador, acarretando prejuízos aos empregados (MANUS, 2006; DELGADO, 2011).

### 3.2 Remuneração funcional e suas variações

Remuneração é o conjunto de parcelas pagas pelo empregador ao empregado em função do contrato de trabalho (DELGADO, 2011).

A gestão da remuneração nas organizações é composta por três eixos: (1) *remuneração funcional*: tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e dos salários (salário mensal, 13º salário e férias); (2) *remuneração variável (RV)*: tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado (prêmios, participação nos lucros e resultados, participação acionária - *stock options* - e remuneração por habilidades e competência) (RODRIGUES, 2006; GHENO; BERLITZ, 2011); (3) *benefícios*: seguro de vida, assistência médica, transporte, cesta básica, seguro de

acidentes pessoais, assistência odontológica e subsídio ao estudo (PONTES, 2010; MARRAS, 2012).

A remuneração funcional é a prática de fixação do salário de acordo com o cargo que o empregado ocupa (CARDOSO, 2006; GHENO; BERLITZ, 2011) e consiste na forma mais tradicional de remuneração aplicada até os dias atuais (CARDOSO, 2006; LIMA, 2009). Compõe a renda principal dos empregados, mas não pode ser o único e exclusivo meio para determinar os rendimentos devido à divisão rígida das tarefas, à burocratização desnecessária e aos altos níveis de controle das tarefas e dos empregados (LAWLER III, 1986; CARDOSO, 2006; LIMA, 2009).

No atual cenário empresarial de incertezas e mudanças profundas e velozes (LIMA, 2009), são necessárias mudanças para migrar do modelo de remuneração funcional para o modelo de remuneração variável com foco no indivíduo (CARDOSO, 2006; MARQUART et al., 2012), investindo em sistemas modernos e satisfatórios de remuneração e incentivando a capacitação dos empregados. Esse cenário exige que o foco deixe de ser no cargo (remuneração funcional) e passe a ser na pessoa (remuneração variável). Deve-se, portanto, remunerar de acordo com o papel que os empregados desempenham, pelos seus talentos, habilidades e pela capacidade de se ajustarem rapidamente e adequadamente às mudanças.

Algumas remunerações que, de acordo com a legislação vigente, compõem a base salarial, são confundidas com remunerações variáveis. Como exemplo, podem-se citar comissão, quebra de caixa, ajuda de custo e gratificação, que serão abordadas a seguir.

### 3.3 Comissão

Comissão refere-se à parte integrante do salário dos vendedores após a concretização de uma venda (Lei nº 3.207/57). O comissionamento dos empregados de vendas não deve ser visto pela empresa como uma despesa a controlar, mas como uma carteira de investimentos para gerenciar (STEENBURGH; AHEARNE, 2012).

De acordo com a legislação (Lei nº 3.207/57; CLT, Art. 457 e 466), o pagamento das comissões: (a) deverá ser feito mensalmente (não podendo exceder a um trimestre), acompanhado das cópias das faturas correspondentes e só é exigível depois de concluída a transação a que se referem; (b) a realização da transação será considerada aceita se o empregador não a recusar por escrito, dentro de 10 dias, contados da data da proposta; (c) para as vendas a prazo (prestações sucessivas), o pagamento das comissões será executado conforme a ordem de recebimento das parcelas pela empresa; (d) caso a venda seja cancelada por insolvência do comprador, poderá o empregador solicitar a devolução da comissão por parte do empregado.

Para o trabalhador autônomo: (a) o pagamento das comissões deverá ser efetuado até o dia 15 do mês subsequente ao da liquidação da fatura, acompanhada das respectivas cópias das notas fiscais (caso sejam pagas fora do prazo, deverão ser corrigidas monetariamente); (b) as comissões deverão ser calculadas pelo valor total das mercadorias; (c) o trabalhador autônomo pode emitir títulos de créditos para cobrança de comissões e (d) em caso de rescisão injusta do contrato por parte da empresa, a eventual retribuição pendente, gerada por pedidos em carteira ou em fase de execução e recebimento, terá vencimento na data da rescisão (Lei nº 4886/65, Art. 32, § 1º ao § 5º). Dirimindo as dúvidas sobre o tema, o Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais esclareceu que as comissões que ocorrerem após a rescisão do contrato de trabalho não sendo devidas pelo empregador porque houve a quebra do vínculo empregatício (BRASIL, 2013a). Em ambos os casos (CLT ou autônomo), o empregado deverá estar ciente das regras fixadas para o pagamento das comissões, cuja forma

deve ser acertada por contrato escrito, com a finalidade de resguardar interesses de ambas as partes. A incidência de impostos sobre as comissões está descrita na tabela 1.

**TABELA 1 - Incidência de contribuição previdenciária (INSS), fundiária (FGTS) e tributação do IR**  
Fonte e respectivas bases legais

PARCELA PAGA	Fonte e respectivas bases legais		IR FONTE
	INSS	FGTS	
Adicional de quebra de caixa	<b>SIM</b> - Decreto nº 3.048/99, art. 214, I	<b>SIM</b> - IN SIT nº 25/2001, art. 12, XX	<b>SIM</b> - RIR, art. 43, I
Ajuda de custo mensal	<b>SIM</b> - Decreto nº 3.048/99, art. 214, I	<b>SIM</b> - IN SIT nº 25/2001, art. 12, I	<b>SIM</b> - RIR, art. 43, X
Ajuda de custo em virtude de transferência do empregado – Paga em única parcela	<b>NÃO</b> - Decreto nº 3.048/99, art. 214, § 9º, VII	<b>NÃO</b> - IN SIT nº 25/2001, art. 13, XIII	<b>NÃO</b> - Lei nº 7.713/88, art. 6º, XX
Alimentação fornecida sem inscrição da empresa no PAT	<b>SIM</b> - Decreto nº 3.048/99, art. 214, I	<b>SIM</b> - IN SIT nº 25/2001, art. 12, I	<b>SIM</b> - Lei nº 7.713/88, arts. 3º e 7º
Alimentação fornecida com inscrição da empresa no PAT	<b>NÃO</b> - Decreto nº 3.048/99, art. 214, § 9º, III	<b>NÃO</b> - IN SIT nº 25/2001, art. 13, XIX	<b>NÃO</b> - Decreto nº 5/91, art. 6º
Benefícios	<b>Não há legislação</b>	<b>Não há legislação</b>	<b>Não há legislação</b>
Comissões	<b>SIM</b> - Decreto nº 3.048/99, art. 214, I	<b>SIM</b> - IN SIT nº 25/2001, art. 12, X	<b>SIM</b> - RIR, art. 43, V
Diárias para viagem com valor de até 50% do salário	<b>NÃO</b> - Decreto nº 3.048/99, art. 214, § 9º, VIII	<b>NÃO</b> - IN SIT nº 25/2001, art. 13, XV	<b>NÃO</b> - Lei nº 7.713/88, art. 6º, II
Diárias para viagem com valor maior que 50% do salário – Tributação pelo valor total	<b>SIM</b> - Decreto nº 3.048/99, art. 214, § 8º	<b>SIM</b> - IN SIT nº 25/2001, art. 12, XI	<b>NÃO</b> - Lei nº 7.713/88, art. 6º, II
Gratificações	<b>SIM</b> - Decreto nº 3.048/99, art. 214, I	<b>SIM</b> - IN SIT nº 25/2001, art. 12, XV	<b>SIM</b> - RIR, art. 43, I
Participação acionária	<b>Não há legislação</b>	<b>Não há legislação</b>	<b>Não há legislação</b>
PLR	<b>NÃO</b> - Decreto nº 3.048/99, art. 214, § 9º, X	<b>NÃO</b> - IN SIT nº 25/2001, art. 13, I	<b>SIM</b> - Lei nº 10.101/2000, art. 3º, § 5º
Prêmios	<b>Não há legislação</b>	<b>Não há legislação</b>	<b>Não há legislação</b>
Remuneração por habilidades e competência	<b>Não há legislação</b>	<b>Não há legislação</b>	<b>Não há legislação</b>

Fonte: Elaborado pelos autores mediante pesquisa na legislação e em demais instrumentos normativos existentes no Brasil

Legenda: INSS – Instituto Nacional do Seguro Social FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IR Fonte – Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza retido na fonte

PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador IN SIT – Instrução Normativa

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

A legislação vigente não determina o percentual da comissão a ser aplicado, o que proporciona flexibilidade para as empresas ao remunerar seus empregados. Dessa forma, os vendedores podem atingir percentuais mais elevados de comissionamento de acordo com o

esforço despendido (volume de vendas). Por outro lado, o pagamento de comissões é aplicado de forma diferente em uma mesma categoria profissional, podendo gerar distorções na política salarial de cada setor.

### 3.4 Quebra de caixa

A quebra de caixa é a diferença negativa entre a quantia existente em caixa e o que realmente deveria ter nele, de acordo com as notas de controle das entradas e saídas de numerários. As organizações podem descontar a quebra de caixa de seus empregados desde que tenha sido acordado previamente em instrumento contratual ou na ocorrência de dolo do empregado (CLT, Art. 462, § 1º).

O adicional de quebra de caixa é a quantia, combinada entre as partes e que compõe a folha de pagamento, destinada a cobrir riscos de erros de contagem ou enganos relativos a transações de valores monetários. O objetivo principal é a indenização por possíveis equívocos (CRUZ; PONTELO, 2012; VILLELA, 2012). O Tribunal Superior do Trabalho - TST vem consolidando jurisprudência a respeito deste tema, entendendo como legítimo o desconto do salário de empregado que percebe esta gratificação, cuja finalidade é a de compensar as diferenças ocorridas no caixa (BRASIL, 2013 B).

Não há na legislação a obrigatoriedade de pagamento do adicional de quebra de caixa, porém é comum que as Convenções ou Acordos Coletivos fixem tal obrigatoriedade, em relação àqueles empregados com comprovado exercício da função de caixa. Há sindicatos que estabelecem a obrigatoriedade de pagamento do adicional ainda que não tenham ocorrido diferenças no caixa durante o exercício da função. Geralmente, o percentual sobre o salário a ser pago a título de adicional de quebra de caixa é definido pelo sindicato da categoria. Sobre o adicional de quebra de caixa há incidência de contribuição previdenciária, fundiária e tributação do imposto de renda na fonte, conforme descrito na tabela 1.

A legislação brasileira não aborda detalhadamente o desconto de quebra de caixa na folha de pagamento do empregado, ficando a cargo dos sindicatos fixar os valores que entenderem convenientes em seus instrumentos coletivos de trabalho, valendo ressaltar que, devido à ausência de legislação adequada, pode haver abertura para descontos indevidos e/ou abusivos por parte do empregador.

### 3.5 Ajuda de custo

Define-se ajuda de custo como o valor que poderá ser pago de uma única vez, ou eventualmente, com a intenção de cobrir despesas não habituais, quando as tarefas são realizadas em serviço externo (CLT, Art. 470; Lei 8.212/1991, Art. 28, § 9º, "g"; FARIA, 2011). A ajuda de custo corresponde a um único pagamento por viagem e as diárias correspondem ao número de dias da viagem, cuja natureza de ambas é indenizatória (CARRION, 2009). A ajuda de custo é uma verba utilizada pelas empresas para suprir as necessidades de seus empregados como: alimentação, combustível, moradia, deslocamento e viagens. Destaca-se que a ajuda de custo não remunera o empregado em si, mas vem ressarcir-lo dos gastos efetuados no desempenho do seu trabalho.

A CLT (Art. 457) esclarece que faz parte da remuneração não só a importância fixa integrada ao salário, mas também “comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias de viagens e abonos pagos pelo empregador”. Embora se faça o pagamento da ajuda de custo em dinheiro, também podem ser considerados como salário despesas com alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações da mesma natureza, cujos valores deverão “ser justos e razoáveis, não podendo exceder, em cada caso, os dos percentuais das parcelas componentes

do salário mínimo” (CLT, Art. 457,1º§; Art. 458). Não se incluem nos salários a ajuda de custo e as diárias de viagem que porventura não excedam 50% do salário percebido pelo empregado (CLT, Art. 457, § 2º).

Verifica-se que a legislação brasileira, no tocante à ajuda de custo, traz apenas a definição, menciona o caráter salarial e prevê incidência de impostos. Portanto, a regulamentação de sua aplicação fica a cargo dos sindicatos de classe, o que gera grande discrepância nos valores aplicados às categorias profissionais.

### 3.6 Gratificação

As gratificações são os valores pagos periodicamente em razão do resultado obtido. Geralmente, são utilizadas por grandes empresas para remunerar os empregados de níveis hierárquicos mais elevados. São empregadas como um instrumento para induzir o esforço, (BANKER et al., 2012), incentivar os executivos a realizarem o melhor de suas habilidades e a atingirem os objetivos organizacionais de desempenho no ano em curso (CURRIM; JOOSEOP e KIM, 2012). O pagamento pode ser feito a qualquer empregado, sendo decorrente de várias modalidades, denominadas gratificação por assiduidade, gratificação por produção ou gratificação por anuênio. A legislação determina que as gratificações integrem o salário do empregado (CLT, Art. 457, §1º) e que sobre elas incidam impostos, conforme tabela 1.

Já a gratificação natalina deve ser paga no mês de dezembro de cada ano, independente da remuneração a que os empregados fizeram jus, e corresponderá a 1/12 avos da remuneração devida em dezembro, por mês de serviço, do ano correspondente (Lei 4.090/62, Art.1º, § 1º). A legislação vigente não aborda a bonificação que pode ser paga. Portanto, deverá ser aplicada conforme convenção ou acordo coletivo, ou por ato de mera liberalidade do empregador.

Ressalta-se que a legislação trabalhista em vigor não estabelece limites mínimos nem máximos em relação aos valores correspondentes às gratificações/bonificações pagas pelo empregador a seus empregados, bem como não estabelece os procedimentos que devem ser adotados pela empresa para efetuar tal pagamento. Caberá à empresa proceder às anotações que achar melhor ou recorrer a documentos coletivos, caso haja.

### 3.7 Remuneração Variável

A remuneração variável (RV) é a parcela variável da remuneração vinculada aos resultados obtidos em determinado período, premiando os empregados que geram valor para a empresa (JENSEN et al., 2007). Permite aos empregados uma posição participativa, pois eles passam a visualizar a empresa como oportunidade de crescimento pessoal, o que reflete no aspecto motivacional e na busca pela melhoria contínua (BEUREN; BACK; SILVA, 2012). Dessa forma, as empresas procuram atrair, motivar e reter talentos (JENSEN et al., 2007).

Qualquer sistema de RV perpassa pelo desempenho do empregado e por conhecimentos, habilidades e atitudes que este deve possuir como características indispensáveis (MARRAS, 2012). Lima (2009) afirma que os modelos de RV devem estar alinhados ao contexto organizacional (estratégia, estrutura, estilo gerencial e visão) e Marras (2012) complementa que a sua aplicação exige gestão empresarial inovadora, autonomia de ações, criatividade e trabalho em equipe.

A RV tem assumido diferentes formas nas empresas, pois há uma grande variação nos modelos aplicados, já que cada empresa adapta o programa à sua cultura, à sua realidade e ao

seu setor de atividade. Destacam-se os seguintes tipos de remuneração variável: prêmios, participação nos lucros e resultados, participação acionária (*stock options*), remuneração por habilidades e competência (XAVIER; SILVA, 1999; MARRAS, 2012).

JENSEN et al. (2007) destacam que as organizações, em busca de um programa bem sucedido de remuneração, devem atentar para o seguinte aspecto-chave: remunerar as quantias certas às pessoas certas, por terem feito as coisas certas. Para isso, as organizações necessitam saber exatamente o valor que cada indivíduo representa e saber recompensá-lo adequadamente, já que cada profissional apresenta diferentes graus de importância e de contribuição em uma organização. Desta forma, optar pela RV é vantajoso para as empresas, porque buscam equilibrar os propósitos de ambas as partes (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Observa-se a necessidade do desenvolvimento de uma política de gestão de pessoas, nas empresas, cada vez mais voltada à obtenção de eficácia organizacional, assumindo uma postura de readaptação de custos de acordo com a obtenção dos resultados projetados pela empresa.

Destaca-se nesse cenário a natureza jurídica da RV, que tem como objetivo amparar empregador e empregado de futuros transtornos perante a Justiça do Trabalho, assim como direcionar os profissionais que administram os sistemas de remuneração. A seguir, serão apresentados os tipos de RV, conforme a legislação brasileira vigente.

### 3.8 Prêmios

Os prêmios consistem no pagamento, em caráter eventual, pelo alcance de metas preestabelecidas, com tempo de duração predeterminado. Os prêmios são concretizados por meio de bens, serviços ou viagens. Visam recrutar e reter os empregados com o perfil desejado pela empresa (LO; GHOSH; LAFONTAINE, 2011). Engloba, na maioria das vezes, o corpo funcional e é, normalmente, atrelado ao grau de envolvimento em programas de qualidade, segurança, desenvolvimento e resultados operacionais alcançados. Para que o prêmio seja caracterizado de forma variável, é necessário que ele seja integrado com liberalidade e concedido esporadicamente.

Os prêmios podem contar com ajuste entre empregador, empregado e sindicato, no tocante a um acordo com base em critérios definidos de como recompensar, seja por assiduidade, por produção ou por metas.

Atualmente, não há legislação específica sobre o tema no Brasil. A distribuição de prêmios sem aparo legal pode levar à compensação de acordo apenas com o nível hierárquico, o que gera grandes diferenças no valor dos prêmios dentro da organização, podendo produzir insatisfação entre o corpo funcional. A inexistência de regulamentação deixa uma lacuna importante no âmbito jurídico.

### 3.9 Participação nos lucros e resultados (PLR)

Nesta modalidade, a empresa distribui uma parcela do lucro auferido em determinado período aos empregados que compõem seu quadro funcional (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2012). De acordo com a literatura, a PLR é utilizada para: (a) aumentar a produtividade, incentivando os empregados a trabalharem de forma eficaz e eficiente para o alcance dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES; GOMES, 2010; BARROS et al., 2012; MARRAS, 2012); (b) atrair e reter capital humano mais qualificado, aumentando a remuneração total ao longo do tempo e diminuindo o *turnover* (CORREA ; LIMA, 2006; LONG ; FANG, 2012); (c) integrar o capital e o trabalho, permitindo ao empregado usufruir parte da riqueza por ele

produzida (GUIMARÃES ; GOMES, 2010) ; (d) incentivar a união entre os empregados e o trabalho em equipe (GHENO ; BERLITZ, 2011; MARRAS, 2012).

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos socioeconômicos (DIEESE, 2006), a PLR pode ser classificada em quatro modalidades: (1) Participação nos Lucros (PL), vinculada a uma meta de lucratividade obtida pela empresa; (2) Participação nos Resultados (PR), que depende do alcance de resultados operacionais; (3) Participação nos Lucros e Resultados (mista), que depende tanto do alcance de resultados operacionais quanto da obtenção de lucro; (4) Participação Independente (PI), caracterizada como uma espécie de abono a título de PLR, sem vinculação a metas.

Deve ser negociada entre a empresa e seus empregados, seja por uma comissão mista escolhida pelas partes, seja por convenção ou acordo coletivo. Segundo a Constituição da República Federativa do Brasil (Art. 7º, inciso VI), em casos de eventuais prejuízos, não haverá impacto na remuneração dos empregados, devido ao princípio da irredutibilidade. A legislação não diferencia participação nos lucros e nos resultados e não define padrão em relação ao valor a ser pago e às regras de distribuição desse valor.

A PLR está respaldada pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro 2000, que apresenta as diretrizes para disciplinar os instrumentos de negociação entre empregador e empregado, de forma a estabelecer procedimentos que serão adotados por ambas as partes. A sua aplicação deve ser determinada criteriosamente entre empregador e empregado, além de contar com a participação do sindicato como mediador (Lei nº 10.101, Art. 2º, incisos I e II). Sem o devido acordo prévio entre as partes, o pagamento passa a fazer parte da remuneração do empregado e descaracteriza a PLR. Portanto, para cumprimento da legislação vigente, é necessário estabelecer regras claras e objetivas, programas de metas, resultados e prazos, índices de produtividade, qualidade e lucratividade da empresa, periodicidade da distribuição da participação e período de vigência e prazos para revisão do acordo (Lei nº 10.101, Art. 2, § 1º).

Já a Constituição da República Federativa do Brasil (Art. 7º, inciso XI), considera a obrigatoriedade da PLR como direito social assegurado aos empregados, sendo isentos do pagamento as pessoas físicas e as entidades sem fins lucrativos que cumulativamente: (a) não distribuam resultados a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas; (b) apliquem integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País; (c) destinem o seu patrimônio a entidade congênere ou ao Poder Público, em caso de encerramento de suas atividades; (d) mantenham escrituração contábil capaz de comprovar a observância da legislação que lhes seja aplicável (Lei 10.101, Art. 2º, § 3º).

As empresas tributadas pelo Lucro Real poderão deduzir como despesa operacional as participações que forem atribuídas aos empregados a título de PLR, dentro do exercício no qual as participações foram constituídas (Lei 10.101, Art. 3º, § 1º).

O DIEESE (2006) identificou que a distribuição da PLR tem ocorrido de três maneiras distintas no Brasil: (1) distribuição em valor igual para todos os empregados; (2) distribuição de forma desigual entre os empregados; (3) distribuição mista, composta por uma parcela igual e uma desigual. Segundo Guimarães e Gomes (2010), a PLR pode ocorrer de forma coletiva (todos os empregados receberiam uma parte proporcional ao seu salário mensal, diário ou quinzenal) ou individualizada (somente alguns empregados são incluídos).

A legislação determina que a PLR possa ser paga semestralmente ou anualmente e é vedada a distribuição que ultrapassar estas duas formas dentro do ano civil, caso contrário é descaracterizada a PLR (Lei 10.101, Art. 3º, § 2º). Sobre a PLR incide apenas o imposto de renda retido na fonte, conforme tabela 1. É importante ressaltar que a Medida Provisória nº 597 de 2012 alterou a Lei 10.101/2000 quanto a incidência do imposto de renda. A quantia

recebida pelo empregado passou a ser tributada segundo a tabela progressiva apresentada na tabela 2 e não irá integrar a base de cálculo do imposto de renda devido na Declaração de Ajuste Anual. Segundo as regras de tributação em 2013 estão isentos de pagamento de imposto de renda os valores recebidos até R\$6.000,00( Seis mil reais).

**TABELA 2 -TRIBUTAÇÃO EXCLUSIVA NA FONTE DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS**

VALOR DO PLR ANUAL (EM R\$)	ALÍQUOTA	PARCELA A DEDUZIR DO IR (EM R\$)
DE 0,00 A 6.000,00	0,0%	-
DE 6.000,01 A 9.000,00	7,5%	450,00
DE 9.000,01 A 12.000,00	15,0%	1.125,00
DE 12.000,01 A 15.000,00	22,5%	2.025,00
ACIMA DE 15.000,00	27,5%	2.775,00

**Fonte:** Câmara dos Deputados, 2013. Medida Provisória nº 597, de 2012, § 5º. (Vigência)

Verifica-se que a PLR, dentre as ferramentas de RV abordadas neste artigo, é a que possui mais respaldo legal até o momento. Portanto, houve um avanço da legislação brasileira, buscando acompanhar as mudanças e as necessidades do mercado de trabalho.

### 3.10 Participação acionária (*Stock Options*)

A participação acionária consiste na distribuição de opções de compra de ações, que dá ao empregado o direito de comprar um lote de ações da empresa por um determinado preço, dentro de um prazo previamente estabelecido (Ofício-Circular/CVM/SNC/SEP nº. 01/2007; MARX; SOARES, 2008; MARRAS, 2012). Portanto, esse método só pode ser usado em companhias de Sociedade Anônima ou Sociedades por Ações, não obrigatoriamente de capital aberto.

Os principais objetivos da participação acionária são atrair, reter (KALPATHY, 2009) e motivar os empregados (FARRELL; KRISCHE; SEDATOLE, 2011), alinhar interesses entre gestores e acionistas (NUNES, 2008; CHAN et al., 2012; PEROBELLI; LOPES; SILVEIRA, 2012) e maximizar o desempenho em longo prazo (CURRIM et al., 2012). Espera-se que a posse de ações pelo empregado amplie seu esforço para melhorar o desempenho da empresa, a fim de aumentar o preço unitário de mercado da ação, ultrapassando o preço de exercício (MARX; SOARES, 2008; NUNES, 2008; PEROBELLI et al., 2012). Dessa forma, o beneficiário passa a obter lucro revendendo, posteriormente, as ações, ou tornando-se acionista. Trata-se, portanto, de um investimento em longo prazo atrelado ao desempenho da empresa, incrementando a riqueza tanto do acionista quanto do empregado (PEROBELLI et al., 2012).

Os planos de incentivos baseados em opções de ações se apresentam em diversas modalidades, como: (1) *ações fantasmas* (ações que, no fim de determinado período, dão aos detentores o direito de receber uma quantia igual à valorização das ações no mercado, desde a data da concessão); (2) *ações de desempenho* (concessão de ações quando determinadas metas de longo prazo são atingidas) (NUNES, 2008); (3) *fundo de ações* (os empregados são alocados a um fundo de cotas com o qual eles ganham conforme a valorização das ações vinculadas a esse fundo). É importante ressaltar que há risco neste tipo de remuneração, pois a valorização ou não das ações está vinculada ao desempenho das bolsas de valores (GHENO; BERLITZ, 2011).

No Brasil, não há legislação específica sobre remuneração por participação acionária. A Lei 6.404/76 (Art. 168, § 3º) prevê apenas que as empresas classificadas como Sociedade

Anônima podem conceder a opção de compra de ações, desde que essa opção conste em plano aprovado pela assembleia-geral e esteja dentro do limite de capital autorizado.

No início de 2005, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) emitiu o ofício-circular CVM/SNC/SEP/Nº.1/2005, que aborda brevemente o tema e orienta, mas não obriga, as empresas a reconhecerem contabilmente as despesas referentes à concessão de ações como forma de remunerar os empregados, entretanto não especifica como. Um ponto importante desse ofício é a requisição da divulgação, pelas empresas que utilizam a participação acionária, dos detalhes de cada programa nas notas explicativas das demonstrações contábeis. Apesar de não haver legislação específica, alguns julgados têm caminhado no sentido de analisar a existência ou não da natureza jurídica para fins trabalhistas. Tal análise ocorre devido a existência do gênero mercantil, assegurado até mesmo por jurisprudência e por este motivo, não seria considerado salário. Contudo, conforme as “regras clássicas do Direito do Trabalho” deve-se verificar se esta vantagem surgiu “pelo serviço prestado” ou “para o serviço prestado”. Se for para melhor remunerá-lo ou premia-lo “pelo serviço prestado”, entende-se que a natureza é sim salarial, portanto cabível toda ação protetiva ao trabalhador (BRASIL, 2010).

Marras (2012) afirma que várias empresas brasileiras tiveram de enfrentar processos trabalhistas em função de programas mal planejados ou mal sustentados em termos legais. Apesar de não haver legislação específica, no Brasil, sobre participação acionária, é importante que as empresas estejam atentas e cautelosas na aplicação dessa ferramenta. Para isso, é imprescindível aplicar analogicamente os conceitos previstos na CLT.

### 3.11 Remuneração por habilidades e competência

A remuneração por habilidades consiste em remunerar vinculando as promoções e progressões salariais à comprovação prática de aquisição e aperfeiçoamento de habilidades (CARDOSO, 2006). Tem como objetivos remunerar os profissionais por suas características pessoais e alinhar as capacidades dos colaboradores com as estratégias da organização (CARBONE et al., 2011). Caracteriza-se como um sistema de treinamento, aprendizado e desenvolvimento profissional individual constante (CARDOSO, 2006; MARRAS, 2012), exigindo investimento, por parte da empresa, em recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento (MARRAS, 2012).

É mais utilizada em equipes autogerenciadas, baseadas na gestão participativa (CARDOSO, 2006). Para a correta aplicação, é necessário que a empresa defina quais habilidades devem ser desenvolvidas, estabelecendo os passos necessários para sua evolução, além de formas e regras para o treinamento e para a comprovação das habilidades e das competências desenvolvidas/adquiridas (GHENO; BERLITZ, 2011).

Competência é um conceito em construção que engloba: (a) desempenho observável (foco na tarefa a ser desempenhada); (b) excelência no desempenho (esforço individual); (c) associação de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo (SILVA; LUZ, 2010). As competências individuais são consideradas como um dos principais fatores que, não passíveis de imitação, contribuem para a vantagem competitiva das organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1995; RODRIGUES, 2006).

A remuneração por competências busca combinar, de forma sinérgica, conhecimentos, habilidades e atitudes, “expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE et al., 2011, p. 43). Aplica-se mais adequadamente aos empregados em papéis de liderança, controle e planejamento (MARRAS, 2012).

Para medir as competências individuais, é necessário estabelecer atributos que possam ser mensurados para a verificação do alcance dos resultados individuais e, consequentemente, da capacidade de entrega para a organização (RODRIGUES, 2006; SILVA; LUZ, 2010, DUTRA, 2013). Boas medidas de desempenho permitem à empresa obter o verdadeiro valor das equipes e dos indivíduos, contribuem para direcionar o comportamento desejado e permitem verificar quanto das opções selecionadas estão alinhadas com as contingências e estratégia da empresa (GOMEZ-MEJIA, 2000). A avaliação de desempenho é a principal ferramenta utilizada para mensurar os resultados entregues pelos empregados (RODRIGUES, 2006).

Não há legislação sobre a remuneração por habilidades e competências. Portanto, a aplicação dessa ferramenta apresenta-se como um desafio para as empresas que desejam adotá-la, pois devem adaptá-la às necessidades de cada organização e, ao mesmo tempo, há a possibilidade de enfrentarem eventuais processos trabalhistas sem o respaldo legal prévio.

### **3.12 Remuneração Estratégica**

A remuneração estratégica pode ser obtida por meio da remuneração fixa/funcional, da remuneração por habilidades, da remuneração por competências, da remuneração indireta (benefícios), da previdência complementar, da remuneração variável, da participação acionária e outros prêmios e gratificações. Portanto, o cálculo é fundamentado nas metas do setor ou unidade / ou dos empregados vinculando a remuneração aos objetivos estratégicos da empresa por melhores resultados. Baseia-se na Lei 10.101/2000 (MARQUART et al., 2012).

### **3.13 Benefícios**

Os benefícios compõem a remuneração dos empregados, sendo eles monetários ou não. Enquanto o salário representa a remuneração direta, em razão das tarefas inerentes a determinado cargo, os benefícios compõem a remuneração indireta (MARRAS, 2012), devendo fazer parte do programa de recompensas totais (KWON; HEIN, 2013).

Geralmente, os benefícios são utilizados pelas empresas como fator de competitividade e têm o intuito de incentivar os empregados, a fim de se obter uma redução do absenteísmo e do estresse, além de contribuir para a atração e para a retenção de talentos (ARAUJO; GARCIA, 2010; MARRAS, 2012; KWON; HEIN, 2013). Já para os empregados, um programa de benefícios, além de oferecer facilidades, garante também o que eles precisam para alcançar melhor qualidade de vida (ARAUJO; GARCIA, 2010; MARRAS, 2012).

De acordo com Marras (2012), os benefícios mais encontrados no mercado são, respectivamente: restaurante, seguro de vida, assistência médica, festas, transporte, cesta básica, seguro de acidentes pessoais, veículo designado, clube, pagamento de quilometragem e assistência odontológica. Outro benefício que é muito valorizado atualmente pelos empregados é o subsídio ao estudo. Muitas empresas brasileiras subsidiam parcial ou integralmente os custos com a educação de seus empregados. Ressalta-se que há sindicatos que, por imposição legal (documento coletivo), tornam alguns benefícios obrigatórios.

Não há legislação específica para guiar a aplicação dos benefícios pelas empresas. A CLT estabelece apenas que não são considerados como salário: educação (em estabelecimento de ensino próprio ou de terceiros), assistência médica, hospitalar e odontológica, prestada diretamente ou mediante seguro-saúde, seguros de vida e de acidentes pessoais, previdência privada e o valor correspondente ao vale-cultura (Art. 458, § 2º, II, IV, V, VI e VIII). Os benefícios concedidos habitualmente ao empregado se incorporam ao contrato e só podem

sofrer alterações ou supressão por mútuo consentimento, desde que não resultem em prejuízos ao empregado (CLT, Art. 268).

Verifica-se que os diversos benefícios utilizados pelas empresas brasileiras não têm respaldo legal, ficando assim a cargo dos sindicatos as negociações acerca desses benefícios. O que pode causar descontentamento entre as partes, pois cada sindicato negocia e define de forma diferente, podendo, assim, não haver unicidade entre as diversas categorias profissionais.

#### **4 REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DA REMUNERAÇÃO SOB A ÓTICA DA LEGISLAÇÃO**

A remuneração funcional na contemporaneidade tornou-se um entrave à evolução do processo de mudança organizacional e ao crescimento da empresa. As empresas estão optando por modelos mais flexíveis, atrelando metas com o desempenho individual. A remuneração variável pode ser uma das opções escolhidas desde que haja participação do empregado.

Ficou evidente que a legislação não acompanha as mudanças que ocorrem no mercado, deixando uma lacuna que limita o trabalho dos gestores, comprometendo as relações trabalhistas. É necessário que a legislação brasileira avance com mais rapidez e precisão, buscando a uniformidade na interpretação de conceitos, facilitando a sua aplicação, o que geraria um cenário de maior estabilidade e conforto tanto para os empregados, como para os empregadores. É necessária uma reforma tributária para modernização do sistema trabalhista no Brasil.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo apresentou uma análise da remuneração no Brasil, segundo a legislação trabalhista no período de 1943 a 2013, e constatou-se que de 2013 a setembro de 2015 não houve nenhuma mudança da legislação, pois a reforma tributária não foi aprovada. A análise mostrou que quebra de caixa, comissão, ajuda de custo e gratificação não é remuneração variável, já que compõem a base salarial dos empregados. Nenhuma delas é regida por legislação específica, mas elas são abordadas de forma superficial por uma legislação defasada e incompleta, o que dificulta sua aplicação e seu melhor aproveitamento. O descompasso temporal das legislações tem levado a ocorrências de demandas judiciais e prejuízos aos empregadores e empregados devido aos conflitos, por falta de leis que resguardem os direitos e deveres das partes envolvidas. Nesse intento, os sindicatos de classe acabam assumindo um papel importante, até mesmo na qualidade de legisladores, diante da tentativa de suprir a falta de amparo legal.

Entre as ferramentas de remuneração variável analisadas, identificou-se que a participação nos lucros e resultados é a única que tem legislação específica, permitindo assim maior respaldo legal para sua aplicação. Não há legislação sobre prêmios, participação acionária nem sobre remuneração por habilidades e competências. A ausência de legislação acaba permitindo a adaptação das ferramentas de remuneração à realidade de cada empresa. Nesse caso, os empregadores são obrigados a assumir um risco maior, já que, havendo discussões trabalhistas, ficarão suscetíveis aos entendimentos dos Tribunais, cujos parâmetros são baseados em uma legislação defasada e que não contempla a realidade do mercado de trabalho atual no Brasil. O que acaba deixando muitas questões ausentes de regulamentação e da adequada tratativa legal.

Verificou-se, também, que, mesmo não existindo legislação detalhada sobre a aplicação das ferramentas de remuneração abordadas, há legislação sobre a incidência, ou não, de impostos

sobre algumas delas, conforme tabela 1. Por outro lado, não há legislação específica sobre os diversos benefícios utilizados pelas organizações privadas, ficando a cargo dos sindicatos determinarem a sua aplicação por meio de Convenção ou Acordo Coletivo. Entretanto não foi identificado efetividade da remuneração variável por desempenho na gestão pública.

A contribuição do estudo para o tema remuneração no Brasil demonstrou o que é remuneração ou não, quais as leis que ampara o empregador e o empregado e as lacunas existentes.

Como implicações gerenciais, pode-se apontar que o estudo traz evidências de que os gestores devem ater a remuneração variável com cautela, com auxílio constante da legislação vigente e acompanhamento das tratativas determinadas pelos sindicatos. Ressalta-se que a remuneração variável é positiva nas organizações privadas por ser um fator motivacional para os empregados, desde que as metas sejam claras e acordadas com os mesmos. A opção pela PLR é tributada na fonte e que apresenta maior respaldo legal.

Sugere-se, para próximos trabalhos, a realização de pesquisas sobre processos trabalhistas vinculados à RV, a fim de verificar as principais ocorrências e o volume de causas geradas pela inadequação da legislação vigente sobre o tema. Sugere-se também pesquisa sobre a abrangência e a aplicação da RV nas Convenções e nos Acordos Coletivos de Trabalho de diversos sindicatos de classe.

### **Agradecimentos**

Este artigo incorporou as sugestões recebidas a partir da leitura feita pelos administradores Felipe Borges, Viviane Itaborahy da Costa, Helena Brant Carneiro Lindemberg, pelos advogados Cristiano Paulo de Oliveira, Maira de Oliveira Pequeno e pelos contadores Fernando Soares Bragança e Carlos Alberto Ribeiro Oliveira Pinto Junior.

### **Agências de financiamentos**

CNPq, FAPEMIG, Universidade Fumec.

### **REFERÊNCIAS**

- ARAUJO, Luís César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARMSTRONG, Michael. **A handbook of employee reward management and practice**. 2. ed. London, Philadelphia, PA: Kogan Page, 2007.
- ASSIS, Luís Otávio Milagres de; PACHECO, Regina Silva. Metas e Remuneração Variável por Desempenho: compreendendo mecanismos, efeitos e limites a partir do caso da segurança pública de Minas Gerais. *In*: VII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Painel 38/114, 2014, Brasília/ DF. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2014.
- BANKER, Rajiv D.; DARROUGH, Masako N.; RONG-Huang; PLEHN-DUJOWICH, Jose M. The Relation between CEO Compensation and Past Performance. **Accounting Review**, v. 88, n. 1, p. 1-30, 2013.
- BARROS, Cláudia Marcelo Edwards; TEODORO, Jocelino Donizetti; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Participação nos lucros ou resultados (PLR): perspectivas do estado da arte. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 3, p. 115-135, 2012.
- BEUREN, Ilse Maria; BECK, Franciele; SILVA, Júlio Orestes da . Remuneração variável dos empregados versus aspectos organizacionais das maiores sociedades anônimas do Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, p. 51-75, 2012.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**.

14.ed. São Paulo: Cengage, 2009.

BOWMAN, James S. The success of failure: the paradox of performance pay. **Review of Public Personnel Administration**, v.30, n.1, p.70-88, 2010.

BRASIL. CLT- **Consolidação das Leis do Trabalho**. 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Regulamento do Imposto de Renda - RIR**. Decreto n° 3000, de 26 de março de 1999. Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/rir/default.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Instrução normativa n° 25**, de 20 de dezembro de 2001. Baixa instruções para a fiscalização do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS e das Contribuições Sociais instituídas pela Lei Complementar n.º 110, de 29 de junho de 2001. Disponível em: < <http://portal.mte.gov.br/legislacao/instrucao-normativa-n-25-de-20-12-2001.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Decreto n° 5, de 14 de janeiro de 1991**. Regulamentou a Lei n° 6.321, de 14 de abril de 1976, que trata do Programa de Alimentação do Trabalhador, revoga o Decreto n° 78.676, de 8 de novembro de 1976, e dá outras providências. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/legislacao/decreto-n-05-de-14-01-1991.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Decreto n° 3.048, de 6 de maio de 1999**. Aprova o regulamento da previdência social, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3048compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048compilado.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Lei n° 3.207, de 18 de julho de 1957**. Regulamenta as atividades dos empregados vendedores, viajantes ou praticistas. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L3207.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L3207.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Lei n° 4.090, de 13 de julho de 1962**. Institui a Gratificação de Natal para os Trabalhadores. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4090.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4090.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Lei n° 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4886a.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4886a.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Lei n° 7.713, de 22 de dezembro de 1988**. Altera a legislação do imposto de renda e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7713.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7713.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Lei n° 8.212, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8212compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212compilado.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Lei n° 10.101, de 19 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

- BRASIL. **Medida Provisória Nº 597, de 26 de Dezembro de 2012**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Mpv/597.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Mpv/597.htm)> Acessado em 15/06/2013.
- BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**. Acórdão. Processo 0001819-56.2011.5.03.0105 RO. Disponível em: < <https://as1.trt3.jus.br/juris/detalhe.htm?conversationId=12126>> Acessado em: 15/06/2013 A.
- BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**. Acórdão. Processo 0000075-34.2013.5.03.0015 RO. Disponível em: < <http://as1.trt3.jus.br/consulta/detalheProcesso2.htm?ConversationId=30245131#>> Acessado em: 15/06/2013 B.
- BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**. Sentença 1º Grau. Processo 0001393-36.2010.5.03.0022 ST. Disponível em: < [https://as1.trt3/jus/br/consulta/detalheProcesso1\\_0.htm?conversationId=32487344](https://as1.trt3/jus/br/consulta/detalheProcesso1_0.htm?conversationId=32487344)> Acessado em: 15/06/2013.
- BRASIL. CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Ofício-Circular CVM/SNC/SEP n. 1/2005** – Orientação sobre a elaboração de Informações Contábeis pelas Companhias Abertas. Disponível em: < <http://www.cvm.gov.br/port/atos/oficios/OFICIO-CIRCULAR-CVM-SNC-SEP-01-2005.asp>>. Acesso em: 05 jan. 2013.
- Brasil. CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Ofício-Circular/CVM/SNC/SEP n° 01/2007**, de 14 de fevereiro de 2007. Orientação sobre Normas Contábeis pelas Companhias Abertas. Disponível em: < [http://www.cvm.gov.br/port/atos/oficios/OFICIO-CIRCULAR-CVM-SNC-SEP-01\\_2007.asp](http://www.cvm.gov.br/port/atos/oficios/OFICIO-CIRCULAR-CVM-SNC-SEP-01_2007.asp)>. Acesso em: 05 dez. 2012.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- CARDOSO, Luiz Roberto. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006.
- CARRION, Valentin. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**. 34. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.
- CHAN, Chia-Ying; TAI, Vivian W.; LI, Kuo-An.; JELIC, Ranko. Do market participants favor employee stock option schemes? Evidence from Taiwan. **Emerging Markets Finance & Trade**, v.48, p. 110-132, 2012.
- CORREA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas: lições da experiência internacional. **Revista Economia Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 357-388, 2006.
- CRUZ, Lucineide; PONTELO, Juliana. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 6. ed. Distrito Federal: Editora Senac Distrito Federal, 2012.
- CURRIM, Imran S.; JOOSEOP, Lim; KIM, Joung W. You get what you pay for: the effect of top executives' compensation on advertising and R&D spending decisions and stock market return. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 5, p.33-48, 2012.
- DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: LTr., 2011.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas de 2005**. DIEESE 50 Anos. São Paulo: ano 3, n. 22, p. 1-25, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed., 11<sup>a</sup> reimpr., São Paulo: Atlas, 2013.
- FARIA, Edimur Ferreira de. **Curso de direito administrativo positivo**. 7. ed. Belo Horizonte: Editora Del Rey, 2011.
- FARRELL, Anne M.; KRISCHE, Susan D.; SEDATOLE, Karen L. Employees' subjective valuations of their stock options: evidence on the distribution of valuations and the use of simple anchors. **Contemporary Accounting Research**, v. 28, n. 3, p. 747-793, 2011.
- GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Strategic remuneration and benefits package: a case study applied at the operational level of a multinational. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, art. 5, p. 268-287, 2011.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R.; WELBOURNE, Theresa M.; WISEMAN, Robert M. The role of risk sharing and risk taking under gain sharing. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 3, p. 492-507, 2000.
- GUIMARÃES, Isac. Pimentel; GOMES, Sonia Maria da Silva. Participação dos trabalhadores nos lucros e/ou resultados das empresas: o caso dos sindicatos dos metalúrgicos da região metropolitana de Salvador/BA. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 15, n. 2, art. 1, p. 2-18, 2010.
- JENSEN, Doug; MCMULLEN, Tom; STARK, Mel. **The manager's guide to rewards**. New York: Amacom, 2007.
- KALPATHY, Swaminathan. Stock option repricing and its alternatives: an empirical examination. **Journal of Financial & Quantitative Analysis**, v. 44, n. 6, p. 1459-1487, 2009.
- KWON, Jane; HEIN, Pam. Employee benefits in a total rewards framework. **Benefits Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 32-38, 2013.
- LAWLER III, Edward Emmet. What is wrong with point factor job evaluation. **Management Review**, v. 75, n. 11, p. 44-49, 1986.
- LIMA, Marcos Antônio Martins. Gestão de sistemas de recompensas: estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focado na "resource based management theory". **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar - RAUnP**, v. 1, n. 2, p. 44-60, 2009.
- LONG, Richard J., FANG, Tony. Do employees profit from profit sharing? Evidence from Canadian panel data. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 65 n. 4, p.899-927, 2012.
- LO, Desmond (HO-FU); GHOSH, Mrinal; LAFONTAINE, Francine. The incentive and selection roles of sales force compensation contracts. **Journal of Marketing Research**, v. 48, n. 4, p. 781-798, 2011.
- MANUS, Pedro Paulo Teixeira. **Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARQUART, André; LUNKES, Rogério João; ROSA, Fabrícia da Silva. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. **Gestão e Sociedade**, v.6, n. 13, p. 4-25, 2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2013.
- MARSDEN, David. The paradox of performance related pay systems: 'why do we keep adopting them in the face of evidence that they fail to motivate?' In HOOD, C; MARGETTS, H., **Paradoxes of modernization: unintended consequences of public policy reforms**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2010.

- MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. **Manual Esquemático de Direito e Processo do Trabalho**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARX, Roberto; SOARES, João Paulo Reis Faleiros. A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas no ambiente da produção. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 215-230, 2008.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.
- NUNES, Alexssander de Antônio. Concessão de opções de ações a funcionários: um problema contábil. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 5, n. 1, p. 32-41, 2008.
- OLIVEIRA, Sidinei Rocha; PICCININI, Valmiria Carolina. Mercado de trabalho: múltiplos (des) entendimentos. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1517-1538, 2011.
- PERRY, James L.; ENGBERS, Trent A.; JUN, So Yun. Back to the future ? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. **Public Administration Review**, v.69,n.1, p.1-31,2009.
- PEROBELLI, Fernanda Finotti Cordeiro; LOPES, Bruno de Souza; SILVEIRA, Alexandre Di. Miceli da. Planos de opções de compra de ações e o valor das companhias brasileiras. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 10, n. 1, p. 105-147, 2012.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 14<sup>a</sup> ed. São Paulo: LTr, 2010.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao ; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 46, Ed. especial, p. 23-24, 2006.
- SILVA, Leila Vaz; LUZ, Talita Ribeiro da. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 8, p. 540-561, 2010.
- STEENBURGH, T.; AHEARNE, M. Motivating salespeople: what really works. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 7/8, p. 70-75, 2012.
- TELLES, Cecília Oliveira; ASSIS, Luís Otávio Milagres de. Inovações recentes na remuneração variável em Minas Gerais: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados. *In: II Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Painel 43, 2009, Brasília/ DF. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2009.
- VILLELA, Fábio Goulart. **Manual de direito do trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012.
- XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: MB 1999.
- WEIBEL, Antoinette, ROST, Katja, OSTERLOH, Marjit. Pay for performance in the public sector benefits and (hidden) costs. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.20, p.387-412,2010.
- WILKINSON, Adrian; BACON, Nicolas; REDMAN, Tom; SNELL, Scott. **The SAGE handbook of human resource management**. London: Sage, 2010.
- WOOD JR., Thomaz.; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.
- World Bank. Performance-related Pay in the Public Sector: a Review of Theory and Evidence. HASNAIN, Z.; MANNING, N.; PIERSKALLA, J.H. **Policy Research Working Paper**, 6043, April.,2012.