

ADMINISTRAÇÃO GERAL

APERFEIÇOAMENTO

Curso de Administração de Pessoal Sistema de Remuneração

ALUÍSIO MOREIRA

SUMÁRIO — 1. *Conceito de salário — Evolução* — 2. *Salário nominal e salário real — Distinção* — 3. *Salário mínimo — Conceito* — 4. *Salário-família — Origem e conceito* — 5. *Importância do Plano de Remuneração* — 6. *Plano de Remuneração e Plano de Classificação de Cargos — Relações e distinção* — 7. *Fatôres que influenciam a fixação do salário* — 8. *Princípios básicos a que se deve subordinar a fixação do salário* — 9. *Modalidades e tipos de salários — Evolução* — 10. *Bibliografia*.

1. *Conceito de Salário — Evolução* — Os termos remuneração, vencimento e salário serão empregados aqui não no sentido legal em que são tomados no serviço público, e sim em sentido amplo, significando o pagamento atribuído a alguém em razão de um trabalho prestado.

O conceito de salário tem variado muito através dos tempos, desde a simples retribuição pelo trabalho prestado até a participação nos lucros da empresa. Do ponto de vista legal, pode-se dizer que o salário evoluiu de um contrato de serviços (*locatio operis*) para o conceito moderno de utilização racional da força de trabalho. A legislação trabalhista, por seu turno, foi, gradualmente, reconhecendo o direito à greve, ao salário mínimo, à participação nos lucros da empresa; ao mesmo tempo, reconheceu-se a correlação existente entre salário e condições de saúde, longevidade, natalidade, capacidade de consumo, estabilidade econômica e social, isto é, reconheceu-se a significação do salário como fator do rendimento social do trabalho.

2. *Salário Nominal e Salário Real — Distinção* — Cumpre distinguir o que seja salário nominal e salário real.

Salário nominal é a importância em dinheiro que o indivíduo recebe pelo trabalho que presta.

Salário real é o representado pela quantidade de utilidade que o indivíduo pode adquirir com o salário nominal.

O salário real mantém estreita relação com o custo de vida e o poder aquisitivo da moeda; variando o custo da vida, embora ganhando sempre o mesmo salário nominal, o empregado poderá ter o seu salário real aumentado ou diminuído, conforme o preço das utilidades baixe ou eleve. O salário-real decorre, portanto, da relação existente entre o salário nominal, de um lado, e, de outro, o valor da moeda e o custo dos gêneros; êle varia em função destes dois últimos fatores.

3. *Salário Mínimo — Conceito* — Salário mínimo é a remuneração mínima atribuída a todo trabalhador pelo serviço prestado, capaz de atender às suas necessidades de alimentação, habitação, vestuários, higiene e transporte. Trata-se de um salário teórico fixado legalmente após o estudo de determinados fatores que entram na composição do orçamento familiar de um trabalhador médio, com o fim de proporcionar-lhe um nível razoável de vida.

O salário mínimo pode originar de iniciativas isoladas de certos grupos profissionais, através de entendimentos diretos com os patrões, mas pode também decorrer da intervenção do Estado, conforme se verificou entre nós. Quando isto ocorre, o Estado intervém como agente de equilíbrio na ordem social para fixar um salário que corresponda ao mínimo necessário à subsistência dos assalariados.

Na determinação do salário mínimo dois critérios podem ser adotados:

— fixação de um mínimo geral, aplicável a todas as profissões e regiões do país; e

— estabelecimento de níveis diversos de remuneração para diferentes regiões geográficas ou para cada grupo de atividades profissionais.

O salário mínimo foi estabelecido, entre nós, pelo Decreto-lei n.º 2.162, de 1-5-1951; recentemente, uma Comissão designada pelo governo procedeu a estudos para a fixação de um novo salário mínimo, de acordo com o atual custo de vida.

4. Salário-família — Origem e Conceito —

A fixação do salário não pode ficar imune às influências ético-sociais; vale dizer, o salário não deve corresponder tão-somente ao valor da utilidade produzida ou assumir o caráter de *mercadoria* apenas, deve ser também o *meio pessoal*. Já passou de época a avaliação puramente econômica do salário, aceitável dentro do conceito do trabalho mercadoria, mas inexecutável, modernamente, tomado o trabalho em sua significação verdadeiramente social. Semelhante política mais se justifica e se impõe por considerações de ordem demográfica, nos países onde escasseia a mão-de-obra e se fazem necessárias medidas tendentes a favorecer o aumento da população, tais como a concessão de prêmios de natalidade, abonos familiares e salário-família.

Cabe aqui distinguir o abono familiar do instituto do salário-família. O primeiro é um auxílio que o Estado concede às classes mais pobres e de prole mais numerosa; o segundo é uma modalidade de remuneração do trabalho em que são tomados em consideração os encargos de família ao se fixar o salário do trabalhador.

De modo geral, os abonos familiares visam atender às necessidades de manutenção das famílias numerosas e sem recursos. Haja vista o caso do serviço público federal brasileiro em que, num total de 146.000 servidores, em 1943, apenas pouco mais de 450 preenchem os requisitos exigidos para obtenção daquele benefício. (E.M. n.º 3.474, de 8-11-1943).

Para a concessão do abono familiar costuma-se estabelecer um mínimo de filhos, variável de país para país. Já a concessão do salário-família independe do número de filhos, de vez que a medida tem por objetivo fazer com que a remuneração do trabalho concorra, não apenas para o sustento do indivíduo, mas também para o de sua família. Reconhecendo o caráter essencialmente assistencial do salário-família o D.A.S.P. já emitiu parecer sustentando que não deve ser excluído da percepção desse benefício o servidor inativo que de fato contribua para a manutenção ou educação do dependente. Esse sentido assistencial do salário-família constitui ponto de vista também defendido na Conferência Pan-Americana de Lima, conforme se verifica do seguinte trecho da sua Resolução n.º IX, datada de 21-12-1938:

“Considerando que o trabalho não deve ser retribuído unicamente pelo seu valor objetivo, isto é, tendo-se em conta o resultado do serviço prestado pelo operário e pelo empregado, independentemente da posição que estes ocupam no amplo conjunto da sociedade, ou no agrupamento mais restrito da família, e que pelo contrário, o sobre-salário procura, como objetivo primordial, salvar, robustecer e aumentar o capital humano da entidade política do país, criando famílias sadias e numerosas mediante retribuições, diversas, em função das exigências da família do operário e do empregado, sendo além disso de grande importância para a América. Recomenda aos Governos dos Estados Americanos a implantação do sobre-salário familiar em seus respectivos países.”

Convém salientar, entretanto, que enquanto no setor da administração pública o salário familiar foi rapidamente implantado na quase totali-

dade dos grandes países, no setor da economia privada, a sua adoção não constitui regra, mas sim exceção rara.

Várias razões justificam essa flagrante diferença de atitudes existentes entre o serviço público e as empresas particulares, relativamente à adoção do salário-família. Em primeiro lugar, a administração pública, ao contrário da administração privada, não tem finalidade lucrativa, proporcionando por isso melhor ambiente para a idéia. Em segundo lugar, os Governos não podem nem devem elaborar leis pelas quais se imponha aos empregadores a obrigação de remunerar melhor os empregados com maiores encargos familiares; mesmo porque uma vez concretizada, a medida poderia até provocar efeito contraproducente, qual seja o da recusa de emprego a trabalhadores com encargos de família.

Fischlowitz aponta-nos um outro motivo que dificulta a adoção do regime do salário-família pelas empresas privadas ao sustentar que

a distribuição mais equânime do “fundo de salários” de uma empresa, segundo o critério dos encargos de família, implicaria numa taxa superior do salário para os trabalhadores com ônus familiares e numa taxa inferior para os trabalhadores sem esses ônus.

Por último, saliente-se que o objetivo demográfico-social que anima o Estado a conceder o salário-família ao seu servidor, inexistente da parte do empregador particular com relação aos que lhe prestam serviços, desinteressado diretamente do propósito de incrementar o crescimento populacional.

Esses os motivos pelos quais raros são os exemplos de aplicação do salário-família no setor das atividades privadas, e, ainda assim, assumem sempre um caráter facultativo, extralegislativo, decorrentes apenas de iniciativas patronais. Trata-se, na maioria das vezes, de empregadores proprietários de estabelecimentos que, seja em virtude da natureza altamente especializada de suas atividades, seja em virtude de outra razão qualquer, exercem monopólio econômico de fato ou de jure, não se achando, por isso, expostos à concorrência das demais empresas. Stanislaw Fischlowitz cita como exemplo típico do caso acima especificado, a empresa fabricante dos aparelhamentos óticos de Zeiss, em Jena, na Alemanha, que aplicou, amplamente, essa modalidade de remuneração entre os seus empregados.

O regime de salário-família foi instituído no serviço público federal brasileiro pelo art. 8.º do Decreto-lei n.º 5.976, de 10-11-1943, que igualmente concedeu um aumento geral de remuneração, vencimento e salário aos servidores públicos da União.

5. Importância do Plano de Remuneração

— O plano de remuneração, envolvendo interesses tanto da empresa como do empregado, é de importância capital e a maior prova disso está no vulto das despesas estimadas, nos orçamentos do serviço público e das empresas privadas, para o pagamento do pessoal. Mas não fica aí a influência do plano de salário na vida da organização, ele reflete

também, e profundamente, sobre o moral da organização, pois, quando deficiente, provoca casos de aborrecimento entre o pessoal, concorrendo para o desprestígio da administração e para a elevação das taxas de movimentação do pessoal. Problema de interesse vital para o empregado, sua influência sobre a área de recrutamento não poderia deixar de ser marcante, dêle dependendo a atração e, posteriormente, a conservação de pessoal qualificada capaz de fornecer alto nível de rendimento aos serviços.

6. *Plano de Remuneração e Plano de Classificação de Cargos — Relações e Distinção* — Se bem que intimamente relacionados, os dois planos são perfeitamente distintos. Distintos e independentes. Cada um deles pode existir sem que haja o outro. A classificação de cargos independe completamente da remuneração paga; interessam-lhe apenas os cargos e as atribuições e responsabilidades inerentes a cada um deles. Da mesma forma, para a fixação dos salários pode-se dispensar o plano de classificação de cargos, pois a muitos outros fatores se pode recorrer para esse fim. É incontestável, todavia, que a classificação de cargos constitui base fundamental para a elaboração de um plano de pagamento, de vez este último deve ter em vista os deveres e responsabilidades do cargo, a fim de conferir "salário igual para trabalho igual" princípio fundamental para a fixação do justo salário.

Em síntese, o plano de classificação de cargos tem por fim agrupar os diversos cargos em classes, de acôrdo com a natureza das funções e seu grau de responsabilidade; enquanto que o plano de pagamento visa a estabelecer a remuneração de cada classe e, conseqüentemente, o salário de cada cargo e empregado.

7. *Fatores que influenciam a fixação do salário* — A fixação do salário depende de inúmeros fatores, os quais podem ser classificados em três categorias: fatores independentes do trabalho; fatores intermediários e fatores inerentes ao trabalho.

Fatores independentes do trabalho — Determinados fatores independem do trabalho a ser executado, mas todos eles contribuem, com maior ou menor grau, para a fixação do salário. Dentre eles podem ser citados os seguintes:

- o custo de vida;
- os salários locais;
- os salários pagos para trabalho de natureza semelhante;
- a concorrência comercial ou industrial relativa ao trabalho em vista;
- as possibilidades financeiras da organização.

Fatores intermediários — Os fatores intermediários que influem sobre a fixação dos salários são: a oferta de mão-de-obra geral e a oferta de mão-de-obra especializada.

E' a famosa lei da oferta e da procura, pela qual o salário depende do maior ou menor número

de indivíduos desempregados ou de candidatos a determinadas funções. Aplicando essa lei ao problema da remuneração do trabalho, Cobden deu-lhe forma original, sustentando que os salários se elevam quando dois patrões correm atrás de um empregado e decrescem quando dois empregados correm atrás de um patrão.

Fatores inerentes ao trabalho — Neste grupo podem ser citados os seguintes fatores:

- o esforço físico exigido para a realização do trabalho;
- a habilidade pessoal do executante;
- o grau de educação e instrução requeridas para a execução das atribuições;
- as condições-ambientes e os riscos oferecidos pelo trabalho;
- o caráter agradável ou desagradável do próprio trabalho;
- as possibilidades de acesso que o emprego oferece;
- o caráter permanente ou transitório do emprego.

A fixação do salário não depende apenas de um dos fatores citados, como, por exemplo, o custo de vida ou o grau de educação e instrução requeridas para a execução do trabalho. E' preciso ter em conta todos ou quase todos os fatores acima mencionados, quando se deseja determinar o salário justo para um dado trabalho.

8. *Princípios básicos a que se deve subordinar a fixação do salário* — A moderna conceituação de salário exige, para a fixação do justo salário, a observância de determinados princípios, que podem ser resumidos nos três seguintes:

a) Igual salário para trabalho igual (equal pay for equal work);

b) O salário deve corresponder exatamente à qualificação requerida, ao trabalho executado e à responsabilidade exigida;

c) O salário deve atender, tanto quanto possível, às necessidades do empregado, proporcionando-lhe:

- meios de subsistência;
- meios que permitam sua evolução física, intelectual e moral;
- meios para prover às necessidades dos que dêle dependem.

Para a consolidação dos princípios acima referidos, muito concorreu a doutrina social católica proclamada pelo Papa Leão XIII na Encíclica "Rerum Novarum", a qual sustentava:

1.º) que o salário deve estar em correspondência com o valor do trabalho prestado;

2.º) que deve também atender às necessidades de vida do trabalhador.

Neste segundo princípio, conforme salienta Paulo de Assis Ribeiro, vamos encontrar o germe do salário familiar, seja sob a forma de salário familiar relativo, isto é, o que é acrescido de uma importância proporcional ao número de mem-

bros da família dependentes do empregado, seja sob a forma do salário familiar absoluto, que tem por fim atender às necessidades normais do trabalhador com família.

9. *Modalidades e tipos de salários — Evolução* — Antigamente o trabalho prestado pelo indivíduo podia ser pago com gêneros (truck system), ou por outras formas que não o dinheiro. Na Idade-Média, por exemplo, a retribuição do trabalho profissional ou agrícola era feita mediante a concessão do direito de cultivar certa faixa de terra, a prestação de serviços retributivos, etc.

A expansão do comércio e diversos outros fatores intermediários, gradualmente, conduziram ao pagamento em dinheiro, através da moeda. Não obstante, somente após a revolução industrial o sistema de salários atingiu completo desenvolvimento. Apesar disso, os pagamentos não monetários não desapareceram de todo, cedendo lugar a um tipo misto, ainda hoje encontrado — o "allotment system" — em que o pagamento é feito metade em espécie, metade em dinheiro.

Segundo J.E. WALTERS os salários tiveram a seguinte evolução :

1.º Houve, primeiramente, o *subsistence wage*, pelo qual era atribuído ao empregado um salário equivalente ao necessário para a subsistência de um trabalhador médio e sua família;

2.º Vem depois o *living wage*, pelo qual o salário passou a ser calculado na base do custo normal da vida, mas de maneira que proporcionasse um desenvolvimento também normal do empregado e sua família;

3.º Pelo *efficiency wage*, o salário atribuído tinha em vista a produção e a eficiência do trabalhador no serviço;

4.º Finalmente, pelo *cultural wage* — adotado após a depressão de 1930 — e que constitui a mais bem remunerada forma de pagamento, o salário é determinado de modo a permitir uma compensação para o desenvolvimento cultural do trabalhador e sua família.

Antes de entrarmos, propriamente, no estudo dos tipos de salários atualmente encontrados, cumpre destacar que a forma de remuneração a que o indivíduo faz jus pela prestação do trabalho difere, conforme o pagamento seja feito:

- a) na fase ativa do trabalhador;
- b) durante a sua inatividade;
- c) após a sua morte, aos que viviam sob sua dependência econômica.

No primeiro caso temos o vencimento, remuneração ou salário; no segundo caso, os proventos e no terceiro, as pensões ou benefícios de família.

Os tipos de salários mais comumente encontrados podem ser grupados em três grandes categorias:

- salário fixo na base do tempo;
- salário fixo na base da produção;
- salário-prêmio, com gratificação ou bonificação.

Salário fixo na base do tempo — Também chamado salário por tempo (time wage). Consiste em atribuir ao empregado uma determinada remuneração, desde que execute, durante certo período, os serviços determinados pelo empregador. O pagamento é feito por unidade de tempo, usualmente, hora, dia, semana ou mês.

Esse tipo de salário apresenta vários inconvenientes, mas é de cômoda aplicação. Tem de ser, necessariamente, adotado quando o trabalho não pode ser medido e requer maior esmero ou melhor acabamento. É a forma de pagamento mais empregada nos serviços públicos.

Suas principais vantagens são :

I — *Quanto ao empregado* :

- a) garante maior tranqüilidade quanto à retribuição;
- b) facilita suas relações com a organização;
- c) evita o excesso de trabalho, muitas vezes prejudicial.

II — *Quanto ao empregador* :

- a) facilita a contabilidade;
- b) simplifica a apuração;
- c) possibilita maior perfeição do trabalho.

Dentre as desvantagens podem ser apontadas as seguintes :

I — *Quanto ao empregado* :

- a) nivela os bons aos maus empregados;
- b) provoca o desestímulo e, até mesmo, o sentimento de revolta nos bons elementos.

II — *Quanto ao empregador* :

- a) exige maior controle e fiscalização;
- b) dificulta a apuração do custo unitário da mão-de-obra.

Salário fixo na base da produção — Também chamado salário por peça ou por tarefa. Consiste em atribuir uma certa remuneração para cada unidade produzida, de modo que o indivíduo receba um salário tanto maior quanto maior fôr o número de unidades produzidas. Conforme se vê, o salário não se acha subordinado a qualquer limite de tempo, depende, tão-somente, da produção apresentada.

Este tipo de salário oferece as seguintes vantagens :

I — *Quanto ao empregado* :

- a) propicia maior estímulo, pois cria o interesse de produzir muito, para ganhar sempre mais;
- b) incentiva o bom empregado.

II — *Quanto ao empregador* :

- a) exige menor fiscalização sobre a atuação dos empregados;
- b) mantém o custo de mão-de-obra constante;
- c) faz com que os atrasos corram por conta do empregado.

Suas desvantagens são :

I — Quanto ao empregado :

- a) incerteza da remuneração exata (casos de doenças, acidentes e outros imprevistos);
- b) maior propensão para a fadiga e esgotamento por excesso de trabalho.

II — Quanto ao empregador :

- a) dificuldade de fixar ou reduzir o preço de unidade;
- b) imperfeição, por vêzes, do trabalho, já que o empregado se acha mais interessado na quantidade do que na qualidade do serviço;
- c) maior desgaste da maquinaria.

Salário-prêmio, com gratificação ou bonificação — Esta forma de pagamento visa a corrigir as falhas, excessos ou desvantagens dos tipos precedentes, aproveitando, por outro lado, as vantagens que êles apresentam. Consiste em obter do empregado o máximo de produção e o máximo de interesse, sem provocar um estímulo exagerado, que poderia ser prejudicial ao empregado e à própria organização.

Processa-se, geralmente, de duas formas : --- marcando-se um tempo mínimo, dentro do qual deve o trabalho ser realizado ou determinando a quantidade de trabalho que deve ser obtida dentro do tempo menor do que aquêle que lhe foi marcado, tem direito a um prêmio, sucedendo o mesmo, caso consiga uma produção além daquela que normalmente devia apresentar.

Há vários exemplos de salários dêsse tipo, mas limitar-nos-emos a citar os dois mais conhecidos : — o de Halsey e o de Rowan.

O sistema de Halsey consiste em abonar ao empregado um determinado tempo para realizar o trabalho; se êste é feito em tempo menor, a economia correspondente à redução do tempo é igualmente dividida entre empregado e empregador. Isso, é evidente, sem prejuízo do salário fixo do empregado, previsto para o período normal do trabalho.

O sistema, além de simples, tem a vantagem de interessar o empregado na sua produção, sem que se lhe ofereça estímulo excessivo, uma vez que o prêmio é dividido entre o empregado e a empresa.

O tipo Rowan, mais ou menos semelhante ao antecedente, consiste em oferecer ao empregado

uma percentagem do seu salário base, igual à percentagem da economia de tempo realizada em relação ao tempo base. Exemplificando, suponhamos que a um empregado se abonem 10 horas de tempo para executar um trabalho, mas êle o realize em 8 horas. Houve uma economia de 20%. Dêsse modo, o seu salário base que era de Cr\$ 2,00 por hora, passará a Cr\$ 2,40. Assim tendo o trabalho sido executado em 8 horas, o empregado terá direito a $8 \times 2,40$, isto é, a Cr\$ 19,20.

Êsse tipo de salário apresenta ainda a vantagem de que, executando o trabalho em tempo inferior ao fixado, pode o empregado dispor do tempo restante como lhe aprouver, inclusive para executar outra tarefa.

BIBLIOGRAFIA

1. MOSHER and KINGSLEY — *Public Personnel Administration* — Cap. XX.
2. EDUARDO D. JONES — *Organización y administración de las empresas industriales* — Caps. XIX, XX e XXI.
3. WATKINS and DODD — *The Management of Labor Relations* — Cap. XVIII.
4. PINTO PESSOA SOBRINHO e NAZARÉ TEIXEIRA DIAS — *Princípios de Administração de Pessoal* — pág. 73.
5. PAULO DE ASSIS RIBEIRO — *O Serviço Público e os Problemas da Justa Remuneração* — Conf. — "Revista do Serviço Público", agosto de 1942, pág. 91.
6. J. M. ANDRADE SOBRINHO — *Composição do Vencimento e Níveis de Remuneração do Funcionário Público* (Monogr.) — "Revista do Serviço Público" — fev. de 1941, pág. 5.
7. STANISLAU FISCHLOWITZ — *O salário familiar* (artigo) — "Revista do Serviço Público" — outubro de 1943, pág. 13.
8. STANISLAU FISCHLOWITZ — *Uniformização da Remuneração Real dos Servidores Públicos* — (artigo) — "Revista do Serviço Público", março de 1944, pág. 38.
9. L. G. RAMOS RIBEIRO — *Dos sistemas de remuneração e sua aplicação no serviço público* (artigo) — "Revista do Serviço Público", abril de 1944, pág. 30.
10. JOSÉ MEDEIROS — *Salário-Família: origem e desenvolvimento* — "Revista do Serviço Público", jan. e fev. de 1948, pág. 124 (artigo).
11. ALAIM DE ALMEIDA CARNEIRO — *O aspecto ético-social do salário* — (artigo) — "Revista do Serviço Público", dez. de 1943, pág. 5.
12. D.A.S.P. — *Reajustamento dos vencimentos e salários do pessoal civil e do pessoal militar* — "Imprensa Nacional".