

A ORIGEM E A NATUREZA JURÍDICA DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E AS SUAS FONTES NO DIREITO DO TRABALHO BRASILEIRO

THE ORIGIN AND THE LEGAL NATURE OF FRINGE BENEFITS AND ITS LEGAL BASIS IN THE BRAZILIAN LABOUR LAW

DOI: 10.19135/revista.consinter.00022.32

Recebido/Received 28/08/2025 – Aprovado/Approved 26/02/2026

*Milton Vasques Thibau de Almeida*¹ – <https://orcid.gov/0000-0003-0371-9160>

Resumo

As empresas brasileiras têm adotado o sistema de remuneração estratégica há várias décadas sem que a doutrina do Direito do Trabalho tenha reparado a formação de um sistema de concessão de benefícios para os trabalhadores, sob a forma de bens, de serviços ou em dinheiro, o que somente foi revelado com a instituição da definição de “prêmio” pela Lei da Reforma Trabalhista em 2017. Os objetivos da nossa pesquisa são a identificação de quais sejam essas práticas já adotadas no Brasil, como têm sido recepcionadas pelo ordenamento jurídico e como podem ajudar no desenvolvimento da condição social e econômica dos trabalhadores.

Palavras-chave: Remuneração estratégica, despedida inteligente, fundo de pensão, prêmio, Reforma do Direito do Trabalho.

Abstract

Brazilian companies adoptes the fringe benefits system for large decades, without being noticed by the Labor Law doctrine about the rising of a payment system under the shape of goods, services or money for employees benefit. That system became evident only when the legislator introduced the legal definition of “award” in the Labor Law Reform in 2017. The aims of our investigation are the identification of those practices that has been used in Brazil and the manner they were introduced in the legal system and how they may help to develop employee’s social and economic conditions.

Keywords: Fringe benefits, smart downsizing, pension fund, award, Labor Law Reform.

Sumário: 1. Introdução; 2. A origem mutualista e a natureza jurídica da remuneração estratégica; 3. As formas de remuneração estratégica utilizadas pelas empresas no Brasil; 3.1. A remuneração estratégica da complementação de aposentadoria; 3.2. A remuneração estratégica para a retenção de talentos; 3.3. A remuneração estratégica de incentivo à produtividade e à assiduidade dos empregados; 3.4. A remuneração estratégica de participação nos lucros e resultados da empresa; 3.5. A remuneração es-

¹ Doutor em Direito pela UFMG, Membro da Academia Brasileira de Direito da Seguridade Social – ABDSS, Desembargador do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 3a. Região, Professor da Universidade de Itaúna, 35680-142, Itaúna, Minas Gerais, Brasil, Faculdade de Direito. Professor Associado de Direito do Trabalho e Previdência Social da UFMG. mthibaua@trt3.jus.br. <https://orcid.gov/0000-0003-0371-9160>.

Declaro para os devidos fins que não foi utilizada inteligência artificial generativa na elaboração do presente artigo.

tratégica do Plano de Demissão Voluntária ou Plano de Incentivo à Demissão Voluntária; 3.6. A remuneração estratégica para a requalificação profissional de empregados; 4. Considerações finais; 5. Referências.

1 INTRODUÇÃO

O tema do sistema de remuneração estratégica é bastante difundido no mundo capitalista ocidental mediante políticas patronais instituídas pelas empresas através das práticas de gestão de pessoas adotadas pelos Recursos Humanos, mas devido à natureza consuetudinária da qual se revestem tais políticas patronais, o tema é pouco conhecido pela doutrina trabalhista embora seja razoavelmente conhecido pela jurisprudência trabalhista como medidas isoladas, sem a compreensão de que forma sistema de benefícios sociais.

O objetivo da nossa pesquisa é identificar essas práticas de gestão de pessoas que já vem sendo adotadas no relacionamento trabalhista entre as empresas e os seus empregados, com ênfase no direito brasileiro.

A nossa pesquisa tem por hipótese a formação de um sistema integrado de práticas empresariais de remuneração estratégica constituído por benefícios e vantagens concedidas espontaneamente pelas empresas com visos a alcançar posições estratégicas de mercado mediante a colaboração dos seus empregados.

A nossa pesquisa utilizará o método comparativo, relacionando o surgimento das várias formas de remuneração estratégica que foram introduzidas no Brasil com as experiências anteriores no direito comparado, especialmente com os recursos humanos e o direito francês, espanhol, português. Também utilizaremos o método analítico dedutivo na análise da legislação trabalhista e da jurisprudência da Justiça do Trabalho brasileira.

Em virtude do caráter difuso das fontes sociológicas e jurídicas da remuneração estratégica, não é possível uma comparação direta e sistematizada entre ordenamentos jurídicos, de sorte que ao longo do texto abordaremos as origens de cada modalidade de remuneração estratégica no modelo social e jurídico que inspirou a solução adotada pelo ordenamento jurídico brasileiro, de sorte que as soluções brasileiras são idênticas, ou muito semelhantes, aos dos modelos estrangeiros nos quais elas se fundamentaram.

A nossa metodologia comparativa não contempla a jurisprudência dos tribunais estrangeiros, se concentrando exclusivamente na jurisprudência uniforme do Tribunal Superior do Trabalho, que é unificadora das interpretações que são atribuídas pelos Tribunais Regionais do Trabalho, para representar de forma uniforme uma única tese jurídica interpretativa para ser aplicada em todo o território brasileiro. A jurisprudência estrangeira sobre remuneração estratégica além de ser muito fragmentada, em virtude de não existirem muitos Tribunais com jurisdição trabalhista específica, não possuem grande relevância para os objetivos da nossa pesquisa, pois foram as empresas que trouxeram a remuneração estratégica para o Brasil, portanto havendo relevância apenas para o reconhecimento feito pela jurisprudência brasileira, no território brasileiro. Em estudos futuros talvez possamos aquilatar a influência que o direito brasileiro, incluindo a jurisprudência da Justiça do Trabalho brasileira, possa ter exercido reflexivamente no direito estrangeiro em matéria de remuneração.

neração estratégica. Em matéria salarial já podemos adiantar que o Brasil não tem nada a ensinar para o mundo, mas deste tem muito a aprender.

Ao final, os resultados obtidos resultou no arrolamento de algumas práticas empresariais, que de tão reiteradas e difundidas no mercado acabaram por ser incorporadas na legislação trabalhista brasileira ou foram reconhecidas no Brasil pela jurisprudência uniforme do Tribunal Superior do Trabalho, pronunciada sob o formato de Súmulas ou de Orientações Jurisprudenciais (O.J.).

2 A ORIGEM MUTUALISTA DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E A SUA NATUREZA JURÍDICA ACESSÓRIA

O surgimento da previdência social foi antecedido pela implantação da previdência coletiva, que tanto poderia ser promovida pela mutualidade quanto pelo seguro coletivo, que são duas formas de poupança coletiva, ambas possuindo uma característica comum: elas reúnem um grande número de riscos sociais que não podem ser suportados apenas pela vítima, sendo pois diluídos por diversos outros membros de um grupo, mas diferem entre si porque a mutualidade pressupõe uma poupança individual que é suscetível às mesmas inconveniências que incidem sobre a poupança individual, bem como envolve cotizações em valores muito elevados, ao passo que o seguro coletivo é dependente de adesões voluntárias, o que lhe impõe as mesmas dificuldades que incidem sobre a mutualidade (DURAND, p. 28-37).

A previdência social, como instituição (entidade social ou pessoa jurídica) dedicada à gestão da proteção social, assim como a mutualidade e o seguro coletivo, como técnicas (meios financeiros) de amparo material da proteção social, constituem realidades fáticas da vida social antes de ingressarem no mundo jurídico, dando origem a fenômenos jurídicos primários que existem na vida social e econômica independente de reconhecimento jurídico.

O caráter consuetudinário, isto é “costumeiro” da remuneração estratégica decorre dos costumes que foram instituídos de forma unilateral e espontânea pelas empresas que instituíram benefícios sociais para os seus empregados e mutualidades para administrar as concessões de natureza coletiva. Esses fenômenos jurídicos primários ingressam na área do direito como direito subjetivo, isto é, como fenômeno de poder (do empregador) e como fenômeno de obediência (dos empregados), através de um processo de migração dos fatos sociais para o campo dos fatos jurídicos denominado “*jurisdicização*” (CARBONNIER, 1979, p. 163-170).

Justamente por reconhecer a força jurígena (criadora do direito) dos fatos sociais e econômicos, o legislador constituinte reconhece e garante, no artigo 7º, *caput*, da Constituição da República de 1988, que são direitos constitucionais dos trabalhadores aqueles que, mesmo que não tenham sido mencionados expressamente pela constituição, “*visam a melhoria de sua condição social*”.

Quando esses fenômenos jurídicos primários adentram o campo da ciência do Direito, através do fenômeno da jurisdicização, se revelam sob as formas de contrato individual (um elo obrigacional direto entre a empresa e o empregado) ou de regulamento de empresa (um elo obrigacional direto entre a empresa e a coletividade interna formada pelos seus empregados).

Os contratos existem para ser cumpridos na esfera extrajudicial do direito (“*pacta sunt servanda*”), assim como os regulamentos de empresa são instituídos

para vigorarem exclusivamente no âmbito interno das empresas. Como a esfera de ação dos contratos individuais e dos regulamentos de empresa é a esfera extrajudicial, somente serão conhecidos pela Ciência do Direito aqueles dos quais eventualmente resulte alguma situação conflitiva que deva ser pacificada ou reparada judicialmente pelo Poder Judiciário, daí a relevância da jurisprudência dos Tribunais na identificação e proclamação desses direitos sociais, cuja natureza jurídica é trabalhista, pois envolvem apenas os atores sociais do Direito do Trabalho.

Como as remunerações estratégicas surgem, vivem e morrem no âmbito interno das empresas, a maior produção bibliográfica sobre elas advém do campo de conhecimento da Administração de Empresas, mais precisamente da área de Recursos Humanos. A bibliografia no campo do Direito é muito escassa, daí a relevância da escolha desse tema para a produção deste artigo científico. Isso atribui ao tema da remuneração estratégica o caráter de campo de conhecimento interdisciplinar.

O desenvolvimento da literatura na área da Economia e na área do Direito disputa o mesmo âmbito interno das empresas, mas com cronologia diferenciada, pois a Economia já desenvolveu o tema da remuneração estratégica há mais tempo, ao passo que o Direito tem uma vivência mais tardia com esse tema.

O surgimento e o desenvolvimento da remuneração estratégica tem a sua origem estabelecida no fato de que a previdência social, que é baseada no seguro social, ter superado as limitações da previdência coletiva, uma vez que é um sistema de proteção social mais abrangente em termos de cobertura de riscos sociais e por ter uma organização mais estável e efetiva, porque é fundamentada na compulsoriedade e na contributividade de cada uma das pessoas destinatárias da sua proteção.

A previdência social surgiu nos Estados Unidos da América, em meados do século XIX, sob a forma de “fundo de pensão” (*pension fund*) circunscrito aos empregados de uma empresa ferroviária, gerido por uma mutualidade patronal, com o objetivo de reter mão de obra qualificada.

A mutualidade patronal nasceu da iniciativa das Igrejas, das entidades filantrópicas e sobretudo dos dirigentes da grande indústria surgente e lançou os fundamentos dos primeiros regimes elaborados de proteção social dos assalariados. O patronato das minas, da metalurgia e das estradas de ferro considerou as caixas de seguros do tipo mutualista como um meio eficaz para recrutar uma mão de obra qualificada e estável (GIBAUD, 1986, p. 18).

O surgimento da previdência social superou a eficácia da proteção social oferecida pelas caixas de seguros, porém, como o valor dos benefícios previdenciários era baixo, os seguros coletivos foram reorganizados, inicialmente sob a forma de complementação de aposentadoria, posteriormente sob a forma de concessões de bens, prestação de serviços ou valores em dinheiro, desprovidas de natureza jurídica salarial, o que constitui o mecanismo de atuação da remuneração estratégica, que também é conhecida como “remuneração compensatória” ou “benefícios sociais voluntários”.

CHIAVENATO (2009, p. 321) destaca que na atualidade os serviços e benefícios sociais visam melhorar a competitividade da empresa no Mercado, além de estarem voltados para a preservação das condições físicas e mentais dos empregados, sendo os seus principais objetivos a saúde e as atitudes dos empregados.

Significa, portanto, que a remuneração estratégica integra o contrato de trabalho dos empregados como uma vantagem acessória sujeita a uma condição (evento futuro e incerto) que é a sua adesão aos objetivos estratégicos da empresa, de forma que a remuneração estratégica não remunera serviços prestados mas o compromisso que é assumido pelos empregados em relação à empresa.

Na doutrina de Recursos Humanos portuguesa, para além da avaliação de funções, dos prêmios de desempenho individuais ou em equipas, e dos prêmios indexados a indicadores financeiros globais da empresa, também são fatores de influência relevante no rendimento efetivo dos trabalhadores a antiguidade, a inflação e os acréscimos de produtividade, a legislação e os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT), a capacidade financeira da entidade patronal, a ação dos sindicatos, a oferta e a procura de força de trabalho e outras características do mercado de força de trabalho (SILVA, 2018, p. 245-280).

3 AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA UTILIZADAS PELAS EMPRESAS NO BRASIL

O sistema de remuneração estratégica surgiu no Brasil por influência das grandes corporações empresariais estrangeiras que se radicaram no território nacional, ou por força da influência da doutrina da área de conhecimento dos Recursos Humanos, de forma lenta e gradativa, com fundamento no poder diretivo e regulamentar das empresas, e, daí em diante, vem sendo gradualmente reconhecida a sua validade e eficácia na proteção dos trabalhadores pela jurisprudência dos Tribunais do Trabalho, atingindo, na atualidade, o patamar do interesse legislativo, com regulamentação esparsa no regime jurídico de trabalho do setor privado (o “regime celetista”, que é o regime de trabalho adotado pela Consolidação das Leis do Trabalho, desde 1943).

O sistema de remuneração estratégica também foi introduzido por essas políticas de gestão de pessoas nas empresas brasileiras e já faz algum tempo que começaram a despontar nas fontes jurídicas do Direito do Trabalho brasileiro, sem que tivessem sido notadas como partes integrantes de um sistema remuneratório estratégico ou um sistema de remuneração compensatória dotado de finalidades específicas, para administração de comportamentos dos empregados e obtenção de resultados estratégicos para o empreendimento econômico da empresa.

As concessões de benefícios sociais pelos empregadores aos seus empregados constituem direitos sociais de segunda geração, e possuem como característica principal o provisionamento, pois consistem em ações de iniciativa da empresa, dotadas de fontes de financiamento próprio (ora financiado exclusivamente pela empresa, ora de custo compartilhado com o empregado). Essa prática é difundida por todo o mundo ocidental, tendo nascido nos Estados Unidos da América, no início do Século XX, e se difundido pelos países europeus durante o mesmo século, de onde também irradiou a sua influência sobre as relações jurídicas entre as empresas e os seus empregados no Brasil, o que permite comparar a experiência brasileira com a experiência de outros países.

3.1 A Remuneração Estratégica para a Complementação de Aposentadoria

A complementação de aposentadoria é a espécie mais antiga de remuneração estratégica, tendo sido introduzida no Brasil por alguns bancos, instituições financeiras e estatais na década de 1950.

A complementação de aposentadoria demanda a coparticipação dos empregados participantes, juntamente com as contribuições da empresa patrocinadora para a promoção do custeio desse benefício.

No modelo de previdência complementar francês existem algumas disposições no Código de Seguros, mas alguma regra de conjunto não existe hoje e nem haverá no futuro próximo, sendo impressionante a diversidade de entidades (L.4, companhias de seguros, mutualidades), mas sobretudo as fontes dos direitos dos beneficiários e as técnicas jurídicas para aqueles que são segurados: apólice de seguros, regulamento de uma caixa, contrato de previdência coletiva, consequências de um acordo coletivo definidor de seus direitos ou simplesmente ofertas pelo empregador; adesão individual ou não; criação ou existência de um órgão paritário de gestão da previdência, ou a ausência de representação dos beneficiários. Todas as fórmulas são possíveis. Uma associam fórmulas próprias do direito do trabalho – aquelas da negociação coletiva – às regras do direito das obrigações; outras repousam unicamente sobre estas (AYNÈS, 1986, p. 322).

Na Europa, em meio à ampla diversidade de regimes complementares, existem duas tendências: a) a primeira no sentido da definição de um “produto” promovido pelos empregadores para os seus empregados, que não é necessariamente aplicável para todo o seu efetivo; b) a segunda no sentido da instituição de uma concessão coletiva, gerida por uma entidade independente ou uma companhia de seguros. As figuras relativamente amplas dos fundos internos ou das mutualidades têm transitado pouco a pouco no caminho de se transformar num dos modelos dos três segmentos dos regimes de aposentadoria (básica, profissional ou privada). A própria empresa pode instituir o seu regime patronal próprio de complementação de aposentadoria, e administrar o fundo interno dos recursos capitalizados através das contribuições dos empregados (participantes) e da empresa (patrocinadora), desde que o ordenamento jurídico assim não estabeleça proibição (Herce, 1993, p. 392-393).

Esses regimes próprios de complementação de aposentadoria que são instituídos pelas empresas para conceder benefícios aos seus próprios empregados são denominados “regimes patronais” ou “regimes de empresa” (“*prévoyance d'entreprise*” na França; “*previdenza aziendale*” na Itália) ou “livro reserva” (“*book reserve*” no Reino Unido).

Existem vários inconvenientes para a administração direta de fundos internos pela própria empresa, como explica Baeza (1995, p. 56), baseado na realidade espanhola, que são derivados da constituição de reservas, que juridicamente formam parte do patrimônio social da própria empresa, indissolivelmente atado ao seu destino, e preocupações, além do inconveniente do desvio do capital que se destina à dotação dos recursos disponíveis da empresa; embora não se deva supor necessariamente a imobilização desse capital, isso acarreta dificuldade na sua gestão.

No Brasil a jurisprudência uniforme pronunciada pelo Tribunal Superior do Trabalho revela essa mesma trajetória na organização dos fundos de complementação de aposentadoria, pois também foram instituídos inicialmente de forma unilate-

ral e espontânea pelas empresas, através de regulamento de empresa, e posteriormente tiveram a sua gestão “terceirizada” para empresas especializadas do ramo financeiro (bancos, financeiras ou seguradoras).

Em matéria de complementação de aposentadoria instituída pelas próprias empresas, o Tribunal Superior do Trabalho pronunciou inúmeras súmulas de jurisprudência uniforme:

a) por intermédio do seu Plenário foram pronunciadas 10 (dez) Súmulas de jurisprudência uniforme, consistentes nas Súmulas 51, 52, 92, 97, 106, 288, 313, 326, 327 e 332;

b) por intermédio da sua Primeira Seção Especializada de Dissídios Individuais [SDI-1] foram pronunciadas 2 (duas) Orientações Jurisprudenciais Permanentes, que são as O.J.s Permanentes 224 e 276;

c) por intermédio da sua Primeira Seção de Dissídios Individuais [SDI-1] foram pronunciadas 15 (quinze) Orientações Jurisprudenciais Transitórias, que são as O.J.s Transitórias 7, 11, 25, 32, 40, 41, 42, 46, 51, 61, 62, 63, 64, 69 e 76;

d) por intermédio da mesma Primeira Seção de Dissídios Individuais [SDI-1], as antigas OJs Permanentes de números 155, 156, 157, 183 e 250 foram transformadas em OJs Transitórias, após o Supremo Tribunal Federal (STF) ter decidido que a competência para apreciar e julgar ações envolvendo pedido de complementação de aposentadoria pertence à Justiça Comum.

Embora os regimes de previdência privada aberto e fechado tenham sido regulamentados em 1977, somente com o advento da Reforma da Previdência em 1988, pela Emenda Constitucional 20, é que foi reativado o Mercado da Previdência no Brasil, com a nova redação dada ao art. 202 da Constituição da República Federativa do Brasil, que foi regulamentado pela Lei Complementar 109, de 2001.

A partir de então as empresas do setor financeiro que haviam instituído regimes complementares para os seus empregados insistiram com a tese de que a Justiça do Trabalho era incompetente em razão da matéria para apreciar e julgar pedidos de complementação de aposentadoria, junto ao Supremo Tribunal Federal, até que dele obtiveram uma decisão de Repercussão Geral (Tema 190) no processo de recurso extraordinário RE-586453, em 2014, sendo Relatora a Ministra Ellen Gracie, determinando que a competência para apreciar e julgar pedido de complementação de aposentadoria por entidades de previdência privada é da Justiça Comum, para a qual deveriam ser remetidos todos os processos da Justiça do Trabalho que não tivessem decisão proferida até a data de 20 de fevereiro de 2013.

Em síntese, a complementação de aposentadoria é matéria trabalhista, mas a competência jurisdicional foi definida em função do órgão gestor do “fundo de previdência”. Foi uma forma de as empresas gestoras dos fundos de previdência se livrarem do viés paternalista *pro operario* da Justiça do Trabalho. A Justiça Comum também é apta a apreciar e julgar matéria trabalhista, especialmente onde os Juízes de Direito acumulam a jurisdição trabalhista. Supõe-se apenas que a Justiça Comum seja mais morosa em virtude da grande amplitude de matérias jurídicas incluídas na sua competência jurisdicional.

3.2 A Remuneração Estratégica para a Retenção de Talentos

No elenco das Súmulas e das Orientações Jurisprudenciais do Tribunal Superior do Trabalho destacam-se a concessão do “prêmio aposentadoria” (Súmula 72), do “abono aposentadoria” (O.J. Transitória 24 da SDI-1) e da “gratificação jubileu” (O.J. Transitória 27 da SDI-1) que eram vantagens pagas em dinheiro, em parcela única, aos empregados por ocasião da aposentadoria, em virtude do tempo de serviço prestado para a empresa, que deduzimos serem verdadeiras remunerações estratégicas que visaram a retenção de talentos na empresa.

Nesse aspecto, a “gratificação jubileu” foi instituída por regulamento de empresa pelo empregador, em 1967, e contemplava a permanência do empregado na mesma empresa (um Banco comercial estatal) por períodos de 25, 30, 35 e 40 anos, como esclarece a própria redação da O.J. Transitória 27 da SDI-1 do TST. Quanto maior a permanência, maior o valor da remuneração estratégica.

3.3 A Remuneração Estratégica de Incentivo à Produtividade e de Estímulo à Assiduidade dos Empregados

Não obstante a O.J. Transitória 5 da SDI-1 do TST ter admitido (em outubro de 1997) que a bonificação de assiduidade e de produtividade concedida pelo empregador visava incentivar o melhor rendimento dos empregados, lhe atribuiu a natureza jurídica de salário, descaracterizando essa parcela como remuneração compensatória de estímulo dos empregados à produtividade e à assiduidade ao trabalho.

Historicamente no direito do trabalho brasileiro, desde a década de 1980, a remuneração estratégica de estímulo à assiduidade dos empregados no emprego tem sido estipulada por cláusula de Convenção Coletiva de Trabalho (CCT), sob a forma da concessão de bens destinados à alimentação, conhecida como “Cesta Básica”, contendo arroz, feijão, macarrão, açúcar e outros itens de alimentação típicos dos hábitos alimentares dentro da base territorial da representação sindical, ao empregado que não tiver faltas injustificadas ao trabalho durante o mês.

A seu turno, a remuneração estratégica de estímulo à produtividade foi institucionalizada pela Reforma Trabalhista brasileira, levada a efeito pela Lei 13.467, de 2017, que alterou a redação do § 2º e acrescentou o § 4º ao artigo 457 da CLT, para atribuir a natureza jurídica não salarial ao “prêmio” (no sentido diametralmente oposto ao do entendimento da referida O.J. Transitória 5 da SDI-1 do TST), tendo assim sido definida essa remuneração estratégica pelo referido § 4º: “Consideram-se prêmios as liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou grupo de empregados, em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades”.

3.4 A Remuneração Estratégica para a Participação nos Lucros e nos Resultados da Empresa

A participação nos lucros e nos resultados da empresa já havia sido prevista como uma vantagem trabalhista pela Constituição Republicana de 1946, mas somente foi regulamentada no ano 2000, pela Medida Provisória 1.982-77, convertida na Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000.

O art. 1º da referida Lei 10.101, de 2000, destaca que a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa constitui instrumento de integração entre o capital e o trabalho e visa o incentivo à produtividade.

O art. 2º da Lei 10.101, de 2000, determina que a participação nos lucros ou resultados da empresa deve ser implementada pela empresa e seus empregados pela via da negociação coletiva.

Nada impede, no entanto, que o empregador institua essa espécie de remuneração estratégica pela via de regulamento de empresa, sendo disso que tratou a O.J. Transitória 15 da SDI-1 do TST, uma vez que a participação nos lucros que havia sido instituída pelo empregador antes do advento da Constituição de 1988 foi incorporada ao salário, com o que adquiriu, evidentemente, a natureza jurídica de salário, perdendo o escopo de remuneração estratégica.

Por outro lado, a O.J. Transitória 73 da SDI-1 do TST, que foi editada na vigência da Lei 10.101, de 2000, considerou lícito o pagamento da participação nos lucros e resultados mediante parcelamento mensal, em virtude do princípio jurídico da autonomia da vontade privada coletiva e considerando que essa forma de parcelamento não retira a natureza indenizatória dessa vantagem.

3.5 A Remuneração Estratégica do Plano de Demissão Voluntária (PDV) ou Plano de Incentivo à Rescisão Contratual (PIRC)

O Plano de Demissão Voluntária (PDV) é uma modalidade de remuneração estratégica que decorre da política empresarial de redução do contingente de empregados em época de crise financeira, conhecida como “despedida inteligente” (“*downsizing*” ou “*downsizing* inteligente”).

SNELL e BOHLANDER (2013. p. 15-16) explicam que o *downsizing* não se limita a tomar em conta uma quota de empregados que perderam os seus postos de trabalho. Os empregados que são “afortunados” por permanecerem empregados se sentem culpados, se ressentem pelos colegas demitidos e se preocupam em se tornarem os próximos a serem demitidos. Essas pessoas são, em geral, as que possuem os melhores desempenhos na empresa e por isso, no geral, também assumem o trabalho dos colegas demitidos, recebendo o mesmo salário. Quando a economia melhora ou vem uma oportunidade, eles tendem a pedir demissão. Não é possível esperar que os empregados trabalhem duro para a empresa debaixo de um clima de insegurança. Algumas empresas, como a American Airlines e a Dial Corporation, implantaram um *downsizing* de forma mais inteligente, envidando esforços para reassentar ou reciclar os empregados para novos postos de trabalho, quando os que tinham são eliminados. Quando a empresa necessitava eliminar alguns postos de trabalho, ao invés de se limitar a demitir gente, ofereceu programa de aposentadoria antecipada e programa de desligamento voluntário “induzido”.

Esses Programas de Demissão Voluntária, ou Incentivada, são estratégias de corte de custos de mão de obra mais eficazes em época de normalidade do mercado, sem que a empresa esteja pressionada por alguma crise financeira, pois atuam como instrumentos de reestruturação administrativa ou reengenharia da empresa, tal como ocorreu no Brasil, na década de 1990, por ocasião do processo de privatização das estatais e do programa de fusão de Bancos.

O processo de privatização de empresas estatais foi introduzido pelo Programa Nacional de Desestatização (PND), instituído em 1991 no Governo Collor de Melo e consolidado no Governo de Fernando Henrique Cardoso, que além de privatizar empresas também enfatizou a concessão de serviços públicos às empresas privadas.

O processo de fusão de bancos foi incentivado por uma política pública conhecida como PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, instituído pelo Banco Central do Brasil, através da Medida Provisória 1.179 e da Resolução 2.208, ambas datadas de 03 de novembro de 1995.

Em ambos os casos as empresas privatizadas e os bancos incorporados tiveram as suas finanças saneadas previamente, com a redução do quadro de empregados, através da disseminação da estratégia patronal do Incentivo à Demissão Voluntária (PDV) ou do Programa Incentivado de Rescisão Contratual (PIRC), com o objetivo de tornar essas empresas estatais mais atraentes para o capital privado assumir o comando da sucessão empresarial nos leilões de privatização.

A jurisprudência trabalhista brasileira acatou a juridicidade da estratégia patronal do estímulo à demissão voluntária, tendo a Primeira Subseção de Dissídios Individuais (SDI-1) do Tribunal Superior do Trabalho editado três Orientações Jurisprudenciais (OJs) sobre essa matéria, de 207 (“a indenização paga em virtude de adesão a programa de incentivo à demissão voluntária não está sujeita à incidência do imposto de renda”), de 270 (“a transação extrajudicial que importa rescisão do contrato de trabalho ante à adesão do empregado a plano de demissão voluntária implica quitação exclusivamente das parcelas e valores constantes do recibo”) e 356 (“os créditos tipicamente trabalhistas reconhecidos em juízo não são suscetíveis de compensação com a indenização paga em decorrência de adesão do trabalhador a Programa de Incentivo à Demissão Voluntária [PDV])”.

3.6 A Remuneração Estratégica para a Requalificação Profissional dos Empregados

Snell e Bohlander (2013, p. 16) apontam para uma das alternativas da política patronal do *downsizing* inteligente para evitar a demissão de empregados, que consiste na concessão de licença sabática para que eles façam uma reciclagem de conhecimentos, substituindo a demissão pela continuidade da educação dos empregados, ao menos por mais algum tempo que seja suficiente para que a situação de crise financeira da empresa desapareça. Se a empresa demite a sua mão de obra que é qualificada, depois que a crise financeira passar ela terá dificuldade em reconstituir o seu Quadro de Pessoal, ou levará muito tempo e dispendirá muitos investimentos para poder recuperar o mesmo nível de qualificação de mão de obra dos empregados que foram demitidos, por isso essa alternativa é uma estratégia de gestão inteligente.

Foi essa política da concessão de licença sabática que inspirou o legislador brasileiro a promulgar a Medida Provisória 2.164-41, de 2001, que acrescentou o art. 476-A à CLT, para possibilitar a suspensão do contrato de trabalho do empregado pelo período de 2 (dois) a 5 (cinco) meses, para que possa participar de curso ou programa de qualificação profissional oferecido pelo empregador, durante o qual “fará jus aos benefícios voluntariamente concedidos pelo empregador” (§ 4º).

A mesma Medida Provisória 2.164-41, de 2001, instituiu a “bolsa de qualificação profissional”, que é um benefício assistencial destinado a subvencionar os trabalhadores com o contrato de trabalho suspenso, devidamente matriculados em curso ou programa de qualificação profissional oferecido pelo empregador, com recursos orçamentários do programa do seguro-desemprego.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da doutrina de Recursos Humanos, nacional e estrangeira, assim como da jurisprudência dos Tribunais do Trabalho brasileiros, com especial ênfase a jurisprudência uniforme do Tribunal Superior do Trabalho, nos permitiu a identificação de uma considerável variedade de espécies de remuneração estratégica que é praticada pelas empresas no Brasil, com respaldo de validade jurídica, não apenas por terem sido instituídas por empresas estatais, mas também incentivadas pelas políticas públicas de privatização das estatais e de estabilização do sistema financeiro nacional, assim como, também, por estarem respaldadas na negociação coletiva e no princípio jurídico da autonomia da vontade privada coletiva que inspira essa negociação.

Acima de tudo essas políticas públicas e iniciativas privadas encontram amparo na previsão constitucional da parte final do *caput* do artigo 7º da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, que assegura como direitos trabalhistas aqueles que visem a melhoria da condição social dos trabalhadores, como é o caso das remunerações estratégicas arroladas no presente, e de outras remunerações estratégicas que ainda carecem de ser identificadas.

O elenco das remunerações estratégicas que identificamos nas situações jurídicas concretas que foram apreciadas e julgadas pelo Poder Judiciário do Trabalho brasileiro ou que foram introduzidas pelo Poder Público no ordenamento jurídico brasileiro não é exaustivo, sendo que por isso concebemos a possibilidade de a definição legislativa de “prêmio” ditada pelo § 4º do artigo 457 da CLT (introduzido pela Lei da Reforma Trabalhista, 13.467, de 2017) poder ser aplicada ampliativamente para abarcar outras situações de remuneração compensatória visando estimular o comportamento dos empregados em consonância com os objetivos estratégicos do empreendimento econômico do empregador.

Cada espécie de remuneração estratégica representa um avanço positivo no relacionamento entre o Capital e o Trabalho, na medida em que substituem o mero arbítrio do empregador por soluções econômicas e sociais de maior respeito à dignidade da pessoa humana do trabalhador, a fim de amenizar os impactos das crises econômicas sobre a situação econômica e social dos trabalhadores, ou para melhorar os seus rendimentos com acréscimos de vantagens de natureza não salarial (compensatória), sob a forma de bens, de serviços ou mesmo diretamente em dinheiro.

Algumas espécies de remuneração estratégica que são instituídas pelas empresas sequer chegam ao conhecimento do Poder Judiciário, porque nascem, vivem e se extinguem naturalmente dentro da empresa, antes mesmo da contratação do empregado, a exemplo da remuneração estratégica que visa a captação de talentos para os processos seletivos de contratação de empregados, porquanto essa fase pré-contratual não se insere no domínio do Direito do Trabalho; ou porque consistem em concessões espontâneas do empregador, de baixo valor; ou porque as concessões são

condicionadas a eventos de ocorrência incerta. Só chegam ao conhecimento do Poder Judiciário trabalhista as situações que são litigiosas entre os empregados e as empresas.

A Reforma Trabalhista ocorrida em 2017 iluminou para a doutrina do Direito do Trabalho a existência de um verdadeiro sistema de remuneração compensatória que até então era imperceptível, e que agora se encontra definitivamente integrado não apenas às práticas de Recursos Humanos, mas também no elenco da legislação e da jurisprudência trabalhista.

Desta forma, identificamos que no sistema de remuneração compensatória que vigora no Brasil estão definidas como práticas patronais sedimentadas, desde antes da Lei da Reforma Trabalhista de 2017, as remunerações estratégicas que objetivam a complementação de aposentadoria, a retenção de talentos, os estímulos à produtividade dos empregados, os incentivos à assiduidade ao trabalho, a participação nos lucros e resultados das empresas, os Planos de Demissão Voluntária ou Planos de Incentivo à Rescisão Contratual. Outras formas de remuneração estratégica devem existir, embora não tenham sido identificadas nesta primeira abordagem do tema, porquanto o campo de aplicabilidade dessa instituição jurídica é muito diversificado, pois objetiva a adesão dos empregados aos objetivos estratégicos das empresas, que são muito variados.

5 REFERÊNCIAS

- AYNÈS, Laurent, *La protection sociale complémentaire – Droits et protection des bénéficiaires*, Paris, *Droit Social*, 4: 322-325, 1986.
- BAEZA, Jaime Yanini, *Las Mejoras Voluntarias en la Seguridad Social: Regimen del Seguro Colectivo Laboral*, Madrid, Editoriales de Derecho Reunidas, 1995, ISBN 84-7130-845-2.
- BRASIL, Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000. (2000), Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências, *Diário Oficial da União* de 20 dez.2000, Brasília, DF.
- BRASIL, Medida Provisória 2.164-41, de 24 de agosto de 2001 (2001), Altera a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, para dispor sobre o trabalho a tempo parcial, a suspensão do contrato de trabalho e o programa de qualificação profissional, modifica as Leis nºs 4.923, de 23 de dezembro de 1965, 5.889, de 8 de junho de 1973, 6.321, de 14 de abril de 1976, 6.494, de 7 de dezembro de 1977, 7.998, de 11 de janeiro de 1990, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 9.601, de 21 de janeiro de 1998, e dá outras providências, *Diário Oficial da União*, de 27 ago.2001. Brasília, DF.
- BRASIL. Lei 13.467, de 13 de julho de 2017. (2017), Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho, *Diário Oficial da União*, de 14 jul.2017, Brasília, DF.
- CARBONNIER, Jean, *Sociologia Jurídica*, Trad. de Diogo Leite de Campos, Coimbra, Almedina, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos Humanos, O capital humano das organizações*, 9a. ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- DURAND, Paul. *La Politique Contemporaine de Sécurité Sociale*, Paris, Librairie Dalloz, 1953.
- GIBAUD, Bernard, *De la mutualité à la sécurité sociale*, Conflits et convergences, Paris, Les Éditions Ouvrières, 1986, ISBN 2-7082-2514-6.
- HERCE, J, A, Las pensiones complementarias y la libre circulacion de los trabajadores em la CEE. In, MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (Ed.), *Los Sistemas de Seguridad Social y el Mercado Único Europeo*, 1993.
- IVANCEVICH, John M, *Administración de recursos humanos*, Trad. José Francisco Javier Dávila Martínez, 9a. ed. México, Mc Graw Hill, 2005, ISBN 978-970-10-4597-8.

RODRIGUES, Fátima, CESÁRIO, Francisco (Coord.), *Gestão de Recursos Humanos – Globalização do Trabalho e Gestão de Pessoas, Talentos, Liderança, Clima e Cultura organizacional – Comunicação e Recompensas*, Lisboa, Escolar Editora, 2014, ISBN 978-972-592-428-0.

SILVA, Victor Paulo Gomes da, Remuneração e benefícios complementares, *In*, SILVA, Victor Paulo Gomes da, REIS, Felipa Lopes dos Reis (Org.), *Capital humano*, Temas para uma boa gestão das organizações, 2a. Ed, Lisboa, Edições Sílabo, 2018, p. 245-312, ISBN 978-972-618-903-9.

SNELL, Scott, & BOHLANDER, George, *Administración de Recursos Humanos*, 16a. Ed, México, Cengage Learning, 2013, ISBN 978-607-481-890-1.

WERTHER, William B., DAVIS, Keith, *Administración de recursos humanos- El capital humano de las empresas*, 6a. ed, Trad. Joaquín Mejía Gómez, México, Mc Graw Hill, 2008, ISBN 978-970-10-5913-5.