



# Remuneração em função do desempenho e relações laborais nas empresas europeias

## Conclusões do Inquérito Europeu às Empresas 2009

### Resumo executivo

#### Introdução

O aumento da concorrência e a crise económica fizeram subir o tom das reivindicações no sentido de uma maior flexibilidade salarial. A progressiva descentralização do processo de regulação das remunerações também deu ensejo a que os empregadores exigissem e obtivessem cedências em termos de uma maior flexibilização das remunerações. O Inquérito Europeu às Empresas (ECS) 2009 apurou que um terço das empresas europeias com mais de 10 trabalhadores utiliza sistemas de remuneração em função do desempenho individual, e que quase um quinto faz depender uma parte da remuneração do desempenho de um grupo. O relatório em epígrafe analisou a incidência dos sistemas de remuneração em função do desempenho nas empresas europeias e os factores que os determinam, dando especial atenção ao papel desempenhado pelas relações laborais. Recorrendo aos dados do ECS 2009, a investigação baseou-se em mais de 27 000 entrevistas com responsáveis pela gestão de recursos humanos e cerca de 6 000 entrevistas com representantes de trabalhadores.

#### Contexto político

Em termos gerais, a competência da UE em matéria de regulamentação de remunerações circunscreve-se à prevenção da discriminação e à promoção da igualdade de remuneração. Em todo o caso, regista-se um interesse crescente relativamente à participação financeira – uma forma de flexibilidade salarial – enquanto incentivo ao envolvimento e à melhoria do desempenho dos trabalhadores. Os relatórios PEPPER sobre a promoção da participação dos trabalhadores nos lucros e nos resultados das empresas estiveram na origem de uma comunicação da Comissão Europeia publicada em 2002 (COM (2002) 364 final). Porém, na maior parte dos Estados-Membros as questões da regulação das remunerações e, em particular, da flexibilidade salarial são tratadas principalmente a nível sectorial e das empresas, e foi essa a perspectiva adoptada por este relatório. Uma vez que as remunerações são negociadas e fixadas a nível nacional, a UE não tem uma política própria em matéria de remuneração em função do desempenho. Entretanto, em países como a Alemanha ou a Finlândia, houve recentemente debates de âmbito nacional entre os parceiros sociais sobre a possibilidade

de uma maior descentralização das negociações salariais, para o nível das empresas. O recente “Pacto para o Euro”, adoptado a nível europeu, prevê que a evolução dos salários fique dependente dos níveis de produtividade. É certo que nem a indexação dos salários à evolução da produtividade, nem as negociações ao nível das empresas implicam, necessariamente, que as remunerações tenham em conta o desempenho individual, mas são questões que podem facilmente ser interligadas. Por conseguinte, é razoável prever uma expansão futura dos sistemas de remuneração em função do desempenho.

#### Principais conclusões

##### **Traços distintivos das empresas que adoptaram sistemas de remuneração em função do desempenho**

A análise dos dados do ECS 2009 revela que os sistemas de remuneração em função do desempenho individual dos trabalhadores são mais frequentes nas empresas de maior dimensão, nas empresas de capitais estrangeiros, nos sectores da mediação financeira e do comércio e nas empresas sediadas em alguns países da Europa Central e Oriental. Estas variáveis representam cerca de 75% da capacidade de previsão dos modelos de avaliação utilizados no estudo. Adicionalmente, são tomados em consideração os tipos de práticas de flexibilidade em uso na empresa. Há indícios (embora ténues) de que as empresas que recorrem a contratos a termo certo ou com elevada percentagem de trabalhadores a tempo parcial não adoptam sistemas de remuneração em função do desempenho. Não se apurou uma relação significativa quanto ao recurso a trabalhadores temporários. Tendencialmente, as empresas adoptam sistemas de remuneração em função do desempenho conjuntamente com outras medidas de gestão dos recursos humanos como, por exemplo, a flexibilidade do tempo de trabalho, a compensação do trabalho suplementar ou o trabalho em equipa. Os sistemas de remuneração em função do desempenho são mais frequentes em empresas que foram sujeitas a um processo de reestruturação. É mais provável encontrar um sistema de remuneração em função do desempenho individual em empresas onde vigore um regime de flexibilidade do horário de trabalho (a possibilidade de os

trabalhadores acumularem horas) do que em empresas onde essa flexibilidade não exista.

### **Ligações entre o diálogo social e os sistemas de remuneração em função do desempenho**

Na Europa, os sistemas de remuneração em função do desempenho são mais frequentes em empresas onde existe representação orgânica dos trabalhadores – e sobretudo naquelas em que existe apenas um tipo de representação (comissão de trabalhadores ou sindicato) e não os dois, mas convém lembrar que isso depende, em grande parte, das diferenças em termos de incidência e de configuração desses órgãos em cada um dos países. A probabilidade de existir um sistema de remuneração em função do desempenho também é maior nas empresas com um acordo salarial. É, pois, legítimo concluir-se que a questão da remuneração em função do desempenho pode ser tratada no âmbito das estruturas de relacionamento laboral ao nível das empresas. Na prática, pode ser apenas mais um tema do diálogo social na empresa. Também não existe qualquer indício de que os poderes de derrogação dos acordos colectivos tenham alguma relação com a incidência dos sistemas de remuneração em função do desempenho.

Nem todos os sindicatos apoiam os sistemas de remuneração em função do desempenho, e a sua posição pode ser determinante para a adopção desses sistemas. Um nível de sindicalização médio ou fraco facilita a adopção de um sistema de remuneração em função do desempenho.

O estudo também apurou que quando não existe um sistema de remuneração em função do desempenho individual numa dada empresa, é mais provável que os representantes dos seus trabalhadores declarem que o clima de diálogo social é “excelente”. Isso sugere que as empresas em que o ambiente já é bom poderão não necessitar de mais estruturas formais – nomeadamente de um sistema de remuneração em função do desempenho – para incentivar os seus trabalhadores a identificarem-se com os objectivos da empresa. É também possível que, nas empresas em que não existem sistemas de remuneração em função do desempenho, os representantes dos trabalhadores se sintam mais satisfeitos e, conseqüentemente, considerem que o ambiente é excelente.

O estudo conclui que a incidência dos sistemas de remuneração em função do desempenho é maior nas empresas em que o diálogo social abrange a questão das remunerações. O mesmo se verifica nos casos em que os representantes dos trabalhadores foram envolvidos em alterações recentes dos sistemas de remuneração. Os aspectos gerais do clima de diálogo social na empresa (designadamente a disponibilização de informações sobre a sua situação financeira) também podem ser decisivos para a adopção de um sistema de remuneração em função do desempenho; em todo o caso, esses aspectos gerais explicam muito pouco em comparação com o que é explicado por outros factores. Finalmente, não foi identificada qualquer correlação significativa entre a existência (ou inexistência) de um sistema de remuneração em função do desempenho e a movimentação laboral nas empresas relacionada com as remunerações.

### **Impacto da posição dos representantes dos trabalhadores**

Existem dados empíricos seguros que apontam para uma correlação entre a incidência de sistemas de remuneração em função do desempenho e uma posição colaborante dos representantes dos trabalhadores, sendo menos frequente a adopção de sistemas desse tipo nos casos em que os representantes dos trabalhadores lhes são hostis. Os dados disponíveis não permitiram conclusões seguras sobre se as posições dos representantes dos trabalhadores impediram ou apenas dificultaram a adopção de sistemas de remuneração em função do desempenho: não foi possível apurar em que momento as opiniões se formaram, nem analisar o processo de adopção com a minúcia necessária. Em todo o caso, as entrevistas com representantes de trabalhadores parecem revelar que o seu apoio a sistemas de remuneração em função do desempenho aumenta quando participam nas discussões relativas à adopção desses sistemas. O apoio também é mais forte nos casos em que os representantes dos trabalhadores não recebem ou raramente recebem queixas de trabalhadores relativamente à remuneração em função do desempenho. A atitude dos representantes dos trabalhadores depende fortemente do país em causa e varia significativamente de país para país. Os níveis mais elevados de apoio aos sistemas de remuneração em função do desempenho registam-se nos novos Estados-Membros e nos países da UE-15 com salários mais baixos (nomeadamente na Itália, na Grécia e em Portugal). Este facto sugere uma correlação entre o nível das remunerações praticadas no país, os debates dos parceiros sociais a nível nacional e as práticas de diálogo social sobre a remuneração em função do desempenho ao nível das empresas.

### **Indicadores para políticas**

Tendo em conta as recentes tendências de indexação das remunerações à evolução da produtividade e de descentralização das negociações salariais para as empresas, seria de esperar uma expansão dos sistemas de remuneração em função do desempenho. O estudo concluiu que, de um modo geral, a questão da remuneração em função do desempenho é susceptível de ser tratada no âmbito do diálogo social em toda a Europa.

Embora se constate que, em geral, os sindicatos não são favoráveis a sistemas de remuneração em função do desempenho (e, sobretudo, em função do desempenho individual), o envolvimento dos representantes dos trabalhadores, desde a fase inicial do processo, pode facilitar a adopção desses sistemas, podendo igualmente contribuir para esse resultado a existência de uma tradição de negociação dos salários.

#### **Informações suplementares**

O relatório completo “Performance-related pay and employment relations in European companies (Remuneração em função do desempenho e relações laborais nas empresas europeias), do ECS 2009, está disponível no endereço:  
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1144.htm>

Radek Owczarzak, Director de investigação  
[row@eurofound.europa.eu](mailto:row@eurofound.europa.eu)