

## DESLOCAMENTO DO CENTRO DO PODER EMPREGATÍCIO E O SALÁRIO-RESULTADO

*Prof. Amauri Cesar Alves*

Doutor e Mestre em Direito do Trabalho, PUC.Minas.

Professor Universitário, Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Fundação Pedro Leopoldo (FPL).

Membro da Comissão de Educação Jurídica da OAB/MG.

Advogado. Editor do site [www.direitodotrabalhoessencial.com.br](http://www.direitodotrabalhoessencial.com.br)

Perceptível nos últimos anos, nos contextos de reestruturação produtiva, toyotismo, pós-fordismo e especialização flexível, a ocorrência de deslocamento do centro do Poder Empregatício nas relações individuais de trabalho, tema que será visto no presente artigo conjuntamente com a análise da figura jurídica do salário-resultado. Em síntese pode-se afirmar que tem havido, ainda que de modo incipiente e localizado, a perda da centralidade da subordinação jurídica no âmbito do exercício do poder, que se desloca para a onerosidade. Assume relevância neste contexto a contratação de *salário* (complexo salarial ou remuneração) *variável*, cabendo sua quantificação final mensal ao empregado, que se torna, então, o principal instrumento de exercício do poder pelo empregador.

### 1. DESLOCAMENTO DO CENTRO DO PODER EMPREGATÍCIO.

Nas relações jurídicas de emprego marcadas pelo *fordismo*<sup>1</sup> o que se percebe é a preservação do centro do Poder Empregatício no âmbito da *subordinação* (dependência, CLT, artigo 3º), em que são comuns as chefias, os controles de tempos e movimentos, as punições por faltas, indisciplina ou insubordinação. Neste contexto também é comum a identificação estanque de função, dividida claramente em tarefas preordenadas e fiscalizadas. O controle patronal quanto ao modo da prestação laborativa se percebe facilmente e o trabalhador cumpre as ordens dos prepostos do empregador como modo elementar de manutenção de seu emprego. Neste contexto a subordinação (observância às ordens e comandos patronais) resulta direta e imediatamente em contraprestação (onerosidade), de modo que o empregado sabe que se cumprir fielmente com suas

---

<sup>1</sup> Configura-se como um conjunto de técnicas, idéias e sistemas tendentes a racionalizar a produção, na linha de princípios e idéias tayloristas (“...o *intervencionismo da técnica, pela ação racionalizadora da direção efetiva, através da chefia numerosa, em toda a vida da empresa. Seu mecanismo se baseia no que Taylor chamou de ‘Scientific Management’, o que vale dizer, na gestão com fundamento científico ou na organização com fundamento racional.*” MEDEIROS, Océlio de. **Taylorismo, Faiolismo e Fordismo**: sistemas fundamentais de direção das empresas. Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, 1952. p. 82.) O criador do novo modo de produção que iria revolucionar as indústrias mundiais na primeira metade do século XX foi Henry Ford, fundador, em 1903, da Ford Motor Company, indústria automobilística norte-americana existente até hoje. Repensando a produção de seus automóveis, que era lenta e pouco prática, Ford descreveu, por volta de 1913, princípios que norteariam sua produção, e acabariam por se tornar modelo utilizado em todo o mundo.

obrigações, observando seu horário de trabalho e suas atribuições, receberá, no final do mês, seu pagamento (normalmente em valor fixo).

Ocorre que em diversas relações em que se destaca o *toyotismo* ou *pós-fordismo*<sup>2</sup>, no contexto da *reestruturação produtiva*, o centro de Poder Empregatício tem se deslocado da subordinação para a *onerosidade* (salário, CLT, artigo 3º). São dispensáveis as chefias, os controles patronais diretos sobre tempos e movimentos, bem como as punições disciplinares, sendo cada vez mais destacada a responsabilidade individual do empregado pela (melhor) composição de sua remuneração mensal (caracterizada pela variabilidade) e pela manutenção de seu emprego (metas a cumprir).

São dispensáveis, em tal perspectiva, as chefias, os controles, os horários, os locais fixos e determinados de prestação laborativa, as tarefas claramente definidas e ordenadas, bem como as punições como elemento dissuasor de comportamentos em desconformidade com o que se espera do trabalhador. O que vale, para inúmeros empregadores (e conseqüentemente para seus empregados) é o resultado final do trabalho desenvolvido, pouco importando os métodos, os meios e os meandros da prestação laborativa.

É claro que tal compreensão não afasta a exigência de subordinação jurídica como elemento fático-jurídico caracterizador da relação de emprego. É fato, também, que a maioria das relações empregatícias ainda é marcada pela *subordinação clássica* como ponto fundamental para o exercício do Poder Diretivo e para o reconhecimento do vínculo empregatício. O que se pretende aqui é apenas propor uma reflexão sobre novos cenários laborais e suas conseqüências para o Direito do Trabalho.

Inicialmente é importante destacar os contornos jurídicos do Poder Empregatício.

O Poder Empregatício é, no dizer do Prof. Maurício Godinho Delgado, o “conjunto de prerrogativas asseguradas pela ordem jurídica e tendencialmente concentradas na figura do empregador, para exercício no contexto da relação de emprego.”<sup>3</sup> Márcio Túlio Viana, citando Octávio Bueno Magano, traz definição de Poder Diretivo em sentido estrito como “... a capacidade atribuída ao empregador para dar conteúdo concreto à atividade do trabalhador, visando à realização das atividades da empresa.”. Trata ainda o citado autor do

---

<sup>2</sup> Sistema produtivo pós-fordista, de especialização flexível, que desenvolve conceitos como o de “*fábrica mínima*” e “*administração pelos olhos*”, adotados inicialmente pela empresa automobilística japonesa Toyota. O primeiro consistia em diminuir os excessos sempre e ao mínimo possível, tanto de estoque e equipamentos, como de pessoal. Pela idéia de “*fábrica mínima*”, a indústria – ou qualquer outra sociedade empresária – é reduzida às suas “*funções, equipamentos e efetivos estritamente necessários para satisfazer a demanda diária ou semanal*”. (CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**. São Paulo: Revan. p. 34) O segundo consistia em “*fazer emergir à superfície, tornar ‘visíveis’, no sentido próprio do termo, todos os possíveis ‘excessos gordurosos’, tudo aquilo que uma fábrica pode dispensar, tudo aquilo que não é imperativamente necessário à entrega dos produtos vendidos*.” (CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**. São Paulo: Revan. p. 34) Pode-se dizer que o segundo possibilitaria o primeiro.

<sup>3</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr., 2013. pág. 664.

poder de organização como “... a capacidade do empresário de determinar a estrutura técnica e econômica da empresa bem como a estratégia tendente à realização dos objetivos desta.”<sup>4</sup>

O poder no contrato de emprego se revela e subdivide em Poder Diretivo e Poder Disciplinar. O Poder Diretivo, por sua vez, se revela através do Poder Regulamentar e do Poder Fiscalizatório.

A regra patronal deve se limitar ao conteúdo do contrato de trabalho, não sendo lícita, presumivelmente, aquela que invade a esfera privada do cidadão trabalhador (Poder Regulamentar). Também não é lícita a regra que expõe o trabalhador a situação vexatória, que fixa condições impossíveis ou que contraria o disposto na Constituição da República, na legislação infraconstitucional ou nos acordos e convenções coletivos de trabalho.

O empregador, além de criar a regra no âmbito do contrato pode fiscalizar o cumprimento das suas diretrizes e determinações, bem como a integridade de seu patrimônio (Poder Fiscalizatório). Não há norma geral justrabalhista heterônoma infraconstitucional sobre as possibilidades e limites da fiscalização no âmbito da relação de emprego (ressalvadas exceções pontuais). Assim, também por isso, os limites serão constitucionais, por suas regras e princípios.<sup>5</sup> A fiscalização patronal deve se limitar ao contrato de emprego, não sendo lícita, presumivelmente, a ação que invade a esfera privada do cidadão trabalhador. Também não é lícita a fiscalização ofensiva, invasiva, degradante ou desnecessária.

No que concerne ao Poder Disciplinar<sup>6</sup> a ordem jurídica brasileira confere ao empregador a excepcional possibilidade de impor punição ao empregado no âmbito do contrato de trabalho. O Professor Maurício Godinho Delgado destaca o poder disciplinar como “o conjunto de prerrogativas concentradas no empregador dirigidas a propiciar a imposição de sanções aos empregados em face do descumprimento por esses de suas obrigações contratuais.”<sup>7</sup>

Também não há na legislação trabalhista infraconstitucional a imposição de limites claros ao exercício do poder disciplinar, cabendo ao empregador, em um primeiro momento,

---

<sup>4</sup> VIANA, Márcio Túlio. **Direito de Resistência**. São Paulo: LTr., 1996, págs. 122-123.

<sup>5</sup> É claro que independentemente da existência ou não da regra celetista sobre os limites do Poder Empregatício a preponderância será sempre do Texto Constitucional. Os direitos fundamentais consagrados no Texto Constitucional de 1988, ainda que não se refiram expressa e diretamente às relações jurídicas de emprego, são a elas aplicáveis, dada sua eficácia vertical e horizontal.

<sup>6</sup> Délio Maranhão, com Arnaldo Sussekind e José de Segadas Vianna, compreendia não ser possível a compreensão da existência do poder disciplinar, “que não é ‘poder’, mas ‘faculdade’, já que o contrato de trabalho, como dissemos, não estabelece um vínculo de natureza pessoal, deriva, por isso mesmo, do contrato, que, por outro lado, o limita.” SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 283.

<sup>7</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr., 2013. pág. 670.

a imposição da pena conforme seu particular entendimento sobre o fato analisado. É claro, entretanto, que o empregador deve observar os direitos fundamentais do cidadão trabalhador no exercício do Poder Empregatício e, com natural destaque, do Poder Disciplinar, cabendo em última análise ao Poder Judiciário punir condutas patronais em desconformidade com a ordem jurídica vigente.<sup>8</sup>

No contexto de produção fordista o Poder Empregatício tem enfoque destacado na subordinação jurídica, conforme o anteriormente exposto. Diferente é a tendência verificada em situações juslaborais cujo modelo de produção é flexível, marcado pelo toyotismo, pois o que se percebe, em diversas situações fáticas, é o deslocamento do enfoque para a onerosidade. Aqui as regras (expressas ou tácitas, verbais ou escritas) valorizam a contraprestação pelo trabalho entregue, em detrimento da ordenação expressa e explícita do modo da prestação laborativa. A fiscalização direta, ostensiva e pessoal perde centralidade, sendo valorizado o resultado final do trabalho desenvolvido. As punições deixam de ser instrumento usual do exercício do poder pelo empregador, que tem na remuneração variável forma mais efetiva de exigir o cumprimento das obrigações e, sobretudo, de atingir diretamente o trabalhador menos produtivo. Tende a ser mais efetiva a expressão do Poder Empregatício ao impor perdas remuneratórias do que eventuais advertências ou suspensão disciplinar.

Em tal sentido os dados colhidos em entrevistas realizadas com 152 trabalhadores, em Minas Gerais.<sup>9</sup> Os dados básicos são os seguintes: foram entrevistados 133 empregados celetistas, 01 empregado doméstico, 11 servidores públicos e 06 trabalhadores autônomos. Dentre os empregados celetistas, cerne da presente análise, 17,29% são comerciários, 30,83% são industriários, 38,35% são trabalhadores nos serviços e 13,53% trabalham em outros ramos de atividade econômica.

No que diz respeito à subordinação, 123 dos 133 trabalhadores celetistas entrevistados revelaram ter chefe, gerente ou supervisor em seu trabalho, ou seja, 92,48% desta amostra específica. Entretanto, 42,86% dos entrevistados revelaram não ter chefes

---

<sup>8</sup> Entendo pessoalmente estar o empregador obrigado à observância, no âmbito de seu Poder Disciplinar, dos princípios constitucionais de *presunção de inocência*, *contraditório* e *ampla defesa*, que devem ser garantidos ao empregado ainda no curso do contrato de emprego e antes da aplicação de punição disciplinar. Sobre o tema ver artigo publicado na Revista LTr., ano 75, outubro de 2011, págs. 1209 a 1218.

<sup>9</sup> Entrevistas realizadas entre os dias 13/03/2013 e 03/04/2013, com 152 trabalhadores em Minas Gerais, nas cidades de Belo Horizonte, Betim, Contagem, Divinópolis, Juiz de Fora, Pedro Leopoldo, Lagoa Santa, Matozinhos e Sete Lagoas, dentre outras. Tais informações não seriam colhidas não fosse a colaboração inestimável de prezados Amigos Advogados, meus sempre alunos de Graduação e Pós-Graduação: Adriana Castilho Ramos, Ariane Priscila de Almeida e Alves, Danielle de Jesus Dinali, Elisângela Maria Cordeiro, Flávio Soares da Cunha Filho, Josiane Veridiana Carmelito, Lucilene Aidê Rabelo, Marcos Roberto da Costa, Moacyr Moreira Penido Jr., Pamela Gandra Dornas, Paula Iziz Moreira Melo, Ramon Figueiredo Minas Costa, Roberto Henrique Silva Rocha, Silvânia Ferreira, Thiago Moraes, Valdene Lucena Soares e Companheiros do SINTICOMEX. A todos meu muito obrigado!

com função exclusiva do controle do seu trabalho e de seus colegas. Dado expressivo diz respeito à materialização do poder disciplinar pelos empregadores celetistas: 66 dos 133 entrevistados celetistas nunca viram ou sequer ficaram sabendo de aplicação de punição disciplinar no âmbito de seu empregador. Obviamente não foram, eles próprios, punidos. Nunca viram ou ficaram sabendo de qualquer caso que envolva colega advertido, suspenso ou dispensado por justa causa em seu atual emprego, o que corresponde a 49,62% do total de empregados celetistas ouvidos.

No que concerne à contraprestação, 31,58% dos empregados celetistas entrevistados recebem remuneração variável e 36,09% do total têm metas a cumprir.

## 2. SUBORDINAÇÃO E ONEROSIDADE NOS CONTRATOS DE EMPREGO.

É claro, e não se pretende aqui defender o contrário, que para haver contrato de emprego devem estar presentes concorrentemente os cinco elementos fático-jurídicos caracterizadores do vínculo empregatício: *trabalho por pessoa física, pessoalidade, não-eventualidade, onerosidade e subordinação*. O que se destaca aqui são situações em que há a perda da centralidade da subordinação no âmbito do Poder Empregatício, que se desloca para a onerosidade, e não a exclusão daquele requisito para a afirmação do emprego.

No que tange à onerosidade, com base nos estudos em Direito Civil, oneroso é o contrato (e a relação jurídica) no qual *“ambas as partes visam a obter vantagens ou benefícios, impondo-se encargos reciprocamente em benefício uma da outra.”*<sup>10</sup> Ou ainda, consoante lição de César Fiuza: *“São contratos em que ambas as partes suportam um ônus correspondente à vantagem que obtêm.”*<sup>11</sup> Délio Maranhão, na década de 1960, definia o contrato de emprego como oneroso: *“à prestação de trabalho corresponde a contraprestação de salário.”*<sup>12</sup>

Como regra, em uma análise juslaboral objetiva, pode-se dizer que a onerosidade manifesta-se, sob a ótica do trabalhador, *“pelo pagamento, pelo empregador, de parcelas dirigidas a remunerar o empregado em função do contrato empregatício pactuado.”*<sup>13</sup> Assim, onerosa é, regra geral, a relação de emprego em que há o efetivo pagamento ao obreiro de parcela remuneratória aos serviços prestados.

---

<sup>10</sup> PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997. vol. III. p. 37.

<sup>11</sup> FIUZA, César. **Direito Civil: Curso Completo**. 4. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2001. p. 252.

<sup>12</sup> SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 280.

<sup>13</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr., 2013. págs. 289-290.

A onerosidade em Direito do Trabalho, para fins de caracterização da relação de emprego, pode ser entendida não só do ponto de vista objetivo, acima exposto, ou seja, se houve ou não pagamento de valores em contrapartida à utilização dos serviços obreiros, mas, também, do ponto de vista subjetivo, que diz respeito à intenção das partes no momento da contratação de emprego.

Pode-se inferir como regra geral que se não houver, durante o transcorrer da prestação laborativa, pagamento ao trabalhador pelos serviços prestados, mas houver, no momento da contratação, clara intenção do obreiro em vincular-se ao contratante de modo não gracioso, haverá o elemento fático-jurídico *onerosidade*.

No que concerne à subordinação jurídica, conforme dicção celetista, será empregado aquele que trabalha para o empregador como pessoa física, de modo não-eventual, sob a *dependência* deste e mediante o pagamento de salário (CLT, artigo 3º). Já em 1960 compreendia Délio Maranhão, com Arnaldo Sussekind e Segadas Vianna, a correta expressão do termo *dependência*, que deveria ser interpretado como *subordinação jurídica*:

*“Na verdade, a situação de dependência econômica da grande massa trabalhadora, resultante do liberalismo e da conseqüente revolução industrial, constitui uma das causas, senão a principal, do aparecimento do direito do trabalho. Mas não se trata, aqui, de indagar das razões econômicas e sociais do surgimento desse direito e sim, de dizer em que consiste o elemento – subordinação – que caracteriza o contrato de trabalho. A dependência do empregado, que sublinha tal contrato, há de ser entendida, pois, no sentido jurídico.”<sup>14</sup>*

O termo *subordinação* deriva do latim *subordinatio*, que significa submissão, sujeição. *“Seja em relação às coisas, ou às pessoas, revela sempre a condição que lhes é imposta para que se submetam a regras ou determinações derivadas ou oriundas do regime que lhes é estabelecido.”<sup>15</sup>*

Observa-se na origem do termo uma ideia ou noção de observância pelo trabalhador das ordens emanadas pelo seu contratante no que concerne ao modo da prestação laborativa.

A análise acima apresentada, que destaca o que hodiernamente se denomina *subordinação clássica*, é suficiente à definição da existência ou não da relação de emprego (com a confluência dos demais requisitos, naturalmente), na maioria das situações jurídicas de trabalho. Ocorre, entretanto, que algumas relações de trabalho desenvolvidas atualmente

---

<sup>14</sup> SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 280.

<sup>15</sup> SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 1990. vol. II, pág. 274.

não podem ser clássica e claramente identificadas como subordinadas ou como autônomas, vez que se situam em situação fronteiriça.<sup>16</sup> Em diversas situações fáticas a relação de trabalho conterá traços reveladores de subordinação e de autonomia concomitantemente. Assim, “... a subordinação, como qualquer fenômeno social, tem sofrido ajustes e adequações ao longo dos dois últimos séculos, quer em decorrência de alterações na realidade do mundo do trabalho, quer em virtude de novas percepções aferidas pela Ciência do Direito acerca desse crucial elemento fático-jurídico da relação empregatícia.”<sup>17</sup> O Professor Maurício Godinho Delgado fixa atualmente o conceito de subordinação estrutural para a revelação da relação jurídica em situações controvertidas específicas:

*“Estrutural é, finalmente, a subordinação que se expressa pela inserção do trabalhador na dinâmica do tomador de seus serviços, independentemente de receber (ou não) suas ordens diretas, mas acolhendo, estruturalmente, sua dinâmica de organização e funcionamento. Nesta dimensão da subordinação, não importa que o trabalhador se harmoniza (ou não) aos objetivos do empreendimento, nem que receba ordens diretas das específicas chefias deste: o fundamental é que esteja estruturalmente vinculado à dinâmica operativa da atividade do tomador de serviços.”*<sup>18</sup>

Tal dimensão da subordinação, como acima exposto, não exclui o conceito de subordinação clássica, mas apenas possibilita ao intérprete, em casos concretos mais complexos, decidir pela vinculação jurídica empregatícia. As ordens emanadas pelo contratante, como bem destaca o Prof. Luiz Otávio Linhares Renault, “*podem ser explícitas ou implícitas, rígidas ou maleáveis, constantes ou esporádicas, em ato ou em potência*”,<sup>19</sup> cabendo ao intérprete perceber a subordinação dentro de uma visão mais ampla, contemporânea, concretizando assim o princípio da proteção à parte hipossuficiente da relação, que é o trabalhador.

---

<sup>16</sup> Me permito, ainda que pontualmente, a insistência no reconhecimento da *parassubordinação* como medida protetiva. Hoje é possível depreender da doutrina brasileira que a dependência a que se refere a CLT deve ser entendida tanto como subordinação jurídica clássica quanto como subordinação estrutural ou reticular. Assim, a Consolidação das Leis do Trabalho não pode representar óbice à aplicação da parassubordinação como elemento, também, identificador de empregado. Isso porque a dependência a que alude a norma celetista contida no artigo 3º deixa margem ao operador jurídico para determinar seu alcance. Da mesma forma que a jurisprudência e a doutrina afastaram-se da dependência (subjéctiva: econômica, técnica e social) para consagrar a subordinação (inicialmente clássica e hoje também estrutural) poderá haver, hoje, a leitura deste elemento fático-jurídico (requisito ou pressuposto) não só na perspectiva da relação subordinada, mas, também, pela relação parassubordinada. Trato especificamente do assunto no livro **Novo Contrato de Emprego: parassubordinação trabalhista**, publicado pela LTr. em 2005.

<sup>17</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr., 2013. pág. 295.

<sup>18</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr., 2013. pág. 296.

<sup>19</sup> RENAULT, Luiz Otávio Linhares. “Parassubordinação: Para Quê?” *In* RENAULT, Luiz Otávio Linhares et. al. (Coord). **Parassubordinação: homenagem ao Professor Márcio Túlio Viana**. São Paulo: LTr., 2011. p. 37.

É em tal contexto que se pode compreender a perda da centralidade da subordinação no que se refere ao Poder Empregatício, deixando amplo espaço para a atuação da onerosidade como elemento de destaque na expressão cotidiana do comando patronal sobre a prestação laborativa.

### 3. REMUNERAÇÃO E SALÁRIO.

Os temas *remuneração* e *salário* são dos mais importantes no âmbito justralhista, pois consagram, na prática, o elemento fático-jurídico onerosidade, essencial à existência da relação de emprego. Ademais, como regra geral o trabalhador entrega sua força produtiva ou o seu saber-fazer em troca de uma contraprestação, sendo excepcionais as situações de trabalho sem intenção onerosa.

Márcio Túlio Viana vai além:

*“Um dos efeitos visíveis do salário é o de fazer presumir a relação de emprego. Nesse sentido, subordinação e salário são faces de uma mesma moeda. O trabalhador troca a sua autonomia pela sobrevivência. Se não é mais vendido como escravo, de certo modo vende ou aluga a si próprio, ou mais exatamente a sua força-trabalho.*

*Para Marx, um dos efeitos invisíveis do salário é o de ocultar a extração da mais-valia. No regime feudal, o servo trabalhava alguns dias de graça para o senhor do castelo. A exploração era transparente. No sistema capitalista, é disfarçada sob a forma-salário.”<sup>20</sup>*

Não obstante tal relevância fática e jurídica a legislação, a doutrina e a jurisprudência não especificam, de modo uniforme, os contornos jurídicos específicos de *remuneração* e de *salário*. Não há, no Brasil, entendimento padronizado no que diz respeito aos conceitos básicos sobre tão importante tema.

A dificuldade na conceituação tem início na leitura da regra do artigo 457 da CLT, que parece fixar a compreensão de que remuneração é a soma de salário mais gorjetas. O Prof. Maurício Godinho Delgado entende que o legislador, na realidade, valeu-se da expressão *remuneração* para incluir, no conjunto do salário contratual, as gorjetas, que são valores pagos por terceiros.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> VIANA, Márcio Túlio, “Remuneração e Salário” In SOUTO MAIOR, Jorge Luiz (Coordenador). **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr., 2008. Vol. II. p. 109 e seguintes.

<sup>21</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr., 2013. pág. 714.



A doutrina tende a compreender *salário* tanto como a parcela contraprestativa básica, principal, paga pelo empregador ao empregado em decorrência da entrega de força produtiva, quanto como o conjunto de parcelas contraprestativas pagas pelo empregador ao empregado. Arnaldo Sussekind definia salário, na década de 1960, como a “*retribuição dos serviços prestados pelo empregado, por força do contrato de trabalho, sendo devido e pago diretamente pelo empregador que deles se utiliza para a realização dos fins colimados pela empresa.*”<sup>22</sup> O Prof. Maurício Godinho Delgado conceitua salário como “*o conjunto de parcelas contraprestativas pagas pelo empregador ao empregado em função do contrato de trabalho*”, e explicita tal compreensão, com base em José Martins Catharino, ao sustentar que se trata de um complexo de parcelas e não de uma única verba, todas contraprestativas.<sup>23</sup>

O conceito de *remuneração* é também controvertido, havendo, conforme destaca o Prof. Maurício Godinho Delgado, pelo menos três sentidos diferentes para o termo. O primeiro trata *remuneração* e *salário* como equivalentes. O segundo trata *remuneração* como gênero, ou o conjunto de parcelas pagas pelo empregador ao empregado em decorrência do contrato, enquanto o *salário* seria sua espécie principal. O terceiro identifica *salário* como valor pago pelo empregador ao empregado, compondo a *remuneração* os eventuais valores pagos por terceiros em decorrência do contrato de emprego.<sup>24</sup> Na década de 1960 Arnaldo Sussekind destacava o emprego do vocábulo *remuneração* normalmente “*com sentido lato, correspondendo ao gênero do qual são espécies principais os termos salário, vencimentos, ordenados, soldos e honorários.*”<sup>25</sup> Definia o citado autor *remuneração* como “*a resultante da soma do salário percebido em virtude do contrato de trabalho e dos proventos auferidos por terceiros, habitualmente, pelos serviços executados por força do mesmo contrato.*”<sup>26</sup> Possível então compreender e definir *salário* como parcela contraprestativa principal paga pelo empregador ao empregado em troca do trabalho entregue, sendo *remuneração* a soma de parcelas (adicionais, gratificações, prêmios, comissões...) contraprestativas habitualmente pagas em decorrência do contrato.<sup>27</sup>

De qualquer maneira, mais importante do que a conceituação é a compreensão de que a parcela de natureza salarial (remuneratória, ou componente do complexo salarial)

---

<sup>22</sup> SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 371.

<sup>23</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr., 2013. pág. 713.

<sup>24</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr., 2013. pág. 714.

<sup>25</sup> SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 370.

<sup>26</sup> SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 371.

<sup>27</sup> Pessoalmente prefiro tal conceituação, embora seja possível esposar entendimentos outros a depender dos objetivos específicos da análise desenvolvida, como na definição de salário-resultado (item 6), *in casu*.

tende a integrar o patrimônio jurídico do empregado para diversos efeitos, com destaque para sua repercussão (reflexo) em FGTS, INSS, RSR, 13º salário, etc. Assim, se o entendimento é de que o salário-base é parte do complexo salarial (ou do salário, ou da remuneração), e que as demais parcelas que podem advir do contrato também são, o efeito abrangente e protetivo será mais relevante do que a conceituação doutrinária.

#### 4. MODOS DE AFERIÇÃO DO SALÁRIO (TIPOS DE SALÁRIO).

Os salários podem ser estipulados, aferidos e pagos *por unidade de tempo, por unidade de obra* ou, ainda, *por tarefa*.

O tipo mais comum de contraprestação pactuada é *salário por unidade de tempo*. O empregador, conjuntamente com o empregado, fixa uma unidade de tempo e a ela atribui um valor em reais. As unidades de tempo mais comuns para fixação e aferição de salário são hora, dia, semana, quinzena e mês. Sussekind definia o salário por unidade de tempo como *“importância fixa, paga em razão do tempo que o empregado permanece à disposição do empregador, independentemente do montante de serviços executados no correspondente período.”*<sup>28</sup>

Ainda que em inobservância ao princípio da alteridade, ou seja, com atribuição ao empregado de parte dos riscos do empreendimento, contempla a doutrina e a jurisprudência a fixação, aferição e pagamento de *salário por unidade de obra*, sendo as mais comuns a produção e a comissão. Nestes casos o empregador fixa um resultado esperado (uma produção ou a intermediação de um negócio, por exemplo) e a ele atribui um valor em reais. Novamente Sussekind: *“o salário por unidade de obra corresponde a uma importância que varia com a quantidade de serviço produzido pelo empregado, sem levar em conta o tempo gasto na sua execução.”*<sup>29</sup>

O salário fixado por tarefa é aquele em que se consagram as unidades tempo e produção. O empregador estipula uma determinada produção que deve ser alcançada em um dado tempo, fixando a correspondente contraprestação. Arnaldo Sussekind compreendia o salário por tarefa como *“correspondente a uma importância fixa, paga em razão de períodos preestabelecidos, desde que o empregado execute, nesses períodos, um mínimo predeterminado de serviço.”*<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 427.

<sup>29</sup> SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 427.

<sup>30</sup> SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 428.

De qualquer maneira e independentemente da disponibilidade de trabalho semanal (o artigo 58-A da CLT deve ser reconhecido como inconstitucional)<sup>31</sup> todo e qualquer trabalhador que tenha salário fixado por unidade de obra ou tarefa receberá, ao final do mês, qualquer que seja seu resultado na produção ou intermediação, um salário mínimo ou o piso da sua categoria.<sup>32</sup>

## 5. SALÁRIO-BASE, GRATIFICAÇÃO, COMISSÃO, PRÊMIOS.

As parcelas (modalidades) remuneratórias (componentes do complexo salarial ou salário) mais comuns são as seguintes: salário-base, abono, adicionais, gratificações, comissões e prêmios, podendo ser também consideradas como tal, em circunstâncias específicas, a quebra de caixa e as diárias para viagem e ajudas de custo fraudulentas (que em verdade são *salário*). Assim, o empregado pode receber, como remuneração, salário ou complexo salarial (a depender da definição adotada), a soma das diversas parcelas acima destacadas.

O *salário-base* ou salário básico é a parcela contraprestativa principal (regra geral) paga pelo empregador ao empregado como retribuição por trabalho entregue. Pode ser fixado por unidade de tempo, obra ou tarefa, como visto. Em nenhum contrato de emprego, celetista ou doméstico, pode ser o salário-base ou salário básico inferior ao mínimo legal, vista a inconstitucionalidade da regra contida no artigo 58-A da CLT, face ao disposto no artigo 7º, inciso VII, da CLT.<sup>33</sup> Controvertida é, conforme adiante exposto, a possibilidade de contratação empregatícia sem salário-base, com a fixação apenas de comissionamento, situação que aparentemente contraria o disposto no artigo 7º, inciso IV e o princípio da alteridade.

Parcela remuneratória importante para a compreensão do tema central proposto e que pode comparecer ao contrato é a *gratificação*. As gratificações são parcelas pagas ou utilidades entregues pelo empregador ao empregado em decorrência de um fato ou circunstância que pretende aquele destacar, independentemente do agir contratual deste.

---

<sup>31</sup> Infelizmente o Poder Judiciário Trabalhista não reconhece a patente inconstitucionalidade da regra celetista precarizante.

<sup>32</sup> Nas situações fáticas em que se contrata trabalho por produção, comissão ou tarefa a estrutura elementar de Direito do Trabalho (regras e princípios) informa a necessidade de observância não somente ao valor do salário mínimo ou piso da categoria, mas da média remuneratória percebida pelo empregado, para que se preserve íntegro o princípio da alteridade, o que normalmente não é reconhecido jurisprudencialmente.

<sup>33</sup> Infelizmente o Poder Judiciário Trabalhista não reconhece a patente inconstitucionalidade da regra celetista precarizante.

A gratificação terá natureza remuneratória (salarial ou componente do complexo salarial) quando habitualmente entregue, não havendo um marco temporal específico para que se reconheça tal permanência, variando a solução jurídica em cada caso concreto.

O fato de constar do recibo de pagamento de gratificação o caráter de liberalidade não basta, por si só, para excluir a existência de ajuste tácito (Súmula 152 do TST) e, conseqüentemente, para afastar sua natureza jurídica remuneratória (salarial). No mesmo sentido, as gratificações habituais, inclusive a de natal (13º salário) consideram-se tacitamente convencionadas, integrando o salário do empregado (Súmula 207 do STF).

Há alguns contratos de emprego, sobretudo no comércio e na intermediação de produtos ou serviços, em que há o pagamento de *comissões*. A comissão tem natureza eminentemente salarial e caracteriza salário por unidade de obra, uma vez que se destina à contraprestação básica por trabalho entregue. Arnaldo Sussekind definia a comissão como *“modalidade de retribuição condicionada ao serviço realizado pelo trabalhador; é, assim, ‘uma feição especial da remuneração por unidade de obra’, correspondendo, normalmente, a uma percentagem ajustada sobre o valor do serviço ou negócio executado ou encaminhado pelo trabalhador.”*<sup>34</sup>

O comissionamento pode ser puro ou misto. Na primeira situação a comissão será a parcela contraprestativa básica, em substituição ao salário-base por unidade de tempo. Na segunda, ao salário fixado por unidade de tempo se soma o valor pago a título de comissão. Regra geral, que pode comportar exceções, o comissionamento é fixado em um percentual sobre a venda de produto ou serviço realizada pelo empregado.

De qualquer maneira e independentemente da disponibilidade semanal de trabalho, será respeitado o pagamento de salário mínimo ou do piso da categoria (salário normativo), vista a inconstitucionalidade da regra contida no artigo 58-A da CLT.<sup>35</sup> Tal compreensão não invalida a possibilidade de contratação de comissionamento puro, consoante doutrina e jurisprudência. Em tal situação o empregador apenas complementarará, se for o caso, a parte faltante até que se alcance o valor mínimo legal ou convencional.

Em consonância com princípios constitucionais e trabalhistas, com destaque para o princípio da alteridade, deveria o empregador manter não só o salário mínimo ou piso, mas, sim, a média das comissões do trabalhador, para que não tenha ele que arcar com o ônus de eventual insucesso do empreendimento no qual trabalha, não sendo esta, entretanto e aparentemente, a solução jurisprudencial majoritária.

---

<sup>34</sup> SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 395.

<sup>35</sup> Infelizmente o Poder Judiciário Trabalhista não reconhece a patente inconstitucionalidade da regra celetista precarizante.

Alguns empregadores, sobretudo na perspectiva de estimular uma atitude esperada de seus empregados, estabelecem a possibilidade do pagamento de *prêmios*, que são parcelas pagas ou utilidades entregues ao empregado em decorrência de um agir deste e que é destacado por aquele. Já em 1960 Arnaldo Sussekind tratava da figura jurídica do *prêmio-produção*, caracterizado como “*complemento de um salário básico garantido, que nada mais representa do que a contraprestação do trabalho executado pelo empregado, proporcional à produção obtida*”<sup>36</sup>, ideia que será relevante para a definição de *salário-resultado* (item 6).

O prêmio terá natureza remuneratória (salarial ou componente do complexo salarial) quando habitualmente ofertado, não havendo um marco temporal específico para que se reconheça tal permanência, variando a solução jurídica em cada caso concreto. Trata-se, consoante melhor doutrina, de *salário-condição*, havendo, neste caso, aderência da cláusula instituidora e não necessariamente do valor do prêmio, que poderá ser pago ou não a depender da atuação do trabalhador.

Importante ressaltar que a denominação da parcela paga não fixa necessariamente sua tipificação, conteúdo ou natureza jurídica. A correta aferição do que foi contratado, independentemente de nomenclatura, se dá através da análise do contexto e das características dos pagamentos realizados.

Comuns em todo o contexto contratual trabalhista destacado acima a fixação de *metas* pelo empregador, que deverão ser observadas pelos trabalhadores no curso da relação de emprego. São cláusulas-condição que pressupõem sua implementação pelos empregados, sob pena de *consequências contratuais nocivas*, conforme adiante exposto. As metas, assim como o salário-resultado (item 6), tendem a atuar tanto no âmbito da subordinação jurídica quanto da onerosidade.

A fixação de metas é, na prática, instrumento de exercício do Poder Empregatício (regulamentar, fiscalizatório e, impropriamente, disciplinar), pois em regra o insucesso do trabalhador em relação ao seu cumprimento resulta em consequências contratuais nocivas, lícitas ou ilícitas: perda de oportunidade de aumento de remuneração/salário, preterição para desenvolvimento funcional, dispensa e, em alguns casos concretos, punição, constrangimento e assédio moral, dentre outras.

No conjunto de entrevistados referidos no item 1 do presente estudo a fixação de metas como instrumento de responsabilização pessoal e profissional é significativa: 36,09% do total da amostra, chegando a 46,34% dentre os industriários pesquisados.

---

<sup>36</sup> SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961. vol. I, pág. 407.

A meta é também, regra geral, critério a ser observado pelo empregador para a composição do complexo salarial do trabalhador, ou seja, caso cumpra aquilo que foi fixado o resultado pode ser um *plus* remuneratório, geralmente caracterizado juridicamente como prêmio (ainda que nem sempre receba tal denominação contratual).<sup>37</sup>

## 6. SALÁRIO-RESULTADO.

Salário-resultado, no contexto da reestruturação produtiva e visto o deslocamento do centro do Poder Empregatício da subordinação para a onerosidade pode ser conceituado como *valor habitualmente pago ao empregado como contraprestação e instrumento de exercício do poder pelo empregador, variável e fixado em conformidade com os esforços pessoais do trabalhador. Ou, ainda, valor variável, fixado em conformidade com os esforços pessoais do trabalhador e habitualmente pago pelo empregador.*

Percebe-se no conceito proposto a dupla função do salário-resultado: contraprestativa e instrumental. Subordinação e onerosidade reunidos para o exercício do poder pelo empregador, com maior destaque para este elemento fático-jurídico caracterizador da relação empregatícia. Pode haver, também, aspectos quantitativo e qualitativo observados pelas partes contratantes para a definição de seu valor final mensal. Há análise quantitativa no que concerne à disponibilidade de trabalho (quando de pagamento de salário-base), enquanto o enfoque qualitativo se dá com relação ao desempenho esperado/alcançado pelo empregado (fixação da parcela variável do salário-resultado).

A composição do salário-resultado pode variar de acordo com as escolhas do empregador e com aquilo que é contratualmente definido entre as partes na relação de emprego (expressa ou tacitamente, verbalmente ou por escrito). Pode o salário-resultado ser constituído de *salário-base + comissão*; pode ser *salário-base + prêmio*; pode ser composto de *salário-base + comissão + prêmio*, ou, ainda, ser apenas constituído de parcela variável, como *comissão*, dentre outras possibilidades fruto da criatividade contratual individual ou da normatização autônoma coletiva.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Excepcionalmente o cumprimento de uma meta pode não acarretar ganhos contratuais, sendo, então, apenas instrumento para o exercício do Poder Diretivo, uma forma de persuasão ao trabalho produtivo pelo temor do insucesso e, conseqüentemente, com aquilo que a administração de empresas comumente denomina “empregabilidade”.

<sup>38</sup> A gratificação, observada sua natureza jurídica, não pode ser considerada componente do salário-resultado, vez que seu pagamento independe de um agir do empregado, sendo regra geral liberalidade do empregador que independe da atuação individual ou coletiva obreira. Já as gorjetas podem ser incluídas na composição do salário-resultado, pois sua percepção demanda, regra geral, atuação do trabalhador a ser valorizada pelo cliente e, em última análise, pelo empregador.

O importante para a caracterização justrabalhista do salário-resultado é que seja ao mesmo tempo contraprestação e instrumento de exercício do Poder Empregatício, ou seja, que o empregado desenvolva suas habilidades e competências não em decorrência de ordens patronais diretas quanto ao modo da prestação laborativa (com fiscalização, punição, chefias...), mas, sim, por disso depender a quantificação final do resultado de seu trabalho.<sup>39</sup>

Sua natureza jurídica é claramente salarial ou, dependendo da conceituação, remuneratória (complexo salarial), o que atrai consequências jurídicas e contratuais próprias, com destaque para o *“efeito expansionista circular dos salários, que é sua aptidão de produzir repercussões sobre outras parcelas de cunho trabalhista e, até mesmo, de outra natureza, como, ilustrativamente, previdenciária”*<sup>40</sup> e, principalmente, sua irredutibilidade constitucionalmente garantida.

A constatação da natureza jurídica do salário-resultado se deve às suas características elementares. Os Professores Márcio Túlio Viana<sup>41</sup> e Maurício Godinho Delgado<sup>42</sup> tratam das características centrais do salário. Destacam-se as seguintes: caráter alimentar; caráter *“forfetário”* (alteridade); indisponibilidade; irredutibilidade (CR, artigo 7º, VI); periodicidade; continuidade e pós-numeração.

Inequívoco que o salário-resultado tem natureza alimentar, pois é a principal parcela contraprestativa paga pelo empregador ao empregado como revelação prática da onerosidade contratual. Como visto a onerosidade é destacada no contrato em que se pratica salário-resultado, dada a sua centralidade no âmbito do Poder Empregatício. O empregado trabalha com organização, método, agilidade e presteza não porque as ordens são diretas e intensas para que assim aja, mas, sim, para que possa melhorar o valor final de sua contraprestação mensal.

O caráter *“forfetário”* pode ser preservado no salário-resultado ainda que haja variação da quantificação final da contraprestação mensal, desde que mantidos os parâmetros contratuais e que atue o empregador sem intenção de prejudicar a plena concretização das condições de fruição pelo trabalhador.

---

<sup>39</sup> Ainda que não seja sua característica elementar e embora não seja este o foco do presente estudo, o salário-resultado pode atuar também como elemento distintivo da relação empregatícia em confronto com relações de trabalho sem vínculo de emprego, sobretudo nas situações fáticas em que há traços concorrentes de subordinação e de autonomia. A avaliação qualitativa dos resultados do trabalho por parte do contratante, elemento constituinte da ideia de salário-resultado, pode marcar a conclusão de trabalho por conta alheia e *dependência*, nos termos dos artigos 2º e 3º da CLT.

<sup>40</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr., 2013. pág. 724.

<sup>41</sup> VIANA, Márcio Túlio. “Remuneração e Salário” *In* SOUTO MAIOR, Jorge Luiz (Coordenador). **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr., 2008. Vol. II. p. 111, 112 e 113.

<sup>42</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: LTr., 2011. p. 684-690.

A indisponibilidade de direitos trabalhistas e a imperatividade das regras autônomas e heterônomas aplicáveis ao contrato são características inafastáveis da relação de emprego, não sendo diferente no que concerne ao salário-resultado.

A periodicidade do salário-resultado é mensal, ainda que variável seu resultado final mês a mês. Consequência de sua periodicidade mensal é a continuidade do pagamento do salário-resultado, que não se esgota em uma única parcela contratual e se prolonga durante toda a prestação laborativa.

É característica do salário-resultado a pós-numeração, pois seu valor mensal dependerá da quantidade da disponibilidade de trabalho no período (aspecto quantitativo, quando observado) e, também, dos esforços pessoais do empregado para sua definição final (aspecto qualitativo).

Fixada a natureza jurídica salarial (remuneratória ou componente do complexo salarial) do salário-resultado, a aplicação da norma contida no artigo 7º, inciso VI da Constituição da República é imediata, imperando sua irredutibilidade, ressalvada a negociação coletiva trabalhista em sentido contrário. Assim, é característica do salário-resultado a sua irredutibilidade. A particularidade própria de salário variável exige uma análise específica da aplicação da norma constitucional no que diz respeito ao salário-resultado.

Ao contratar trabalho cabe ao empregador fixar, com a maior clareza possível, as regras inerentes à contraprestação a ser paga ao empregado, sobretudo quando a opção é pela pactuação de salário-resultado. Assim, os aspectos quantitativos (quando existentes) e qualitativos do salário-resultado devem ser claramente definidos, para que possa o empregado compreender suas possibilidades remuneratórias e para que o empregador possa se defender de eventual questionamento com relação ao correto pagamento dos valores mensais. Não obstante tal obrigação do empregador com relação à correta definição e formalização contratual referente ao salário-resultado, é possível, salvo melhor juízo, sua compreensão independentemente disso, ônus seu em caso de processo trabalhista, de acordo com o que foi realmente vivenciado pelas partes.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Ônus e riscos neste caso dizem respeito ao empregador. A ausência de documentação formal com os esclarecimentos necessários referentes à pactuação de salário-resultado não irá, por si e salvo melhor juízo, obstar o reconhecimento da avença específica, vista a característica de contrato realidade da contratação laborativa, mas dificultará a comprovação de tal figura. Risco destacado diz respeito à possibilidade de caracterização, se não houver correta especificação, de *salário complessivo*. Pode compreender o juízo trabalhista que houve *fixação de determinada importância ou percentagem para atender englobadamente vários direitos legais ou contratuais do trabalhador (Súmula 91 do TST)*.



Assim, a correta definição da disponibilidade de trabalho contratada e a consequente contraprestação a ser paga deve ser feita pelo empregador claramente, para que se perceba e se afira o aspecto quantitativo (quando existente) do salário-resultado.

No mesmo sentido deve o empregador fixar claramente os aspectos qualitativos do salário-resultado, com definição clara dos critérios para a implementação das condições que ensejarão o pagamento da parte variável da remuneração mensal.

O empregador poderá fixar requisitos ou parâmetros<sup>44</sup> para a definição das condições necessárias à percepção dos valores referentes à esfera qualitativa do salário-resultado, respeitados obviamente os princípios constitucionais aplicáveis à relação empregatícia, com destaque para isonomia (ou não-discriminação). Aplicável também, no plano infraconstitucional, a regra do artigo 468 da CLT, reveladora do princípio da inalterabilidade contratual lesiva. No mais, respeitado o imediatamente exposto, sobretudo os limites constitucionais ao exercício do Poder Empregatício, não cabe ao Poder Judiciário ou a terceiros interferir na definição dos contornos jurídicos do salário-resultado, pois tem o empregador a prerrogativa da gestão de seu empreendimento. Por fim, no que concerne ao salário-resultado será gravado de irredutibilidade não o seu valor final mensal, mas, sim, os requisitos ou parâmetros definidores das condições para a sua fruição.

Com base nas entrevistas feitas e destacadas no item 1 é possível compreender que 28 dos 133 empregados celetistas ouvidos recebem salário-resultado, ou 21,05% do total. Inicialmente foram considerados 57 trabalhadores que não contam com a figura de chefe, gerente ou supervisor com função exclusiva de controle e supervisão do trabalho de seus subordinados. Considerados também aqueles trabalhadores que, embora contem com chefias (diretas ou indiretas, exclusivas ou não) no controle do trabalho de seus subordinados nunca viram ou ouviram falar em sanções disciplinares no âmbito de seu local de trabalho e que totalizam 35 empregados. Destes 92 trabalhadores 28 recebem remuneração variável, número que representa, então, 21,05% do total (133) de empregados celetistas pesquisados. Tal análise, incipiente, de reduzido alcance e consistente em entrevistas aleatórias, tem apenas o propósito de convidar os estudiosos do Direito do Trabalho a uma reflexão sobre novos cenários trabalhistas e seus reflexos (mediatos ou imediatos) no contrato de emprego, sempre na perspectiva da realização das funções protetivas básicas do Direito do Trabalho no Brasil.

---

<sup>44</sup> Exemplificativamente: frequência e pontualidade destacadas, cumprimento de metas, qualidade em atendimento, qualidade total, observância integral aos procedimentos, maior pontuação em ranking, avaliação de desempenho, etc.

## 7. CONCLUSÃO.

Tem havido em diversas situações fáticas de prestação laborativa, ainda que de modo incipiente e localizado, a perda da centralidade da subordinação jurídica no âmbito do exercício do poder pelo empregador, que se desloca para a onerosidade. São dispensáveis, em tal perspectiva, as chefias, os controles, os horários, os locais fixos e determinados de prestação laborativa, as tarefas claramente definidas e ordenadas, bem como as punições como elemento dissuasor de comportamentos em desconformidade com o que se espera do trabalhador. O que vale é o resultado final do trabalho desenvolvido, pouco importando os métodos, os meios e os meandros da prestação laborativa.

Hodiernamente a fixação de metas é, na prática, instrumento destacado de exercício do Poder Empregatício, pois em regra o insucesso do trabalhador em relação ao seu cumprimento resulta em consequências contratuais nocivas, lícitas ou ilícitas.

Diversos empregadores preferem, em tal contexto, a contratação de salário-resultado, que pode ser conceituado como valor habitualmente pago ao empregado como contraprestação e instrumento de exercício do poder patronal, variável e fixado em conformidade com os esforços pessoais do trabalhador.

É importante para a caracterização jurídica do salário-resultado ser ele ao mesmo tempo contraprestação e instrumento de exercício do Poder Empregatício, ou seja, que o empregado desenvolva suas habilidades e competências não em decorrência de ordens patronais diretas quanto ao modo da prestação laborativa, mas, sim, por disso depender a quantificação final do resultado de seu trabalho.

A correta definição da disponibilidade de trabalho contratada e a conseqüente contraprestação a ser paga deve ser feita pelo empregador claramente, para que se perceba e se afira o aspecto quantitativo (quando existente) do salário-resultado. No mesmo sentido deve o empregador fixar claramente os aspectos qualitativos do salário-resultado, com definição clara dos critérios para a implementação das condições que ensejarão o pagamento da parte variável da remuneração mensal.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**. São Paulo: Revan.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr., 2011.

FIUZA, César. **Direito Civil: Curso Completo**. 4. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

MEDEIROS, Océlio de. **Taylorismo, Faiolismo e Fordismo**: sistemas fundamentais de direção das empresas. Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, 1952.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

RENAULT, Luiz Otávio Linhares et. alli. (Coord). **Parassubordinação: homenagem ao Professor Márcio Túlio Viana**. São Paulo: LTr., 2011.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 1990.

SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio, VIANNA José de Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1961.

VIANA, Márcio Túlio, "Remuneração e Salário" *In* SOUTO MAIOR, Jorge Luiz (Coordenador). **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr., 2008.

VIANA, Márcio Túlio. **Direito de Resistência**. São Paulo: LTr., 1996.