Switching to Local

Co-funded by the European Union

Uma ferramenta prática para trabalhadores de PMEs
Como reunir informações e argumentos para a negociação coletiva e salarial

novembro de 2022

Szilvia Borbély

Projecto: 101048392 — Switching to Local — SOCPL-2021-INFO-WK

INDICE

Introdução 3

1. Conceitos 3

2 Relembrando argumentos 7

Importância de coletar informações e dados para a argumentação 7

Como se lembrar e onde encontrar a informação? (Fontes dos dados; estatísticas nacionais, Eurostat, dados das empresas, balanços) 7

3 Recolha de informação sobre a economia nacional – o playground indireto para a empresa 11

4 Recolhendo dados do setor em questão de acordo com a NACE de 3 dígitos 15

5. Recolhendo dados do setor em questão no nível da UE 16

6. Recolhendo informações sobre o estado e o desempenho da empresa 17

7. Negociação – quem negocia com quem? 18

8. Como Negociar? 18

Estratégias para negociar 18

9. Testando, comparando 20

10. Foco na própria empresa – comparando os salários dentro da empresa 21

Exemplos de tabelas auxiliares a serem preenchidas para definir índices de remuneração internos da empresa 21

Bibliografia 29

Introdução

As negociações salariais no local de trabalho, para serem bem-sucedidas, requerem uma preparação séria por parte dos envolvidos - representantes dos trabalhadores, sindicatos, trabalhadores, etc... Este guia tenta ajudar nisso.

O primeiro passo para a negociação salarial no ambiente de trabalho é coletar dados (salários, rendimentos, produtividade, quadro de funcionários, etc.) de sua própria empresa, direta ou indiretamente relacionados à folha de pagamento, discriminados conforme a necessidade - ou possível.

O segundo passo nas negociações salariais no local de trabalho é coletar dados do mercado de trabalho para posicionar a empresa. É importante saber qual é a posição da sua empresa face a outras empresas do seu setor, subsetor ou especialidade, da economia nacional como um todo, ou mesmo da UE ou dos Estados-Membros de particular interesse para si.

Existem várias fontes de dados do mercado de trabalho: na UE, o Labour Force Survey, que recolhe dados sobre a atividade económica da população (desemprego, emprego), e as chamadas recolhas de dados institucionais. Este último é a base para as estatísticas institucionais da força de trabalho compiladas pelos institutos nacionais de estatística, abrangendo empresas com cinco ou mais empregados, bem como instituições orçamentárias e sem fins lucrativos. Estes dados são fornecidos pelo gabinete de estatística numa desagregação que nos permite comparar os dados da nossa empresa com a média da economia/setor/indústria; com a nossa categoria de dimensão (funcionários abaixo ou acima de 250) e com o número de pessoas empregadas nessa categoria, tanto manuais como não manuais.

1. Conceitos

Salário básico
Remuneração e salário base é o salário base pessoal ou salário (horário, semanal, mensal ou anual) do empregado, determinado em seu contrato de trabalho. Este é o componente mais importante do salário do trabalhador.

Ganhos médios
A remuneração média é calculada dividindo-se a soma total das remunerações do período de referência (hora, mês, ano) pelo número médio de empregados no mesmo período. Caso não seja indicada qualquer referência alternativa, os dados de remuneração média apresentados em diversas publicações referem-se a colaboradores a tempo inteiro.

Salário mediano/salário médio (médio)
Se todos os salários fossem organizados em ordem, o salário mediano seria aquele com exatamente metade dos dados acima e metade abaixo. Ele contrasta com o salário médio, que é calculado somando todos os salários em um conjunto de dados e dividindo-o pelo número total de salários.

Prêmio
O prêmio é uma quantia fixa paga aos funcionários pela execução de tarefas pré-determinadas.

Bônus no local de trabalho
Bônus e subsídios são fornecidos regularmente para a compensação de condições especiais de trabalho, habilidades especiais, requisitos especiais de trabalho (circunstâncias únicas no trabalho) ou agendamento de horário de trabalho não comum, se esses fatores não forem considerados ao determinar o salário básico pessoal ou o desempenho. base salarial do empregado.

Os bónus e subsídios mais frequentes definidos por regulamento (não denominados no salário base) são os seguintes:
- bônus por trabalho em turnos (por exemplo, bônus do turno da tarde ou da noite),
- bônus pagos por circunstâncias especiais de trabalho (por exemplo, bônus de local de trabalho quente),
- bônus pagos por posição ou qualificação especial (por exemplo, bônus de líder, título e industrial de funcionários públicos, bônus por exame profissional especial de funcionários do governo, bônus por conhecimento especial, bônus de líder do tabelião distrital, bônus de tabelião, bônus estrangeiro bônus de idioma, etc.),
- bônus de horas extras (incluindo bônus por trabalhar em dias de descanso de acordo com o horário de trabalho e feriados),
- bônus por ensinar aprendizes e participantes em retreinamento,
-- bônus de espera e inspeção
- bônus pagos em locais especiais de instalação e construção,
- outras gratificações determinadas por lei ou convenção coletiva (gratificação por condução, gratificação por trabalho entre riscos de saúde).

Pagamentos por tempo não trabalhado
As remunerações por tempo não prestado constituem remuneração, com base em regulamentação legal relativa à relação de trabalho ou em convenção coletiva, pelo tempo de trabalho não prestado. O conceito significa caracteristicamente remuneração em caso de ausência. Tais são:
- salário e salário pagos por férias regulares (básicas anuais ou suplementares) e extraordinárias, (ou seja, férias), incluindo a remuneração paga se em vez de férias o empregado estiver trabalhando e compensado com pagamento em dinheiro,
- salário e salário pago por licença de estudo (ou redução de tempo de trabalho obtida para fins de estudo),
- remuneração por dias de descanso e feriados, caso o empregado não tenha trabalhado nesses dias,
- se o empregado trabalhou em feriados ou dias de descanso devido ao horário de trabalho, então a remuneração do dia de folga que ele obteve em vez do dia trabalhado,
- remuneração pelo aproveitamento da redução do tempo de trabalho prevista em regulamento para dirigentes sindicais e conselheiros de fábrica,
- a parte adicional do salário ou salário das mulheres grávidas destinadas ao trabalho facilitado, que lhes é pago por prescrições do regulamento para atingir seus rendimentos anteriores,
- salário adicional ou salário pago durante a redução do tempo de trabalho para mães que amamentam (amamentação),
- salário e salário pago por pausas no trabalho,
- vencimento e salário dos trabalhadores enviados em cursos ou viagens de estudo (a cargo do empregador),
- remuneração pelo tempo gasto em viagens em caso de comissão oficial,

- salário e salário pagos a funcionários em "licença forçada" temporária devido à difícil situação econômica do empregador ou pagos em caso de redução do horário de trabalho devido à redução ordenada do horário de trabalho diário,
- remuneração paga - mediante acordo - pelo empregador pelo período de greve,
- salário e salário pelo tempo de trabalho perdido como resultado de uma recusa justificada de cumprir uma ordem,
- remuneração por quebra de geada,

- salário e vencimento pagos nos casos definidos no regulamento quando o trabalhador está dispensado da obrigação laboral (ex.

Fonte: Gabinete Central de Estatística (KSH), Metainformação

Salário nominal/salário real
O salário nominal é o salário expresso em dinheiro, independentemente do seu poder de compra. Os salários reais, por outro lado, são o nível ajustado pela inflação dos salários nominais, ou seja, o número de bens e serviços que podem ser comprados com os salários.

Salário bruto/líquido
Em geral, o imposto de segurança social, o imposto de saúde, as contribuições para pensões, as contribuições para o desemprego e o imposto sobre o rendimento pessoal são deduzidos do salário bruto para obter o salário líquido.

Atenção! Os impostos e contribuições sobre a folha de pagamento (porcentagens) estão sujeitos a alterações de tempos em tempos! Verifique sempre os valores atuais!

Um exemplo: Composição do custo salarial na Hungria, 2022

salário bruto	Imposto de renda pessoal	Contribuição para segurança Social	salário líquido	contribuição social paga pelo empregador	Custo salarial total (salário bruto + contribuição social paga pelo empregador)
HUF	15%	18,5%	HUF	13%	HUF
300 000	45 000	55 500	199 500	39 000	339 000

Parcela fiscal sobre o salário

A carga fiscal é definida como a soma do imposto sobre o rendimento de pessoas singulares e das contribuições para a segurança social dos trabalhadores e das entidades patronais líquidas dos abonos de família, expressa em percentagem do custo total do trabalho (soma do salário bruto e das contribuições para a segurança social pagas pela entidade patronal).

Cálculo da carga tributária sobre o salário: soma de todos os encargos tributários e contributivos/custo salarial*100=45000+55500+39000)/339000) = 41%.

Em 2020 este valor situou-se na Hungria em 43%, em Portugal em 41% e na Turquia em 39,7%; a média dos países da OCDE foi bem menor, de 34%. (Fonte: OCDE Tributação de salários 2021).

2 Relembrando argumentos

Importância de coletar informações e dados para a argumentação

Sem dados adequados, é impossível negociar.
O primeiro passo nas negociações salariais no local de trabalho é obter o máximo de detalhes possível sobre o desempenho da empresa e os salários, coletar todos os dados que estejam direta ou indiretamente relacionados à negociação salarial (salários, proventos, produtividade, número de funcionários, etc. .), com a repartição mais profunda possível (trabalhadores de colarinho azul/branco, quadros dirigentes/não-gerentes, trabalhadores a tempo inteiro/a tempo parcial, trabalhadores permanentes/contratados, repartição por idade, escolaridade e não por sexo.
O segundo passo é reunir dados do mercado de trabalho que lhe permitirão posicionar sua própria empresa. É importante saber qual é a posição da sua empresa em relação a outras empresas do seu setor, subsetor ou especialização, na economia nacional como um todo, ou mesmo em relação à UE ou a alguns dos seus Estados-Membros de particular interesse para si.

Como se lembrar e onde encontrar a informação? (Fontes dos dados; estatísticas nacionais, Eurostat, dados das empresas, balanços)

Os dados da empresa devem ser disponibilizados pela administração aos funcionários e seus negociadores (sindicato, conselho de trabalhadores). Os saldos públicos disponíveis também fornecem muitas informações sobre os possíveis limites da barganha.

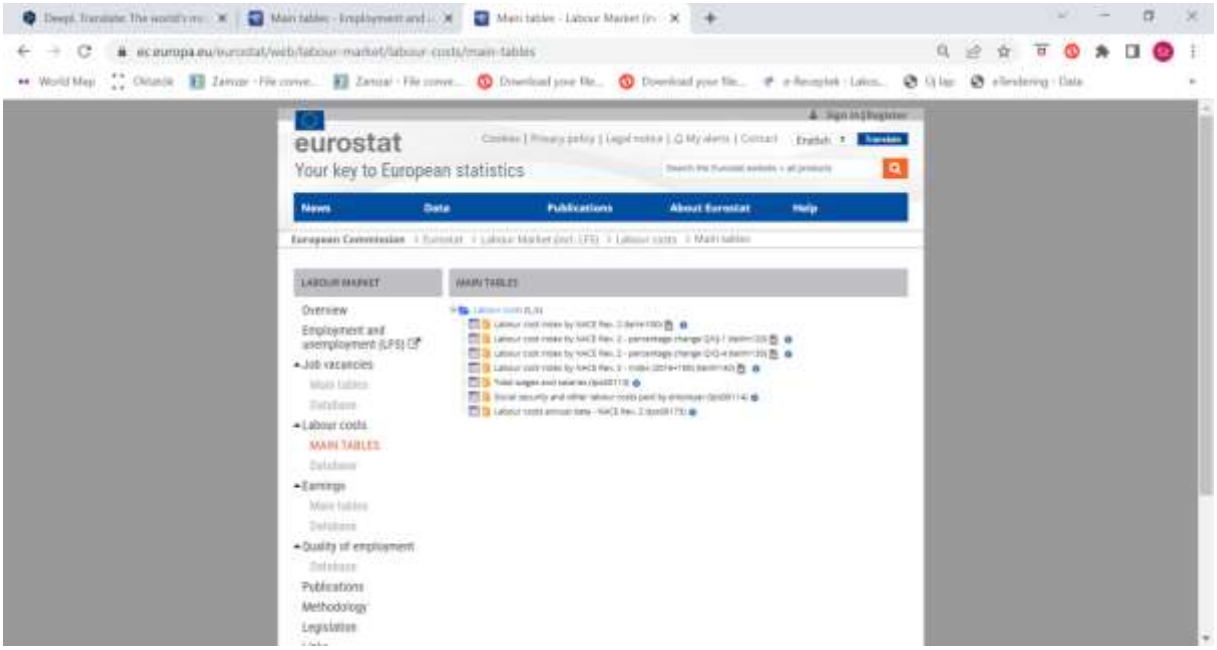
Um banco de dados público de balanços e relatórios
Na Hungria, depois de introduzir alguns dados (nome da empresa ou número de registo da empresa ou número de contribuinte), pode pesquisar a publicação obrigatória das contas e balanços das empresas no portal de informações sobre empresas gerido pelo Ministério da Justiça. O endereço web deste site é o seguinte: https://ebeszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_kereses

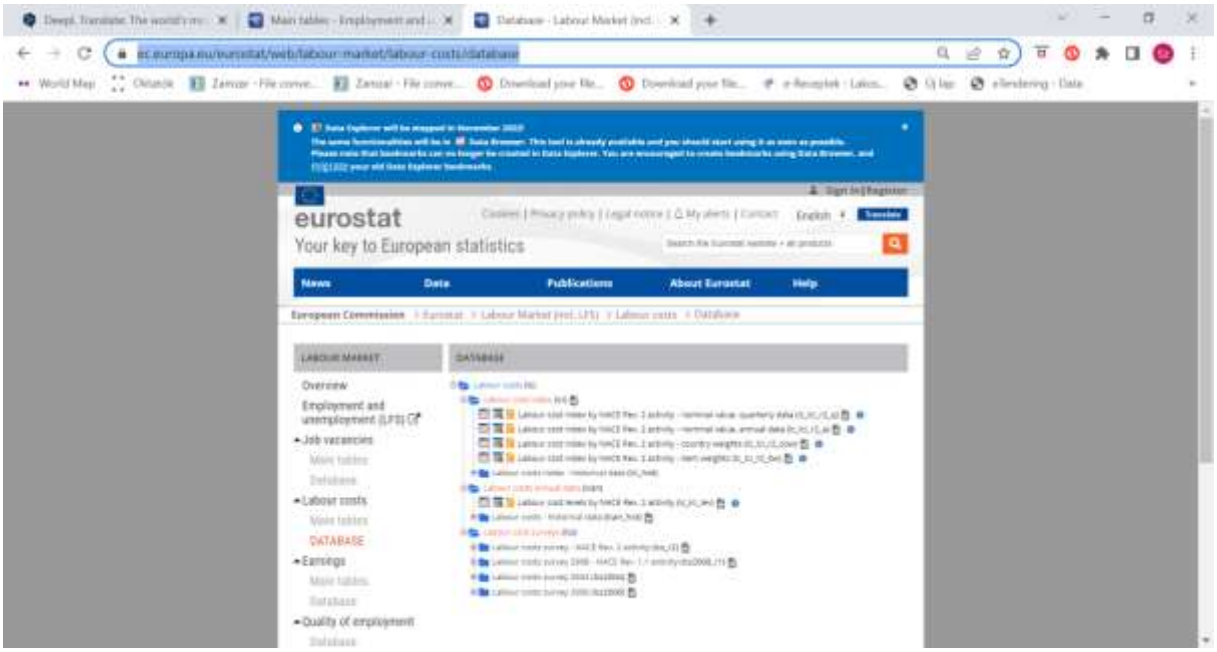
Institutos Nacionais de Estatística
Além disso, existem várias fontes de dados do mercado de trabalho nacionais, setoriais e subsetoriais: como já dissemos, o Inquérito ao Emprego, que recolhe dados sobre a atividade económica da população (desemprego, emprego), e os chamados dados institucionais coleções. Este último é a base sobre a qual, por exemplo, o escritório central de estatística na Hungria compila suas estatísticas institucionais do trabalho, que cobrem empresas com pelo menos cinco funcionários e instituições orçamentárias e sem fins lucrativos de importância para o emprego.

EUROSTAT – Estatísticas da UE
A nível europeu, podemos também consultar a base de dados EUROSTAT. O EUROSTAT fornece informação detalhada sobre custos laborais, salários, contribuições patronais para a segurança social e muito mais para todos os Estados-Membros da UE. Alguns links diretos para a base de dados do EUROSTAT sobre o nosso tema:

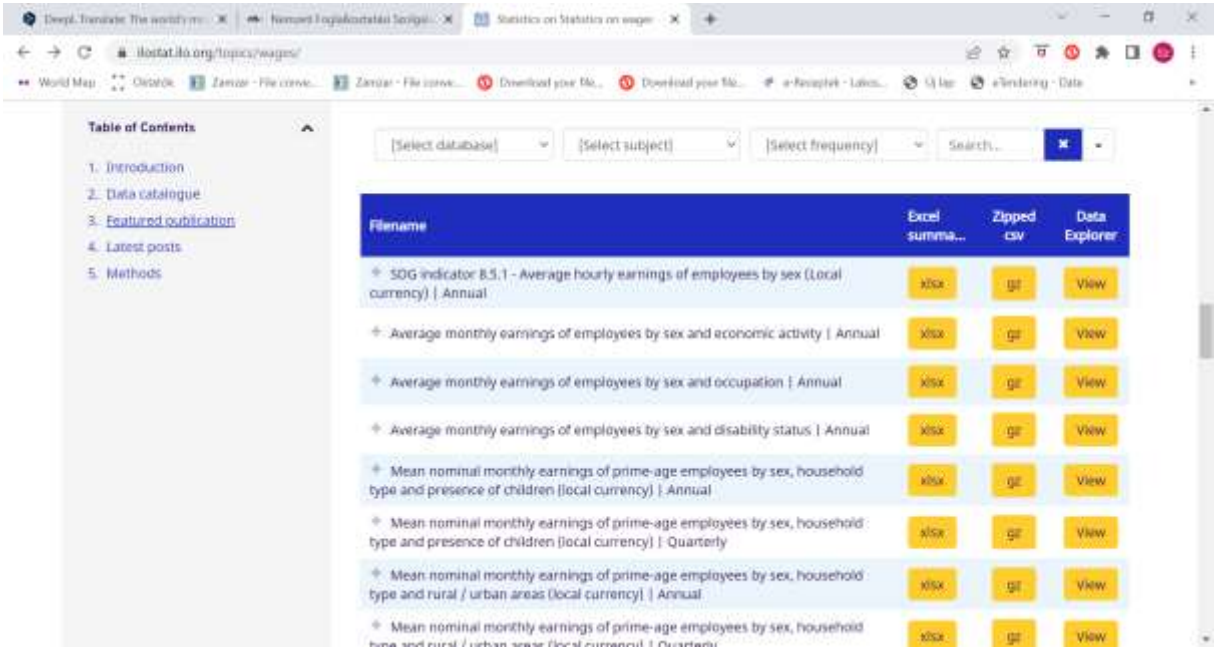
https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/labour-costs/main-tables
https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/labour-costs/database

As informações estão disponíveis em inglês, alemão e francês.





Estatísticas salariais da Organização Internacional do Trabalho (OIT):
https://ilostat.ilo.org/topics/wages/



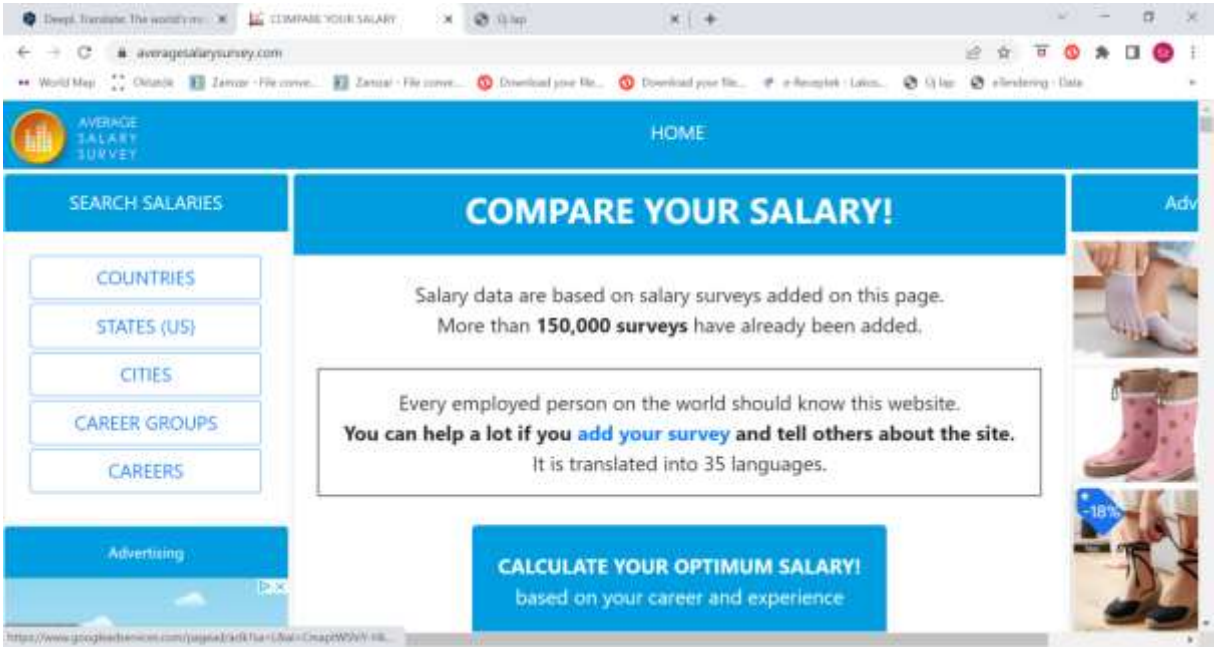
estatísticas da OCDE

https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm

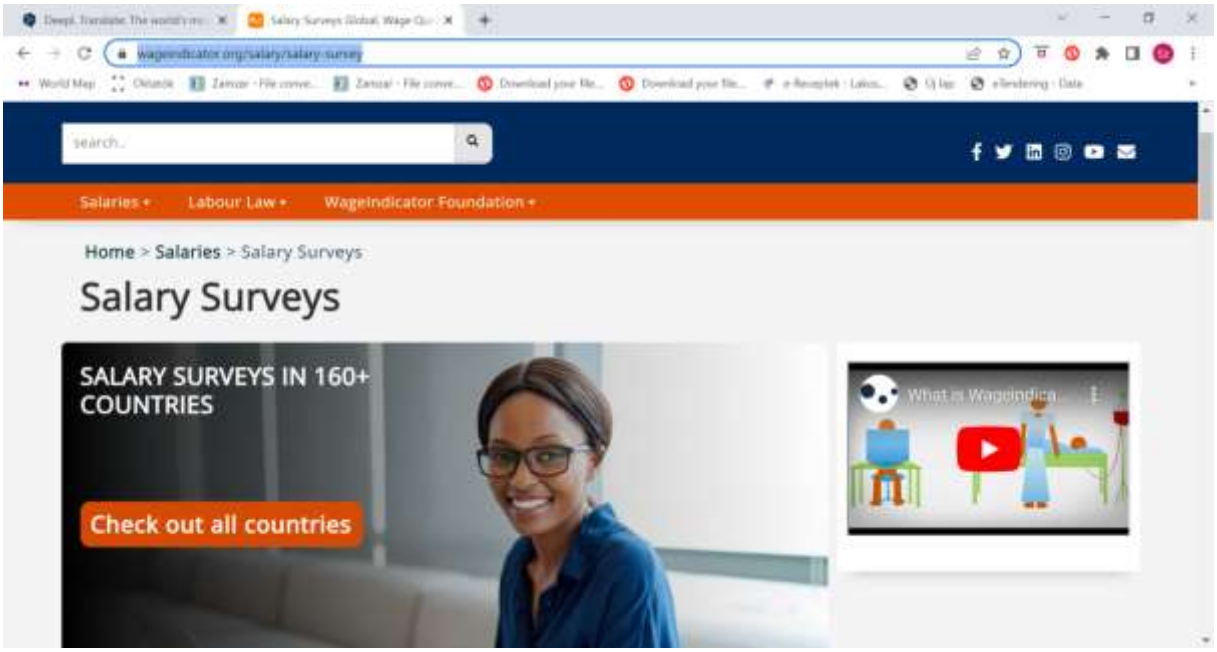
Fontes de dados alternativas

A confiabilidade dessas fontes é questionável, geralmente baseada em pesquisas auto-relatadas. Eles também enfatizam que os dados são apenas para fins informativos e são um banco de dados público de relatórios.

*Sites alternativos para comparação internacional são como:*https://www.averagesalarysurvey.com/hu/



https://wageindicator.org/salary/salary-survey



3 Recolha de informação sobre a economia nacional – o playground indireto para a empresa

Onde se situa a nossa empresa e o seu desempenho face a outras empresas da economia nacional?

Quais são os indicadores que devemos observar?

Produtividade
Índice de Preços ao Consumidor - inflação
Relatório anual da empresa (demonstração de resultados, balanço, demonstração financeira, relatório de fluxo de caixa, etc.)
Salário – salário médio/mediano (último ano/mês disponível) e últimas tendências (últimas tendências salariais nominais e reais, 2-5 anos)
Renda – salários e outros pagamentos, renda média/mediana (último ano/mês disponível) e últimas tendências (últimas tendências de renda nominal e real, 2-5 anos)
Salário mínimo nacional (o mais recente), se houver
Mercado de trabalho (Desemprego- vagas, distribuição etária; flutuação; migração)

Produtividade

Seja olhando para a economia nacional como um todo ou para o nível da empresa, os trabalhadores podem reivindicar uma parcela do crescimento da produtividade. E, assumindo um nível constante de emprego, um aumento na produção da economia ou empresa significa um aumento na produtividade. De particular importância para nós é a evolução da produtividade do trabalho, ou seja, a produção por unidade de trabalho (seja para a economia como um todo ou para uma empresa).

Indicadores a procurar:
Evolução temporal do Produto Interno Bruto (PIB) por pessoa ocupada
Evolução ao longo do tempo do Produto Interno Bruto (PIB) por hora trabalhada

Ao nível da empresa, um dos indicadores mais amplamente aceites para avaliar o desempenho é o rendimento auferido pelas empresas durante um determinado período.

Medição da produtividade do trabalho (medição quantitativa): quantas peças, aplicações, produtos ou chamadas um trabalhador pode processar por hora, dia ou mês. Alguns softwares medem e calculam a produção média diária ou a produtividade de cada funcionário por hora, dia ou mês (por exemplo, nTask, Basecamp, Asana, etc.)

Índice de preços ao consumidor - um indicador de inflação, depreciação do dinheiro

Outro componente importante das reivindicações salariais é o aumento dos preços e a queda do poder de compra da moeda nacional. A inflação acima de 10% ao ano é chamada de inflação galopante. Os escritórios centrais de estatística medem a inflação doméstica usando uma cesta de consumo de várias centenas de bens e serviços. No entanto, a composição da cesta é problemática na medida em que não reflete adequadamente o consumo das famílias em diferentes situações de vida. Já há algum tempo, por exemplo, o Escritório Central de Estatística da Hungria também vem medindo um índice de preços separado para aposentados, o que naturalmente exclui itens que

podem ser vinculados a creches, por exemplo.

Nas negociações salariais, exigir um aumento salarial em linha com a inflação significa que o padrão de vida real dos trabalhadores permanecerá apenas no mesmo nível. Deve-se levar em conta também que a estrutura de consumo dos diferentes estratos difere substancialmente, assim como o custo de vida.

Tendências no desempenho, lucratividade, eficiência, ativos e posição financeira da empresa - com base no Relatório Anual da empresa, na conta de lucros e perdas e no balanço patrimonial

Os indicadores podem ser indicadores de status para um determinado ano ou indicadores de processo que mostram a dinâmica de vários anos.

Indicadores de desempenho
A conta de ganhos e perdas da empresa fornece informações sobre o desempenho (sucesso) e a capacidade de geração de receita da empresa durante um determinado período.

Resultado anual = receita anual (faturamento) dividida pelas despesas (custos)

Medidas de desempenho
- receita líquida de vendas
- lucro depois do imposto

Índices relacionados ao desempenho
- vendas líquidas por funcionário
- lucro após impostos por patrimônio

Indicadores de rentabilidade
Os indicadores de lucratividade corporativa mais comumente usados são o ROE e o ROA.
- Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) - Retorno sobre o patrimônio líquido (lucro após impostos/patrimônio médio) - mostra a rentabilidade do capital - quanto maior o valor, melhor a rentabilidade do capital.
- Return on Assets (ROA) - Return on Assets (lucro após impostos/ativos médios) - quanto maior o valor do indicador, maior o retorno sobre os ativos da empresa

Indicadores de eficiência
- Taxa de rotatividade de estoque: vendas líquidas/estoques
- Vendas líquidas per capita: vendas líquidas/número médio de funcionários

Estrutura de capital e indicadores de endividamento
Eles fornecem uma imagem dos ativos e passivos da empresa (por exemplo: o índice de ativos fixos; o índice de passivos).

Indicadores de liquidez
Permitem-nos concluir a situação financeira da empresa (rácio de liquidez, rácio de liquidez rápida).

Índice de liquidez= Ativo circulante/passivo de curto prazo
- Se o indicador for inferior a 1 a empresa está insolvente
- Um valor em torno de 1,5 a 1,8 é aceitável
- Os credores da empresa (principalmente credores de curto prazo) favorecem um maior rácio de liquidez.

Índice de liquidez imediata = Ativo circulante - estoques / passivo circulante
- Se o índice for maior que 1, significa que a empresa pode liquidar seus passivos devidos no ano a partir de seus ativos que podem ser convertidos em dinheiro com relativa rapidez

Salário mínimo obrigatório

Isso pode ter um efeito de atração positivo em geral (você não pode pagar menos do que isso). No entanto, algumas vezes também foi observado um efeito salarial negativo; os empregadores financiam o custo do aumento obrigatório do salário mínimo não aumentando os salários dos outros de acordo. Se a negociação salarial for fraca, existe o risco de que uma proporção significativa dos salários dos trabalhadores fique presa em torno do salário mínimo, puxando para baixo os salários medianos ou médios.

A diretiva da União Europeia adotada no outono de 2022 propõe dois métodos para os Estados-Membros definirem o salário mínimo:
- criar uma cesta de consumo de preços reais de bens e serviços disponíveis localmente;
- Use uma referência, fixada em 60% do salário bruto médio ou 50% do salário bruto médio.
Os Estados-Membros devem também estabelecer um quadro processual para fixar o salário mínimo com base em critérios claros e atualizá-lo pelo menos de dois em dois anos (de quatro em quatro anos para os países que utilizam um mecanismo de indexação automática).

Mercado de trabalho (Desemprego - vagas, distribuição etária; rotatividade; migração, etc.)

A evolução do mercado de trabalho, a oferta e a procura de uma determinada ocupação, podem ter um impacto significativo no processo de negociação, pois há mais hipóteses de negociar melhores salários em épocas de escassez de mão-de-obra do que quando os trabalhadores estão sujeitos a despedimentos por qualquer motivo .

Preencha a tabela a seguir para obter uma visão para começar!

	Dados da minha empresa	Dados de nível nacional
dinâmica salarial		
Variação do salário nominal face ao ano anterior		
Variação do salário real em relação ao ano anterior		
Variação do		

rendimento nominal face ao ano anterior		
Mudança de dados de renda real em relação ao ano anterior		
dinâmica de desempenho		
Variação das vendas (volume de negócios) face ao ano anterior		
Variação das vendas de exportação em relação ao ano anterior		

Também estamos procurando respostas para as seguintes perguntas:

Inflação - a dinâmica salário/salário na minha empresa supera ou não a inflação?

Salário mínimo - a dinâmica salarial/remuneração vivida na minha empresa supera ou não o aumento do salário mínimo/salário mínimo garantido?

Como o salário médio/mediano da minha empresa se compara ao salário mínimo/salário mínimo garantido?

O Parlamento Europeu e os Estados-Membros da UE em junho de 2022 chegaram a um acordo político sobre a diretiva relativa a salários mínimos adequados proposta pela Comissão em outubro de 2020 («Proposta de DIRECTIVA DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO relativa a salários mínimos adequados na União Europeia COM/2020/682 final').

A Comissão de Emprego e Assuntos Sociais do Parlamento Europeu adotou a Diretiva em julho de 2022. Em setembro de 2022, o Parlamento Europeu aprovou a Diretiva do Salário Mínimo com uma maioria esmagadora. Os Estados-Membros com salários mínimos legais terão de criar um quadro de governação sólido para definir e atualizar os salários mínimos. Isto inclui – entre outros – critérios claros para a fixação do salário mínimo (incluindo o poder de compra tendo em conta o custo de vida; o nível, distribuição e taxa de crescimento dos salários; e a produtividade nacional.

A diretiva propõe que os Estados membros utilizem os valores de referência de 60% do salário médio bruto ou 50% do salário médio bruto.

Pode consultar o texto da diretiva em várias línguas no seguinte link:https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0682

4 Recolhendo dados do setor em questão de acordo com a NACE de 3 dígitos

Onde está nossa empresa e seu desempenho em comparação com outras empresas do setor?

O que devemos fazer para obter uma resposta?

Descubra a NACE da empresa em profundidade de 1/2/3 dígitos (O que é NACE - Classificação estatística das atividades econômicas?) Link para a classificação NACE: https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all .html

Dados de rendimentos salariais do setor

Salário – salário médio/mediano (último ano/mês disponível) e tendências mais recentes (últimas tendências salariais nominais e reais, 2-5 anos) no setor/subsetor (de acordo com a NACE de 3 dígitos, se possível)

Rendimento – salários e outros pagamentos, rendimento médio/mediano (último ano/mês disponível) e tendências mais recentes (últimas tendências do rendimento nominal e real, 2-5 anos) no setor/subsetor (de acordo com a NACE de 3 dígitos, se possível)

Salário mínimo setorial, se houver

Características do mercado de trabalho do setor.

Tendências (diminuição/aumento do número de funcionários). Principais profissões do setor. Desemprego/falta de mão de obra no setor. Estrutura etária/estrutura do nível de educação

Diálogo social no setor

Salário setorial/convênio coletivo, se houver.

5. Recolhendo dados do setor em questão no nível da UE

Onde está a nossa empresa e o seu desempenho em comparação com outras empresas da UE/países selecionados do setor? (Esta seção tem particular importância no caso da empresa produzir para exportação ou no caso de alta flutuação da força de trabalho entre países)

Devemos procurar:

Salário médio/mediano (último ano/mês disponível) e últimas tendências (últimas tendências salariais nominais e reais, 2-5 anos) no setor/subsetor

	Dados da empresa	Nível da UE ou dados para países selecionados (por exemplo, onde a atividade de exportação da empresa é predominantemente direcionada)	Valor da minha empresa em percentagem da UE/países selecionados, %
Média Salarial			
Salário médio			
Variação salarial média em relação ao ano anterior			
Variação salarial mediana em relação ao ano anterior			

6. Recolhendo informações sobre o estado e o desempenho da empresa

Onde estamos e que espaço temos para barganhar?

1.1. Desempenho da empresa (estado atual e últimas tendências)
1.2. Planos estratégicos de mercado – planos de mudança
1.3. O mercado para a produção da empresa – situação do mercado; exportação ou mercado interno
1.4. Conteúdo importado do produto – situação do mercado de produtos importados
1.5. Lendo o balanço
1.6. A informação salarial da empresa (salário médio, salário mediano; repartição por profissões, nível de escolaridade, faixas etárias, género, estatuto de gestor/não gestor e todos os outros dados disponíveis).

1.7. Lucro e sua composição usual na empresa

1.7.1. compensação de horas extras
1.7.2. remuneração do trabalho noturno ou noturno
1.7.3. o prémio para o trabalho duro
1.7.4. o prémio para o trabalho de domingo
1.7.5. subsídio de antiguidade
1.7.6. bónus de férias
1.7.7. bônus de Natal
1.7.8. 13., 14. meses de salário
1.7.9. pagamento extra relacionado ao desempenho da empresa
1.7.10. outros subsídios não salariais – deslocações – subsídio de transporte
1.7.11. vale-refeição/vale-refeição
1.7.12. outros comprovantes

1.8. Situação do quadro de funcionários da empresa (número, distribuição por idade, escolaridade, profissão, gênero)
1.9. Acordo coletivo/salário na empresa

7. Negociação – quem negocia com quem?

Os salários podem ser determinados de várias maneiras.

A OIT (2003) faz a seguinte diferenciação
1. negociações entre trabalhadores e seus empregadores como:
- acordos individuais
- acordos coletivos
2. entre trabalhadores e representantes do empregador como acordos coletivos de trabalho
3. intervenção/inclusão de terceiros na negociação e/ou fixação de salários, por:
- conciliação
- mediação
- arbitragem
- conselhos da indústria ou outras organizações

8. Como Negociar?

Estratégias para negociar

Existem algumas dicas:

Se você negociar, você deve:
1. Familiarize-se com as tendências salariais da indústria.
2. Construa seu caso.
3. Diga a verdade.
4. Fator de regalias e benefícios.
5. Pratique sua entrega.
6. Saiba quando encerrar.
7. Obtenha tudo por escrito.
8. Mantenha-se positivo.
(Fonte: Metade, R. (2022) See More

Estratégias de negociação rígidas e brandas
Uma abordagem é que a barganha pode ser uma negociação dura e uma negociação branda. Na negociação suave, o objetivo é chegar a um acordo, na negociação difícil, o objetivo é vencer. A negociação suave caracteriza-se por fazer concessões e a negociação difícil por exigir concessões. A negociação suave é impulsionada pela confiança e a negociação difícil é pela desconfiança. (Roger Fischer é William Ury: Getting to Yes

estratégia baseada em princípios
Na negociação baseada em princípios, os negociadores contam com critérios objetivos – um padrão justo e independente – para resolver suas diferenças. Por exemplo, eles podem concordar em obedecer a padrões como valor de mercado, opinião de especialistas, protocolo do setor ou lei.

estilo cooperativo

Os negociadores com um estilo principalmente cooperativo são mais bem-sucedidos do que os negociadores rígidos em alcançar novas soluções que melhorem os resultados de todos. Os negociadores que se inclinam para a cooperação também tendem a ficar mais satisfeitos com o processo e seus resultados. (Fonte: Pessoal, P. (2020)) See More

A OIT sugere que o lado dos empregadores na negociação considere as seguintes fases

1. Abertura da Reunião

2. Confirmando o terreno comum e reduzindo a lacuna

3. Fazendo Propostas

4. Respondendo a Propostas

5. Questionar e ouvir

6. Negociação, Movimento e Construção de Soluções

9. Testando, comparando

Preencha a tabela a seguir para obter uma visão para começar!
A posição relativa da minha empresa

Salário/Renda	Valor da minha empresa em porcentagem do valor da UE/países selecionados, %	Valor da minha empresa em percentual do valor setorial, %	Valor da minha empresa em percentagem do valor nacional, %
Média Salarial			
Salário Médio			
Média da renda			
Renda média			
Média salarial, trabalhadores de colarinho azul			
O salário médio, trabalhadores de colarinho azul			
Média da renda, Trabalhadores de colarinho branco.			
Renda média, trabalhadores de colarinho branco			
Média Salarial, homem			
Salário Médio, homem			
Média da renda, homem			
Renda media, homem			
Média Salarial, mulher			
Salário Médio, mulher			
Média da renda, mulher			
Renda media, mulher			

A renda inclui os seguintes itens: remuneração base + -
-
-
-
-

10. Foco na própria empresa – comparando os salários dentro da empresa

Posição relativa de salário/renda dos trabalhadores de colarinho branco/azul
Posição salarial/rendimento relativa dos trabalhadores na sede/sítios rurais
Rendimento salarial relativo dos gestores/não gestores
Salário/rendimento relativo dos trabalhadores segundo nível de escolaridade
Salário/rendimento relativo de homem/mulher na mesma categoria
Dinâmica (variação) do salário/rendimento ao longo de um determinado período (5 anos, 2 anos, 1 ano, etc.) consoante a disponibilidade das datas

Exemplos de tabelas auxiliares a serem preenchidas para definir índices de remuneração internos da empresa

Salário básico médio (mensal, anual), colarinho azul, trabalhadores de colarinho branco, sede, áreas rurais, situação, dinâmica e diferenças internas

Salário básico médio na empresa, estado e mudança, colarinho azul

	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre
	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural
Salário base médio, em moeda nacional ou EUR								
Variação média do salário básico, %								

A diferença de salário dos operários da sede e do sítio rural -
(salário básico médio dos operários da sede menos o salário básico médio dos operários das localidades rurais)

	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1º semestre/2021 primeiro semestre
Salário base médio, em moeda nacional ou EUR				

Salário básico médio da empresa, estado e mudança, colarinho branco

Salário base médio	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre
	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural
Salário base médio, em moeda nacional ou EUR								
Variação média do salário básico, %								

A diferença de salário dos trabalhadores de colarinho branco na sede e na zona rural - (salário básico médio de colarinhos brancos na sede menos o salário básico médio de trabalhadores de colarinho branco nas áreas rurais)

	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1º semestre/2021 primeiro semestre
Salário base médio, em moeda nacional ou EUR				

Diferença entre o salário básico médio dos trabalhadores de colarinho branco e de colarinho azul, em moeda nacional ou EUR (salário básico médio de colarinho branco menos salário básico médio de colarinho azul)

	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre
	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural
Colarinho Branco								
Colarinho Azul								
Diferenç								

a								

% de variação na diferença entre os salários básicos dos trabalhadores de colarinho azul e de colarinho branco em relação ao ano anterior, %

	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1º semestre/2021 primeiro semestre
Sede, %				
Sítio rural, %				

(It is calculated from the 'Difference' value of the previous table)

Ganhos médios (mensal, anual), colarinho azul, trabalhadores de colarinho branco, sede, áreas rurais, situação atual, dinâmica e diferenças internas

Ganhos médios (mensais) = salário básico + bônus relacionado ao tempo + bônus relacionado ao trabalho + outro bônus, prêmio

Ganhos médios na empresa, estado e mudança, colarinho azul

	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre
	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural
Ganhos, em moeda nacional ou EUR								
Variação de ganhos, %								

A diferença de rendimentos dos operários da sede e da zona rural -
(ganho médio dos operários na sede menos o rendimento médio dos operários nas áreas rurais)

Ganhos médios	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1º semestre/2021 primeiro semestre
Ganhos médios, em moeda nacional ou EUR				

Company average earnings, state and change, white collar

ganhos	2019/	2019/	2020	2020	2021	2021	2022 1º	2022 1º

médios	2018	2018	/2019	/2019	/2020	/2020	semestre/ 2021 primeiro semestre	semestre/ 2021 primeiro semestre
	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural
rendimentos médios, em moeda nacional ou EUR								
Variação dos ganhos médios, %								

A diferença entre os rendimentos médios dos trabalhadores de colarinho branco na sede e na zona rural -(salário básico médio de colarinhos brancos na sede menos o salário básico médio de trabalhadores de colarinho branco nas áreas rurais)

Ganhos médios	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1º semestre/2021 primeiro semestre
Ganhos médios, em moeda nacional ou EUR				

Diferença entre os ganhos médios e dos trabalhadores de colarinho branco e dos trabalhadores de colarinho azul, em moeda nacional ou EUR (ganhos médios de colarinho branco menos ganhos médios de colarinho azul)

Ganhos médios	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre
	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural
Colarinho Branco								
Colarinho Azul								
Diferença								

% de variação na diferença entre os rendimentos médios dos trabalhadores de colarinho azul e de colarinho branco em relação ao ano anterior, %

Ganhos médios	2019/ 2018	2020 /2019	2021 /2020	2022 1º semestre/2021 primeiro semestre
Sede, %				
Sítio rural, %				

(It is calculated from the 'Difference' value of the previous table)

A tendência do salário básico médio e do crescimento dos rendimentos médios em relação um ao outro

% de variação na diferença entre o salário básico e os rendimentos médios dos trabalhadores de colarinho azul e branco em comparação com o ano anterior, %

	2019/ 2018	2019/ 2018	2020 /2019	2020 /2019	2021 /2020	2021 /2020	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre	2022 1º semestre/ 2021 primeiro semestre
	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural	Sede	sítio rural
Desenvolvimento médio do salário básico, colarinho azul, %								
Desenvolvimento médio do salário básico, colarinho branco, %								
Desenvolvimento médio								

de ganhos, colarinho azul, %								
Desenvolvimento de ganhos médios, colarinho branco, %								

Aqui recomendamos a criação de gráficos para melhor visualização.

Olhando para a diferença salarial entre trabalhadores de colarinho branco gerenciais e não gerenciais

Se pudermos obter dados relativos aos salários gerenciais, é útil fazer uma comparação entre os salários dos trabalhadores gerenciais e não gerenciais de colarinho branco, tanto no que diz respeito ao salário básico médio quanto aos ganhos. Várias conclusões podem ser tiradas sobre a política de recompensas e bônus da empresa.

2022 I. semester (or latest available data)	Sede	Sede		Sitio Rural
	colarinho branco não gerencial	colarinho branco gerencial	colarinho branco não gerencial	colarinho branco gerencial
Salário Base				
Ganhos				
Diferença entre rendimentos e salário base, em moeda nacional				
Salário básico médio em % do rendimento médio				

Os elementos que normalmente determinam a remuneração dos quadros não dirigentes e dirigentes, para além do vencimento base, em moeda nacional ou em euros

,

	Sede		Sitio Rural	
2022 Primeiro semestre ou último dado disponível	colarinho branco não gerencial	colarinho branco gerencial	colarinho branco não gerencial	colarinho branco gerencial
Bônus relacionado ao tempo médio				
Bônus médio relacionado ao trabalho				

Bônus juntos				
Prêmio médio				

Os elementos que normalmente determinam os rendimentos dos quadros não dirigentes e dirigentes, em percentagem dos rendimentos, em %

	Sede		Sitio Rural	
2022 Primeiro semestre ou último dado disponível	colarinho branco não gerencial	colarinho branco gerencial	colarinho branco não gerencial	colarinho branco gerencial
% de bônus relacionado ao tempo em ganhos				
% de bônus relacionado ao trabalho em ganhos				
% de bônus juntos em ganhos				
% de prêmio em ganhos				
% do salário base em rendimentos				
Ganhos (totais)	100%	100%	100%	100%

11. Pontos focais da negociação

Com base nos resultados, o que devemos focar no processo de negociação?
Escolha alguns aspectos que podem ser argumentos defensáveis durante a negociação.
1)

2)

3)

4)

5)

Bibliografia

Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1991), Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In, 2nd ed., Houghton Mifflin.

KSH Methodology, www.ksh.hu

Half, R. (2022) How to Negotiate Salary After You Get a Job Offer? https://www.roberthalf.com/blog/salaries-and-skills/be-ready-for-salary-negotiations-with-these-8-tips

ILO (2003) Collective bargaining and negotiation. A resource book for employers. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms_120206.pdf

Staff, P. (2020) Negotiation Skills: Which Negotiating Style Is Best? 02/11/2020, https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-skills-which-negotiating-style-is-best/

Vanicsek, Zoltánné (2021) GINOP-5.3.5-18 „Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek megvalósításának támogatása" GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztése és az átmenet támogatása a „B" Bányászat, kőfejtés ágazatban. *Szociális partnerek és együttműködésük fejlesztésének lehetséges útjai" „B" Bányászat, kőfejtés ágazatban, különös tekintettel a munkaerőpiaci átmenetre*