

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

A ATUAÇÃO DA FECOMÉRCIO - RS EM RELAÇÃO ÀS POLÍTICAS DE GESTÃO
DE PESSOAS.

JOSÉ ANTONIO BECKER FANK

FLORIANÓPOLIS
2004

José Antonio Becker Fank

A ATUAÇÃO DA FECOMÉRCIO - RS EM RELAÇÃO ÀS POLÍTICAS DE GESTÃO
DE PESSOAS.

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Prof. Suzana da Rosa Tolfo, Dra.

Florianópolis, junho de 2004

A ATUAÇÃO DA FECOMÉRCIO - RS EM RELAÇÃO ÀS POLÍTICAS DE GESTÃO
DE PESSOAS

JOSÉ ANTONIO BECKER FANK

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Dr. Nilson Reinert
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Suzana da Rosa Tolfo
Presidente

Prof^ª. Dr^ª. Maria Chalfin Coutinho
Membro

Prof. Dr. Luiz Abner de Holanda Bezerra
Membro

AGRADECIMENTOS

Este trabalho afirma que a sociedade é composta de partes inter-relacionadas, cada uma com uma função imprescindível ao sucesso do todo. Acreditando nisso, nada seria possível sem a participação efetiva de todos os que contribuíram para esta atividade. À eles dirigem-se os meus agradecimentos, sem medo de afirmar, que face às minhas limitações de ser humano imperfeito, são deles as virtudes que porventura existem neste trabalho.

Começo agradecendo à minha esposa Gica, que além de participar efetivamente neste trabalho, ainda foi a facilitadora da minha dedicação a este estudo. As minhas filhas Fernanda e Cristina, mesmo que a necessidade nos tenha afastado fisicamente, sempre estiveram comigo no apoio e compreensão.

Ao meu pai Nilo e minha mãe Ilka, que além de terem me proporcionado a vida, nunca mediram esforços, recursos e incentivos para que este trabalho se realizasse. A eles meu eterno agradecimento. Às minhas irmãs, Jane, Joice, Jarise e Judi, agradeço o incentivo e a preocupação com as necessidades decorrentes de uma atividade como essa. Também ao meu irmão Jarbas, que do céu torceu por mim.

À Prof. Suzana, minha orientadora, que com capacidade e competência, apesar de todos os percalços que a vida apresentou, foi a principal responsável pela existência desta dissertação. São dela, sem dúvida, todos os créditos positivos que o trabalho possa ter apresentado. Aos Profs. Abner e Maria,

meus agradecimentos pelas contribuições efetuadas. Também agradeço ac Pedro Melo que colaborou na qualificação do projeto.

A brilhante Simone, colega e conselheira, nos bons e nos difíceis momentos, um ilimitado agradecimento. Aos meus colegas de curso, também um muito obrigado.

Ao corpo docente do CPGA/UFSC, nas pessoas dos Profs. Nilson e Colossi, agradeço a possibilidade de ter sido aluno deste curso, o que muito me orgulha. Aos que fazem o dia-a-dia do CPGA, através da Graziela e do Luís, agradeço também a incansável atenção.

À URI – Campus Santiago, direção, professores e alunos, que me fizeram “nascer” professor e que contribuíram para a realização do curso, um indispensável muito obrigado. Também a colega Rosália pela contribuição no Abstract.

Um especial agradecimento a FECOMÉRCIO-RS, nas pessoas de seu Presidente Flávio Roberto Sabbadini e do Dr. Antonio Job Barreto, consultor jurídico, pela permissão e subsídios à fundamentação do trabalho, que sem eles, nada poderia ser feito.

Finalizando, agradeço a Deus o cuidado especial e aos sempre atenciosos e participantes companheiros de Bento Gonçalves e Jerônimo Coelho.

RESUMO

Este estudo buscou analisar a atuação da FECOMÉRCIO-RS no que se refere à sua influência nas políticas de gestão de pessoas da categoria patronal comércio varejista do RS, a partir dos instrumentos normativos. Especificamente, se propôs a identificar se a Federação propõe políticas de gestão de pessoas, se o conteúdo das decisões normativas permite a formulação de diretrizes de gestão de pessoas, se os assuntos abordados nas decisões normativas contemplam as funções de RH e se existe consulta da base sindical sobre o aprimoramento da política das relações de trabalho. É um estudo qualitativo, de natureza descritiva-explicativa, a partir das decisões normativas de 1999 a 2003, reivindicações laborais e patronais de 2002 e 2003, em que fizeram parte a FECOMÉRCIO-RS e a FECOSUL-RS. Os dados primários foram buscados em entrevistas com o Presidente da Federação e com o advogado responsável pelas negociações da entidade. Todas as cláusulas dos instrumentos normativos foram analisadas e classificadas nos subsistemas de RH. Os subsistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, contencioso trabalhista e assistência social não foram contemplados com nenhuma cláusula no período analisado. Os subsistemas de treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho e serviços gerais apresentaram cláusulas de pequena significância. Nos subsistemas de remuneração, benefícios, departamento pessoal e relações trabalhistas, aparecem o maior número de cláusulas, muitas repetindo a norma legal, sendo portanto de pequena eficácia as suas conseqüências na gestão organizacional. Assim, este estudo permite a consideração de que os acordos coletivos constituem-se em instrumentos capazes de normatizar políticas de recursos humanos, sendo necessário para tanto, uma maior especialização dos envolvidos nos princípios de gestão de pessoas.

Palavras chaves: políticas de gestão de pessoas – decisões normativas – sindicalismo.

ABSTRACT

This study looked for analyzing the performance of FECOMÉRCIO-RS due to its influence in the people management politics of the patronal trade retailer category of RS, starting from the normative instruments. Specifically, it intended to identify if the Federation proposes politics of people management, if the content of the normative decisions allows the formulation of guidelines of people management, if the subjects approached in the normative decisions contemplate the functions of HR and if there is consultation of the syndical base about the improvement of the politics of the work relationships. It is a qualitative study, of descriptive-explanatory nature, starting from the normative decisions from 1999 to 2003, labour and chief revindications of 2002 and 2003, in which took part FECOMÉRCIO-RS and FECOSUL-RS. The primary data were looked for in interviews with the President of the Federation and with the responsible lawyer for the negotiations of the entity. All the clauses of the normative instruments were analyzed and classified in the subsystems of HR. The recruitment and selection subsystems, acting evaluation, labour contentious and social attendance were not contemplated with any clause in the analyzed period. The training and development subsystems, hygiene and safety of the work and general services presented clauses of small significance. In the remuneration subsystems, benefits, personal department and labour relationships, appear the largest number of clauses, many of them repeating the legal rule, being therefore of small effectiveness its consequences in the organization management. Thus, this study allows the consideration that the collective agreements are constituted in instruments capable of regularize politics of human resources, being necessary for that, a bigger specialization of the ones involved in the principles of people management.

Key words: people management politics - normative decisions - syndicalism.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	08
1.2. OBJETIVOS.....	12
1.3. JUSTIFICATIVA.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	19
2.1. O TRABALHO.....	19
2.2. O SINDICALISMO.....	28
2.3. AS POLÍTICAS E OS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	40
2.3.1. A gestão, as pessoas e as organizações	41
2.3.2. As políticas e os princípios	49
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	62
3.2. PERGUNTAS DE PESQUISA.....	65
3.3. DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	66
3.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	68
3.5. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	68
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	69
4.1. A VISÃO DO PRESIDENTE	69
4.2. OS INSTRUMENTOS NORMATIVOS.....	75
4.2.1. O subsistema de recrutamento e seleção	85
4.2.2. O subsistema de remuneração	86
4.2.3. O subsistema de benefícios	91
4.2.4. O subsistema de treinamento e desenvolvimento	94
4.2.5. O subsistema de avaliação de desempenho	96
4.2.6. O subsistema de departamento pessoal	97
4.2.7. O subsistema de higiene e segurança do trabalho	100
4.2.8. O subsistema de serviços gerais	102
4.2.9. O subsistema de contencioso trabalhista	102
4.2.10. O subsistema de assistência social	103
4.2.11. O subsistema de relações trabalhistas	103
4.2.12. As cláusulas não classificadas como políticas	106
4.2.13. As contestações patronais	121
4.2.14. As reivindicações laborais excluídas dos acordos	122
4.2.15. As reivindicações patronais excluídas dos acordos	133
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
6. REFERÊNCIAS	151
ANEXO	155

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O sindicalismo se desenvolveu no mundo, pela necessidade dos trabalhadores buscarem melhores condições de trabalho. A organização em entidades que, pela união, proporcionasse melhores condições de negociação foi o embrião do movimento sindical. Com isso, práticas de gestão de pessoas, tiveram que se subordinar ao estabelecido nas negociações entre patrões e empregados. Surgiram então as normas de trabalho e, em consequência, a legislação trabalhista. Segundo Martins (1995), o movimento sindical, muitas vezes, constituiu-se no agente de mudanças, responsável por alterações no quadro político e social, capaz de alterar os institutos legais do trabalho. Nos últimos tempos, passou a ser responsável pela introdução de novos métodos de administração de recursos humanos. Sabe-se que muitos direitos dos trabalhadores resultaram de negociações sindicais que afetaram as práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

O sindicalismo brasileiro foi implantado no Governo Vargas, por ocasião do Estado Novo. Sua constituição inspirou-se na Carta de Lavoro, documento italiano do período fascista, que pregava princípios de trabalho e sindicalismo. Tem como finalidade a representação, coordenação e assistência de sua categoria. As leis que definem sua atuação, eleições, responsabilidades, prerrogativas, bem como as condições exigidas para a vigência das decisões

normativas do trabalho (acordos, convenções e dissídios coletivos de trabalho), fazem parte da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

A constituição de 1988 tirou a tutela do Estado sobre os sindicatos, permitindo a livre organização sindical. Isto fez com que as próprias categorias se tornassem responsáveis pelo seu sindicato, apenas registrando-os no Ministério do Trabalho, o qual perdeu a ingerência total que havia no período ditatorial. O princípio do sindicalismo brasileiro é o da unicidade sindical, onde existe um só sindicato de uma mesma categoria, em uma determinada base territorial. A base territorial normalmente é o município ou a micro-região, embora sejam permitidos os sindicatos de base estadual ou nacional.

No Brasil é permitida a sindicalização aos empregadores, empregados, trabalhadores autônomos e profissionais liberais, sendo os seus sindicatos, a base da pirâmide sindical, portanto entidades de 1º grau. Estes sindicatos são filiados e coordenados pelas Federações Estaduais, classificadas como entidades de 2º grau. No topo dessa pirâmide, como instituições de 3º grau, encontram-se as Confederações Nacionais. Em consonância com essa estruturação estão os Sindicatos Patronais de Comércio Varejista do Rio Grande do Sul filiados à FECOMÉRCIO-RS - Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado Rio Grande do Sul, que por sua vez, filia-se à CNC – Confederação Nacional do Comércio.

Pode-se então afirmar que a FECOMÉRCIO-RS – Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul, é uma entidade sindical de grau superior, que integra o Sistema Confederativo de Representação Sindical do Comércio (SICOMÉRCIO). Segundo dados da própria FECOMÉRCIO, conta com 99 sindicatos filiados e 10 em processo de filiação, totalizando 109

entidades, que representam mais de 200 mil empresas, correspondendo a 49% do PIB gaúcho e cerca de 1 milhão de empregos formais.

Estes sindicatos são divididos em grupos, da seguinte forma:

Primeiro Grupo: Sindicatos do Comércio Atacadista – 7 entidades.

Segundo Grupo: Sindicatos do Comércio Varejista – 60 entidades.

Terceiro Grupo: Sindicatos do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios –
8 entidades.

Quarto Grupo: Sindicatos de Agentes Autônomos do Comércio – 23 entidades.

Quinto Grupo: Sindicatos de Turismo e Hospitalidade – 11 entidades.

Os sindicatos têm um importante papel social e econômico, já que suas decisões, contemplam toda a categoria. Os instrumentos normativos têm força de lei podendo portanto, influir nas relações de trabalho das categorias representadas, bem como criar obrigações e direitos para todos os seus membros, independentemente deles serem sindicalizados ou não.

Sobre a questão das relações de trabalho, Drucker (2002), afirma que o administrador trabalha especificamente com gente, o que exige certas qualidades. Pressupõe formar pessoas, o que determinará se elas se tornarão produtivas ou deixarão de vez de serem produtivas. Então, as pessoas sempre serão a grande necessidade das organizações, porque conforme a sua atuação, ela terá ou não, a tão esperada produtividade. Para atingir este objetivo, desenvolvem-se continuamente as teorias gerenciais e todas contemplam significativa parcela à gestão de pessoas.

O modo de atuar define ou é definido pelas políticas de gestão de pessoas e pode trazer implicações na forma de se perceber o trabalho, na motivação, no sentido do trabalho. São estas questões que fazem o elo entre a

teoria gerencial e o movimento sindical para definir o tema deste trabalho. A entidade sindical FECOMÉRCIO-RS é uma organização com fins sociais, que precisa estar envolvida neste processo. Para que provoque mudanças capazes de transformar a gestão empresarial e a sociedade por consequência, a sua forma de atuação deve compreender os anseios sociais.

Assim, o tema deste trabalho parte do movimento sindical, categoria econômica do comércio varejista (segundo grupo), no Estado do Rio Grande do Sul e está compreendido na atuação da FECOMÉRCIO-RS - Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul, entidade sindical patronal de 2º grau, no que se refere a sua influência na formulação de políticas de recursos humanos. A escolha do grupo Comércio Varejista, acontece, por ser o grupo mais representativo do sistema.

O movimento sindical apresenta algumas características que fundamentam a escolha do tema da pesquisa, destacando-se entre elas:

- Uso inadequado de recursos humanos e financeiros, com prioridade de objetivos-meio, sobre objetivos-fim;
- Carência de esforços para mudanças impulsionadas pela atuação sindical, mormente em avanços sociais;
- Ausência de diretrizes que orientem técnicas e procedimentos adotados pelas organizações no gerenciamento de pessoas, minimizando efeitos negativos do conflito capital/trabalho;
- As relações sociais de produção carecem de relações de trabalho mais aprimoradas;
- Integração entre agente sociais – trabalhadores e empregadores - que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo.

Assim, o cenário laboral deixa uma evidente lacuna a ser respondida pela seguinte pergunta:

Qual a influência da FECOMÉRCIO-RS - Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul, na formulação de políticas de gestão de pessoas das empresas integrantes da categoria?

1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é:

Avaliar a atuação da FECOMÉRCIO-RS, no aprimoramento das políticas de gestão de pessoas.

Os objetivos específicos são:

- Identificar se a FECOMÉRCIO-RS propõe políticas de gestão de pessoas;
- Identificar se o conteúdo das decisões normativas permite a formulação de diretrizes de gerenciamento de pessoal;
- Identificar se os assuntos abordados nas decisões normativas contemplam as funções de recursos humanos;
- Levantar se existe consulta da base sindical para o aprimoramento da política de relações de trabalho.

1.3. JUSTIFICATIVA

A mensuração dos resultados de uma organização não empresarial constitui-se de atividade bastante complexa, já que a representação e a defesa da

categoria, atividades não quantificáveis, formam os principais produtos do sindicato. A receita de um sindicato compõe-se de contribuições compulsórias (sindical, confederativa e assistencial) e não compulsórias (associativa e receitas de serviços), satisfeitas pela própria categoria. A tendência legal é a da extinção da compulsoriedade das contribuições, preocupação constante do movimento, o que exigirá uma nova forma de atuação para satisfazer as necessidades de receita. Como qualquer outra organização, sua receita dependerá da busca da satisfação das necessidades da categoria, o que implicaria em maior complexidade que a simples arrecadação compulsória.

Segundo Rodrigues (1992), o sindicalismo vive atualmente um momento crítico. A queda no número de trabalhadores sindicalizados, dificuldades de representação em função de assalariados mais heterogêneos e refratários à padronização de salários e benefícios, pouca disposição em participar das mobilizações sindicais, queda na taxa de greves e, por conseqüência, enfraquecimento do poder sindical são os principais elementos que afetam o sindicalismo na atualidade.

A atuação dos sindicatos brasileiros, da mesma forma, tem sofrido severas críticas de seus filiados, tanto empregados como empregadores. As categorias sentem-se desassistidas, com o resultado do trabalho sindical considerado inexpressivo. Reivindicações dos dirigentes sindicais, sendo apreciadas como da categoria, tornou-se uma prática comum, principalmente quando podem ajudar na construção da "imagem" do dirigente. As empresas consideradas mais eficientes, encontram-se muito à frente dos princípios defendidos pelos seus sindicatos. Para elas interessam as decisões normativas, apenas para conhecerem as suas obrigações mínimas.

A principal ou mais relevante atividade dos sindicatos, refere-se à constituição de decisões normativas. Como são reguladas por lei, a justiça é constantemente acionada para homologar ou decidir sobre a legalidade dessas decisões. Tratam de decisões que determinam direitos e deveres das pessoas e organizações, por isso o Poder Público emite normas legais constantemente, através dos Poderes Executivo e Legislativo. Com isso, os sindicatos envolvem-se mais com questões legais do que administrativas. Os principais consultores dos sindicatos são os advogados. Quase todos os escritos sobre sindicalismo, partem dos advogados e tratam de questões do direito. Os administradores, muito pouco tratam das questões sindicais.

O artigo 511 da CLT, diz que “é lícita a associação para fins de estudo, defesa e coordenação dos seus interesses econômicos e profissionais.” (BRASIL, Consolidação..., 2001, p. 162). Já o artigo 513, em seu inciso “d”, diz que são prerrogativas dos sindicatos “colaborar com o Estado, como órgãos técnicos e consultivos no estudo e solução dos problemas que se relacionam com a respectiva categoria ou profissão liberal.” (Id. Ibid. p. 163). O artigo 514 reza em seu inciso “a”, que são deveres do sindicato, “colaborar com os poderes públicos no desenvolvimento da solidariedade social.” (Id. Ibid. p. 163).

Estes textos legais levantam algumas atividades, que deveriam ser constantes nas entidades sindicais. Estudo, defesa e coordenação de interesses econômicos e profissionais, órgão técnico e consultivo e solução de problemas, generalizam um infinito número de atividades, que requerem profundos conhecimentos sobre o que fazem e como fazem os seus filiados. O texto legal prevê ainda deveres com o desenvolvimento da solidariedade social. Portanto, desenvolver e melhorar o trabalho, são funções básicas de um sindicato.

No meio gerencial mais moderno, são constantes os estudos e as orientações a respeito das relações de trabalho. Entidades patronais, principalmente nos países mais desenvolvidos, como na Europa e Estados Unidos da América, além de algumas brasileiras em menor número e profundidade, disponibilizam pesquisas de salários, índices de desempenho, estudos econômicos, preocupações sociais, opiniões de especialistas, financiamento de projetos acadêmicos ou particulares que busquem melhorar as relações de trabalho, desenvolvimento da eficiência das empresas e dos trabalhadores, novos métodos de trabalho, estudos e ações para diminuir ou eliminar a penosidade do trabalho, preocupação e ação para a satisfação no trabalho, melhoria na qualidade de vida no trabalho. Todos eles são proporcionados, incentivados e financiados por entidades empresariais.

A função de contribuir para o aprimoramento das relações de trabalho, embora seja atividade básica no sindicalismo, muitas vezes é relegada a um segundo plano. Uma ampliação da atuação sindical, buscando e desenvolvendo novos princípios de relações laborais, deve estar fundamentada em pesquisas, para conhecer alternativas viáveis que se proponham a melhorar, sobretudo, a qualidade do trabalho, condição imprescindível à eficiência e à eficácia do processo produtivo.

O trabalho e a administração sofreram rápidas e profundas alterações desde a revolução industrial. As escolas de administração e suas teorias tornaram-se abundantes, provocando sensíveis modificações na forma de entender e executar o trabalho humano. Porém, não se pode afirmar que todas as organizações pratiquem gestões que estejam de acordo com estes novos modelos. A supremacia do capitalismo nos últimos tempos tem gerado críticas contundentes, como, por exemplo, a de Aktouf (2001), que levanta a necessidade de se retomar um

humanismo-radical crítico, ou de Handy (1999), quando afirma que ele está gerando uma sociedade que produz riqueza em um mundo de pobres e vai mais além:

Qual a vantagem de se acumular riqueza para a qual nem se pode imaginar o uso, qual o propósito da eficiência empregada na criação dessa riqueza se um terço dos trabalhadores mundiais estão, segundo a OIT, desempregados ou subempregados? E aonde vai acabar isso tudo, nessa paixão pelo crescimento? Se continuarmos a crescer no ritmo atual, daqui a cem anos estaremos comprando de tudo dezesseis vezes mais. Mesmo que o meio ambiente possa suportar o ônus, que vamos fazer com isso tudo? Setenta empresas hoje possuem dimensões maiores do que muitas nações. Crescerão ainda mais? Será que isso importa? (HANDY, 1999, p. XII-XIII).

Esta citação questiona fundamentos arraigados no comportamento de muitas organizações atualmente, que podem estar contribuindo para esta sociedade considerada pouco humana. Nesta lógica o que vale é a eficiência que pode desempregar ou subempregar, que acumula riqueza nas mãos de poucos e que ainda classifica os desafortunados como responsáveis pela sua condição.

Empresas mais ricas que muitas nações, quem sabe mais poderosas e mais influentes que estas menores nações, portanto capazes de subordinarem povos inteiros aos seus interesses, aspectos que parece já presentes no mundo de hoje, servem na verdade para quê? Para atender interesses sociais, fica difícil de se acreditar. O que se tem percebido, é que muitos povos estão se apequenando e muitas organizações se agigantando.

Estas organizações gigantes, ou mesmo as maiores na nossa realidade, muitas vezes provocam o fim das micro e pequenas organizações, um tanto pelo poder econômico-financeiro daquelas, ou então, pela deficiente gestão administrativa destas. No Brasil, as micro e pequenas empresas, segundo o SEBRAE (PEQUENOS..., 2002), representam 99% das 3,6 milhões de empresas, respondem por 20% do Produto Interno Bruto – PIB – e empregam 44% da força de trabalho formal. No varejo especificamente, o quadro se aproxima, pois os micro e pequenos respondem por aproximadamente 60% do faturamento do setor. É inegável a importância social e econômica das organizações deste porte, tanto pelo

que faturam, como pelo número de empregos que geram. Como no movimento sindical patronal, cada empresa associada tem direito a um voto e as pequenas empresas são a ampla maioria, estão com os pequenos empresários, quase a totalidade dos votos. Mesmo assim, os sindicatos são criticados por preocuparem-se principalmente com as maiores empresas, o que parece não ser uma inverdade absurda.

Podem então os sindicatos patronais preocuparem-se com a gestão de recursos humanos de sua categoria, até mesmo porque os pequenos empresários, maioria da categoria, normalmente contam apenas com suas entidades empresariais para algum tipo de assessoria em seus negócios. Tudo isso, quem sabe ajude a responder alguns dos questionamentos anteriores, fazendo o movimento sindical patronal, a parte que lhe cabe neste processo de reorganização sócio-econômica.

Para os sindicatos atuarem como agentes de mudança social, contribuindo para a formulação de políticas de recursos humanos modernas, seus dirigentes precisam incorporar em seus projetos de gestão, elementos da Gestão Contemporânea. Uma ampliação da atuação sindical, buscando e desenvolvendo novos princípios de relações laborais, deve estar fundada em pesquisas para conhecer alternativas viáveis, que se proponham a melhorar, sobretudo, a qualidade do trabalho, condição imprescindível à eficiência e à eficácia do processo produtivo. Aceitar e provocar processos de mudanças, alinham a ação sindical consciente às organizações mais modernas, fazendo com que os sindicatos, como organismos sociais que são, contribuam com a eficácia organizacional, através de um sistema de trabalho voltado para a qualidade de vida humana.

Assim, justifica-se este trabalho no campo prático quando busca conhecer a atuação de uma entidade sindical de importante representatividade, na

contribuição para a definição de políticas de recursos humanos. É o comércio da mesma forma, um setor de expressiva participação na economia brasileira.

No campo teórico, pode contribuir com estudos da administração, numa área dominado pelo direito. Também, por analisar as políticas de gestão de recursos humanos, contribui com o estudo da melhoria da qualidade do trabalho, num setor carente de publicações sobre o assunto e seguramente dos mais necessitados.

Como os sindicatos são organizações com atribuições legais e sociais para intervenções nas relações de trabalho entre empregados e empregadores, podem e devem influir no modo de estruturação produtiva, nas relações de poder gestonárias, na repartição de resultados, na busca do sentido do trabalho entre outras. As políticas de recursos humanos são desenvolvidas para definirem questões desta natureza e cada empresa, no seu âmbito individual, pode preocupar-se com todos os aspectos que lhe são particulares. Porém, os sindicatos, como organizações sociais que são, têm o dever de influir nas questões que interessam para a sociedade como um todo. E, o trabalho, pode ser considerado uma das questões sociais mais importantes de hoje. Assim, percebe-se também a relevância social deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO – EMPÍRICA

Este capítulo objetiva buscar na literatura especializada, a base teórica necessária à fundamentação deste trabalho. Importa salientar, que a literatura sobre sindicalismo patronal é bastante escassa e mais ainda, quando se busca uma leitura administrativa e não jurídica destas entidades. Pretende-se neste trabalho, que este fato, ao invés de limitador, seja um motivo para sua relevância.

2.1. O TRABALHO

O sistema fabril, dominante a partir do Século XIX até nossos dias, apresenta as seguintes características:

Produção realizada fora do lar, em estabelecimentos pertencentes ao empregador, sob rigorosa supervisão, para mercado cada vez mais amplo e oscilante. O trabalhador perde totalmente sua independência: não possui mais a matéria-prima nem é dono dos instrumentos de trabalho. A habilidade do trabalhador, até certo ponto, perde importância devido ao uso da máquina, mas o capital torna-se cada vez mais importante. (LAKATOS, 1981, p.179).

Esta forma de produção em organizações que abrigam seres dependentes, que não possuem mais nada, que em troca de salário locam seu tempo, habilidade e até certo ponto vontade, onde o capital é o que mais importa, só pode produzir organizações em que este capital é o grande e principal objetivo organizacional. É difícil perceber-se uma relação saudável de troca, quando a dependência é tão evidente.

Assim constituídos, indivíduo e organização, comportam-se em constante ambiente de competição, mais perversa, quanto menores forem as possibilidades de desenvolvimento. Isso vale para os indivíduos, muito mais nestes tempos de eliminação de postos de trabalho, já que “meu emprego” poderá estar seguro, quando o “outro” for escolhido para a eliminação.

Caldas (2000) levanta as questões relativas ao desemprego, nos seus mais diversos aspectos. A colocação do “Emprego como contrato – demissão como divórcio” mostra o quanto o trabalho faz parte da vida de uma pessoa, a ponto de manter com a organização uma espécie de casamento e a demissão, que pode ser amigável ou litigiosa, como um marco para uma nova vida, possivelmente de muitas incertezas.

O trabalho, como não poderia deixar de ser, tem-se constituído em assunto dos mais significativos no contexto social. Quem sabe o desemprego, um dos principais problemas sociais de hoje, tenha a capacidade de lembrar a importância do trabalho. É de conhecimento comum, as implicações psicológicas e sociais do desempregado, que nestas crises, submete-se aos mais perversos vínculos laborais, quando não obriga-se à práticas ilegais.

O trabalho é tão importante para o ser humano, que o transforma no ser social, como define Lukács:

Somente o trabalho tem na sua natureza ontológica um caráter claramente transitório. Ele é em sua natureza uma inter-relação entre homem (sociedade) e natureza, tanto com a natureza inorgânica (...), quanto com a orgânica, inter-relação (...) que se caracteriza acima de tudo pela passagem do homem que trabalha, partindo do ser puramente biológico ao ser social (...). Todas as determinações que (...) estão presentes na essência do que é novo no ser social estão contidas *in nuce* no trabalho. O trabalho, portanto, pode ser visto como um fenômeno originário, como modelo, protoforma do ser social (...). (apud ANTUNES, 2002, p. 136).

Dejours (1992) mostrou que a saúde do corpo era afetada pelas condições de trabalho, como o ambiente físico, químico, biológico, higiene e segurança. Já o sofrimento mental era afetado pela organização do trabalho, ou

seja, o conteúdo da tarefa, a hierarquia, os tipos de comando, o poder, as responsabilidades etc. Estas questões sempre foram objeto de muita atenção do movimento sindical, já que a saúde laboral, é uma questão social relevante.

O mesmo autor criticando o trabalho taylorizado, esclarece que ele provoca entre os indivíduos mais divisão do que união. A divisão entre concepção e criação no trabalho, provocou um “aborto”, um operário instrumentalizado de massa, despossuído de seu intelecto e de seu aparelho mental.

Ainda Dejours (1992) salienta, que “Toda doença física só pode ser prejudicial à produtividade e à rentabilidade da empresa” (p. 69), quando refere-se a exploração do sofrimento. Assim, pode-se por livre associação, dizer que a saúde pode ajudar na produtividade e na rentabilidade. Muitas organizações já se deram conta disso, porém são comuns as ações que acreditam que os gastos na saúde física e mental dos trabalhadores são custos a serem evitados.

Dejours (1992) conceitua relações de trabalho como “todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores.” (p. 75), e enfatiza que essas relações são, às vezes, desagradáveis e até insuportáveis. Na indústria, o ritmo imposto leva à ansiedade e cabe aos responsáveis pela supervisão do pessoal a tarefa de mantê-la num nível que possibilite um rendimento aceitável de cada trabalhador.

Já no trabalho não industrial, a avaliação do chefe gera esta ansiedade. Mesmo convocações individuais, servem para provocar confidências, deslocando o debate para questões pessoais. Posteriormente poderão ser utilizadas para manipulação psicológica e até tornadas públicas para ativar ou reativar conflitos

e rivalidades. Conclui o autor, que “a rivalidade e a discriminação asseguram um grande poder à supervisão.” (p. 76).

Antunes (2002) esclarece com propriedade, que uma vida cheia de sentido, precisa de um trabalho como primeiro momento de realização, mas isso não quer dizer que esta vida com sentido, esteja resumida exclusivamente no trabalho. O uso autônomo do tempo livre e da liberdade, faz com que as outras coisas que são importantes, provoquem então, uma vida cheia de sentido. Com isso, deve existir também uma preocupação com o tempo livre e com as condições de bem utilizá-lo.

Dejours (1992) quando se refere ao tempo fora do trabalho, enfatiza que o homem é uma unidade, não podendo portanto “ser dividido entre uma metade produtora e uma metade consumidora.” (p. 46), já que o condicionamento pela organização do trabalho, ocorre por completo e assim, fora da fábrica “ele conserva a mesma pele e a mesma cabeça.” (p. 46). Isto implica em que as reações e o modo de ser fora do trabalho, conserva a mesma despersonalização. Ainda sobre isso, o mesmo autor enfatiza que se a tarefa no trabalho não tem significação, ela não significa nada também para a família, para os amigos, nem para a sociedade.

Então, como é este trabalho que tem sentido? Segundo Morin (2001), pode ser sintetizado nas seguintes características: é realizado de forma eficiente e leva a um resultado; é intrinsecamente satisfatório; é moralmente aceitável; é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; garante a segurança e a autonomia; e mantém ocupado. Percebe-se que estas características são essenciais para que o trabalho tenha sentido e, portanto, fundamentais para que se tenha completo este novo trabalhador, já que:

O trabalho representa um valor importante nas sociedades ocidentais contemporâneas, exercendo influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre sua satisfação e sua produtividade. Compreender os sentidos do trabalho hoje é um desafio importante para os administradores, tendo em vista as múltiplas transformações que tem atingido as organizações e os “mundos do trabalho.” (MORIN, 2001, p.8).

Desta citação, merecem ser destacados os termos: compreender os sentidos do trabalho; desafio para os administradores; motivação; satisfação e produtividade. Eles ressaltam o que deve ser feito, por quem e com que objetivo, para que se tenha uma organização eficiente e eficaz.

A participação no trabalho deveria contemplar estes conceitos, segundo os discursos nos meios organizacionais sobre a “administração moderna”. Porém, o que se percebe, está mais para:

O pensamento administrativo esmera-se no refinamento dos meios que permitem converter os trabalhadores em instrumentos dóceis de uma produção que não lhes pertence e sobre a qual não lhes compete indagar quanto aos fins ou formas de realização. Tratado como recurso, o trabalhador fica tentado a rebelar-se, pois pensa e tem a pretensão de afirmar-se como pessoa. Isso obriga os profissionais da Administração a buscarem, constantemente, reforçar o seu consentimento a própria submissão, mediante a alternância de disciplina e motivação. O saber técnico da Administração revela assim sua verdadeira face: atender às necessidades de um modo de produzir que substitui as relações entre homens concretos por relações entre mercadorias. Todos os envolvidos no processo de trabalho, identificado com o processo de produção de mercadorias, sofrem uma despersonalização crescente. Abstraída sua condição de homem de carne e osso, resta-lhes a fruição de um hedonismo narcotizante, sob a forma de aquisição compulsiva de bens. (TENÓRIO, 1997. p. 71).

Com tudo isso, pode-se perceber que a participação no trabalho ainda está longe de acontecer ou é privilégio de poucos. Profundas alterações são esperadas, sob pena de crises sociais de conseqüências imprevisíveis, como a história tem nos mostrado.

A administração tem questionado severamente a satisfação no trabalho nos dias de hoje. Além disso, parece que muitos autores têm sido enfáticos quanto à relação diretamente proporcional entre a satisfação e a produtividade. Com isso, a importância do trabalho e todas as implicações sociais decorrentes, preocupam os teóricos da administração, quando procuram alternativas que proporcionam sucesso organizacional. Parece também, que a importância das pessoas nas organizações, tornou-se indiscutível, existindo apenas discussões sobre como isto deve acontecer.

Aktouf (2001) fundamenta sua análise no que chama “Humanismo-Radical Crítico”, concluindo seu texto, com a afirmação de que o trabalho criativo, passa “pela desalienação do trabalho, pela eqüidade, pela segurança, pela justiça social e pela partilha.” (p. 29).

O mesmo autor, em sua apropriada análise, aborda questões significativas, como a venda da força de trabalho e não do trabalho, que proporciona alienação, em função da estranheza e hostilidade dos interesses envolvidos. Quem sabe, esta questão, que retoma a análise do significado do trabalho, pode ser o fundamento de todo o processo de insatisfação. O trabalho, muitas vezes, constitui-se muito mais em uma “penitência” do que em um prazer. Parece evidente que o trabalho não alienado, onde “(...) não se manipula, nem se comanda, mas se vive (...)” (AKTOUF, 2001, p. 24), trata-se de condição essencial para o sucesso organizacional, principalmente quando o longo-prazo é discutido. Assim, fazer com que o trabalhador viva seu trabalho, deve ser preocupação constante dos gestores organizacionais, porém, com uma constante crítica aos modelos “ideais”, principalmente quando importados de outras culturas.

O autor lembra que, mesmo não havendo a extinção da propriedade privada ou a “ditadura do proletariado”, as teorias Marxistas dão bases para este trabalho não alienado, que permitem um trabalhador desejado e necessário aos novos tempos organizacionais.

Dejours (1992) afirma com propriedade que: “(...) *o sofrimento psíquico, longe de ser um epifenômeno, é o próprio instrumento para obtenção do trabalho. O TRABALHO NÃO CAUSA O SOFRIMENTO, É O SOFRIMENTO QUE PRODUZ O TRABALHO.*” (p. 103, grifo do autor).

“O trabalho é uma atividade produtiva que agrega valor à alguma coisa: temos aqui um aspecto que é novo, comparativamente aos modelos de organização do trabalho apresentados anteriormente.” (MORIN, 2001, p.16). Como o trabalho agrega valor, maior valor se terá, quanto maior for a produtividade dos trabalhadores. Para tanto, alguns pressupostos de gestão de pessoas precisam ser atendidos. Um estudo do Gallup, concluiu que:

Para aumentar a produtividade dos funcionários, os gestores precisam mostrar claramente o que esperam deles, providenciar material necessário para que possam realizar suas tarefas, dar-lhes oportunidade para que façam o melhor, elogiá-los com freqüência, mostrar interesse por eles, e encorajar seu desenvolvimento. (BUCKINGHAM e COFFMAN, 1999 apud LUBIT, 2002, p. 69).

Estas questões, de aparente simplicidade e de custos reduzidos, muitas vezes ausentes no comportamento dos gestores, permitem que se encaminhe à tão esperada produtividade deste trabalho agregador de valor. Sabe-se também, que a ausência destes princípios, pode transformar os trabalhadores em profissionais insatisfeitos que se transformarão em um custo considerável.

Segundo Dejours (1992) o destino da tarefa e o sentido do trabalho, são ignorados pela maioria dos trabalhadores. Então, depois de conseguida a desmantelamento da coletividade operária, buscam algumas organizações no treinamento ou no condicionamento, uma forma de simplificar o homem no trabalho, facilitando a supervisão e a vigilância. É evidente que tudo isso, não pode trazer produtividade, mas a insistência nesses métodos ainda é muito presente.

Marras (2001) lembra que nos anos 80, os sindicatos começaram a incluir em suas reivindicações aspectos relacionados com a qualidade de vida no trabalho. Continua afirmando que algumas universidades, como a PUC-SP, incluíram nos seus currículos uma disciplina que trata desta questão. Ainda coloca, que diversas organizações, principalmente as multinacionais, já desenvolvem políticas que buscam atender essa necessidade.

A administração de recursos humanos tem apresentado, nos últimos tempos, profundas mudanças no seu modo de atuar. O modelo taylorista-fordista, apesar de importante no início da Revolução Industrial, quando permitiu um desenvolvimento significativo na produção de bens industrializados, tem-se revelado agora, incapaz de proporcionar satisfação no trabalho. Neste sentido Sievers (*apud* Bergamini, 1996, p. 53-54) ressalta:

(...) a motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si – quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm-se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho.

O autor mostra que a motivação depende de um trabalho que tenha sentido, por isso ela está tão difícil de ser alcançada nas organizações. Assim, entender a motivação e associá-la ao sentido do trabalho, torna-se fundamental para o sucesso das organizações.

A divisão e fragmentação do trabalho trouxeram como consequência, o entendimento do homem como um ser mecânico, que precisaria ser moldado e adequado aos sistemas de produção. Então, a motivação passou a ser objeto de estudo, surgindo abundantes teorias, que buscavam formas de motivar os trabalhadores. Muitas delas fundamentadas na crença de que a organização ou alguém, poderia ou deveria ser responsável pela motivação. O setor de recursos humanos, constituiu-se, na maioria das vezes, o responsável por esta atividade. É dispensável dizer-se que o fracasso foi evidente. “Receitas” capazes de fazer a administração conseguir a motivação de seus funcionários, proliferam no meio organizacional. O que já parece indiscutível, mas ainda não bem entendido, é que uma pessoa, não pode motivar outra, já que a motivação é intrínseca.

Conforme citado, há uma grande confusão sobre fatores de motivação e fatores de satisfação, que não são a mesma coisa, mas sim um a antítese do outro. O motivador é uma necessidade e fator de satisfação é o que satisfaz a necessidade. A motivação nasce das necessidades humanas e não do que satisfaz a necessidade. As necessidades são intrínsecas ao indivíduo, podendo estar latentes ou ativas, sendo impossível fazer com que uma necessidade que não exista passe a existir.

Ainda conforme o mesmo autor, houve uma proliferação na literatura administrativa com a utilização dos termos motivação e satisfação como sinônimos e os administradores passaram a acreditar que a forma de motivar os empregados era satisfazê-los. Diz ainda, que não se trata de um problema de semântica, mas que, por ignorância ou intencionalmente, existe a propagação de uma fraude.

Segundo o mesmo autor, existem os fatores de satisfação/contra satisfação endógenos (são providos de dentro do intelecto) constituindo-se de forças intrínsecas que se relacionam com o processo cognitivo que inclui tanto consciência como julgamento; e os exógenos (são providos pelo ambiente, fora do intelecto) que são os únicos que a administração pode oferecer para influenciar o comportamento de um indivíduo. Entre os exógenos, os possíveis de serem administrados, destacam-se: o trabalho em si, administração participativa, planos e tabelas salariais eqüitativos, participação nos lucros, metas e objetivos, autoridade e poder, liderança, treinamento de habilidades e instrução, crescimento e criatividade. A administração precisa preocupar-se com estes satisfatores, para conseguir comportamentos positivos de seu pessoal.

Esta crença de que a motivação pode ser implantada nas pessoas, segundo Wood Jr. (2004), tem proporcionado a “charlatões” uma boa fonte de lucro,

com a venda de receitas milagrosas que podem incluir “palestras pirotécnicas, treinamentos de sublimação, incentivos pífios e slogans de ocasião”. (Id. Ibid.). Continua afirmando que pesquisa científica coloca em dúvida o chamado “dogma sagrado da ‘ciência’ da gestão de pessoas: ‘funcionários felizes são mais produtivos e levam a empresa a patamares superiores de desempenho.” (p. 1). A pesquisa comprovou que, ao contrário do esperado, o alto desempenho da empresa é que torna os funcionários mais satisfeitos. Isto acontece, porque o alto desempenho organizacional, por si só, é um fator de satisfação, ainda mais quando para o indivíduo isso significar fazer um “trabalho bem-feito”, que tenha propósito claro e traga benefício tangível. Também estas empresas criam mais chances de carreira e recompensas melhores que as de baixo desempenho. Conclui afirmando que “se o desempenho não for adequado e o trabalho não for realizado de forma eficaz e eficiente, não há cenoura, palestra do professor Marins ou livro do Spencer Johnson que ajude. Como se sabe, a motivação é o substituto pobre para a falta de sentido”. (p. 3).

2.2. O SINDICALISMO

A sociedade é constituída pelas mais variadas organizações, cada qual com seus objetivos e suas finalidades. Sindicato é uma organização com objetivos definidos. No caso dos sindicatos varejistas, são formados por organizações distribuidoras de bens, sendo dirigidos e coordenados pelos proprietários das empresas comerciais integrantes da base territorial de atuação do sindicato. Relaciona-se com outras organizações sindicais e para cumprir suas finalidades volta-se constantemente ao seu par - representante da outra parte envolvida na

atividade produtiva, econômica ou laboral - que no caso do comércio refere-se aos sindicatos dos empregados no comércio. Portanto o sindicalismo é uma atividade organizacional, com constantes ligações com outras organizações.

Desde o início da humanidade, os homens já procuravam a união buscando a defesa dos seus interesses. Na antiguidade já se percebia associações que tinham essa finalidade, como as conhecidas corporações de artes e ofícios do antigo Egito. No período romano, segundo Batalha (1992), acentuaram-se estes grupos, reunidos em *societates, collegia, corpora, milites collegia ou sodalitia*, que já tinham seus estatutos sujeitos a normas gerais. No período medieval os mestres, companheiros e aprendizes, também formavam corporações de artes e ofícios, onde as atividades mais humildes eram desempenhadas pelos escravos. Os artesãos e os burgueses, nos séculos XI e XII, formavam *comunias* para emanciparem-se das estruturas políticas feudais.

Ainda segundo Batalha (Ibid.), com a decadência da nobreza e do feudalismo, a história da humanidade começou uma nova fase, que consistia em suprimir as restrições à liberdade do trabalho, estabelecendo o direito de propriedade, juntamente com a liberdade e a igualdade. Com isso, buscou-se eliminar todo tipo de organização que procurasse restringir a liberdade do trabalho, como as corporações de artes e ofícios por sua característica restrita e fechada.

Na Idade Média a produção tornou-se predominantemente rural, segundo Ponte Neto (Ibid.). A Igreja combatia violentamente a usura, fazendo com que a economia feudal se baseasse em um preço justo. Com o desenvolvimento das cidades e das navegações, surgiu o mercantilismo, tendo como base a liberdade das transações comerciais. Os lucros tornaram-se o principal objetivo, tendo a economia

se estendido em escala cada vez maior, trazendo problemas sociais para os trabalhadores, os menos favorecidos.

O mesmo autor sucintamente historia o sindicalismo em alguns países. Na Inglaterra, entre 1799 e 1824 foram promulgadas leis que puniam severamente quem propusesse modificações no trabalho. Em 1906 foi concedida imunidade aos sindicatos e seus dirigentes. Derrogada em 1927, só foi restaurada em 1946 quando então os sindicatos começaram um processo de liberdade e organização. Na França, já em 1895 foi fundada a Confederação Geral dos Trabalhadores que tinha por objetivo a união de toda a categoria. Uma característica da evolução do sindicalismo francês é o pluralismo sindical, como afirmação da liberdade sindical. A Alemanha proibia os sindicatos no séc. XIX, porém já no início do séc. XX com a República de Weimar, sua constituição previa a colaboração entre empregados e patrões, em igualdade de direitos e regulamentava condições de trabalho e salários.

Na Itália existe hoje liberdade plena de associação, apesar do período fascista que subjogou o sindicalismo. A Espanha sempre apresentou períodos alternados de proibição e garantia de associação, quando somente em 1978 foi permitida a liberdade sindical. Da mesma forma, apresentou-se o sindicalismo português, com liberdade a partir da Revolução dos Cravos em 1974. Nos Estados Unidos da América, o sindicalismo também viveu momentos difíceis, quando somente a partir de 1935 foi consolidada a garantia do trabalhador pertencer a sindicatos.

Ponte Neto (Ibid.) enfatiza que a Revolução Francesa e a Revolução Industrial, foram os marcos iniciais do sindicalismo, porque antes, nada existia que pudesse ser considerada uma entidade criada pelos trabalhadores na busca de melhores condições laborais. A Revolução Francesa foi a revolução da burguesia

contra a nobreza e o clero, não tendo a mínima preocupação com a classe trabalhadora. “Seus pressupostos eram todos convergentes no sentido de assegurar a prevalência da burguesia, eliminando quaisquer organizações intermediárias entre o Estado e o indivíduo (...).” (BATALHA, 1992, p. 23). Em 1884, nos termos da Lei WALDECK-ROUSSEAU, os sindicatos assumiam caráter estritamente privado, vinculado ao exercício de liberdades individuais, portanto, assegurando a plena expansão da individualidade.

Segundo Batalha (Ibid.), no regime fascista italiano, a *Carta del Lavoro*, que inspirou a nossa CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, constituiu os sindicatos representantes de trabalhadores e empregadores. Tinham como objetivo a disciplina da produção e do trabalho. Compreendiam apenas os trabalhadores ou apenas os empregadores da mesma categoria e eram instituídos por decreto do Chefe do Governo. O totalitarismo alemão ocupou os sindicatos que foram colocados sob administração governamental, com os empregados e empregadores obrigatoriamente agrupados no que se chamava “Frente do Trabalho Alemão”, que não eram organizações sindicais, mas sim organizações políticas.

O ciclo marxista colocou o indivíduo abaixo do Estado, opondo-se às filosofias individualistas. O marxismo não se preocupou com o desenvolvimento do sindicalismo, pois sua preocupação consistia no proletariado como um todo contra o capital, de acordo com Batalha (Ibid.). A consciência de classe deveria internacionalizar-se para assegurar novo tipo de civilização, como uma imensa sociedade sem classes. A fracassada experiência soviética, mostrou que a sociedade sem classes não se tornou possível, nem como uma antevisão do futuro, já que a classe no poder, deveria preocupar-se com a manutenção deste mesmo poder, formando um socialismo pseudodemocrático. O direito se apresentava como

instrumento de dominação da classe no poder, ou melhor, das pessoas no poder que se intitulavam representantes da classe trabalhadora, segundo Batalha (Ibid.). O sindicalismo nos países totalitários constitui-se em entidade pública, vinculada ao Estado, não havendo liberdade e autonomia sindical, apresentando-se como órgão político dirigido e controlado por este Estado.

No Brasil Imperial, ainda segundo Ponte Neto (Ibid.), a ação operária lutava por melhoria de trabalho, mas principalmente por assistencialismo através de Ligas Operárias. As mudanças começaram a ocorrer, quando houve o desenvolvimento da indústria, com um aumento vertiginoso da classe operária, que começou a ser esclarecida da sua importância no processo produtivo, pela mão de obra estrangeira que trouxe suas raízes ideológicas. Em 1901 existiam aproximadamente 50.000 operários no Estado de São Paulo, com menos de 10% de brasileiros.

Em 1903 tem início o disciplinamento normativo do sindicalismo no Brasil, permitindo aos profissionais da agricultura e das indústrias rurais organizarem-se em sindicatos. De 1890 a 1920, o anarcossindicalismo foi a principal doutrina sindical no Brasil, procurando criar sindicatos apolíticos, lutar para a melhoria das condições de trabalho, combater o capitalismo, toda e qualquer autoridade, além de contestar qualquer ordem jurídica, política ou social estabelecida, segundo Ponte Neto (Ibid.). Em 1907 o decreto nº 1637, voltou-se ao trabalho urbano, facultando a esses trabalhadores organizarem-se em sindicato. Em 1931, conforme o modelo italiano, uma série de restrições foram impostas ao movimento sindical, como a subjugação ao Estado.

O sindicalismo a partir da década de 30, não renasceu espontaneamente de reivindicações, mas sim vinculado às diretrizes do poder. A

Carta Constitucional de 1937 “introduzindo um pseudocorporativismo de feição fascista, estabeleceu o sindicalismo unitário, monolítico, vinculado ao Poder Público, fazendo dos representantes sindicais instrumentos da política governamental e criando a tradição dos denominados ‘pelegos’ do sindicalismo.” (BATALHA, 1992, p. 39).

A CLT segundo Batalha (Ibid.) aprovada em 1943, não consagrou a autonomia dos sindicatos e fixou o princípio do sindicato único por categoria e base territorial, vigente até hoje. Eram os sindicatos entidades de direito privado, mas exercendo funções delegadas do poder público, especialmente no recolhimento do denominado “imposto sindical”. Esta atuação, servia ao Estado, porque os sindicatos substituíam o corpo de funcionários que o Estado teria de criar, se tivesse de realizar diretamente o serviço público de vigilância ou tutela dos interesses econômicos e sociais de cada categoria.

Com o Estado Novo, o Brasil entra definitivamente no populismo implantado por Getúlio Vargas, que soube atender à baixa-classe média e setores da burguesia marginalizados pelo sistema político oligárquico, originando o culto de um estado protetor, segundo Ponte Neto (Ibid.). Com o fracasso da Intentona Comunista de 1935, a verdadeira liderança sindical é substituída pelos “pelegos”. No período democrático de 1945 a 1964, houve um fortalecimento dos sindicatos, embora ainda acontecessem reveses como no Governo de Eurico Gaspar Dutra.

O regime militar de 1964, desmobilizou completamente os sindicatos oficiais, deixando-os reduzidos a sua atividade assistencialista, já que todas as normas trabalhistas eram ditadas pelo Governo. Os Sindicatos, segundo Ponte Neto (Ibid.), apoiaram ativamente os militares, já que como sindicalistas, estavam novamente os chamados “pelegos”. As federações, tanto patronais como de

trabalhadores, comportavam-se plenamente conforme o solicitado pelo Governo. Em 1978, com o início da crise da ditadura militar, a luta sindical recomeça. A alteração sensível ocorreu a partir da fundação da CUT, do PT e do advento da constituição de 1988.

Após estes períodos totalitários, acontece o retorno dos sindicatos livres, onde as convenções e resoluções da OIT - Organização Internacional do Trabalho, assumem papel de máxima importância. A Convenção nº 87 (BRASIL, Consolidação..., 2001) dispõe em seu artigo 2º que os trabalhadores e empregadores, têm direito, sem prévia autorização, de constituir organizações de livre escolha, bem como se afiliarem a estas organizações, sob a única condição de conformarem-se com os respectivos estatutos. Já a Convenção nº. 98 (Id. Ibid.), preceitua que os trabalhadores devem ter garantida a proteção contra atos de discriminação que afetem a liberdade sindical, a filiação e a participação nas atividades sindicais.

A chamada economia livre, a economia de mercado, contrária ao planejamento estatal, depende de um sindicalismo livre, de direito privado, sem controle ou autorização estatal, oriundo da livre deliberação das categorias. Este esboço de sindicalismo, a partir da Constituição Brasileira de 1988, tem se apresentado timidamente no País, embora ainda exista um grande contingente de sindicalistas que prefira o Estado como árbitro dos dissídios, papel que tem sido executado pela Justiça do Trabalho.

A Constituição de 1988 em seu art. 8º proclamou o princípio da liberdade sindical: “A lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação de sindicato, ressalvando o registro no órgão competente, vedadas ao Poder Público a interferência e a intervenção na organização sindical.” (BRASIL, Constituição...,

1988). Manteve ainda a Constituição o princípio da unicidade sindical. Foi conferida também aos sindicatos a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas. Segundo Batalha (1992), os sindicatos têm a representatividade da categoria, independente de mandato, na defesa dos interesses coletivos e individuais. Diferem das associações não-sindicais, que são sociedades civis incapazes de criarem direitos e obrigações aos seus associados.

Puchol (1995) ao referir-se às forças que atuam sobre a empresa, cita entre outras, a concorrência, as novas tecnologias, as associações de consumidores, os empregados. Cita também a legislação, que impõe limitações sobre o modo de desenvolvimento das organizações, podendo ser decorrência das decisões normativas. Em consequência disso, os sindicatos dispõem de meios e força para através da negociação coletiva, buscarem concessões que vão desde a organização do trabalho, bem como a retribuição do mesmo. Continua ainda, reforçando a necessidade das organizações contarem com especialistas em negociações sindicais para o exercício da função de Relações Laborais, buscando tratamento para os conflitos individuais e coletivos.

Com tudo isso, pode-se então definir sindicato:

O art. 511 da CLT fornece os elementos para a seguinte definição - sindicato é a associação destinada a estudo, defesa e coordenação dos interesses econômicos ou profissionais de todos os que, como empregadores, empregados, agentes ou trabalhadores autônomos, ou profissionais liberais, exerçam, respectivamente, a mesma atividade ou profissão ou atividades ou profissões similares ou conexas. (BATALHA, 1992, p. 57).

Vê-se então que estudo, defesa e coordenação dos interesses econômicos ou profissionais, previstos legalmente, mostra a importância e o poder de representatividade que têm os sindicatos. Estas prerrogativas podem ser mais bem aproveitadas, sob pena de o sindicato ser menos representativo que as

associações civis. Freeman e Medoff (1987), sobre este aspecto, fazem uma colocação que merece ser citada:

Numa economia em que os governos, as empresas e os sindicatos trabalham imperfeitamente – às vezes a favor do bem-estar geral, outras vezes contra ele – há lugar para os sindicatos melhorarem o bem-estar não somente de seus membros como também da sociedade inteira, para aumentarem o volume total de bens e serviços, inclusive a dignidade e os direitos dos trabalhadores. (p. 299).

Segundo os mesmos autores parece que tanto empresários quanto trabalhadores, estão dispostos a buscar inovações no modo de lidar uns com os outros, embora não se saiba quantos destes novos esforços terão êxito. Continuam afirmando, que muitas empresas concentram-se unicamente nos custos de uma vitória sindical. Estes custos utilizados no combate sindical, quem sabe fossem mais bem gastos na busca de meios mais fecundos para lidar com estas organizações de trabalhadores.

Segundo o Jornal Zero Hora (MAIORIA..., 2004, p. 22), “Seis em cada 10 acordos não conseguiram repor nos salários as perdas causadas pela inflação”. Afirma ainda, que quase um terço dos reajustes concedidos, aconteceram de forma parcelada, normalmente em até 3 vezes. A situação econômica apresentada pelo país, caracteriza a forma de negociar, obrigando os sindicatos à reivindicações e concessões salariais onde, nem mesmo a inflação, é reposta totalmente.

Na negociação da reforma sindical brasileira, os sindicatos patronais, segundo o Jornal a Folha de São Paulo (Sindicato..., 2004, p. B 1), propõem: a manutenção do sistema de unicidade sindical; o sindicato que não for representativo, após 3 anos, será substituído por outro, mas sem pluralidade; a manutenção do imposto sindical ou o mesmo que for criado para os sindicatos de trabalhadores; a transferência para o sistema sindical da parcela de 20% do imposto sindical que vai para o Ministério do Trabalho; o próprio sistema arrecadar este imposto; conceder o

registro sindical em parceria com governo e trabalhadores; e uma lei para punir quem não pagar o imposto.

A mesma reportagem afirma que o governo federal está disposto a extinguir os sindicatos patronais, caso os empresários não aceitem mudar a forma de organização das entidades sindicais. A Força Sindical, ainda segundo a mesma reportagem, entende que a extinção dos sindicatos patronais pode prejudicar os trabalhadores, porque “pulverizaria” as negociações trabalhistas, discordando da posição governamental.

A receita financeira dos sindicatos e a sua aplicação são muito questionadas. Os empregados, pelos descontos compulsórios no salário e a classe patronal, por entender que os encargos do trabalho no País já são muito altos. Segundo o Jornal Zero Hora (CARGA..., 2004, p. 16), a evolução da carga tributária em relação ao PIB – Produto Interno Bruto – que nos anos 50 correspondia a 16%, no ano de 1994 já estava em 28%, em 2003 foi para 36,11% e em 2004 deve subir para 37,31%, querendo isso dizer, que o peso dos impostos é superior a um terço da soma das riquezas produzidas no país. Segundo o mesmo jornal, o Brasil ostenta a “privilegiada” 4ª posição no *ranking* mundial de tributos em relação ao PIB. Perde apenas para a Suécia, Noruega e Alemanha. É portanto superior a do Canadá (35,20%), Suíça (34,50%), Estados Unidos (29,60%), Japão (27,10%), entre outros países desenvolvidos. É maior a diferença, quando se verificam as posições de outros países latino-americanos, como a Argentina (17,40%), Chile (17,33%), Venezuela (15,90%) ou Paraguai (14,10%). Os próprios sindicatos contribuem para isso, já que “cerca de **R\$ 3,5 bilhões** vão todo ano para entidades sindicais ou instituições controladas por elas no Brasil.” (PLANALTO..., 2003, p. 8, grifo nosso).

Em 25 de maio de 2004 houve uma criativa manifestação das entidades empresariais, lembrando que desde 1º de janeiro de 2004 até aquela data, todos os brasileiros trabalharam para o Governo e somente a partir daí, o fruto do trabalho será de quem o executou (AMANHÃ..., 2004, p. 11).

Outro dado importante da reportagem (CARGA..., 2004, p. 16), refere-se a evolução do peso dos salários em relação ao PIB, que em 1990 era de 45,4%, em 1994 foi de 40,1% e em 2003 foi de 36,1%, mostrando que enquanto aumenta a carga tributária, diminui a participação dos salários no PIB. O sindicalismo vive em função do trabalho, devendo então ser esta a sua principal preocupação. É evidente, no Brasil, a urgente necessidade de que toda a sociedade encare a questão com mais responsabilidade. Discute-se muito o que é causa e o que é consequência na relação trabalho e desenvolvimento. O subdesenvolvimento brasileiro existe porque as relações de trabalho são deficientes, ou é o subdesenvolvimento que provoca estas deficiências?

No Brasil, as micro e pequenas empresas, segundo o SEBRAE (PEQUENOS..., 21 Ago. 2004, p. 22) representam 99% das 3,6 milhões de empresas, respondem por 20% do Produto Interno Bruto – PIB – e empregam 44% da força de trabalho formal. No varejo especificamente, ocorre o mesmo, respondendo os micro e pequenos por aproximadamente 60% do faturamento do setor. Nas pequenas lojas é o proprietário ou os proprietários que administram seus negócios, tendo em si próprios toda a organização e gestão da empresa. São eles que abrem e fecham os pontos de venda, estão presentes na loja durante todo o expediente, tendo para descanso apenas os domingos e feriados. Se estes dias forem destinados também ao comércio, eles trabalharão 365 dias por ano, jornada humanamente impossível. Se não abrirem suas lojas nestes dias, terão visível

prejuízo, porque os consumidores destes dias, obrigatoriamente se dirigirão aos concorrentes. Se abrirem todos os dias do ano, os prejuízos serão em suas vidas, pessoal e familiar. Se o ciclo se fechar, com todos funcionando em todos os dias, retorna a renda como limitador de consumo. Os grandes, com turnos de trabalho e folgas em dias diferentes, facilmente se adaptarão à nova realidade, tendo a possibilidade de aumentarem suas vendas, sem necessitarem de alterações na renda, poupança ou consumo. Esta parece ser a aposta dos maiores. O argumento de que seria optativa a abertura nos domingos, não merece crédito, porque não opta, quem não pode optar. Ou abre, ou tem prejuízo. Mesmo que “O setor do agronegócio e a indústria não têm dia para trabalhar. E setores de comércio e serviços também trabalham 24 horas por dia, todos os dias do ano, menos um setor, chamado lojista.” (SABBADINI, 2004, p. 6) seja um argumento significativo, o assunto merece muitas discussões. Os bancos recusam-se terminantemente, a ampliarem o horário de atendimento ao público, apesar de insistentes reivindicações. Esta ampliação, provocaria apenas aumento de custos, já que os bancários têm jornada de trabalho de 6 horas diárias e não haveria, por limitado a renda, aumento de depósitos e aplicações.

A formação de gestores do varejo já está promovendo ações no movimento sindical. O Sindilojas de Porto Alegre, depois de experiência positiva em Caxias do Sul, está implantando a Univarejo – Universidade Corporativa do Varejo. (PORTO ALEGRE..., 2004, p. 9). O primeiro curso, “Gestão Empresarial no Varejo”, que começará em 16.06.2004, com um total 382 horas/aula, merece destaque pelo seu objetivo. Não se trata de um curso para estimular vendas, comum no meio varejista, mas sim para melhor administrar a empresa, segundo seu Presidente José Alceu Marconato. Esta mudança da instrumental tentativa, nem sempre exitosa, de

alavancar vendas, para um melhor entendimento do todo, é uma mudança muito importante de paradigma. Entende com isso, o movimento sindical, que uma formação mais holística e mais próxima da formação acadêmica, pode proporcionar melhores resultados. “É preciso desenvolver treinamento a partir do nível médio, da gerência ao proprietário da empresa” (p. 9), afirma Marconato.

A imprensa divulgou que a Federação (FECOMÉRCIO..., 2004, p. 11), entregará ao Governo gaúcho, o que chama de “um plano emergencial, que visa tornar o Estado viável”. Importa que as posições não sejam iguais a manifestada sobre o reajuste do salário-mínimo de 2004, que teve apoio somente dos “empresários”, já que o valor concedido, descontentou toda a sociedade, até mesmo o partido governista. Trata-se esta posição, uma daquelas considerada inoportuna e antipática. Mesmo que a justificativa para o apoio fosse no sentido de preservar as finanças públicas, este posicionamento só reforça a percepção do quanto está superada a visão empresarial sobre a gestão de pessoas e, por consequência, o entendimento do que é adequado para a sociedade e para a própria rentabilidade de suas empresas.

A mesma reportagem divulgou que a entidade está elaborando, pela primeira vez, um planejamento estratégico para implantação entre 2004 e 2020, indo ao encontro dos princípios administrativos atuais, que consideram o plano estratégico e a visão de longo prazo, indispensáveis para qualquer organização. Marras (2001) ao referir-se especificamente à administração estratégica de RH conceitua como “(...) a gestão que privilegia (...), através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.” (p. 253). Este posicionamento vai definir a forma de atuação da entidade que, certamente, repercutirá nos instrumentos normativos.

A necessidade de mudança dos sindicatos, provocou manifestação do Presidente Luís Inácio Lula da Silva:

Num mundo globalizado, os sindicatos, sem abrir mão de representar os trabalhadores e as lutas corporativas em função da globalização, da reestruturação das empresas e dos avanços tecnológicos, não podem mais agir como minha turma agiu na década de 80, há 20 anos. Desde lá houve uma revolução comportamental de trabalhadores, patrões e também do governo. Os sindicatos têm que exercer um papel mais voltado para o cidadão ou cidadã. (LULA..., 2003, p. 13).

Espera-se então que os sindicatos, não sejam apenas promotores de uma nova ordem no trabalho, mas sim incentivadores de uma nova ordem social. A representatividade sindical também está sendo avaliada por estes novos modelos.

Sobre tudo isso, Aktouf (1996) afirma:

Quanto aos sindicatos, estes devem diante das reais e sinceras tentativas patronais de associação com os trabalhadores, não mais se comportar segundo uma lógica defensiva, que era legítima em face da gestão tradicional. Diante da gestão em processo de mudança, devem, ao contrário, adotar uma estratégia que também caminhe no sentido da parceria. Isto é, os sindicatos já não podem ceder a uma espécie de desvio de objetivos imposta pela lógica dos aparelhos, sindicais ou não, que procura defender a qualquer preço uma instituição, uma *membership*, em detrimento do interesse de seus membros e de todos. Trata-se, para eles também, de uma questão de sobrevivência. (AKTOUF, 1996, p. 100).

2.3. AS POLÍTICAS E OS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE PESSOAS

O trabalho formal em organizações legalmente constituídas, tem sido alvo de preocupação de todos os profissionais envolvidos no assunto. O movimento sindical, tanto patronal quanto laboral, por ser o objeto de sua atuação, tem condições de cooperar na solução destas dificuldades.

Nenhuma organização pode manter por muito tempo uma mesma postura, simplesmente porque o mundo sempre está mudando. Mesmo assim, os processos de mudanças não costumam ser muito fáceis. Eles ocorrem muitas vezes, a partir de crises que obrigam a sociedade a repensar seus valores. Assim, pode-se citar:

Toda sociedade, por definição, gera, dentro de sua estrutura, uma certa ordem social, que se exprime em valores sociais, estes se impondo por meio de

mecanismos de controle social, que determinam e sancionam o comportamento dos indivíduos membros da sociedade. Daí se conclui que os padrões de comportamento que se impõem aos membros de uma sociedade são sempre resultantes de um tipo determinado e estabelecido de estrutura e organização social e fazem parte do sistema de valores dessa sociedade. Nesse sistema de valores está expresso o que a sociedade considera útil e desejável, o justo e o injusto, o bom e o mau, o certo e o errado, o conveniente e o inconveniente, *para o tipo de organização social a que o sistema de valores se refere* (grifo do autor). (PINTO, 1980, p. 135).

Esta ordem social, embora definida em 1980, ainda mantém-se atual, pois define a forma de atuação de uma sociedade. A desorganização é “aquela situação em que uma sociedade, diante de seus problemas, perde a capacidade de restabelecer o comportamento anterior.” (Id. Ibid. p. 135). E é esta desorganização que provoca as crises que obrigam à mudança, para que se consiga a resolução dos problemas sociais. Isto nem sempre ocorre de forma fácil e tranqüila, já que, segundo Pinto (Ibid.), no processo de desenvolvimento existem certos grupos sociais que vivem e sobrevivem precisamente às custas da irresolução de alguns problemas. Aqui, a atuação sindical pode ser uma das formas de resolução destes problemas, desde que os sindicatos não sejam usados para a manutenção desta irresolução.

Pinto (Ibid.), ainda coloca com propriedade, que o estudo do desenvolvimento social percebendo problemas, tensões e crises, obriga a revisão das formas estereotipadas de pensar, exigindo um grande esforço e disposição “no sentido da transformação de uma carga irracional de opiniões, *slogans*, pontos de vista, impressões e frases feitas sobre problemas sociais (...).” (p. 150). Isto provoca em muitos um cultivo de palpites e suposições, sem a adequada reflexão da racionalidade das opiniões.

2.3.1. A gestão, as pessoas e as organizações

Num passado não muito distante, as pessoas nas organizações, eram controladas pelo DP – Departamento Pessoal - cujo Chefe era “um sujeito inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém.” (MARRAS, 2001, p. 21). Esta forma de gestão de pessoas ainda é encontrada, porém as organizações brasileiras estão querendo acordar. O afirmado que “é possível identificar e aquilatar uma fase de transição da Administração de Recursos Humanos no Brasil, na qual os modelos utilizados até aqui se mostram obsoletos e os novos não estão suficientemente maduros.” (FLEURI E FISCHER, 1992, p. 13), parece significativo. Até mesmo a pressão do resultado financeiro, pode fazer com que se busque uma nova Administração de RH. Para isto é fundamental que as organizações empresariais e de trabalhadores também abracem esta causa.

A chamada competitividade global tem exigido das empresas profundas alterações no seu modo de atuar. Albuquerque (1999) diz:

Para colocar o sistema em funcionamento é necessário fazer as coisas, cuja utilização é governada por um conjunto de leis, interajam eficazmente com as pessoas que, por sua vez, têm o seu comportamento governado por outro conjunto de leis. As leis que governam a utilização das coisas são leis físicas: por exemplo, de mecânica, de termodinâmica, de hidráulica e de eletrônica. As leis que governam o comportamento dos homens são as da psicologia, da sociologia, da biologia e da ciência política. Leis do animado e do inanimado, cada qual com seus próprios imperativos, suas próprias oportunidades. (p. 223).

E, para isso, até mesmo o conceito de competência tem tomado outros rumos. “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY E FLEURY, 2000, p. 21). Nota-se novamente a importância da acumulação de benefícios, tanto organizacionais, como pessoais. Até mesmo agregação de valor, conceito antes entendido como

puramente econômico-organizacional, é, com propriedade, estendido ao sócio-individual.

A máxima já superada, de que a função principal das organizações estava na maximização da riqueza dos acionistas, deu lugar ao entendimento de que uma organização deve “atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos (*stakeholders*) na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade.” (ALBUQUERQUE, 1999, p. 218). Quem sabe aqui inicia a administração de recursos humanos que consiga trabalhadores satisfeitos e motivados. Se o maximizar a riqueza dos acionistas, for o único interesse atendido, é óbvio que os outros envolvidos, no caso os empregados, não verão as suas necessidades satisfeitas e, portanto, o motivador que leva à ação, manter-se-á em constante dissonância. O resultado provável é a insatisfação plena.

A administração tem se tornado nova quase todos os dias, mesmo com a resistência de alguns, que se permitem algum tipo de conservadorismo. A gestão de pessoas tem se comportado desta mesma forma, parecendo até mesmo, que o entendimento do trabalhador como um ser humano diferente do antigo conceito, anda com passos maiores do que os outros subsistemas administrativos.

Handy (1999) levanta interessante questão sobre as empresas e todas as instituições, quando afirma que elas na realidade são comunidades e não propriedades, onde os habitantes devem ser vistos como cidadãos e não como empregados ou recursos humanos. Diz ainda que os cidadãos em todas as democracias têm voz ativa, participam na riqueza e na governança da sociedade, têm direito à vida, à liberdade e à felicidade, onde a liberdade essencial do indivíduo é a força motriz por trás da democracia. Com isso, afirma:

É essa força que as organizações precisam agora aprender a aceitar, à medida que os indivíduos começam a esperar, de suas comunidades de trabalho, o mesmo

conjunto de liberdades, direitos e responsabilidades que têm na sociedade maior. As pessoas não são mais propriedade. (HANDY, 1999, p. 154).

Bethlem (1999) insiste que devemos pesquisar e aprender uma administração que contemple a realidade brasileira, muito diferente das *best practices* estrangeiras, comuns em nossos cursos, por se referirem a ecologias muito diferentes e com isso, inadequadas para formarem executivos brasileiros competentes. Diz o mesmo autor que “*Management* (Gestão, Administração) é, na verdade uma tecnologia sem ciência estabelecida. Ou melhor, é uma *praxis*.” (p. 211). Trata-se de um conjunto de processos, técnicas e maneiras de organizar o esforço humano, para que as organizações e o País, dentro de um contexto e em um período de tempo, consigam mais eficiência e eficácia.

Pinto (1980) quando analisa em sua obra os processos de desenvolvimento, aborda uma característica muito comum no comércio brasileiro: a empresa de tipo familiar. Cita que esta é uma característica do próprio subdesenvolvimento, encontrada nas sociedades de economia que estão neste estágio. Mostra que este tipo de organização, cujo patrimônio é bem de família e cuja equipe dirigente se confunde com um grupo de parentes, tem características arcaicas de empresa, resiste à penetração dos fatores de racionalização que se encontra nas empresas modernas, que por sua vez tendem a predominar com a expansão do desenvolvimento. Isto acontece não só na estrutura administrativa ou nas relações com o mercado, mas também em sua organização interna, onde os padrões, valores e técnicas de um estilo patrimonialista de administração e gerência “se opõem e dificultam a implantação de outros valores e técnicas característicos de um estilo racional de organização de empresa.” (Id. Ibid. p. 112). O desenvolvimento exige condições novas nas relações entre empregados e empregadores, que se chocam com o antigo patriarcalismo patronal existente nestas organizações.

Outra questão se refere à burocratização e à resistência destas empresas em adotar padrões racionais de trabalho, já que a entendem no seu sentido puramente negativo. Com a resistência que essas empresas têm às mudanças, são multiplicados os problemas de pessoal, uma vez que fixam os trabalhadores de baixo nível e rejeitam aqueles que aspiram ascender pois, a promoção, a partir de certo ponto, se confunde com a propriedade.

Como 99% das empresas brasileiras (PEQUENOS...,2002) são de micro e pequeno porte, quase sempre familiares, este fenômeno está presente na economia. Essa realidade torna fundamental a participação sindical na condução e sugestão de práticas que facilitem e promovam a quebra da resistência em se transformar.

As ciências humanas têm buscado constantemente entender os indivíduos, tarefa, possivelmente, bastante complicada. Com isso, as teorias organizacionais, por envolverem conhecimentos humanos, tornam-se constantes investigadoras do comportamento dos homens.

Ramos (1981) aborda a questão com propriedade, enfatizando que os fracassos organizacionais acontecem pelo pouco entendimento do comportamento humano. Ainda, segundo o mesmo autor, o comportamento chamado adequado é aquele que existe conforme regras e normas também consideradas adequadas. Tal conceituação faz parte do dia-a-dia das pessoas, quando estas são classificadas em comportadas e não comportadas.

Handy (1999) ao abordar que estamos condenados à liberdade porque nos tornamos responsáveis por nós mesmos, assevera:

Portanto, assim como os indivíduos, as organizações precisam decidir o que pretendem antes de decidir o que precisam fazer. Faz-se necessária uma filosofia para o nosso tempo, tanto para as instituições, particularmente as que se dedicam a negócios, como para os indivíduos, os quais, graças a Deus, não são mais os recursos humanos de alguma entidade amorfa, mas sim pessoas, cada qual com sua vida pela frente. No entanto não estamos livres para levar nossas vidas sem

levar os outros em consideração. Não podemos escapar à conectividade do mundo, porque quanto mais nos concentrarmos naquilo em que somos melhores, mais precisaremos da experiência dos outros. A auto-suficiência é um sonho inútil. (p. XVII).

Gahagan (1980) apresentando a teoria da troca, propõe o comportamento como uma mercadoria e uma forma de moeda. Caracteriza o comportamento social como: 1) avalia-se o comportamento dos outros; 2) busca-se maximizar os resultados nas relações e obter-se o melhor que se possa conseguir nas circunstâncias; 3) a atração e o desenvolvimento de relações envolvem um certo grau de escolha; 4) avalia-se não só as recompensas, mas também os custos envolvidos nas relações; 5) continua-se a comparar os resultados em qualquer relação atual com as potencialmente acessíveis em outras relações; e 6) a teoria da troca não especifica a natureza das recompensas e dos custos. Assim, existe nas relações, uma constante “contabilidade”, onde o lucro é fundamental, sob pena de buscar-se novas relações. É possível então, perceber-se uma preocupação consigo próprio dos atores envolvidos nas relações. Se esta característica não existisse, é evidente que seria desnecessária a preocupação com os pares, já que nestas relações há um investimento neles para ser favorável o resultado da troca. Então, a preocupação com o outro, nada mais é que um esforço do investidor na satisfação de si próprio.

A teoria biológica da autopoiese, desenvolvida por Maturana e Varela (1997), embora com as limitações decorrentes do uso da biologia para justificar os sistemas sociais, tem sido usada para demonstrar a forma de atuação dos organismos sociais, quanto à preocupação consigo próprios. A mudança tem origem no ambiente e vêem-se as organizações como sistemas abertos, onde as mudanças no ambiente são os desafios que a organização tem que enfrentar. Isto é desafiado por Maturana e Varela com a teoria da autopoiese. O termo autopoiese designa a

capacidade de autoprodução mediante um sistema fechado de relações, já que os sistemas vivos se caracterizam pela autonomia, circularidade e auto-referência. Maturana e Varela (Ibid.) destacam que “o objetivo dos sistemas autopoieticos é, em última análise, produzir a si mesmos; sua própria organização e análise é o produto mais importante.” (p. 25).

Os mesmos autores mostram ainda que a vida não tem sentido fora de si mesma, que o sentido da vida de uma mosca é viver como mosca, “mosquear”, “ser mosca”, que o sentido da vida de um cachorro é viver como cachorro, ou seja, “ser cachorro ao cachorrear” e que o sentido da vida de um ser humano é viver humanamente ao “ser humano no humanizar”.

(...) que a forma de ser autônomo de um ser vivo estava no fato de que todos os aspectos da atuação de seu viver tinham a ver somente com ele, e que tal atuação não surgia de qualquer propósito ou relação na qual o resultado guiasse o curso dos processos que lhe davam origem. (...) forma de falar dos seres vivos que abrangesse a constituição de sua anatomia como sistemas nos quais, tudo o que acontece com eles em sua atuação como unidades separadas, seja em sua dinâmica relacional como em sua dinâmica interna, se refere somente a eles mesmos e acontece como uma contínua realização de si mesmos (...) que tudo o que acontece em e com os seres vivos tem lugar neles como se operassem como entes auto-referidos (...) como um simples resultado dessa própria atuação. (MATURANA E VARELA, 1992, p. 34).

Esta citação, que mostra o entendimento dos autores sobre a atuação dos seres vivos, tem fundamentado outros escritos que procuram justificar a atuação dos organismos sociais à luz da autopoiese. Morgan (2000) destaca que “os sistemas vivos, são sistemas de interação organizacionalmente fechados e autônomos que fazem referência somente a eles mesmos” (p. 252). Lembra ainda Morgan (Ibid.), que é o ponto de vista do observador externo que busca entender os sistemas vivos como sistemas abertos. Os sistemas vivos têm três características principais: autonomia, circularidade e auto-referência, o que lhes permite a capacidade de se autocriar e de se auto-renovar. Com isso, os objetivos dos sistemas autopoieticos, para designar essa capacidade de autoprodução segundo um sistema fechado de relações é, “em última análise, produzir a si mesmos; sua

própria organização e identidade é o produto mais importante.” (Id. Ibid. p. 253).

Ainda segundo Morgan (Ibid.), a teoria da autopoiese afirma que as relações dos sistemas com o ambiente são internamente determinadas. Apesar de aceitar que os sistemas têm seus ambientes, não podem ser entendidos como uma rede de partes separadas, já que o sistema deve ser entendido como um todo, possuindo uma lógica própria.

A atuação dos líderes, apresentada “(...) através do discurso, enunciar valores, interpretações, visões, que devem ser compartilhados e com isso legitimar o poder central.” (SILVA, 2002, p. 9), evidencia a constante preocupação do poder em reforçar-se, produzindo indivíduos, preferencialmente, pouco contestadores. Ao notar-se esta atuação, pode-se voltar à questão dos objetivos organizacionais e individuais, mais fáceis de entendê-los como relativamente opostos do que convergentes. Se uma organização busca o compartilhamento como forma de superar adversidades, o que faz com que os objetivos das partes sejam conflitantes? Quem sabe sejam então, as organizações criadas por alguns, para o atingimento de seus objetivos, cujos resultados serão menores quando contemplados os interesses dos recrutados para servi-los. Então, objetivos organizacionais e individuais podem ser convergentes, desde que na organização não existam indivíduos que tenham mais direitos e outros menos.

Segundo Marras (2001), empresariar de forma “inteligente”, requer a observação de alguns princípios que fundamentam a lógica do sistema capitalista:

(...) o empresário – administrador inteligente – deve pensar, na sua lógica do lucro, sobre as seguintes verdades, hoje cada dia mais transparentes:

α Não é possível otimizar a produtividade sem a ‘vontade’ explícita dos trabalhadores.

α Não é possível influir nessa ‘vontade’, na medida em que se exerce uma política aberta de ‘capitalismo selvagem’.

α Para vender a produção e ter o retorno desejado do capital é preciso que o trabalhador tenha possibilidade financeira de consumir; caso contrário provoca-se a interrupção do ciclo.

α Para competir com vantagem produtiva, hoje em dia, três fatores são essenciais e insubstituíveis:

- o querer fazer (variável volitiva¹);
- o saber fazer (variável cognitiva²);
- o poder fazer (variável instrumental³).

α É preciso investir no longo prazo, substituindo o pensamento imediatista do lucro por planejamentos estratégicos e políticas que priorizem a sobrevivência da organização e seus recursos (principalmente os humanos) no longo prazo.(p.257).

Mesmo estas questões de características instrumentais, incapazes de sozinhas terem alguma relevância, andam um pouco esquecidas. O retorno do capital através do consumo constitui-se em um dos princípios do capitalismo e particularmente do varejo. Não existe varejo nem capitalismo sem um consumo que produza o retorno do investido. Esperar que só os outros promovam este trabalhador que consome, mantendo um quadro, que além de não consumir, ainda não tem a “vontade” necessária à otimização da produtividade, vai de encontro às necessidades do comércio. Também, um empresário “inteligente” não pode imaginar que pessoas despreparadas, mal remuneradas, que não querem fazer porque não sabem e não podem fazer, vão ter algum tipo de consideração, cuidado e interesse pelo “dinheiro do patrão”. Certamente estarão elas ali com a mesma lógica do selvagem curto prazo: aproveitar a oportunidade tirando o máximo que puderem.

2.3.2. As políticas e os princípios

Segundo Hampton (1992), para que os gerentes tomem decisões semelhantes, para situações similares, são definidas orientações para a tomada destas decisões, o que se chama de política. Seu propósito é limitar os critérios para a tomada de decisão, de forma a orientar as pessoas na direção dos objetivos que foram refletidos por uma política.

¹ relativo à volição ou à vontade.

² relativo ao ato de conhecer ou adquirir conhecimento.

³ relativo ao meio para conseguir um fim.

Conceituando-se políticas, pode-se afirmar:

As políticas organizacionais consistem em diretrizes que orientam as técnicas e os procedimentos adotados para execução das atividades de uma organização, de tal modo que sejam atingidos os objetivos. As políticas de gestão de recursos humanos expressam não só as diretrizes da empresa com referência aos processos da gestão de pessoal, mas também se configuram como elementos de mediação na relação capital/trabalho. Operacionalizando essa proposta conceitual tem-se um sistema de gestão, constituído pelo conjunto integrado de políticas, diretrizes, procedimentos e instrumentos gerenciais que viabilizam a ação administrativa e técnica sobre os recursos humanos organizados na produção. (FLEURY E FISCHER, 1992, p. 6).

Estas políticas, ainda segundo os autores (Id. Ibid.), estão explicitadas em documentos ou nos discursos organizacionais, porém na maioria das vezes implícitas, percebidas nas práticas organizacionais. São de caráter eminentemente reativo às forças internas e externas. Entre as internas estão, segundo os autores (Id. Ibid.) as mudanças no processo produtivo, através de ação da cúpula diretiva, e nas mudanças no perfil da força de trabalho. Destacam as externas como a ação do Estado – através de leis e decretos que regulam as ordens social e econômica; a ação dos movimentos sociais – sindicatos laborais e patronais com suas demandas, posições ou reivindicações; e a ação do mercado – principalmente o relacionado ao mercado de trabalho.

São portanto as políticas, instrumentos de fundamental importância na gestão de pessoas de uma organização, já que, segundo os autores, são capazes de mediar a relação capital/trabalho, questão que é da essência do movimento sindical. Merece portanto o movimento, deter-se profundamente no assunto, para que as categorias envolvidas sejam capazes de praticar sistemas de gestão, de acordo com o que se tem preceituado como relevante e imprescindível à produtividade e ao alcance dos objetivos.

Porém, ainda segundo Fleury e Fischer (1992), são necessárias mudanças no modo de encarar a gestão de recursos humanos, mas elas não estão se concretizando ou mostram um ritmo mais lento que o exigido pelas

transformações ambientais. Assim, faz-se necessária uma redefinição das diretrizes estratégicas e da forma de implantação.

Durante muito tempo os responsáveis pelo pessoal ficaram fora das principais questões e agora chegou o momento de por em prática a ligação da Administração de RH com o negócio da empresa. Por tudo isso, é que as políticas de gestão e formas de gestão da mão-de-obra, ou seja, como se administrar o trabalho, são assuntos palpitantes e atuais.

Handy (1999) pela sua incontestável capacidade, ao mostrar quando a eficiência é ineficaz, pode ser mais uma vez citado:

Examine, por exemplo, o mercado de trabalho. Se deixado à própria sorte, o tipo de eficiência de Adam Smith impulsiona salários e folhas de pagamento para baixo, mas aumenta a desigualdade. E o que é pior: essa concorrência pela eficiência não deixa reservas de recursos para o investimento necessário para resgatar a situação por meio de treinamento e reeducação. Permite-se que os incompetentes fiquem ainda mais incompetentes. É necessária alguma forma de amortecimento, seja por meio de um salário mínimo, de um banco de aprendizado, de sindicatos mais fortes ou de gastos em treinamento legalmente necessários, de modo que o grupo inferior não seja perdido para sempre. Trata-se da velha analogia, segundo a qual os freios permitem que o carro ande mais depressa. (p. 25).

O autor é muito claro nas desigualdades provocadas por uma política liberal, que como solução exige um salário mínimo – o piso normativo trata disso – e sindicatos fortes. Mostra ainda o necessário investimento em treinamento e reeducação, que são assuntos possíveis de serem incentivados via decisões normativas, transformando-se portanto em políticas surgidas a partir da negociação sindical.

As decisões estratégicas de RH, passam pela “adequação de funções, desenvolvimento, remuneração e relações com empregados e sindicatos.” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 32), compondo-se nas maiores atividades do setor. Continuam os autores afirmando, que executivos, sindicatos e empregados, estão cada vez mais conscientes com as possibilidades de negociações coletivas.

Marras (2001) sobre a gestão estratégica de RH, enfatiza que deve ser a que promova, através das políticas organizacionais, substanciais mudanças de paradigmas. Estes novos paradigmas, alteram os resultados organizacionais a partir do desempenho humano, alcançando maior qualidade e produtividade, além de redesenhar a cultura organizacional para permitir gestões participativas e comprometidas com objetivos individuais e organizacionais.

Segundo Marras (Ibid.), no final dos anos 90 as organizações começaram a ver na terceirização – “ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício com a tomadora desse serviço.” (Id. Ibid. p. 53) – a possibilidade de uma maior especialização dos serviços com um menor custo. Lembra porém, que terceirizada é a execução dos serviços, ficando sempre atribuídos ao RH a gestão e a responsabilidade dos resultados.

O sistema de Administração de Recursos Humanos segundo Marras (Ibid.), compõe-se de 10 subsistemas que respondem pelas funções de RH. Neste trabalho servirão de base para a classificação das políticas de recursos humanos, com uma modificação: a separação do Contencioso Trabalhista da Assistência Social, já que são duas atividades completamente diferentes. São também do autor, as definições de cada subsistema que aparecem neste capítulo, bem como, para evitar repetição, são também do autor os conceitos utilizados no início de cada subsistema, na análise de resultados deste trabalho.

Apresentam-se então, da seguinte forma:

- Recrutamento e Seleção – responsável pela captação, triagem e seleção de profissionais para a empresa. Deve ser acionado em função da rotatividade, do aumento de quadro planejado ou do aumento de quadro

circunstancial. O recrutamento e a seleção, dividem-se em interno – quando o candidato está na própria empresa – e o externo – quando buscados fora da organização.

A rotatividade ou *turn-over*, refere-se ao número de empregados demitidos em um certo período, comparado ao quadro médio de pessoal. É um dado importante, porque implica em acréscimo de custos, já que o índice mostra o percentual de pessoas a mais que a organização precisa manter, para que a produção seja a mesma.

As políticas enquadradas neste sistema, devem referir-se às fontes de recrutamento, se interno ou externo; as técnicas de recrutamento que serão usadas; na seleção, quais são as exigências do cargo e que características deve ter o candidato; os instrumentos – entrevista e/ou testes - que devem ser utilizados.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) a administração tradicional baseia-se em tarefas reunidas em funções e busca indivíduos adequados para estas funções. Hoje, papéis são definidos de acordo com a habilidade de cada empregado e, no lugar da competição, são valorizados a cooperação e o sentimento de equipe.

Albuquerque (apud MARRAS, 2001) afirma que a seleção a nível estratégico deve definir, quais as características desejadas para o pessoal, no longo prazo e a adequação dos sistemas internos e externos para a definição do futuro esperado pela empresa.

- Remuneração – responsável pela definição e estipulação do valor a ser recebido pelos funcionários. Não é composta unicamente pelo salário, pois devem ser acrescidos os benefícios.

Ainda segundo Marras (Ibid.), um programa de gestão de cargos e salários, compreende a análise da função, uma descrição de cargos, uma avaliação

dos cargos, uma pesquisa de salários, a definição da política de remuneração e a construção da estrutura salarial. Neste subsistema, as políticas servem para a definição de que princípios usarão as organizações na busca do valor a ser pago; se o piso salarial ou próximo dele; maior, igual ou menor que a média da concorrência, justificando como a empresa entende e pratica o equilíbrio salarial interno ou externo.

A situação da empresa em relação aos concorrentes, a justiça salarial interna ou a decisão da remuneração com base no desempenho individual, das equipes ou de toda a empresa, referem-se as decisões estratégicas de qualquer organização, já que embasam as suas políticas de remuneração, segundo Milkovich e Boudreau (2000).

Albuquerque (apud MARRAS, 2001) esclarece que sobre compensação, o planejamento estratégico de RH deve prever de que forma será a remuneração do futuro, para vinculá-lo às estratégias de longo prazo da empresa.

- Benefícios – trata dos programas ou planos da organização que visam a complementação dos salários. Podem ser compulsórios – aqueles estipulados por lei ou normatizados – ou espontâneos – oferecidos pela organização por vontade própria. Devem atender aos objetivos da organização e dos indivíduos.

As políticas do subsistema, devem levar em consideração as necessidades e desejos dos funcionários, porque se alcançados de forma paternalista, perderá a organização a oportunidade de usar adequadamente os satisfatores de necessidades. É este o princípio dos planos de benefícios flexíveis, onde o trabalhador pode escolher aqueles que mais lhe interessam, dentro dos oferecidos pela organização.

- Treinamento e Desenvolvimento – busca preparar as pessoas desde o aperfeiçoamento para a realização de tarefas, até o desenvolvimento de potencialidades. Provoca mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes.

As políticas do setor contemplam os critérios utilizados para a avaliação, preparação e programação do treinamento, bem como os critérios de desenvolvimento de recursos humanos.

Marras (2001) distingue dois tipos de objetivos do treinamento: o primeiro refere-se aos objetivos específicos – que contemplam a formação profissional, onde são repassados todos os conhecimentos e práticas para alcançar um grau ideal de capacidade laboral; a especialização, que busca repassar conhecimento e prática específica de uma área de trabalho; e reciclagem que revê conceitos, conhecimentos ou práticas, renovando-os ou atualizando-os. O segundo são os objetivos genéricos, que buscam o aumento direto da produtividade, o aumento direto da qualidade, a otimização pessoal e organizacional e o atendimento de exigências das mudanças. Em relação aos objetivos do desenvolvimento, informa que é o despertar das potencialidades de um talento para que surjam e cresçam até o desejado.

Milkovich e Boudreau (2000) enfatizam que o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, embora tarefa comum do RH, é uma das mais importantes e mais caras do setor. Porém estes gastos, estão sendo encarados como investimento estratégico, iguais ao efetivado em instalações e equipamentos. Novas habilidades ou melhora das existentes, em funcionários capazes de, por exemplo, avaliar a qualidade do produzido, atividade que antes era exclusividade dos supervisores, são uma necessidade de qualquer organização hoje.

“O National Center on the Educational Quality of Workforce, dos Estados Unidos, estima que existe um aumento de produtividade de 3,4% quando sobe o valor das ações de uma empresa, mas um ano de aumento na média de escolaridade de sua

mão-de-obra traz um crescimento de 8,6% - uma boa razão para que as empresas considerem melhor o valor das instituições de ensino no esforço de treinamento". (Id. Ibid. p. 363).

Esta citação não exige nada mais que suas palavras, servindo apenas para reforçar a importância do treinamento. Todos os empresários e os funcionários sabem disso mas mesmo assim, os programas de treinamento ainda são escassos no Brasil. Os mesmos autores continuam esta análise afirmando que não há necessidade de programas caríssimos, porque existem centenas de instituições públicas e privadas já disponíveis para oferecer esses serviços. A FECOMÉRCIO-RS, gestora do SESC e do SENAC no estado, sabe o quanto é difícil completar uma turma de treinandos, mesmo quando o curso tem parte de seu custo subsidiado.

Ainda Albuquerque (apud Marras, 2001), enfatiza que o planejamento estratégico de RH, no subsistema de desenvolvimento, deve definir quais os meios de formação das pessoas necessários à condução da empresa no futuro. Afirma também que estes planos devem ser flexíveis para ajustarem-se às mudanças de circunstâncias. Nesta fase também devem ser formulados os planos de carreira.

- Avaliação de Desempenho – trata da mensuração dos resultados obtidos por um empregado ou um grupo. É um instrumento importante, porque avalia o investimento realizado pela organização em uma trajetória profissional. É útil porque identifica as necessidades de treinamento, define o grau de contribuição nos resultados da empresa, prospecta novos talentos, facilita o autodesenvolvimento, fornece *feedback* e subsidia programas de méritos, segundo Marras (2001).

A avaliação de desempenho, segundo Milkovich e Boudreau (2000), serve para o retorno de informações ao empregado sobre seus pontos fortes e fracos, diferencia os indivíduos para a busca de recompensas, avalia e mantém o sistema de recursos humanos e gera informações para ações como a demissão.

Importa lembrar, que o avaliado sempre espera um retorno da avaliação, sendo portanto preferível não fazê-la se não houver comunicação dos resultados.

Mesmo com as evidentes vantagens de uma avaliação de desempenho, sua implantação nem sempre é fácil. Uma questão importante refere-se à definição de como será a medição. Isto exige a definição de padrões facilmente assimiláveis sob pena de insatisfações com o processo. Quem sabe por isso, os padrões quantitativos sejam os mais utilizados, já que, de outra forma, é comum encontrar-se um avaliador que não sabe o que quer avaliar e um avaliado que desconhece como esta avaliação está sendo feita.

Gary (2003) afirma que demonstrar a relação entre investimentos específicos em pessoal e o impacto na geração de resultados, começa com a capacidade de medi-los, o que 70% dos executivos, nunca ou raramente fazem. O principal objetivo busca alcançar a capacidade de avaliar todas as ações de investimento em recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento, programas de compensação, de benefícios e reconhecimento, para determinar quais as que mais contribuem para atingir os interesses estratégicos da organização. Um dos modelos aplicados é o da consultoria Towers Perrin, que procura:

(...) estabelecer relações entre ações de recursos humanos (compensações, treinamento), capacidade do capital humano (liderança, engajamento dos empregados), indicadores intermediários de desempenho (produtividade, satisfação do consumidor) e, finalmente, medidas de desempenho financeiro (estoque e crescimento da receita). (p. 1).

Esclarece que o retorno do investimento em recursos humanos ainda é um processo em desenvolvimento, porém é fundamental que as empresas façam alguma coisa, independente do modo como fazem. O importante é chegar o mais próximo possível do entendimento de quais investimentos, especificamente, causam mais impacto nos resultados.

Mais uma vez Albuquerque (apud Marras, 2001), sobre o subsistema de avaliação, afirma que devem ser buscados os meios para futuras avaliações, bem como que aspectos devem ser avaliados no longo prazo, de forma a identificar os talentos em potencial.

- Departamento Pessoal – efetiva os registros exigidos pelas práticas administrativas e pela legislação que rege a relação capital e trabalho. As funções mais conhecidas referem-se à admissão de novos empregados, demissão, entrevista de saída, absenteísmo, aplicação das leis trabalhistas e previdenciárias, folha de pagamento e normas disciplinares

As leis trabalhistas no Brasil, como qualquer outra norma legal, comportam-se precisamente como o afirmado por Milkovich e Boudreau (2000), onde “Um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento econômico (...) de alguns países desenvolvidos sempre foi a dificuldade de prever as mudanças legais.” (p. 44). A surpresa e a modificação constante das leis, não protegem os cidadãos e as empresas e transforma os investimentos em um grande risco. A instabilidade política proporciona tantos estragos como a instabilidade econômica, já que as ações governamentais refletem e influenciam a sociedade e a cultura de um país.

- Higiene e Segurança do Trabalho – atua tanto na prevenção quanto na correção de ações que envolvam acidentes de trabalho e saúde do trabalhador. Concentra-se na segurança, higiene e medicina do trabalho.

A segurança do trabalho busca a prevenção dos acidentes, levanta suas causas e conseqüências, analisa os EPI's – equipamento de proteção individual – bem como coordena e participa das CIPA's – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Por sua vez, a higiene e medicina do trabalho, tem como principal atividade o programa de controle médico-ocupacional.

- Serviços Gerais – serviços prestados pelo RH aos trabalhadores.

Estão nestes serviços a segurança patrimonial, a brigada de incêndio, a limpeza, o restaurante ou refeitório, o ambulatório, o posto bancário, a cantina entre outros. Suas políticas são as que definem o que, de que forma e porque deve a organização prestar serviços aos funcionários.

- Contencioso Trabalhista - trata dos processos trabalhistas, movidos contra a empresa. O ex-empregado, já que enquanto empregado raramente acontece, inicia o processo junto a Justiça do Trabalho, a partir de uma petição inicial, onde postula verbas e direitos que entende devidos e não satisfeitos pela organização. Embora ainda exista no processo trabalhista o *jus postulandi* – postular judicialmente por si próprio - muito raramente um reclamante aciona uma empresa sem a contratação de um advogado. Existe obrigatoriamente na audiência inaugural a primeira tentativa de conciliação. Frustrado o acordo acontece a fase de prosseguimento com uma audiência para ouvida das partes e testemunhas. Como a empresa é uma das partes, é sempre representada pelo proprietário ou por um preposto nomeado para tal. O preposto obrigatoriamente deve ter conhecimento dos fatos, sob pena de confissão daquilo que desconhece. Por isso, dentro do processo, é uma figura importante, já que suas decisões ou seu depoimento comprometem a organização. Este preposto pode ser, ou normalmente é, alguém ligado ao DP. É repetida na audiência de prosseguimento mais uma tentativa de acordo. Novamente frustrada segue o processo para as razões finais e depois ao julgamento pelo Juíz. Depois de sentenciado a parte descontente pode buscar as instâncias de apelação, o Tribunal Regional do Trabalho para matéria de fato ou de direito ou o Tribunal Superior do Trabalho, apenas para as questões de direito. Após ocorre a fase de execução, quando a parte vencida deve pagar o valor a que foi condenado.

Também é do DP a responsabilidade por fornecer ao advogado os documentos necessários à defesa. Deve ainda o DP acompanhar junto com o advogado o andamento do processo, para que não seja aplicada à empresa a pena de revelia ou confissão ficta, por perda de alguma audiência ou da juntada de algum documento.

As políticas deste subsistema são as que tratam da forma como a organização vai proceder em relação ao processo, como a de fazer ou não qualquer tipo de acordo. A instrução da organização para que o processo tramite pelo maior tempo possível, é uma prática bastante comum, embora as empresas não divulguem tal postura.

- Assistência Social – programas de atendimento aos empregados em situações e momentos de necessidade. Refere-se, principalmente ao acompanhamento dos funcionários em caso de internação hospitalar, apoio psicossocial à família do empregado em caso de acidente, apoio e mediação em conflitos familiares e ajuda aos empregados nos casos de desajuste social ou calamidade.

As políticas deste subsistema são as que definem como essas necessidades serão atendidas e principalmente até que ponto está disposta a empresa em participar e intervir nestas questões.

- Relações Trabalhistas – é o setor responsável pelo planejamento e execução de programas relativos à área trabalhista-sindical. São as políticas que definem as normas das relações com os empregados e os sindicatos. A cultura patronal nesta questão é a de distanciar-se o mais possível dos sindicatos laborais. Assim, a relação sindicato/empresa é esporádica, normalmente só acontecendo nos momentos de homologação de rescisões contratuais.

Hoje, segundo Milkovich e Boudreau (2000), para se gerenciar o ambiente de trabalho deve-se atentar para a gestão participativa, comissão de empregados e programas que busque melhorar a qualidade de vida, ao invés da relação conflitante com os sindicatos comum até tempos atrás. A nova administração não existe sem uma relação harmoniosa entre patrões e empregados.

As relações entre sindicatos, classificadas neste trabalho junto ao subsistema de relações trabalhistas são mais constantes, já que entre eles ocorrem normalmente as negociações e as decisões que fundamentam um ACT – Acordo Coletivo de Trabalho – ou uma CCT – Convenção Coletiva de Trabalho. Também ocorre a participação dos sindicatos quando instaurada uma RVDC – Revisão de Dissídio Coletivo, junto à Justiça do Trabalho.

O subsistema de Relações Trabalhistas, segundo Marras (2001) tem como principais atribuições o relacionamento com o sindicato patronal, devendo participar das assembléias que definem a atuação de seu sindicato; contatos com a federação estadual; definir um planejamento e a implantação de um programa contínuo de RT; analisar periodicamente o nível de satisfação dos empregados para com a empresa, propondo ações preventivas ou corretivas; oferecer aos líderes de setor, informações sobre a ação sindical, acordos, normas legais etc.; assessoria à cúpula da empresa e acompanhamento e assessoria ao contencioso trabalhista.

Refere-se ainda o autor à negociação trabalhista, definindo o tipo de cláusulas constantes nos instrumentos normativos, a saber: cláusulas econômicas, são aquelas que produzem impacto direto no caixa da empresa, como o reajuste salarial, piso normativo, adicional de horas extras etc.; cláusulas sociais, são as que representam necessidades relacionadas aos aspectos sociais, como garantia de emprego ao acidentado ou gestante, medidas de proteção ao trabalho etc.; e

cláusulas político-sindicais, as que tratam dos interesses diretos dos sindicatos acordantes, como a contribuição assistencial, o acesso dos sindicalistas à empresa etc.

Atualmente existe no mundo uma tendência para a descentralização das negociações trabalhistas, segundo Pereira (1998), com vantagens e desvantagens para os sindicatos. “A maior vantagem potencial (...) é de permitir explorar melhor benefícios comuns para a empresa e os trabalhadores através de esquemas mais adequados às peculiaridades de cada empresa.” (p. 19). Podem os sindicatos com a negociação em nível de empresa, atentarem mais para as seguintes áreas: remuneração flexível baseada em ganhos de produtividade; participação nos resultados; negociação de concessões entre nível de emprego e remuneração; remuneração e tempo de trabalho flexíveis; prevenção de acidentes; programas de retreinamento; e participação em questões de qualidade e produtividade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta fase busca-se explicitar os procedimentos metodológicos, que foram utilizados para atingir os objetivos propostos por este trabalho. Assim, procura-se caracterizar a pesquisa, definir os métodos e técnicas e os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados, bem como os sujeitos de pesquisa.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Santos (1999) caracteriza as pesquisas segundo os objetivos em exploratórias, descritivas e explicativas. Descritiva é a feita “(...) na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/problema escolhido.” (p. 26). Por sua vez, explicativa é a que busca a “(...) identificação dos fatores que contribuem ou determinam a ocorrência, ou a maneira de ocorrer dos fatos e fenômenos.” (p. 27). Assim, este é um estudo de natureza descritiva-explicativa, abordando a forma de atuar da FECOMÉRCIO-RS, a partir dos instrumentos normativos e do entendimento dos envolvidos no processo de definição, do que pode ou não ser incluído num acordo coletivo. É uma pesquisa aplicada de caráter qualitativo, que o mesmo autor define como “(...) aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador.” (p. 30), onde ocorre análise de informações e de conteúdo. Buscou levantar a influência da FECOMÉRCIO-RS na formulação de políticas de gestão de pessoas.

Segundo os procedimentos de coleta entende-se como um estudo de caso, pois se fundamenta na análise da atuação de uma organização, “(...) com o objetivo de aprofundar os aspectos característicos.” (id. *ibid.* p. 28). Os dados primários foram coletados em uma entrevista semi- estruturada com o Presidente da FECOMÉRCIO-RS, Dr. Flávio Roberto Sabbadini. Na análise das cláusulas que compuseram este trabalho, houve a parceria do Dr. Antonio Job Barreto, advogado e procurador da FECOMÉRCIO-RS responsável pelas negociações sindicais da entidade.

Trata-se de um estudo *ex-post-facto*, porque “examina o que já está pronto, anterior ao controle de pesquisador.” (Santos, 1999, p. 30), uma vez que como dados secundários foram utilizadas as decisões normativas dos anos de 1999 a 2003. No ano de 1999 as entidades utilizaram um Acordo Judicial e uma Convenção Coletiva de Trabalho, cada um especificando a sua vigência e as cláusulas acordadas segundo o interesse dos acordantes. No período 2000 a 2003 aconteceu em cada ano uma convenção coletiva. Fizeram parte destes acordos a FECOMÉRCIO-RS – Federação de Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul - e a FECOSUL - Federação dos Empregados no Comércio do Estado do Rio Grande do Sul, válida para os municípios inorganizados sindicalmente do estado.

Nas revisões de dissídio coletivo acontecidas em 2002 e 2003 e ajuizadas no Tribunal Regional do Trabalho da 4^a Região, buscou-se as reivindicações laborais e os arrazoados contestatórios da categoria patronal. Também foi utilizada a pauta de reivindicações patronais sugerida pela FECOMÉRCIO-RS para utilização dos sindicatos filiados nos seus dissídios.

As cláusulas constantes nestes instrumentos, foram uma-a-uma analisadas e as acordadas em convenção foram ainda classificadas nos subsistemas de RH, de acordo com o estipulado por Marras (2001), que caracterizou o estudo como descritivo. Esta fase permitiu esclarecer em quais subsistemas existe a maior preocupação dos sindicatos, o que é valorado pelo o movimento e o que foi possível acordar durante o período analisado, não se atendo na busca de um modelo de gestão de pessoas.

Mesmo que o estudo refira-se a 2 Federações Sindicais, FECOMÉRCIO-RS e FECOSUL, atuantes em uma determinada base territorial e referentes a um período estipulado, permite a inferência para outras organizações do mesmo tipo e de outras bases, já que a forma de atuar é muito próxima. Isso acontece porque a legislação trabalhista é de abrangência federal, o ramo comércio varejista é o mesmo e todos os sindicatos e federações do setor são filiados a CNC – Confederação Nacional do Comércio – entidade representativa da categoria a nível federal.

Os acordos normativos, as reivindicações e as contestações revelam o que de fato acontece, o que é aceito e o que é recusado pelas entidades, não permitindo desta forma, os viéses que os discursos poderiam apresentar. Estes instrumentos são o objetivo final das organizações sindicais e normatizam as relações de trabalho além do que consta na lei. Os dados contidos nestes instrumentos permitem uma análise mais sólida e efetiva se comparados a qualquer outro tipo de dado, por serem eles a real consequência da atuação sindical. Por isso, neste aspecto, ocorreu uma mudança em relação ao projeto desta pesquisa. Foram suprimidos do estudo, os questionários aos sindicatos varejistas do estado, em

razão do exposto e da abundância dos dados que compõem os instrumentos normativos e as entrevistas realizadas.

O critério usado para a escolha destas entidades foi o da representatividade, já que comércio e empregados no comércio estão presentes tanto na Capital, como no menor município do Estado. Este segmento ainda é composto de micro, pequenas, médias e grandes empresas com realidades bastante diferentes, obrigando as entidades a uma atuação que contemple as necessidades decorrentes do porte de cada empresa. Ainda, caracterizam-se estas organizações como de direito privado que tratam de coisas públicas, interferindo no trabalho, nos direitos e nos deveres de uma parcela considerável da sociedade.

A coleta dos dados, num primeiro momento, aconteceu com as entrevistas, permitindo assim a visão dos dirigentes a respeito do assunto. Após partiu-se para a análise dos documentos, que representam o resultado da ação sindical.

3.2. PERGUNTAS DE PESQUISA

Conforme o problema de pesquisa e objetivos, estabeleceu-se as seguintes perguntas:

- A FECOMÉRCIO-RS influencia, busca, aprimora e propõe definições nas políticas de gestão de pessoas das empresas integrantes da categoria?
- As decisões normativas são usadas para a definição de políticas de RH?
- Como a FECOMÉRCIO-RS posiciona-se nas contestações das revisões de dissídios coletivos, no que se refere às políticas de gestão de pessoas?

- A pauta de reivindicações patronais sugerida pela Federação, contempla políticas de RH?
- A Federação preocupa-se em levantar/pesquisar as formas de gestão de pessoas mais modernas? E isso pode ou deve ser incluído nas decisões normativas?
- As entidades buscam a manutenção das contribuições compulsórias da categoria?

3.3. DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Para uma melhor compreensão deste trabalho, são definidos como principais termos os seguintes:

Acordo Judicial de Trabalho: decisão normativa, resultado de uma Revisão de Dissídio Coletivo – RVDC – acordada pelas partes e homologada pela Justiça do Trabalho. (CARRION, 1998).

Atuação: caracterização da forma de ser, de agir e de se comportar dos sindicatos.

Categoria Econômica: refere-se às empresas que compõem um determinado setor de atividade. São os empregadores. (Id. Ibid.).

Categoria Laboral: refere-se aos trabalhadores das empresas. São os empregados. (Id. Ibid.).

CNC – Confederação Nacional do Comércio: entidade de 3º grau, representante da categoria a nível nacional, a qual filiam-se as federações estaduais. (Id. Ibid.).

Convenção Coletiva de Trabalho: decisão normativa acordada pelas partes e depositada na Delegacia Regional do Trabalho. (Id. Ibid.)

Decisão Normativa: refere-se a qualquer norma coletiva de trabalho, de cumprimento compulsório pelas categorias envolvidas na decisão, podendo ser, uma convenção, um acordo ou um dissídio coletivo de trabalho. (Id. Ibid.)

Dissídio Coletivo: decisão normativa julgada pela Justiça do Trabalho, por não haver acordo entre as partes. (Id. Ibid.)

FECOMÉRCIO-RS – Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul: entidade de 2º grau, representante da categoria a nível estadual, a qual filiam-se os sindicatos patronais.

FECOSUL – Federação dos Trabalhadores no Comércio do Rio Grande do Sul: entidade de 2º grau, representante da categoria a nível estadual, a qual filiam-se os sindicatos laborais.

Políticas Organizacionais: “consistem em diretrizes que orientam as técnicas e os procedimentos adotados para execução das atividades de uma organização, de tal modo que sejam atingidos os objetivos”. (FLEURY & FISCHER, 1992, p.6).

Políticas de Gestão de Recursos Humanos: “expressam não só as diretrizes da empresa com referência aos processos da gestão de pessoal, mas também se configuram como elementos de mediação na relação capital/trabalho”. (Id. Ibid. p.6).

Relações sindicais: padrões de relacionamento dos sindicatos com as empresas da categoria e com os outros sindicatos. (MARRAS, 2001).

Sindicato: entidade de representação, assistência e coordenação de uma categoria laboral ou econômica, em uma determinada base territorial. (BRASIL, Consolidação..., 2001).

Sindicatos do Comércio Varejista do Rio Grande do Sul: entidades sindicais de 1º grau da categoria econômica comércio varejista, com base territorial municipal ou micro-regional, sediadas no Estado do Rio Grande do Sul.

Sindicato Patronal: entidade sindical representante de empresas.

Sindicato Laboral: entidade sindical representante de empregados

3.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo está limitado na FECOMÉRCIO-RS, no que se refere a sua influência na definição de políticas de recursos humanos, através das decisões normativas e na assistência sobre o assunto, aos sindicatos filiados.

3.5. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram levantados nas decisões normativas buscando as cláusulas que contemplam as políticas de recursos humanos. Também as manifestações nos processos de revisão de dissídios coletivos para inclusão ou exclusão de cláusula dissidiais, serviram para análise da definição das políticas aceitas pela FECOMÉRCIO-RS.

Foram coletados dados para análise, com uma entrevista semi-estruturada junto ao Presidente da FECOMÉRCIO-RS, por ser a maior autoridade da entidade, responsável pela definição das ações da Federação. Houve ainda a participação do procurador da entidade, que forneceu os subsídios necessários à análise de todas as cláusulas que compõem os documentos.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. A VISÃO DO PRESIDENTE

A entrevista com o Presidente da FECOMÉRCIO-RS, Dr. Flávio Roberto Sabbadini, aconteceu pela necessidade de se ter a opinião do principal dirigente da Federação sobre os assuntos abordados neste trabalho. É de especial importância, porque todo o sistema sindical do comércio no Rio Grande do Sul é liderado e conduzido pelo entrevistado.

Entende o Presidente que o movimento sindical, desde sua origem, tem por função mediar as relações capital/trabalho. Com a grande evolução do mundo moderno essa relação mudou muito, principalmente em função da velocidade da informação. Refere-se que para o sucesso organizacional hoje, existe a necessidade de uma empresabilidade e de uma empregabilidade trabalhando de forma unida. As organizações precisam ser eficientes enquanto capital econômico e os trabalhadores preparados como capital social ou humano, já que não se fala mais em empregado/empregador, mas sim nestes dois grandes capitais, que são os ativos mais importantes de um empreendimento. Segundo o entrevistado “a inter-relação entre estes dois capitais é que faz com que o aspecto organizacional e a vida comunitária possam realmente representar alguma coisa”. Existe portanto, na fala do Presidente, uma clara valorização da empresa e do trabalhador, como dependentes um do outro, no alcance do sucesso.

Evidentemente este discurso tem sido exaustivamente repetido por todos os dirigentes empresariais, porém nem sempre aplicado efetivamente na prática da gestão organizacional. O Presidente da Federação ao usá-lo, justifica-se pela necessidade de uma constante renovação, requalificação e capacitação da empresa, com o termo empresabilidade e do trabalhador com a empregabilidade, para que a competição que hoje existe, tanto entre empresas quanto por postos de trabalho, seja enfrentada de forma pró-ativa e com competências constantemente renovadas.

Entende também o Presidente que “ninguém nasce empresário e ninguém nasce empregado, isto é uma opção de vida”. Continua ainda dizendo que “estar na empresabilidade ou na empregabilidade é só uma questão de decisão”. Esta questão parece não ser tão simples assim, uma vez que se teria, ao menos, de pensar na oportunidade e nas características pessoais. Outra questão que deve ser lembrada, é que muitos pequenos negócios iniciam por responsabilidade do desemprego e não por uma questão de escolha.

O entrevistado faz também uma defesa dos chamados “S” (SENAC, SENAI, SESC, SESI, SEBRAE, SENAR, SENAT, entre outros), que recebem 1,5% da folha de pagamento das empresas e são administrados pelas Federações e Confederações empresariais. Segundo o Presidente beneficiam principalmente os micro e pequenos empresários, já que individualmente, estes menores muito poucos poderiam fazer para qualificar e capacitar seus empregados. Com o volume total arrecadado estas entidades têm condições de proporcionar um melhor serviço, beneficiando os próprios contribuintes.

Acredita ainda o Presidente, que o sindicalismo moderno está em fase de grandes modificações, tendo na representatividade das entidades a grande base

do sistema. Os sindicatos e o próprio Governo Brasileiro, estão em busca de uma reforma trabalhista. Querem os empresários, representados pelo mundo sindical, mudanças até mesmo na CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, porque “oriundas da década de 40 (...), não tem mais grande valia” e seriam fundamentais para enfrentar o grande desemprego que hoje se apresenta no país.

Temos aí um desemprego enorme, há a necessidade de desenvolvimento, de investimento na sociedade e investimento também em pessoas numa melhor qualificação. Então me parece que este papel, o mundo sindical vem completando de forma bastante austera de um lado e pró-ativa do outro. Hoje estamos fazendo a reforma trabalhista e a fase sindical, através do Fórum Nacional do Trabalho e a semântica disso aí, resume-se a um novo ordenamento jurídico e social, para que possamos melhor absorver as pessoas dentro de um novo foco de trabalho e também criar condições para que as empresas possam ter sobrevida num mundo competitivo, que nós também estamos vivendo.

Quer o Presidente com isso, enfatizar que o movimento sindical busca participar ativamente das reformas que tanto se fala hoje no Brasil e que elas são fundamentais para este novo momento. Qualquer mudança na legislação trabalhista provocará alterações nas relações entre empresas e empregados e conseqüentemente, afetará as políticas de recursos humanos das organizações. Com isso, diz o Presidente, que a FECOMÉRCIO-RS, integrante do sistema sindical, atua de forma bastante efetiva, em qualquer movimento que busque ou possa proporcionar mudanças na vida das organizações, o que de certa forma, influencia as políticas de recursos humanos dos integrantes da categoria. Afirma também que a Federação mede no mercado empresarial e no trabalho dentro das organizações, as suas ansiedades e demandas e com isso busca induzir as mudanças necessárias frente às próprias organizações e aos governos, buscando então, o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas.

As decisões normativas podem também participar desse processo, já que criam obrigações para todos os envolvidos. Então, diz o Presidente, o Fórum Nacional do Trabalho mudará as relações brasileiras nesta área. Enfatiza que, seguindo políticas da OIT - Organização Internacional do Trabalho, a decisão

negociada deve ter maior validade que o legislado, já que “Quando você coloca muito entulho ele é pouco seguido e custa muito caro”, devendo então haver maior abertura para a livre negociação. Afirma que num futuro breve, talvez dois anos, haverá a normatização das relações capital/trabalho onde a negociação direta, com a interveniência dos sindicatos, fará com que o negociado resolva rapidamente as lides, valorizando então o contato entre as partes.

Perguntado se os sindicatos, a base sindical e seus filiados têm buscado o aprimoramento das relações de trabalho, responde o Presidente “E muito. Além de vir das organizações, também vai dos Sindicatos para lá”. Existe portanto uma busca da participação dos filiados na atuação dos sindicatos. Esclarece que houve uma mudança na visão sindical, abrindo-se para o mundo e buscando através do “planejamento estratégico, o que necessitam efetivamente as empresas”.

A questão da representatividade do sindicato foi bastante enfatizada pelo Presidente, prevendo que se o sindicato através de parâmetros e indicadores, que virão através de norma legal, não puder comprovar esta representatividade, perderá a condição de existir como sindicato, devendo então se fundir ou ser incorporado por outro ou simplesmente deixará de existir. Isto quer dizer que existe uma preocupação com a representatividade do sindicato, para que os acordos sindicais não sejam desfavoráveis para as empresas ou trabalhador, filiados a sindicato pouco representativo.

O Sindicato para o entrevistado é em primeiro lugar um agente de mudanças, já que representa a categoria e deve agir como um “ator social de mudanças”, sendo um agente político. Para a sua manutenção ele também presta serviços, porém não é o preponderante. Para receber a contribuição negocial, que será devida pelos trabalhadores e empresas e possivelmente substituirá as

contribuições compulsórias atualmente existentes, o sindicato terá que negociar, porque se fugir da negociação o grau seguinte, Federação ou Confederação, assumirá o papel. Então, negociar servirá até mesmo para a sustentação do sindicato e estes recursos recebidos, serão conseqüências da efetiva atuação sindicais. O Presidente concorda que existiam sindicatos que utilizavam seus recursos financeiros mais na sua própria infra-estrutura do que com a categoria.

Outra abordagem feita pelo Presidente refere-se a forma que o movimento sindical e o Governo estão buscando para elaborar as novas contribuições sindicais e a própria reforma sindical, o que trará alterações na legislação trabalhista. Com relação à influência política na questão, afirma:

Veja bem, esta mudança vai ocorrer já sendo signada pelas Centrais Sindicais e pelas Confederações e o Governo, quer dizer, os entes políticos vão receber o projeto do novo mundo sindical já assinado por Governo, empregados e empregadores. Os políticos vão ter pouca folga para trabalhar isso aí, porque eles não vão defender A, B ou C. Os 3 já assinaram antes, já fizeram todo o trabalho negocial, por isso o negocial tem que sobrepujar o legislado.

A informação do Presidente reforça cada vez mais o propósito da negociação, quando se tratar de questões sindicais. O movimento sindical busca maior independência nas suas ações, para que o acordado não seja modificado ou dificultado em razão dos poderes normativos de outras instituições, como a Justiça do Trabalho ou do próprio Congresso Nacional.

Ainda sobre a importância do acordado, refere-se o Presidente:

Primeiro que a sinalização é uma concorrência para um ângulo só. Não uma concorrência entre eles, mas uma concorrência concomitante para um norte só. Sindicatos laborais e sindicatos empresariais, eles trabalharão para criar condições sócio-econômicas para as partes continuarem vivendo. Não adianta só empresa, ou a gente só ter pessoas, sem haver a contrapartida (...). Então, os dois estão caminhando para esse caminho, para esse lado de que, embora presentes, preocupados em manter funções básicas, importantes para os dois lados, mas o mais importante é manter empresas vivas e empregos vivos e conseqüentemente ainda existem também, para justificar a regra, sindicatos laborais e sindicatos empresariais que não notaram que as mudanças estão chegando.

Lembra o Presidente que tudo isso só pode ocorrer, com sindicatos fortes e representativos. Estas reformas não pretendem excluir direitos constitucionais como férias, 13º salário, FGTS etc. O que estão buscando é uma

flexibilização que permita tornar o acordado mais importante que o legislado e por consequência, maior rapidez na implantação de normas de interesse das duas partes. Hoje, entende o Presidente, o Governo tem se mostrado disposto a fazer muitas reformas que considera necessárias e que ele está dando as condições para isso. É necessário apenas que as lideranças empresariais e laborais tenham consciência de que são os agentes de transformação.

Sobre a questão dos sindicatos, através de cláusulas nos instrumentos normativos, auxiliarem as organizações na gestão de pessoas, diz o Presidente, que muito pode ser feito, acreditando que hoje de fato, mas ainda não de direito, isso já aconteça. O sindicalismo antigo já acabou e o novo mundo sindical espera empresas e empregos vivos.

O Presidente entende que a FECOMÉRCIO busca fortemente o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas através das suas diretorias, dos conselhos e das câmaras que compõem o movimento. Busca o sindicalismo novas regras com menos normas legisladas, onde as diferenças de organizações e regiões sejam levadas em conta e não esteja tudo normatizado da mesma forma no país todo. Exemplifica o Presidente, dizendo que Caxias do Sul e Santiago, municípios do RS com realidades completamente diferentes ou a General Motors e o bar da esquina, são muito diferentes para cumprirem as mesmas normas, porque se isso acontece, “nós passamos a tratar os desiguais de forma igual e isto não é possível”.

O Presidente encerra a entrevista reafirmando a importância do negociado, porque a velocidade do mundo de hoje leva a isto. Afirma ainda que não se busca “retirar a estrutura legal, ao contrário, a estrutura legal tem que normatizar as relações básicas, as cláusula péticas. Agora o mundo corrente tem que ser operado de forma negociada”.

Esta entrevista permite concluir, segundo as palavras do Presidente, que a FECOMÉRCIO - RS busca o aprimoramento, propõe e influencia as políticas de gestão de pessoas para os seus filiados, sendo as decisões normativas instrumentos para esta atuação. Acredita ainda serem os sindicatos, principalmente, agentes de mudança social, por isso devem preocupar-se com as formas de gestão de pessoas mais modernas. Afirma ainda que a sustentação financeira destas entidades, deve ser consequência da atuação negocial.

4.2. OS INSTRUMENTOS NORMATIVOS

Um dissídio coletivo, acordo judicial ou convenção coletiva de trabalho, conforme conceituados na definição dos termos desta dissertação, parte sempre de uma assembléia geral da categoria. Os trabalhadores e os empregadores, nesta assembléia, no mínimo definem as suas reivindicações, estipulam valores a serem descontados dos integrantes da categoria em favor dos sindicatos e dão poderes aos Presidentes para efetuarem acordo ou abrirem processo de RVDC - Revisão de Dissídio Coletivo junto a Justiça do Trabalho, caso frustradas as negociações para busca de um acordo. A abertura do processo de RVDC pode acontecer ainda na fase de negociação para que a categoria não perca o prazo de revisão, o que resulta na perda da data-base, ficando então sem um instrumento normativo após o fim da decisão revisanda.

É importante lembrar, como afirma Rodrigues (1992), citado na fundamentação, o momento crítico que vive o sindicalismo hoje. Tem-se percebido uma queda no número de sindicalizados, o que diminui a representatividade e o poder da entidade sindical. Ainda segundo o autor há uma pequena disposição das

categorias em participar das mobilizações sindicais, o que se reflete sobremaneira nas referidas assembléias. É comum sorteios e outras promoções para quem participar de uma delas, a fim de que as decisões sejam tomadas por um número de pessoas mais representativo da categoria. Com estas dificuldades, normalmente verifica-se que as “vontades” das diretorias são, quase sempre, o resultado da assembléia. O rol de reivindicações é apresentado aos participantes e raras vezes ocorre alguma alteração, supressão ou complementação, reforçando a crítica de que as assembléias muitas vezes, não passam de *referendum* do proposto pela direção sindical. É neste sentido que se fundamenta a crítica corrente de que os sindicalistas apresentam como da categoria, reivindicações que são deles próprios e que podem ser usadas no crescimento dentro da política sindical.

As decisões normativas apresentadas, referentes ao período compreendido entre 2.000 a 2.003, tiveram como resultado um acordo, na forma de Convenção Coletiva de Trabalho, depositada na Delegacia Regional do Trabalho, em Porto Alegre-RS, não tendo ocorrido portanto, julgamento pela Justiça do Trabalho. Em 1.999 o acordo foi firmado utilizando dois tipos de instrumentos: um Acordo Judicial com vigência de 24 meses, com exceção das cláusulas 1 a 7, cuja vigência é de 12 meses e uma Convenção Coletiva de Trabalho, também com 24 meses de vigência. A forma de Convenção escolhida pelas partes, bastante utilizada nos últimos anos, deu-se principalmente porque o MPT - Ministério Público do Trabalho se opunha à inclusão de algumas cláusulas, principalmente às referentes aos descontos das contribuições previstas nas decisões normativas, sendo acatadas pela Justiça do Trabalho no momento da homologação. Entendem as entidades acordantes, que estes descontos foram autorizados pelas assembléias das categorias e negociadas pelas partes, não devendo o MPT, nem a Justiça do

Trabalho, excluir ou modificar o que foi objeto de negociação e acordo, já que se trata da vontade dos sindicatos envolvidos, cabendo só a estes a responsabilidade pelo acordado.

TABELA 1 – ACORDOS COLETIVOS FECOMÉRCIO-RS E FECOSUL-RS DE 1999 A 2003.

CLÁUSULAS	1999	2000*	2001*	2002*	2003*
Reajuste salarial	3,05% =INPC/IBGE ¹	7,06% = INPC/IBGE	6,00% = INPC/IBGE	9,57% = INPC/IBGE	17,66%=INPC/IBGE
Reajuste salarial proporcional	1,29% a 3,05% conforme mês admissão ¹	0,05% a 7,06% conforme mês admissão	0,58% a 6,00% conforme mês admissão	0,31% a 9,57% conforme mês admissão	1,46% a 17,66% conforme mês admissão
Compensações	permite aos concedidos espontânea ou coercitivamente ¹	permite aos concedidos espontânea ou coercitivamente	permite aos concedidos espontânea ou coercitivamente	permite aos concedidos espontânea ou coercitivamente	permite aos concedidos espontânea ou coercitivamente
Salários mínimos profissionais	01/03/99 Geral- R\$ 217,00 Office-boy e limpeza R\$ 186,00 01/05/99 Geral – R\$ 219,00 Office-boy e limpeza R\$ 188,00 ¹	01/03/00 Geral- R\$ 233,00 Office-boy e limpeza R\$ 200,00 01/05/00 Geral – R\$ 235,00 Office-boy e limpeza R\$ 202,00	01/03/01 Geral- R\$ 250,00 Office-boy e limpeza R\$ 215,00 01/07/01 Geral – R\$ 253,00 Office-boy e limpeza R\$ 217,20	01/03/02 Geral- R\$ 278,00 Limpeza- R\$ 240,00 Office-boy- R\$ 240,00 01/07/02 Geral – R\$ 280,00 Limpeza- R% 260,00 Office-boy- R\$ 245,00	01/03/03 Geral- R\$ 329,00 Limpeza- R\$ 285,00 Office-boy- R\$ 285,00 01/05/03 Geral – R\$ 329,00 Limpeza- R% 308,00 Office-boy- R\$ 290,00
Quinquênio	2% ¹	2%	2%	2%	2%
Adicional horas-extras	após 2 primeiras – 100% ¹	após 2 primeiras – 100,00%	após 2 primeiras – 100,00%	após 2 primeiras – 100,00%	após 2 primeiras – 100,00%
Adicional horas-extras comissionista	comissões do mês/ n° HE + valor hora adicional ¹	comissões do mês/ n° HE + valor hora adicional	comissões do mês/ n° HE + valor hora adicional	comissões do mês/ n° HE + valor hora adicional	comissões do mês/ n° HE + valor hora adicional
Regime de Compensação horária	até 2 HE – período de 30 dias ¹	nihil	até 2 HE – período de 30 dias	até 2 HE – período de 30 dias	até 2 HE – período de 30 dias

Compensação da jornada de trabalho dos comissionistas em dez. e jan.	nihil	até 60 HE entre 01/12/00 e 31/01/01	até 60 HE entre 01/12/01 e 31/01/02	até 60 HE entre 01/12/02 e 31/01/03	até 60 HE entre 01/12/03 e 31/01/04
Quebra de caixa	10% do sal. profis. ¹	nihil	10% do sal. profis.	10% do sal. profis.	10% do sal. profis.
Cheques sem cobertura	não poderá haver desconto se cumpridas as formalidades. ¹	nihil	não poderá haver desconto se cumpridas as formalidades.	não poderá haver desconto se cumpridas as formalidades.	não poderá haver desconto se cumpridas as formalidades.
Férias e rescisórias do comissionista	média últimos 12 meses, corrigida pelo INPC/IBGE ¹	nihil	média últimos 12 meses, corrigida pelo INPC/IBGE	média últimos 12 meses, corrigida pelo INPC/IBGE	média últimos 12 meses, corrigida pelo INPC/IBGE
13º salário dos comissionistas	média do ano, corrigida INPC/IBGE ¹	nihil	média do ano, corrigida INPC/IBGE	média do ano, corrigida INPC/IBGE	média do ano, corrigida INPC/IBGE
Repouso semanal remunerado do comissionista	total comissões : dias trabalhados X domingos e feriados ¹	nihil	total comissões : dias trabalhados X domingos e feriados	total comissões : dias trabalhados X domingos e feriados	total comissões : dias trabalhados X domingos e feriados
Salário do sucessor	igual ao menor salário da função	igual ao menor salário da função	igual ao menor salário da função	igual ao menor salário da função	igual ao menor salário da função
Estabilidade da gestante	durante a gravidez até 90dias após retorno previdenciário ¹	nihil	durante a gravidez até 90dias após retorno previdenciário	durante a gravidez até 90dias após retorno previdenciário	durante a gravidez até 90dias após retorno previdenciário
Estabilidade do acidentado	conf. art. 118 da Lei 8.213/91 ¹	nihil	conf. art. 118 da Lei 8.213/91	conf. art. 118 da Lei 8.213/91	conf. art. 118 da Lei 8.213/91
Prorrogação jornada estudante	proibida se prejudicar freqüência aulas ¹	nihil	proibida se prejudicar freqüência aulas	proibida se prejudicar freqüência aulas	proibida se prejudicar freqüência aulas

Abono empregado estudante	dispensa meio turno provas finais semestre ¹	nihil	dispensa meio turno provas finais semestre	dispensa meio turno provas finais semestre	dispensa meio turno provas finais semestre
Abono de ponto gestante	1 mensal para consulta médica ¹	nihil	1 mensal para consulta médica	1 mensal para consulta médica	1 mensal para consulta médica
Abono para saque do PIS	2 horas domicilio bancário cidade e 1 dia domicílio fora. ¹	nihil	2 horas domicilio bancário cidade e 1 dia domicílio fora.	2 horas domicilio bancário cidade e 1 dia domicílio fora.	2 horas domicilio bancário cidade e 1 dia domicílio fora.
Obtenção novo emprego	desligamento imediato, recebendo os dias trabalhados ¹	nihil	desligamento imediato, recebendo os dias trabalhados	desligamento imediato, recebendo os dias trabalhados	desligamento imediato, recebendo os dias trabalhados
Dispensa do cumprimento do aviso prévio	por escrito se o cumprimento é sem comparecimento trabalho	nihil	por escrito se o cumprimento é sem comparecimento trabalho	por escrito se o cumprimento é sem comparecimento trabalho	por escrito se o cumprimento é sem comparecimento trabalho
Alteração de condições no aviso prévio	proibidas nas condições de trabalho e local ¹	nihil	proibidas nas condições de trabalho e local	proibidas nas condições de trabalho e local	proibidas nas condições de trabalho e local
Redução da jornada no aviso prévio	2 horas no início ou no fim da jornada ¹	nihil	2 horas no início ou no fim da jornada	2 horas no início ou no fim da jornada	2 horas no início ou no fim da jornada
Justa causa	notificar por escrito o motivo ¹	nihil	notificar por escrito o motivo	notificar por escrito o motivo	notificar por escrito o motivo
Pagamento das verbas rescisórias	a) até 1º dia útil término contrato b) até 10º após, se indenizado ¹	nihil	c) até 1º dia útil término contrato d) até 10º após, se indenizado	e) até 1º dia útil término contrato f) até 10º após, se indenizado	g) até 1º dia útil término contrato h) até 10º após se indenizado
RSC – Relação de Salários de Contribuição	entrega ao empregado demitido no prazo de 15 dias ¹	nihil	entrega ao empregado demitido no prazo de 15 dias	entrega ao empregado demitido no prazo de 15 dias	entrega ao empregado demitido no prazo de 15 dias
Informe Anual de Rendimentos	fornecer ao empregado, para fins Imposto Renda	nihil	fornecer ao empregado, para fins Imposto Renda	fornecer ao empregado, para fins Imposto Renda	fornecer ao empregado, para fins Imposto Renda

Igualdade salarial	para homens e mulheres em função idêntica ¹	nihil	para homens e mulheres em função idêntica	para homens e mulheres em função idêntica	para homens e mulheres em função idêntica
Salário do sucessor	igual ao menor salário na função ¹	nihil	igual ao menor salário na função	igual ao menor salário na função	igual ao menor salário na função
Pagamento de Salários	até o 5º dia útil do mês seguinte ¹	nihil	até o 5º dia útil do mês seguinte	até o 5º dia útil do mês seguinte	até o 5º dia útil do mês seguinte
Salários em sextas-feiras	em moeda corrente ¹	nihil	em moeda corrente	em moeda corrente	em moeda corrente
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço	cálculo com base no total da remuneração ¹	nihil	cálculo com base no total da remuneração	cálculo com base no total da remuneração	cálculo com base no total da remuneração
Recibos salariais	com número de horas-extras e montante vendas ¹	nihil	com número de horas-extras e montante vendas	com número de horas-extras e montante vendas	com número de horas-extras e montante vendas
Comprovante de recebimento de documentos	para qualquer documento recebido do empregado ¹	nihil	para qualquer documento recebido do empregado	para qualquer documento recebido do empregado	para qualquer documento recebido do empregado
Adicional de Insalubridade	calculada sobre salário mínimo legal ¹	nihil	calculada sobre salário mínimo legal	calculada sobre salário mínimo legal	calculada sobre salário mínimo legal
Férias	conf. art. 145 CLT ¹	nihil	conf. art. 145 CLT	conf. art. 145 CLT	conf. art. 145 CLT
Adiantamento do 13º salário	50% nas férias se requerido ¹	nihil	50% nas férias se requerido	50% nas férias se requerido	50% nas férias se requerido
Contrato de experiência	não inferior a 15 dias ¹	nihil	não inferior a 15 dias	não inferior a 15 dias	não inferior a 15 dias
Uniformes	empresa obrigadas a fornecê-los ¹	nihil	empresa obrigadas a fornecê-los	empresa obrigadas a fornecê-los	empresa obrigadas a fornecê-los
Livro ou cartão ponto	para empresas com mais de 5 empregados ¹	nihil	para empresas com mais de 5 empregados	para empresas com mais de 5 empregados	para empresas com mais de 5 empregados

Desconto do repouso remunerado	proibido se empregado atrasado, for admitido ao serviço ¹	nihil	proibido se empregado atrasado, for admitido ao serviço	proibido se empregado atrasado, for admitido ao serviço	proibido se empregado atrasado, for admitido ao serviço
Cursos e reuniões	realizados durante jornada ou pago como horas-extras ¹	nihil	realizados durante jornada ou pago como horas-extras	realizados durante jornada ou pago como horas-extras	realizados durante jornada ou pago como horas-extras
Atestados de doença	médicos particulares se conveniados com INSS ¹	nihil	médicos particulares se conveniados com INSS	médicos particulares se conveniados com INSS	médicos particulares se conveniados com INSS
Assentos	nos locais de trabalho, conf. Port. MTb 3214/78 ¹	nihil	nos locais de trabalho, conf. Port. MTb 3214/78	nos locais de trabalho, conf. Port. MTb 3214/78	nos locais de trabalho, conf. Port. MTb 3214/78
Lanches	manter local apropriado se não houver dispensa ¹	nihil	manter local apropriado se não houver dispensa	manter local apropriado se não houver dispensa	manter local apropriado se não houver dispensa
Maquilagem	fornecimento do material pela empresa ¹	nihil	fornecimento do material pela empresa	fornecimento do material pela empresa	fornecimento do material pela empresa
Guias de Pagamento Contribuição Sindical	cópias aos sindicatos, encaminhadas pelas empresas ¹	nihil	cópias aos sindicatos, encaminhadas pelas empresas	cópias aos sindicatos, encaminhadas pelas empresas	cópias aos sindicatos, encaminhadas pelas empresas
Vale Transporte	nos termos da lei no. 7619/87 ¹	nihil	nos termos da lei no. 7619/87	nos termos da lei no. 7619/87	nos termos da lei no. 7619/87

Auxílio creche	10% salário normativo, mensalmente para filho menor de 6 anos ¹	nihil	10% salário normativo, mensalmente para filho menor de 6 anos	10% salário normativo, mensalmente para filho menor de 6 anos	10% salário normativo, mensalmente para filho menor de 6 anos
Horário de Natal e Fim de Ano	24 e 31 de dez/99 até 20 horas ¹	nihil	24 e 31 de dez/00 até 20 horas	24 e 31 de dez /01 até 20 horas	24 e 31 de dez /02 até 20 horas
Segurança e Medicina do Trabalho	desobrigadas – grau de risco 1 e 2 até 50 empregados, grau de risco 3 e 4 até 50 empregados ¹	nihil	desobrigadas – grau de risco 1 e 2 até 50 empregados, grau de risco 3 e 4 até 50 empregados	desobrigadas – grau de risco 1 e 2 até 50 empregados, grau de risco 3 e 4 até 50 empregados	desobrigadas – grau de risco 1 e 2 até 50 empregados, grau de risco 3 e 4 até 50 empregados
Descontos autorizados	vários convênios se autorizados pelo empregado ¹	nihil	vários convênios se autorizados pelo empregado	vários convênios se autorizados pelo empregado	vários convênios se autorizados pelo empregado
Balanços e inventários	fora horário normal, 50% para as 2 primeiras e 100% para restantes ²	nihil	fora horário normal, 50% para as 2 primeiras e 100% para restantes.	fora horário normal, 50% para as 2 primeiras e 100% para restantes.	fora horário normal, 50% para as 2 primeiras e 100% para restantes.
Conferência de caixa	efetuada à vista do empregado ²	nihil	efetuada à vista do empregado	efetuada à vista do empregado	efetuada à vista do empregado
Conferência de caixa – horário	se após jornada normal pagas como hora-extra ²	nihil	se após jornada normal pagas como hora-extra	se após jornada normal pagas como hora-extra	se após jornada normal pagas como hora-extra
Anotação das Comissões	anotar na CTPS ou contrato o percentual ajustado ²	nihil	anotar na CTPS ou contrato o percentual ajustado	anotar na CTPS ou contrato o percentual ajustado	anotar na CTPS ou contrato o percentual ajustado
Contrato de Trabalho	Cópia para o empregado ²	nihil	Cópia para o empregado	Cópia para o empregado	Cópia para o empregado
Devolução da CTPS	prazo de 48 horas ²	nihil	prazo de 48 horas	prazo de 48 horas	prazo de 48 horas

Anotação da Função	anotação na CTPS da função efetivamente exercida ²	nihil	anotação na CTPS da função efetivamente exercida	anotação na CTPS da função efetivamente exercida	anotação na CTPS da função efetivamente exercida
Multa por descumprimento de obrigação de fazer	nihil	nihil	nihil	15% do piso salarial em favor do empregado se não satisfeita em 72 hs. após notificação	15% do piso salarial em favor do empregado se não satisfeita em 72 hs. após notificação
Desconto assistencial empregados	4% em maio, set/99, jan, maio e set/00 e jan/01 ²	nihil	4% em jul, ago, nov/01 e fev/02	4% em maio, set/02 e jan/03	4% em maio, set/03 e jan/04
Contribuição assistencial patronal	2 dias de salários não inferior a R\$ 30,00 ²	nihil	2 dias de salários não inferior a R\$ 40,00	2 dias de salários não inferior a R\$ 40,00	2 dias de salários não inferior a R\$ 40,00
Diferenças salariais	nihil	nihil	até folha salarial jul/01	até folha salarial maio/02	em 2 vezes – maio e junho/03
Negociação	nihil	nihil	no mês de nov/01	nihil	nihil
Vigência	24 meses, a partir de 01/03/99, exceto cláusulas 1 ^a , 2 ^a , 3 ^a , 4 ^a , 5 ^a , 6 ^a , 7 ^a , cuja vigência é de 12 meses. ¹ 24 meses a partir de 01/03/99 ²	12 meses a partir 01/mar/00	12 meses a partir 01/mar/01	12 meses a partir 01/mar/02	12 meses a partir 01/mar/03

Fonte: Instrumentos Normativos FECOMÉRCIO-RS E FECOSUL-RS de 1999 A 2003.

¹ - Acordo Judicial.

² - Convenção Coletiva de Trabalho.

- - 2000, 2001, 2003, 2004 – todas as cláusulas acordadas em Convenção Coletiva de Trabalho.

As cláusulas contidas nos acordos apresentados na Tabela 1, podem ser classificadas segundo os subsistemas de ARH - Administração de Recursos Humanos e analisadas da seguinte forma:

4.2.1. O Subsistema de Recrutamento e Seleção

Destinado às políticas e ações que visam disciplinar o processo de recrutamento e seleção. O recrutamento segundo Marras (2001) é a atividade que busca captar, externa ou internamente, recursos humanos para a organização. Nas empresas de maior porte, se origina de uma requisição de pessoal e no subsistema de cargos e salários estão definidos os requisitos exigidos do ocupante do cargo.

Uma das principais políticas do setor é a que define a preferência pelo externo ou interno. As fontes são inúmeras, desde indicações dos funcionários até agências de emprego ou consultorias. Conclui o autor que o recrutamento interno deve prevalecer ao externo. Justifica como vantagens a velocidade no processo, menos testes e exames, simplifica ou dispensa a integração, custos do processo quase iguais a zero, motiva o escolhido, multiplica oportunidades.

Busca a seleção escolher entre os recrutados, os que melhor atendem às necessidades da organização. A seleção não se trata mais de uma comparação entre candidatos, mas sim, das exigências do cargo com as características dos candidatos. Portanto, pode ser frustrada uma seleção, mesmo com muitos candidatos recrutados. Comparar candidatos ainda é a prática mais comum.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), quando analisam o recrutamento externo, especialmente referindo-se ao caso Norte-Americano, enfatizam a ação do Governo e da Sociedade. Existe naquela legislação inúmeros

preceitos que buscam dificultar qualquer tipo de discriminação. Pode ser processada uma organização que não conseguir assegurar que o seu processo de seleção não discrimina mulheres nem minorias. Ainda mostram que o *lobby* dos sindicatos influencia a criação de leis restritivas ao assunto.

Como nos últimos sete anos 96% dos empregos foram criados pelos pequenos negócios (PEQUENOS..., 2002, p. 22), torna-se fundamental uma maior preocupação e uma maior preparação dos pequenos para com o R & S.

Em nenhum dos instrumentos analisados existe referência à qualquer política que possa ser enquadrada neste subsistema. A cláusula que se refere à discriminação, trata da questão salarial.

4.2.2. O Subsistema de Remuneração

É o que trata das questões referentes ao pagamento dos empregados. É nele que residem as maiores controvérsias e o seu consenso é fundamental para o fechamento de um acordo. As maiores preocupações de qualquer sindicato, encontram-se nas chamadas cláusulas econômicas e nelas as de reajustes, aumentos e pisos salariais. Quando ocorre uma greve, isto no serviço público e algumas outras categorias, já que no comércio elas não acontecem há muitos anos, a grande preocupação é com a remuneração dos grevistas. Condições de trabalho e atenção aos usuários, embora utilizadas no início do movimento, são normalmente depois esquecidas.

Objetivam os sistemas de remuneração “(...) motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados”.

(MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 379). Fundamental para sua eficácia é a atenção principalmente ao “sentimento de justiça”, já que, do contrário, a remuneração se transforma em um grave problema. A percepção do merecido, nem mais nem menos, precisa ser satisfeita, porque abaixo existe o sentimento de exploração e acima o sentimento de um privilégio constrangedor.

A inclusão neste trabalho de tópicos de motivação, justifica-se pelo subsistema de remuneração. O objetivo de motivar comportamentos produtivos, embora não seja o mesmo que motivação, tem permitido enormes discussões. Uns acreditam na motivação decorrente do salário e outros não. Os sindicalistas laborais usam o argumento da motivação, como um desejo da organização, quando negociam aumentos salariais. O que se tem percebido na prática, é que a remuneração está mais para controle de custos do que justiça e satisfação de necessidades. Os sindicalistas patronais tratam o tema com cautela, até mesmo porque na sua base, existem empresas de grande porte, que podem suportar determinados aumentos e outras pequenas, que enfrentam dificuldades com a questão.

A motivação como impossível de ser colocada pela administração ou que os administradores não podem motivar, podendo apenas satisfazer ou contrasatisfazer as necessidades humanas, de acordo com Archer (apud Bergamini, 1996) citado na fundamentação deste trabalho, vai ao encontro do preconizado por Collins (2003, p. 1), que encontrou apenas “11 empresas que foram da mediocridade à excelência com duração maior que 15 anos”. Um dos aspectos diferenciadores do desempenho organizacional foi a colocação das pessoas certas no lugar certo, onde não havia preocupação da organização com a motivação, “pois elas mesmas o

faziam.” (id. Ibid. p. 1). É a constatação da importância da motivação e da impossibilidade de ser implantada nas pessoas.

As novas formas de remuneração tem propiciado no País acalorados debates. Retomando a fundamentação teórica, percebe-se que o paternalismo é uma característica brasileira e, em função disso, tentam os sindicatos atender esta necessidade. Remuneração por competências, exige uma grande dose de “maturidade”, incompatível com quem espera, por exemplo, promoção por antigüidade.

Estas cláusulas dissidiais, podem ser o grande impedimento para uma efetiva implantação da remuneração variável, já que se o trabalhador não alcançar o valor mínimo, é este que ele receberá, independente do quanto abaixo estivesse. Piso salarial, reajustes, adicionais por tempo de serviço, isonomia salarial, entre outras, são condições que ferem os princípios da remuneração por competências e se não recebidas, são facilmente alcançáveis na Justiça do Trabalho. Por isso, essa forma de remuneração é pouco encontrada no país e menos ainda no comércio varejista. Os sindicalistas esperam a reforma trabalhista ser efetivada, para que possam implantar novas formas de remuneração.

Os acordos analisados contemplaram a categoria com um reajuste igual ao INPC/IBGE do período e mesmo sem aumento real, foi prontamente aceito pela Federação Laboral acordante. Trata-se de uma solução fundamentada no possível e aceitável, tanto para patrões como empregados. O comércio do RS tem entendido que os reajustes até o total do INPC/IBGE do último ano, são possíveis de serem suportados pelas empresas. A majoração expressa em percentuais refere-se ao INPC/IBGE do período. Portanto, a sua política de reajuste salarial tem como

princípio, o pagamento mínimo do percentual de preços que os consumidores pagam, medidos por este instituto.

O sindicato laboral reivindica este percentual porque nos últimos anos, aconteceram acordos com reajustes inferiores a este índice e as de 2003 foram as piores dos últimos anos, segundo o Jornal Zero Hora (MAIORIA..., 2004, p. 22), “Seis em cada 10 acordos não conseguiram repor nos salários as perdas causadas pela inflação”. Os percentuais acordados representam o INPC/IBGE do período revisando conforme o reivindicado, ou muito próximo disso, porém sem mencioná-lo. A cautela da Federação Patronal acontece para que não haja a vinculação a nenhum índice de inflação, o que poderia levar a uma tentativa de extensão a todo o Estado, tanto em reivindicação, como em julgamento. Assim, a política de reajustes salariais da categoria tem por base o total de um índice de inflação do período, que pode, nas atuais circunstâncias econômicas do Brasil, ser considerado adequado. O reajuste salarial proporcional apenas estipula os percentuais para os empregados admitidos após a data base. Encontra-se neste subsistema 12 cláusulas acordadas, mostrando a importância que é dada pelas partes.

Os salários mínimos profissionais representam a política do menor pagamento aos empregados, conforme a função exercida. Segundo Carrion (1998), ele existe para remunerar conforme a complexidade da atividade exercida, sendo portanto a parcela superior ao salário mínimo que cada categoria de trabalhadores deve receber pelo seu trabalho. Embora instituído com este propósito, hoje o salário profissional é muito mais consequência da força da categoria, de seu sindicato e do número de trabalhadores disponíveis no mercado, do que pelos motivos que o criaram. É sem dúvida uma política importante, porque as organizações são

entendidas como conservadoras, ou não, em relação à salário, conforme o que costumam pagar acima destes limites mínimos.

O comércio varejista em face da pequena complexidade da maioria de suas funções e do número bastante grande de pessoas disponíveis para exercê-las, principalmente em momentos de alto desemprego como os que atualmente vive-se, é uma das categorias que costumam pagar salários iguais ou muito próximos do mínimo da categoria. Esta é uma preocupação dos sindicalistas, porque se ele não fosse superior ao mínimo, teria-se um número considerável de trabalhadores do setor recebendo apenas isso. Os valores estipulados em cada ano também são a aplicação do INPC/IBGE do período ou próximo disso.

Aparece em 2.002, pela primeira vez dentro do período analisado, uma diferenciação de valores para serviço de limpeza e office-boy, onde aquele recebe valor superior ao deste. Este fato acontece, porque o movimento entende que a função de office-boy é normalmente exercida por jovens no seu primeiro emprego, diferente da limpeza, onde se encontram profissionais de maior idade. Assim, percebe-se que a política para a questão é a de que “os pais” devem receber mais e seu emprego ter sempre a preferência, quando confrontado com o dos mais jovens.

O quinquênio embora concedido com um percentual de 2%, é fator de diferenciação salarial, mesmo para aqueles que exercem a mesma função, justificando o acima considerado. Entendem os sindicalistas patronais que se existirem acréscimos independentes do resultado, não podem ser plenamente efetivados os planos de remuneração variável.

O adicional de horas extras disciplina o pagamento apenas das horas superiores as duas primeiras, porque estas estão previstas na CLT. Quando acontece o desemprego, é esta uma cláusula de grande preocupação dos

sindicalistas laborais, já que, quanto maior for a dificuldade para o exercício de horas extras, em princípio, mais trabalhadores deverão ser contratados. O adicional de horas extras do comissionista refere-se apenas a forma de cálculo para estes empregados.

A quebra de caixa refere-se a uma política de remuneração porque implica no valor recebido pelo empregado. A cláusula prevê também a sua não integração no salário, o que permite o não pagamento dos acréscimos previstos na legislação e facilitando também a sua exclusão no caso de troca de função do empregado.

No que se refere às férias e rescisórias dos comissionistas, permite que estes trabalhadores recebam seus direitos com a base de cálculo atualizada pela variação do INPC/IBGE, o que não está previsto na legislação trabalhista. Assim também acontece com o 13º salário destes empregados.

A cláusula que estipula o salário do sucessor, obriga as empresas a pagarem o mesmo que pagam a outro empregado, procurando assim evitar que um seja demitido e outro admitido com um salário inferior ao dos outros empregados da função.

As outras cláusulas econômicas, por tímidas, alteram muito pouco a remuneração dos empregados. Preocupam-se principalmente com regras, períodos e definição de controvérsias legais.

4.2.3. O Subsistema de Benefícios

Refere-se aos planos e programas que a organização oferece a seus funcionários como complemento salarial. Segundo o tipo, podem ser classificados

em compulsórios ou espontâneos. Como um instrumento normativo tem força de lei, qualquer benefício por ele estipulado classifica-se como compulsório, sendo portanto de cumprimento geral.

Existem benefícios muito valorizados no Brasil. São principalmente a assistência médica e o vale refeição. O plano de saúde fundamenta-se no entendimento quase geral, de que existe um mau serviço proporcionado pela rede pública. Trata-se também de um programa de custos elevados, muito difícil para a maioria de ser suportado individualmente. Este fato também é verdadeiro para a quase totalidade do varejo, por isso de difícil alcance por decisões normativas.

O auxílio refeição tem seu valor porque é moeda na compra de alimentação. Como muitos trabalhadores têm receita para satisfazer apenas suas necessidades básicas, o vale refeição constitui-se em fator de escolha ou permanência nas empresas que o utilizam. É, quem sabe, o benefício que melhor se apresenta como complementação salarial. Para as empresas este tipo de benefício, entre outros, traz a vantagem de não ter a incidência dos acréscimos legais e ainda ser dedutível, em parte, no pagamento de impostos.

Os americanos entendem como elevado, o percentual de custos dos benefícios de “quase 40% do total das folhas de pagamento.” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000. p. 450), tanto que afirmam, se continuarem a crescer, pouco sobrar para remunerar melhorias de desempenho. No Brasil os acréscimos sobre a folha de pagamento superam os 100%, portanto R\$ 1,00 de salário e mais de R\$ 1,00 em acréscimos. Se nos Estados Unidos está sobrando pouco para remunerar o desempenho, em que século este tipo de remuneração poderá ser implantado no Brasil? Estes acréscimos são considerados os principais responsáveis pela pobreza de nossos benefícios e, muitas vezes, também da pobre remuneração.

Um exemplo das dificuldades da concessão de benefícios em função da legislação, refere-se a alimentação fornecida sem nenhum custo para o empregado. Na Justiça do Trabalho isto pode ser considerado salário indireto e o empregador condenado a pagar todos os acréscimos decorrentes. Por isso esta prática diminuiu nas empresas.

Nos acordos analisados aparecem 19 cláusulas classificadas como benefícios, embora algumas sirvam só para “recheiar” o instrumento normativo, já que repetem apenas o que diz a lei. Outras se referem a ampliações de prazos, portanto de difícil entendimento pelos empregados, de que se trata de um benefício oneroso para a empresa.

Sobre a gestante, os acordos asseguram uma estabilidade 90 dias após o retorno do benefício previdenciário, enquanto que a Constituição Federal enuncia 120 dias após o parto (BRASIL, Constituição..., 1988). O parágrafo único assegura esta estabilidade até 30 dias após a data do aviso prévio com gravidez anterior a este aviso, prevendo a decadência do direito de requerê-la após estes prazos. Assim, existe uma ampliação do prazo de estabilidade e uma estipulação do prazo decadencial.

A previsão legal sobre o cumprimento do aviso prévio é de que, tanto a organização como o empregado, devem cumprir os prazos ou indenizá-lo. Esta cláusula permite que o empregado não o cumpra na totalidade, se obtiver novo emprego. Ainda sobre o aviso prévio, o período de redução da jornada é estipulado pela empresa na norma legal, portanto é um benefício transferido para o empregado.

As cláusulas alteração de condições no aviso prévio, salários em sextas-feiras, adiantamento do 13º salário, uniformes, desconto do repouso remunerado, maquiagem, horário de Natal e Fim-de-ano, abono para saque do PIS,

prorrogação da jornada do estudante e o abono do empregado estudante, podem ser classificadas como benefícios, apesar de insignificante eficácia.

Sobre o abono do ponto para empregada gestante que assegura ao menos uma consulta médica mensal, a norma legal afirma que não pode haver punição quando o motivo for justificado e o atestado médico é um destes motivos. Se necessário, poderá não haver dispensa para uma 2^a consulta no mês?

O pagamento de 10% do piso normativo como auxílio creche, é um benefício que ajuda o empregado a trabalhar mesmo tendo filhos pequenos.

As cláusulas estabilidade do acidentado, adicional de insalubridade, férias e vale transporte são aquelas que apenas repetem o texto legal, portanto desnecessárias. Servem, como especificado, apenas para aumentar o tamanho do acordo.

4.2.4. O Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Marras (2001) o treinamento busca repassar conhecimentos, habilidades ou atitudes para execução de tarefas ou à otimização do trabalho. Por sua vez, o desenvolvimento reforça a visão holística do negócio, preparando as pessoas para o atendimento das necessidades do mercado.

Ainda Marras (2001), enfatiza que o T & D – Treinamento e Desenvolvimento – é um dos subsistemas mais importantes da administração de RH. O porte das empresas altera as necessidades de treinamento, sendo diferentes em uma empresa com 150 empregados e outra com 30.000. As funções básicas estão presentes nas duas, porém a grande empresa exige uma área mais detalhada

e melhor estruturada que a pequena. Como os pequenos são a maioria da categoria varejista, este fato é um limitador da inclusão de cláusulas deste tipo nos acordos.

O mesmo autor classifica os objetivos do treinamento em formação profissional – alcançar o grau ideal de capacidade laboral; especialização – conhecimentos e prática dentro de uma área de trabalho; e reciclagem – rever conhecimentos ou prática de trabalho. Como enfatizado neste trabalho, é pequena a complexidade das tarefas varejistas, sendo diretamente proporcional às atividades de treinamento.

A experiência anterior é um dos requisitos mais valorizados na seleção de pessoas no varejo, permitindo assim ainda menores investimentos em treinamento. É comum no setor um funcionário que se destaca, trocar a sua empresa por outra que ofereça um salário melhor. Desempenho, produtividade, habilidade, entre outros, são características de difícil quantificação para organizações, principalmente as de pequeno porte.

O pequeno empreendedor, normalmente pouco estudado, tem dificuldade em aceitar e aplicar teorias científicas de gestão, não se achando em condições de dirigir alguém mais estudado que ele. A defesa perceptual – distorção dos fatos para eliminar a inconsistência – ou a distorção da realidade – como tendência a ignorar as informações incompatíveis com a expectativa – segundo Wagner III e Hollenbeck (2000), faz com que o valor das teorias seja anulado por estes empresários, classificando o estudo da administração como eficiente só para as grandes multinacionais ou que a prática é muito diferente da teoria.

O SEBRAE costuma afirmar que a mortalidade dos pequenos negócios diminui quando a entidade presta consultoria, aplicando técnicas de controle e gestão. Portanto, urgente deve ser a preocupação dos sindicatos com o

aperfeiçoamento. Os laborais também devem voltar-se para a questão, porque um negócio falido é um negócio que desemprega.

A cláusula cursos e reuniões é a única classificada neste subsistema. O entendimento de que os cursos tratam do desenvolvimento das pessoas faz com que a Federação patronal aceite a cláusula conforme o reivindicado, mesmo acreditando que estes cursos busquem o aprimoramento também do empregado. Isto ocorre porque a Justiça do Trabalho tem entendido que este tempo deve ser pago como extra por serem tais atividades de comparecimento obrigatório. Assim, cursos e reuniões devem ter tratamentos diferenciados, já que seus objetivos são completamente diferentes.

4.2.5. O Subsistema de Avaliação de Desempenho

Busca mensurar os resultados obtidos pelos empregados. Aqui seriam colocadas todas as cláusulas que buscassem medir o desempenho, que poderiam ser utilizadas nas promoções, em mais treinamento e até mesmo na remuneração. Não existe nenhuma cláusula a ser aqui classificada, mostrando que, possivelmente, os sindicatos não se interessam pela questão. Assim, torna-se impossível uma remuneração por competências. É muito mais fácil conceder reajustes pelo tempo, como ocorre com o quinquênio, do que buscar uma forma de mensurar resultados pelo desempenho individual ou grupal.

A linguagem do impacto nos custos de qualquer investimento é a única entendida pelas categorias patronais. Para tanto, segundo Gary (2003), as empresas estão buscando maneiras de demonstrar o retorno de seu investimento em recursos humanos. É uma tarefa bastante complexa, já que nem mesmo a

rotatividade e a satisfação dos empregados, indicadores potencialmente mais fáceis de serem medidas, acontece com 60% dos entrevistados pela autora.

O processo do trabalho exigiria uma maior complexidade, face as questões subjetivas deste tipo de remuneração. O Taylorismo, o Fordismo e outras formas de gestão superadas, ainda fundamentam pedidos, contestações e decisões judiciais, até mesmo porque a tão criticada CLT, data de 1943.

Uma certa dose de subjetividade quando um ser humano avalia outro ser humano, constitui-se na principal discussão sobre a validade da avaliação de desempenho, segundo Marras (2001). Escalas gráficas, incidentes críticos, escolha forçada, 360 graus e outros métodos, precisam de muito preparo para sua implantação e coordenação, porém a administração precisa de dados quantitativos e qualitativos para desempenhar seu papel. Como os quantitativos, em princípio, são mais fáceis de mensurar, têm eles a preferência na avaliação de desempenho. Voltando aos pequenos, é comum encontrar-se empresas, que desconhecem até o percentual de crescimento de um ano para outro.

4.2.6. O Subsistema de Departamento Pessoal

O antigo DP – Departamento Pessoal - foi o precursor da Administração de Recursos Humanos, efetuando os registros necessários ao atendimento da legislação trabalhista. Como comentado anteriormente, a Justiça e a legislação trabalhista estão para o DP, como as novas formas de gestão de pessoal estão para a Administração de Recursos Humanos.

Os subsistemas e as conseqüentes classificações utilizados neste trabalho, faz com que as normas de procedimento do DP acordadas pelas

Federações componham as políticas do setor, mesmo que muitas delas refiram-se apenas a registros. Portanto, proceder conforme as exigências dos instrumentos normativos, é uma obrigação compulsória delegada ao DP.

Este subsistema está contemplado nos acordos com 21 cláusulas, o maior número encontrado. Isto acontece, porque as grandes preocupações dos sindicatos ainda referem-se às questões legais do trabalho, confirmando que são os advogados os principais consultores destas entidades.

Segundo Marras (2001) entre as principais funções do DP, estão as seguintes (com a respectiva classificação das cláusulas acordadas):

A – Admissões de novos empregados – efetua os registros necessários à legalização do contrato de trabalho, a partir de um rol de documentos exigidos para a admissão. Neste momento ocorre a assinatura do contrato de trabalho, contendo todas as cláusulas que disciplinam a relação de emprego. Nesta atividade do DP, aparecem as cláusulas comprovante de recebimento de documentos, contrato de experiência, descontos autorizados, anotação das comissões, contrato de trabalho e anotação da função, apenas disciplinando registros.

B – Demissão de empregados – tarefa do DP quando o funcionário vai deixar a empresa. Encontram-se as cláusulas dispensa do cumprimento do aviso prévio, pagamento das verbas rescisórias e RSC – Relação de Salários de Contribuição. Merece destaque, apenas a cláusula justa causa, que obriga as empresas expressar o seu motivo. Trata-se de um registro que serve também para facilitar uma possível oposição do empregado ao justo motivo. Este tipo de demissão é pouco encontrado, mesmo quando existe a possibilidade de fazê-lo. Trata-se de um litígio de difícil solução que exige provas contundentes, acabando normalmente na Justiça do Trabalho. As empresas abominam a JT e a evitam

sempre que podem e costumam não contratar quem já promoveu reclamação trabalhista. As famosas “listas negras” são constituídas, normalmente, por quem já buscou a justiça para efetivar uma reclamação trabalhista.

C – Entrevista de saída – embora não seja atividade específica do DP, nem uma obrigação legal, entrevistar os demissionários constitui-se numa política que deveria ser adotada por todas as empresas. Neste momento, descontadas possíveis mágoas, pode o empregado fazer uma análise mais fiel da empresa, já que não corre mais o risco de eventuais punições. É um instrumento de grande validade para a organização, pois permite verificar o grau de satisfação dos empregados em relação às políticas de RH, ambiente de trabalho, relacionamento com supervisores, entre outros. Certamente não é matéria de decisão normativa, por isso ausente dos acordos.

D – Absenteísmo – refere-se a um índice que mede percentualmente o volume de faltas ao serviço. A administração de recursos humanos trabalha muito com dados qualitativos, sendo o absenteísmo, juntamente com a rotatividade, os mais conhecidos índices quantitativos que o setor dispõe. São eles ainda, de uma grande clareza em relação a custos e de fácil medição. Importa nesta medição os valores historicamente acontecidos na empresa, bem como os números relativos a outras empresas do setor para servirem de comparação. Esta é uma atividade que poderia ser exercida pelos sindicatos em benefício da categoria, com custos muito modestos.

Apenas a cláusula livro ou cartão ponto merece destaque, porque amplia o número de empresas que devem possuir cartão ponto, já que a CLT obriga as empresas com mais de 10 empregados. O controle de ponto é instrumento

imprescindível para compensações ou desconto de faltas e deveria ser utilizado por todas as empresas independente do porte.

E – Aplicação das leis trabalhistas e previdenciárias – o conhecimento destas normas legais é a base de todo o trabalho do DP. Os sindicalistas laborais costumam conhecer profundamente estas questões, sendo portanto fundamental a especialização do setor. Consultoria em questões trabalhistas, é um serviço oferecido por quase todos os sindicatos, por ser principalmente esta a função esperada. Existem nos acordos as cláusulas FGTS, Informe Anual de Rendimentos e devolução da CTPS, que são apenas obrigações já previstas.

F – Folha de pagamento – serve para calcular, registrar, pagar salários e efetivar o recolhimento dos impostos incidentes. Têm-se as cláusulas compensações, pagamento de salários e recibos salariais, todas já com previsão legal disciplinando a matéria.

G – Normas disciplinares – são as normas internas que regem o comportamento dos empregados. Nos acordos, firmaram-se as cláusulas cheques sem cobertura e atestado de doença.

4.2.7. O Subsistema de Higiene e Segurança do Trabalho

Trata da higiene e medicina do trabalho, buscando a prevenção dos acidentes do trabalho e da saúde do trabalhador. Suas atribuições, segundo Marras (2001), são a segurança do trabalho, a higiene do trabalho e a medicina do trabalho.

Percebe-se cada vez mais, a preocupação da sociedade com as questões da saúde no trabalho, não mais se aceitando um trabalho que prejudique a saúde do trabalhador. O desenvolvimento da robótica, que de um lado elimina

postos de trabalho, tem sua justificativa no fato de substituir o homem em atividades de risco para sua saúde.

Periculoso e insalubre são as atividades consideradas nocivas à saúde. Prevê a legislação trabalhista adicionais remuneratórios que devem ser recebidos por quem executa este tipo de atividade. O trabalho periculoso é acrescido de 30% sobre a remuneração básica do trabalhador. Por sua vez, o insalubre é onerado em 10%, 20% ou 40% do salário mínimo nacional, conforme o grau de insalubridade, segundo a CLT (BRASIL, Consolidação..., 2001).

A legislação tem sido cada vez mais severa nesta questão, não para que os trabalhadores recebam adicionais, mas sim para que sejam eliminados os seus riscos. A sociedade avalia como perversa qualquer organização que tenha provocado acidentes de trabalho, principalmente quando as conseqüências são o óbito ou a invalidez.

Os custos decorrentes das atividades de risco, em espécie nos adicionais e em imagem no conceito atribuído à organização, têm provocado maiores investimentos das empresas na sua eliminação, já que é lucrativa esta contabilidade. Os sindicatos laborais têm denunciado constantemente as empresas que provocam riscos à saúde e o Ministério do Trabalho, embora deficiente na fiscalização, tem punido severamente estes casos.

Aparecem aqui duas cláusulas: uma refere-se aos assentos, matéria já prevista na legislação e a outra é a que trata da Segurança e Medicina do Trabalho. Esta última busca desobrigar as empresas, conforme seu porte, de compromissos com o PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional. O investido em segurança do trabalho tem retorno garantido, tanto financeira como socialmente porém o custo de manutenção de um médico do trabalho, engenheiro ou técnico de

segurança é bastante alto. Por isso, esta cláusula atende uma reivindicação patronal, de forma a desobrigar empresas de micro e pequeno porte de suportarem um custo incompatível com as suas possibilidades. Justifica-se este procedimento, porque o comércio é uma atividade com pequeno risco de acidentes.

4.2.8. O Subsistema de Serviços Gerais

Trata de diversas atividades exercidas normalmente pelo setor de RH, mesmo que:

(...) política e estrategicamente pouco representam para a cúpula administrativa da empresa, pois são quase sempre vistos como geradores de despesas (e não de lucro), têm uma importância fundamental junto aos trabalhadores por prestar-lhes serviços que no dia-a-dia são essenciais, a exemplo do restaurante, do ambulatório etc. (MARRAS, 2001, p. 228).

Existe nos acordos apenas a cláusula que estipula espaço adequado para lanches.

4.2.9. O Subsistema de Contencioso Trabalhista

Trata dos processos trabalhistas movidos contra a organização. É uma atividade que envolve os empregados, estando as vezes a cargo do RH e outras vezes como responsabilidade do Setor Jurídico.

Uma política deste subsistema, não muito rara, refere-se a negativa da empresa em celebrar qualquer tipo de acordo no processo judicial. Justifica-se pelo fato de que isto poderia incentivar outros empregados a tomarem a mesma atitude. Estas empresas preferem até mesmo pagar mais em decorrência de uma sentença, do que efetuar um acordo. A justiça brasileira é bastante morosa, por isso, como

forma de desestimular esta prática, as empresas utilizam todos os recursos judiciais possíveis, podendo então levar um processo trabalhista para cerca de 10 anos.

Uma forma de diminuir este tempo aconteceu com o chamado Processo Sumaríssimo, onde, para causas de até 40 salários mínimos, o rito foi bastante simplificado. (BRASIL, Consolidação..., 2001).

Não existe nos instrumentos analisados, nenhuma cláusula que pode ser aqui classificada.

4.2.10. O Subsistema de Assistência Social

É uma atividade exercida por Assistentes Sociais, que atendem os empregados necessitados deste tipo de serviço, setor normalmente só encontrado em grandes empresas. Este tipo de atividade é esperado das empresas, dentro do que se denomina responsabilidade social. Por exemplo, o alcoolismo (embriaguez habitual ou em serviço) está previsto na CLT (BRASIL, Consolidação..., 2001) como um dos motivos para rescisão por justa causa, porém muitos Juízes do Trabalho a estão classificando como um problema social, exigindo das organizações a responsabilidade, ao menos num primeiro momento, de atendimento ao alcoolista.

Não existem cláusulas nos acordos que se enquadrem neste subsistema.

4.2.11. O Subsistema de Relações Trabalhistas

Atividade que trata da área trabalhista-sindical. Este trabalho inclui as relações empresa/sindicato e também as relações sindicato/sindicato.

No mundo mais desenvolvido, esta é uma constante preocupação das empresas devido à força dos sindicatos. Aqui é repassada ao sindicato patronal a quase exclusividade destas tarefas. Por um lado obriga o sindicato a uma atuação mais próxima da outra parte, e por outro, provoca uma acomodação das organizações que não buscam especializar-se no assunto.

Uma das justificativas da existência dos sindicatos laborais, refere-se à união da categoria, que de forma sinérgica procura condições mais justas de trabalho. Hoje, para as organizações mais modernas, o sindicato deixou de ser adversário, tornando-se parceiro na busca de relações mais efetivas entre empresa e trabalhador. Proporcionam resultados práticos, até mesmo na produtividade, quando as relações empresa-sindicato mostram uma qualidade de cooperação, segundo Marras (2001).

As principais cláusulas deste subsistema que aparecem nos acordos, tratam das relações sindicato/sindicato. A cláusula guias de pagamento Contribuição Sindical constitui-se numa obrigação das empresas, cuja principal finalidade é a proteção aos próprios sindicatos, já que ela ajuda a dificultar a evasão de suas receitas.

Sobre o desconto assistencial dos empregados é uma cláusula de relação trabalhista, embora beneficie apenas o sindicato. Está sendo esta a principal receita dos sindicatos e considerada a mais justa, já que precisa ser decorrente de uma assembléia geral. Por princípio, pode-se afirmar que a categoria é quem estipula estes valores, tendo então, os descontentes, possibilidade de alterarem ou suprimirem a obrigação com o comparecimento nas assembléias. É certo que os sindicatos precisam de receita financeira para cobrirem as suas despesas e que esta contribuição só pode vir da categoria. A tão propalada reforma sindical, parece que

tenderá a manter esta contribuição, ao menos para os empregados, extinguindo as outras (SINDICATO..., 2004, p. B1).

Os sindicatos conseguem ser entidades que desagradam as duas partes: patrões e empregados. Não é para menos que os sindicatos patronais estão sempre na mídia como passíveis de serem extintos. “O governo federal está disposto a extinguir os sindicatos patronais, caso os empresários não aceitem mudar a forma de organização dessas instituições.” (SINDICATO..., 2004, p. B 1). Mais uma notícia da extinção dos sindicatos patronais, agora como disposição do Governo Federal. Uma das questões recusada pelos sindicatos patronais, é a da pluralidade sindical – mais de um sindicato da mesma categoria em uma mesma base territorial, segundo Carrion (1998), sob o argumento de que com ela, poderão ser criados muitos sindicatos em uma mesma localidade, enfraquecendo o sistema.

Ainda segundo a reportagem, os patrões são contra a extinção do imposto sindical porque o governo pretende manter esta contribuição somente para os sindicatos laborais, já que na visão governamental os representantes do “capital” não precisam de ajuda. Isso é severamente contestado, porque seria um fator de diferenciação e desequilíbrio entre os dois lados.

A grande crítica aos sindicatos patronais vem de outras entidades empresariais, por acreditarem que se elas ou as próprias empresas negociarem com os empregados, o resultado será melhor. A inexistência de sindicatos patronais poderá fazer com que as outras entidades, num certo prazo de tempo, venham a comportar-se como os sindicatos e produzirem os mesmos resultados. Nada impede isto, porque a categoria sindical e os associados das entidades são os mesmos, sendo os mesmos que deliberam nos dois casos.

A negociação direta empresa/empregados tem-se mostrado no mundo prejudicial aos interesses laborais, em face de grande diferença de poder existente entre ambos. A negociação empresa/sindicato, torna-se viável apenas para as grandes empresas, uma vez que os pequenos não têm conhecimento nem condições de negociarem com os sindicatos laborais, já que estes, podem preocupar-se apenas com estas questões, sendo por conseqüência, mais preparados que os micro e pequenos empresários. Parece que o modelo não é o principal motivo da insatisfação, mas sim o resultado esperado. Cada categoria, na mesma negociação, acredita que o outro pode receber menos e dar mais, o que sem dúvida é impossível de acontecer.

4.2.12. As cláusulas não classificadas como políticas

Foram aqui incluídas as cláusulas que não se referem a nenhum tipo de norma ou política. São a conferência de caixa, conferência de caixa – horário, diferenças salariais, multa por descumprimento de obrigação de fazer e vigência. Merece destaque apenas a cláusula igualdade salarial, onde a CF (Ibid.) já impede qualquer tipo de discriminação, portanto impossível classificar-se esta cláusula como uma política. A discriminação nas organizações infelizmente começa com o setor de RH, já na seleção de pessoas. Então, os profissionais de RH devem fazer a diferença, pois quem justifica sua existência como agente de mudanças, precisa começar a trajetória com, no mínimo, coragem para enfrentar a discriminação, que é uma das mais perversas formas de exclusão.

TABELA 2 - REIVINDICAÇÕES FECOSUL-RS, CONTESTAÇÕES FECOMÉRCIO-RS E ACORDOS COLETIVOS DE TRABALHO de 2002 e 2003

REIVINDICAÇÕES LABORAIS	CONTESTAÇÕES PATRONAIS	ACORDOS
01-REAJUSTE SALARIAL – 100% do INPC/IBGE do último ano.	Nada além do previsto na legislação deve ser concedido via sentença normativa.	Cláusula 1ª - REAJUSTE SALARIAL- INPN/IBGE do período. Cláusula 2ª - REAJUSTE SALARIAL PROPORCIONAL- tem como limite o salário reajustado do empregado exercente da mesma função. Cláusula 3ª - COMPENSAÇÕES –Podem ser compensados os reajustes espontâneos ou coercitivos, concedidos durante o período revisando
02- AUMENTO REAL DE SALÁRIO- 6% em conciliação ou 8% em julgamento.	legislação salarial vigente, não prevê aumento real sem negociação.	Excluída.
03- SALÁRIO MÍNIMO PROFISSIONAL- valores estipulados para cada ano de vigência.	piso salarial deve ser matéria de lei.	Cláusula 4ª - SALÁRIOS MÍNIMOS PROFISSIONAIS- valores estipulados para cada ano de vigência.
04- CORREÇÃO AUTOMÁTICA DOS SALÁRIOS - 3% em junho, setembro e dezembro de 2002.	trata-se de matéria disciplinada em lei ou via negociação.	Excluída
05- CORREÇÃO MONETÁRIA DAS DIFERENÇAS SALARIAIS – pagas na presença do Sindicato Laboral, atualizada pela tabela de débitos trabalhistas.	limitada nos termos da legislação.	Cláusula 6ª - DIFERENÇAS SALARIAIS- decorrentes do acordo, pagas conforme estipulado sem correção.
06- RENEGOCIAÇÃO – trimestralmente ou por mudança na política econômica Governamental.	a legislação prevê prazo de vigência das sentenças normativas.	Excluída.

<p>07- ADICIONAIS POR TEMPO DE SERVIÇO-</p> <p>I) Anuênio – 1%</p> <p>II) Triênio – 4%</p> <p>III) Quinquênio – 8%</p>	<p>não há amparo legal nem pode ser imposto por sentença normativa.</p>	<p>Cláusula 5ª - QÜINQUÊNIO- 2%.</p>
<p>08- ADICIONAL DE HORAS EXTRAS – 100% sobre hora normal</p>	<p>Legislação regula a matéria, com adicional de 50%.</p>	<p>Cláusula 6ª - ADICIONAL DE HORAS EXTRAS- Horas extras, excedentes as duas primeiras serão remuneradas com um acréscimo de 100%.</p> <p>Cláusula 7ª - ADICIONAL DE HORAS EXTRAS DO COMISSIONISTA- base no valor das comissões auferidas no mês, dividido pelo número de horas trabalhadas.</p>
<p>09- ADICIONAL POR FUNÇÃO DE CAIXA – 20% do salário percebido.</p>	<p>TRT 4ª região, revogou o Precedente 40, por tratar-se de salário adicional.</p>	<p>Cláusula 10ª - QUEBRA DE CAIXA- adicional de 10% do salário profissional,</p>
<p>10- CONFERÊNCIA DE CAIXA – procedida à vista do responsável.</p>	<p>Trata-se de matéria regulada por lei.</p>	<p>Cláusula 55ª -CONFERÊNCIA DE CAIXA- Conforme reivindicação.</p> <p>Cláusula 56ª - CONFERÊNCIA DE CAIXA – HORÁRIO- Se realizada após horário normal conforme esta convenção.</p>
<p>11- IMPOSSIBILIDADE DE DESCONTOS DE CHEQUES – não poderão ser descontados se cumpridas formalidades do empregador.</p>	<p>Formalidades buscam apenas burocratizar as relações obreiro-patronais.</p>	<p>Cláusula 11ª - CHEQUES SEM COBERTURA – conforme reivindicação laboral.</p>

12- CÁLCULOS PARA OS COMMISSIONISTAS - corrigido pelo INPC/IBGE.	Matéria regulada em lei – média das comissões dos últimos 12 meses.	Cláusula 12 ^a - FÉRIAS E RESCISÓRIAS DOS COMMISSIONISTAS – média dos últimos 12 meses, atualizadas pela variação do INPC/IBGE. Cláusula 13 ^a - 13º SALÁRIO DOS COMMISSIONISTAS- média do ano, atualizada pelo INPC/IBGE. Cláusula 14 ^a - REPOUSO SEMANAL REMUNERADO DO COMMISSIONISTA- repouso remunerado e feriado, com base nas comissões auferidas no mês, dividido pelos dias efetivamente trabalhados e multiplicados pelos domingos e feriados a que fizer jus.
13- DESCONTO OU ESTORNO DE COMISSÕES – vedado para mercadorias devolvidas ou retomadas pela empresa.	Matéria prevista em lei, possibilitando o estorno.	Excluída.
14- ANOTAÇÃO DAS COMISSÕES – registrar percentual ajustado na CTPS ou instrumento contratual.	É consequência do pacto laboral, sendo automaticamente registrada na CTPS.	Cláusula 57 ^a - ANOTAÇÃO DAS COMISSÕES- acordado conforme reivindicação laboral.
15- PAGAMENTO DAS COMISSÕES- calculadas sobre o valor efetivamente pago pelo cliente.	O contrato de trabalho deve determinar em que base devem ser calculadas as comissões.	Excluída.
16- INDENIZAÇÃO COMPENSATÓRIA POR DESPEDIDA IMOTIVADA – perceberá o empregado duas vezes a maior remuneração, por ano de serviço.	Art. 7º, inciso I, da CF, limita a indenização em 40% do total dos depósitos no FGTS.	Excluída.

17- GARANTIA DE EMPREGO AO EMPREGADO TRANSFERIDO – de 1 ano após data de transferência.	Disciplinado por legislação.	Excluída.
18- ADMISSÃO DE ESTAGIÁRIOS E MENORES – limitada a 10% do número total de empregados.	Flagrante inconstitucionalidade e ingerência no poder de comando dos empregadores.	Excluída.
19- CONTRATO DE EXPERIÊNCIA – não inferior a 30 dias.	Matéria regulada em lei.	Cláusula 39 ^a - CONTRATO DE EXPERIÊNCIA- não inferior a 15 dias.
20 – AVISO PRÉVIO – 30 dias acrescidos de mais 5 dias por ano de trabalho.	CF garante um prazo mínimo de 30 dias.	Cláusula 21 ^a - OBTENÇÃO DE NOVO EMPREGO- com aviso prévio dado pelo empregador, poderá desligar-se da empresa de imediato, percebendo os dias já trabalhados. Cláusula 22 ^a - DISPENSA DO CUMPRIMENTO DO AVISO PRÉVIO- exigido o cumprimento de aviso prévio sem comparecimento ao trabalho, feito por escrito no próprio aviso. Cláusula 23 ^a - ALTERAÇÃO DE CONDIÇÕES NO AVISO PRÉVIO- proibidas as alterações nas condições de trabalho. Cláusula 24 ^a - REDUÇÃO DA JORNADA NO AVISO PRÉVIO- Poderá o empregado escolher a redução de 2 horas, no início ou no fim da jornada de trabalho.

<p>21- ESTABILIDADE NO EMPREGO PARA:</p> <p>I) Gestante- da gravidez até 180 dias após retorno da licença.</p> <p>II) Acidente ou doença- 1 ano após alta concedida pela Previdência social.</p> <p>III) Alistando- desde o alistamento até 90 dias após baixa ou dispensa.</p> <p>IV) Empregado que estiver se aposentando- nos 3 anos anteriores a sua aposentadoria.</p> <p>V) A categoria após o acordo- de 90 a 120 dias.</p>	<p>Gestante- legislação prevê estabilidade provisória.</p> <p>Acidente ou doença- normas previdenciárias regulam a matéria.</p> <p>Alistando- Matéria de interesse dos cidadãos e não dos trabalhadores.</p> <p>Aposentando- trata-se da criação de uma estabilidade ao empregado optante pelo FGTS.</p>	<p>Cláusula 15ª - ESTABILIDADE DA GESTANTE- A partir da gravidez até 90 dias após retorno benefício previdenciário.</p> <p>Cláusula 16ª - ESTABILIDADE DO ACIDENTADO- assegurada estabilidade provisória nos termos do art. 118 da Lei no.8.213/91.</p>
<p>22) INTERVALO ENTRE TURNOS – não inferior a 1 hora nem superior a 2 horas.</p>	<p>Legislação regula matéria.</p>	<p>Excluída.</p>
<p>23) INTERVALO DA JORNADA DIÁRIA DO CPD- a cada 60 minutos de trabalho, 10 de descanso.</p>	<p>TRT 4ª região – Matéria típica para acordo.</p>	<p>Excluída.</p>
<p>24) REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO – reduzida para 36 horas semanais, sem prejuízo salarial, com jornada de turno de 6 horas.</p>	<p>Constituição Federal regula o limite semanal da jornada de trabalho.</p>	<p>Excluída.</p>
<p>25) LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA DE TERCEIROS: vedada para atividades essenciais.</p>	<p>Flagrante inconstitucionalidade e ingerência no poder de comando dos empregadores.</p>	<p>Excluída.</p>
<p>26) DIAS DE FECHAMENTO DO COMÉRCIO-</p> <p>I) 30 de outubro- dia do comerciário.</p> <p>II) terça-feira de carnaval.</p> <p>III) 2 de novembro- finados.</p>	<p>Instituição de feriados somente é cabível por lei federal.</p>	<p>Excluída.</p>

27) PRORROGAÇÃO DE JORNADA DE TRABALHO – mediante acordo coletivo entre sindicatos.	Pode ser feita entre o empregado e a empresa, sem a participação dos sindicatos.	Cláusula 17ª - PRORROGAÇÃO DA JORNADA DO ESTUDANTE- o estudante poderá não aceitar prorrogação se tal vier a prejudicar-lhe a frequência às aulas.
28) CÔMPUTO DOS INTERVALOS NA JORNADA DE TRABALHO – 15 minutos para lanche computados como tempo de serviço.	regulado por lei.	Excluída.
29) ATRASO AO SERVIÇO – proibição do desconto se o empregado atrasado for admitido ao serviço naquele dia.	matéria regulada em lei.	Cláusula 42ª - DESCONTO DO REPOUSO REMUNERADO- igual ao reivindicado.
30) PRAZO PARA PAGAMENTO DE SALÁRIOS E RESCISÕES- I) salários, horas extras e comissões até último dia do mês., II) pagamento nas sextas-feiras ou véspera de feriados, em moeda corrente nacional. III) valores rescisórios, conforme CLT.	Salários devem ser pagos até a 5º dia útil do mês subsequente (art.459 da CLT).	Cláusula 26ª - PAGAMENTO DAS VERBAS RESCISÓRIAS- a) até o primeiro dia útil imediato ao término do contrato; ou b) até o 10º dia da data da notificação da demissão, quando da ausência de aviso prévio, indenização ou dispensa de seu cumprimento. Cláusula 31ª - PAGAMENTO DE SALÁRIOS- Os salários, as horas extras e as comissões pagos até 5º dia útil do mês subsequente ao vencido. Cláusula 32ª - SALÁRIOS EM SEXTAS-FEIRAS: em moeda corrente.
31) REMUNERAÇÃO DAS FÉRIAS- abono de 100% do salário.	CF prevê acréscimo salarial de 1/3.	Excluída.
32) REMUNERAÇÃO DAS FÉRIAS PROPORCIONAIS – rescindido contrato antes de 1 ano de serviço, receberá férias proporcionais.	Matéria regulada por lei – artigo 146 da CLT)	Excluída.

33) PRAZO PARA PAGAMENTO DAS FÉRIAS- até 2 dias antes do período concedido.	Artigo 145 da CLT rege a matéria.	Cláusula 37ª - FÉRIAS- pagamento conforme contestação patronal.
34) IMPOSSIBILIDADE DE REDUÇÃO SALARIAL- redução da jornada por iniciativa do empregador, mantido o pagamento da maior remuneração.	Legislação prevê casos em que pode haver redução. Art. 7º, inciso VI da CF/88, assegura a irredutibilidade salarial, salvo acordo ou convenção em contrário.	Excluída.
35) SALÁRIO DO EMPREGADO SUBSTITUTO- igual ao do demitido.	Orientação do TST, garante apenas nas hipóteses em que o substituto já é empregado da empresa.	Cláusula 30ª - SALÁRIO DO SUCESSOR- igual ao do empregado de menor salário na função.
36) ABONO DE PONTO – I) ao empregado estudante em dias de provas escolares. II) ao Pai ou Mãe, por internação de filho menor de 12 anos de idade ou inválidos. III) empregada gestante em caso de consulta médica. IV) durante 1 dia para recebimento do PIS e durante 2 dias quando domicílio bancário for fora da cidade. V) membros da diretoria do sindicato suscitante, quando convocados para atividades sindicais.	Art. 453 da CLT, disciplina os casos de abono de ponto. Dirigente sindical- já previsto no art. 543 da CLT.	Cláusula 18ª - ABONO EMPREGADO ESTUDANTE- dispensa de meio turno em dias de provas finais de semestre Cláusula 19ª - ABONO DE PONTO PARA EMPREGADA GESTANTE- no limite máximo de 1 mensal, com comprovação.- Cláusula 20ª - ABONO PARA SAQUE DO PIS- duas horas do expediente da jornada de trabalho e durante 1 dia, quando seu domicílio bancário for fora da cidade.

<p>37) AS EMPRESAS FORNECERÃO OBRIGATORIAMENTE AOS EMPREGADOS-</p> <p>I) recibos ou envelopes de pagamento discriminados os haveres e descontos. II) relação de salários ao término do contrato de trabalho. III) informe anual de rendimentos.</p>	<p>A lei disciplina casos em que o empregador é obrigado a fornecer recibo e documentos aos trabalhadores.</p>	<p>Cláusula 27ª - RSC- se requerido, entregar Relação de Salários de Contribuição em 15 dias. Cláusula 28ª - INFORME ANUAL DE RENDIMENTOS- fornecer a seus empregados o Informe Anual de Rendimentos.. Cláusula 34ª - RECIBOS SALARIAIS- discriminativo dos pagamentos e descontos, através de cópias de recibos ou envelope de pagamento, onde conste: a) número de horas normais e extras trabalhadas. b) montante das vendas e/ou cobranças sobre as quais incidam as comissões e os percentuais.</p>
<p>38) ANOTAÇÃO DA FUNÇÃO NA CARTEIRA DE TRABALHO – anotação da função efetivamente exercida.</p>	<p>Não cabe à sentença normativa impor o que a lei já obriga. (TRT 4ª região).</p>	<p>Cláusula 60ª - ANOTAÇÃO DA FUNÇÃO- acordado conforme reivindicação laboral.</p>
<p>39) DEVOLUÇÃO DA CTPS- no prazo máximo de 48 horas.</p>	<p>O prazo para a devolução da CTPS está previsto na CLT.</p>	<p>Cláusula 59ª - DEVOLUÇÃO DA CTPS- devolução, devidamente anotada, no prazo máximo de 48 horas.</p>
<p>40) ATESTADO DE DOENÇA- aceitação de atestados fornecidos por quaisquer profissionais médicos ou odontólogos.</p>	<p>Norma legal disciplina a matéria.</p>	<p>Cláusula 44ª - ATESTADOS DE DOENÇAS- aceitos quando expedidos por médicos particulares desde que conveniados com o INSS</p>
<p>41) COMPROVANTE DE ENTREGA DE DOCUMENTOS- fornecimento de comprovante, de qualquer documento entregue à empresa.</p>	<p>Burocratização. Questão via poder normativo, é infringência nos contratos individuais de trabalho.</p>	<p>Cláusula 35ª - COMPROVANTE DE RECEBIMENTO DE DOCUMENTOS- acordado conforme reivindicação laboral.</p>

42) CURSOS E REUNIÕES- promovidos pelas empresas, de comparecimento obrigatório, realizados durante jornada normal de trabalho ou pagos como horas-extras.	Cursos visam aprimoramento do empregado.	Cláusula 43ª - CURSOS E REUNIÕES- acordado conforme reivindicação laboral.
43) ASSISTÊNCIA AOS FILHOS DOS EMPREGADOS – CRECHES – pagamento de 15% do salário normativo, por filho menor de 6 anos, para empresas que não possuam creche.	Art. 389 da CLT e Procedimento Normativo no. 022 do TST, determina obrigatoriedade de creche ou auxílio para empresas onde trabalhem mais de trinta mulheres maiores de 16 anos de idade.	Cláusula 50ª - AUXÍLIO CRECHE- Pagamento de 10% do salário normativo por filho de empregado menor de 6 anos.
44) RECOMPOSIÇÃO SALARIAL NA RESCISÃO- recompor salário pela variação do INPC/IBGE.	Inexiste amparo legal.	Excluída.
45) AS EMPRESAS DEVERÃO POSSUIR OU MANTER NO ESTABELECIMENTO: I) assentos nos locais de trabalho para uso dos empregados que atendam o público. II) local para refeições. III) Livro ponto ou cartão mecanizado para todas as empresas.	Portaria no. 3214/78 do MTb, regula matéria que trata de assentos no local de trabalho. Art. 74 da CLT obriga cartão ou livro ponto, somente para empresas com mais de 10 empregados.	Cláusula 45ª - ASSENTOS- conforme contestado. Cláusula 46ª LANCHES- manter local apropriado em condições de higiene.. cláusula 41ª - LIVRO OU CARTÃO PONTO- Para empresas com mais de 5 empregados.
46) MAQUILAGEM – fornecimento gratuito pela empresa.	Cuidados com a apresentação pessoal do empregado não constitui-se em obrigação das empresas.	Cláusula 47ª - MAQUILAGEM- acordado conforme reivindicação laboral.
47) FORNECIMENTO DE UNIFORMES – sem ônus para o empregado.	Existe concordância com a obrigatoriedade, para empresas que o exigirem, com um limite máximo de dois por ano.	cláusula 40ª - UNIFORMES- acordado conforme contestação patronal.

<p>48) AUXÍLIO AOS EMPREGADOS:</p> <p>I)estudante- empregado estudante ou filho menor de 18 anos, no mês de outubro 50% do salário normativo.</p> <p>II)funeral- falecimento de empregado por acidente de trabalho, aos dependentes 2 salários normativos.</p> <p>III)transporte – fornecimento de transporte da residência/trabalho/trabalho/residência.</p> <p>IV)refeição – auxílio para alimentação não inferior a 50% do piso salarial.</p> <p>V)farmácia – reembolso de até 50% do piso da categoria no mês.</p>	<p>Somente viável pela via negocial.</p>	<p>Cláusula 49ª - VALE TRANSPORTE- Obrigação de fornecer o vale transporte nos termos da lei no. 7619/87.</p>
<p>49) GRATIFICAÇÃO NATALINA (13º SALÁRIO)</p> <p>I) 50% por ocasião das férias.</p> <p>II) normal aos afastados por doença.</p> <p>III)multa de 1 dia de salário por dia de atraso.</p>	<p>A Lei no. 4.749/65, prevê que o adiantamento só será pago aos empregados que o requererem no mês de janeiro do ano corrente.</p> <p>O empregado que estiver em gozo de auxílio doença por prazo superior a 15 dias tem seu contrato de trabalho suspenso, passando a receber da Previdência Social o auxílio.</p>	<p>Cláusula 38ª - ADIANTAMENTO DO 13º SALÁRIO- 50% aos empregados que o requeiram até 10 dias após a recebimento do aviso de férias, salvo em caso de férias coletivas.</p>
<p>50) IGUALDADE SALARIAL - não haverá desigualdade salarial por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil, quando prestem serviço ao mesmo empregador, idêntica função e mesmo tempo de serviço.</p>	<p>A equivalência salarial é matéria prevista na legislação.</p>	<p>Cláusula 29ª - IGUALDADE SALARIAL- Não poderá haver desigualdade salarial entre homens e mulheres, que prestem serviços ao mesmo empregador, exercendo função idêntica, com o mesmo tempo de serviço.</p>

51) PROMOÇÃO – mudança de cargo, função ou transferência, ditas como promoção terá aumento salarial.	Jurisprudência- não deve a Justiça do Trabalho, via sentença normativa, interferir na administração do empregador	Excluída.
52) ACESSO DO SINDICATO ÀS EMPRESAS – obrigatoriedade das empresas permitirem acesso dos suscitantes.	Jurisprudência- o livre acesso resulta em interferência na organização da empresa e no poder de comando do empregador.	Excluída.
53) ASSISTÊNCIA DO SINDICATO NAS RESCISÕES CONTRATUAIS – mais de 6 meses de trabalho, assistido pelo suscitante.	Legislação prevê a assistência na rescisão para empregados com mais de um ano de trabalho.	Excluída.
54) ESPECIFICAÇÃO DO MOTIVO DA JUSTA CAUSA- documento que especifique a falta grave.	Não pode a Justiça do Trabalho criar regra jurídica instituindo uma presunção que a lei não prevê.	Cláusula 25ª - JUSTA CAUSA- As empresas notificarão por escrito ao empregado a justa causa invocada para a rescisão contratual.
55) INFORMAÇÃO DE ADMISSÕES E DEMISSÕES – à Entidade Suscitante.	Jurisprudência do TST rejeita a pretensão, por não haver justificativa para tal.	Excluída.
56) DELEGADO SINDICAL – estabilidade de 1 ano para empresa com no mínimo 10 empregados.	Existe previsão legal para os casos de estabilidade.	Excluída.
57) FREQUÊNCIA LIVRE DOS DIRIGENTES SINDICAIS- para participarem de assembléias e reuniões sindicais.	Jurisprudência TRT 4ª região- A matéria é própria para acordo	Excluída.

58) RELAÇÃO DOS EMPREGADOS- no verso das guias de contribuições sindicais, nominata, salário percebido e reajustado de todos os empregados.	Jurisprudência TST rejeita a pretensão, por não haver justificativa para tal.	Cláusula 48ª - GUIAS DE PAGAMENTO CONTRIBUIÇÃO SINDICAL- encaminhar às entidades profissionais e patronais cópia das guias de Contribuição Sindical e do Desconto Assistencial, com relação nominal e dos salários de admissão, no mês de março de cada ano.
59) ELEIÇÕES DAS CIPAS – feitas sob supervisão da Entidade Suscitante.	A constituição, atribuições e funcionamento das CIPAS é matéria regulamentada pelo Ministério do trabalho e CLT.	Excluída.
60) MULTAS – I)Falta de cadastramento no PIS ou omissão do nome na RAIS – multa de 1 salário normativo. II)Descumprimento das cláusulas do dissídio- multa de 25% do salário normativo.	Inexiste amparo da lei à pretensão.	Cláusula 60ª - MULTA POR DESCUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÃO DE FAZER- notificarão a entidade patronal, que diligenciará para que a obrigação seja satisfeita em 72 horas após. § Único- Persistindo, pagamento de multa em favor de empregado, no valor de 15% do piso salarial da categoria.
61) PRÊMIO ASSIDUIDADE – no valor de 10% do salário percebido, aos empregados sem falta no serviço.	Inexiste amparo legal. Pode ser matéria de acordo.	Excluída.
62) RECOLHIMENTO DE MENSALIDADES SINDICAIS E CONTRIBUIÇÕES – desconto em folha	Descontos nos salários só podem ser efetuadas com a expressa autorização dos empregados.	Excluída.
63) ADICIONAL PARA TRABALHO NOTURNO – 60% sobre o salário normal.	CLT estabelece o adicional em 20%.	Excluída.
64) ADICIONAL DE TRANSFERÊNCIA – 50% do salário do empregado transferido.	A legislação consolidada já disciplina a matéria.	Excluída.

65) CANCELAMENTO OU ADIAMENTO DE FÉRIAS – somente por necessidade imperiosa.	A CLT regula a matéria.	Excluída.
66) GARANTIA DE SALÁRIO NO PERÍODO DE AMAMENTAÇÃO – garantido o salário sem prestação de serviços.	A legislação não prevê o pagamento de salários, mas sim a concessão de intervalos para a amamentação.	Excluída.
67) ESTABILIDADE PARA PORTADOR DE VÍRUS HIV, DIABETE, CÂNCER – até sua cura ou falecimento.	Não existe respaldo legal, tampouco jurisprudencial para tal pretensão.	Excluída.
68) ESTAGIÁRIOS – Empresas obrigadas informar a Entidade Suscitante em 10 dias.	Total ausência de amparo legal. Interferência no poder de comando do empregador.	Excluída.
69) QUEBRA DE MATERIAL – desconto só em caso de dolo.	CLT preconiza que o desconto pode ser efetuado, desde que previsto no contrato individual de trabalho.	Excluída.
70) PAGAMENTO DE SALÁRIO AO ANALFABETO – somente em moeda corrente nacional, na presença de duas testemunhas.	Legislação prevê formas de pagamento e quitação dos analfabetos.	Excluída.
71) PAGAMENTO DO DIA EXCEDENTE AO 30º DIA DE TRABALHO mensalista receberão em janeiro, março, maio, julho, agosto, outubro e dezembro, valor equivalente ao dia excedente ao 30º.	É condição típica dos contratos individuais de trabalho, sendo incabível a discussão da matéria em processo de dissídio coletivo.	Excluída.
72) PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS – entidade suscitante participar das negociações.	Estão previstas em lei as formas de instituição da participação nos lucros.	Excluída.
73) CONTRIBUIÇÃO ASSISTENCIAL E CONFEDERATIVA – 4% da remuneração dos empregados em 3 meses.	As empresas não podem ser compelidas a descontar de seus empregados a contribuição pretendida.	Cláusula 62ª - DESCONTO ASSISTENCIAL DOS EMPREGADOS- percentuais e datas conforme reivindicação laboral.

74) MANUTENÇÃO DAS CLÁUSULAS JÁ CONQUISTADAS EM CONVENÇÕES, ACORDOS OU SENTENÇA NORMATIVA ANTERIORES – permanência em vigor de cláusulas anteriores até novo julgamento ou acordo.	É pacífico, nos tribunais brasileiros, o entendimento de que as condições de trabalho ajustadas no dissídio coletivo, perduram apenas durante a vigência do mesmo.	Excluída.
75) VIGÊNCIA - à partir de 1º de março.	CLT rege a matéria.	Cláusula 65ª - VIGÊNCIA- de 12 meses.

Fonte: Rol de reivindicações FECOSUL-RS de 2002 e 2003, contestações FECOMÉRCIO-RS de 2002 e 2003 e Convenções Coletivas de Trabalho de 2002 e 2003.

4.2.13. As contestações patronais

No que se refere às contestações patronais da Tabela 2, é importante lembrar que elas existem por exigência legal. Num processo trabalhista, tudo o que não for contestado, é entendido pela Justiça como aceito. Assim, todas as cláusulas são contestadas, mesmo que venham a ser aceitas no todo ou em parte no momento do acordo. Isso ocorre para que, num eventual julgamento, a cláusula não seja inserida conforme o reivindicado, sem que o Juíz analise a contestação para dar seu veredito. Isto também serve para que as negociações permitam alterações e não se prendam literalmente no que foi reivindicado.

Contesta a Federação Patronal, com os seguintes argumentos:

- Nada além do previsto na legislação deve ser concedido;
- Indeferimento com base na legislação;
- Só pode ser concedido por acordo;
- Não existe amparo legal;
- Legislação regula matéria;
- Burocratização;
- Inconstitucionalidade;
- Ingerência no poder de mando do empregador; e
- Jurisprudência.

Basicamente os argumentos utilizados nas contestações são os acima descritos, adaptados a cada situação, onde cada cláusula tem a sua contestação como exige o Processo do Trabalho.

Estas contestações, ressalvada a necessidade de sua existência pelo processo trabalhista, enfatizam a busca da classe patronal pela menor regulamentação possível para o trabalho e para o funcionamento das empresas.

4.2.14. As reivindicações laborais excluídas dos acordos

As assembleias gerais da FECOSUL – Federação dos Trabalhadores no Comércio do Rio Grande do Sul, realizadas em 30 de Novembro de 2001 e 14 de Outubro de 2002, referentes respectivamente, às datas base 01 de março de 2002 e 01 de março 2003, produziram reivindicações (Tabela 2) que foram atendidas nos acordos e também outras que foram excluídas das decisões normativas. Cumpre esclarecer que as reivindicações dos 2 períodos são as mesmas, apenas com adaptações necessárias aos anos de validade.

A Federação acordante buscou na cláusula aumento real, um reajuste de 6% em conciliação ou 8% em julgamento, o que não foi aceito no acordo. É entendido pelas duas Federações, que o momento econômico exige cautela nas reivindicações de aumento real. Por isso, o reajuste igual ao INPC/IBGE mostra-se aceitável nesta situação. Assim, a política de aumentos salariais não contempla aumentos reais no período.

Sobre o salário mínimo profissional deve-se enfatizar que, embora faça parte dos acordos, foi modificado sensivelmente, uma vez que diminuiu o piso salarial, equiparou os comissionistas com os empregados em geral, não prevê correção igual a do salário mínimo e não vincula ao piso salarial do Estado. Isto quer dizer que os valores do piso se manterão estáveis durante o período de validade do

acordo. Justifica-se a decisão acordante, pelos mesmos motivos da cláusula de aumento real.

Também a correção automática dos salários, a partir do plano Real, deixou de fazer parte dos instrumentos normativos da quase totalidade das categorias de trabalhadores do País. Assim, a política de correção automática transformou-se em coisa do passado, sendo negociada novamente no fim da vigência do acordo.

Sobre os adicionais por tempo de serviço, insiste a Federação Patronal acordante, que este tipo de cláusula proporciona uma diferenciação salarial sem qualquer diferença de desempenho, devendo ser excluída de todos os instrumentos normativos. Por isso, foi concedido apenas um quinquênio de 2%.

A indenização compensatória por despedida imotivada não é aceita pela classe patronal, pois a multa sobre o FGTS já se constitui em uma indenização, portanto nada mais deve ser concedido. Entendem ainda os patrões, que tanto a admissão como a demissão devem ser facilitadas, para que um maior número de trabalhadores sejam contratados.

A redução da jornada de trabalho é uma matéria que vem sendo bastante discutida nos últimos anos. A classe patronal tem historicamente se colocada contrária a qualquer redução, principalmente quando ela não prevê a proporcional redução nos salários. Ainda entendem, que esta não pode ser decisão de uma classe em instrumento normativo, sendo matéria a ser regulada pela Constituição Federal e de aplicação em todo o país.

Esta é uma questão bastante complexa e fundamentada em opiniões muito divergentes. Segundo Masi (2004), a França diminuiu a jornada e proibiu as horas-extras com o motivo de gerar mais postos de trabalho. A Alemanha, depois de

ser praticamente dizimada na 2ª Guerra mundial, deu um exemplo de recuperação com a menor jornada de trabalho de todo o mundo, façanha que o Brasil não consegue, mesmo tendo uma das maiores jornadas. Portanto, pode não ser a jornada de trabalho fator determinante para o progresso de um país. Os patrões têm discutido o assunto e concluído que poderá haver alteração nesta questão, por isso hoje discutem muito mais a redução salarial proporcional do que a própria redução de jornada.

Uma preocupação das duas classes refere-se à fiscalização do trabalho que é muito deficiente, fazendo com que milhões de trabalhadores cumpram hoje jornada maior que a prevista na legislação sem o correspondente pagamento, o que poderia acontecer ainda mais se a jornada fosse reduzida.

Masi (2004) é um dos autores que mais tem discutido esta questão. Diz ele que “quanto menos se trabalha, mais se consome e há menos desemprego.” (p. 1). Afirmar que o “ócio criativo” serve para a “maturação das idéias” (p. 1) que se transformam num trabalho mais eficaz e numa melhor qualidade de vida do trabalhador. Também Masi (2001), sustenta que na sociedade industrial, a economia consistia na produção de bens materiais. Já na sociedade pós-industrial, foi deslocada para a produção de bens imateriais, ou seja, de idéias. Afirma ainda que o produto do trabalho operário pertence ao patrão; já, a obra criativa, mesmo quando vendida, continua para sempre pertencendo ao seu autor.

A Europa, muito mais desenvolvida que o Brasil, tem uma média de 35 horas semanais, enquanto aqui ainda discute-se a redução para 40 horas semanais. Certamente as diferenças do Brasil e da Europa são gritantes, portanto os modelos europeus não podem ser aplicados aqui da mesma forma. Lá, hospitais, estradas, esgoto entre outras necessidades da população, já estão prontos, exigindo menores

recursos públicos para sua manutenção, enquanto aqui, quase tudo deve ser feito, exigindo uma contribuição pública muito grande, que só pode ser financiada pela população. Esta, sem dúvida, é uma questão que ainda exigirá muito dos brasileiros e a sua implementação demandará enormes discussões. Assim, a Federação Patronal aguarda e participa destas discussões, para que isto possa tornar-se uma política a ser estendida a todos os trabalhadores.

Mais um aumento na remuneração das férias não é aceito pelo sindicato patronal. Entende a classe, que o percentual de encargos sociais na legislação trabalhista entendido como o mais correto é o efetuado por Pastore (1996), que afirma serem de 102,06% os acréscimos sobre o salário. Assim, a classe patronal, por entender que o trabalho no Brasil já está exageradamente acrescido, procura não aceitar acréscimos a este título.

A Constituição de 88 concedeu a prerrogativa de redução salarial quando houver acordo sindical, o que foi considerada uma grande mudança na legislação brasileira. Até ali eram nulos quaisquer acordos que diminuíssem salários, por ser um direito irrevogável do trabalhador. O que se verifica é a sua pequena aplicação, porque os sindicatos laborais recusam-se normalmente a tomarem tal decisão. A argumentação, certamente adequada, é de que os salários são muitos baixos no Brasil não justificando a sua redução. A reforma da previdência mostrou claramente a dificuldade da redução de salários, até mesmo das aposentadorias com salários elevados.

A participação nos lucros ou resultados é uma questão bastante discutida no Brasil, já que vem ao encontro da remuneração por resultados. A Federação Patronal entende que esta decisão, deve ser assumida exclusivamente pelas empresas, sem a extensão à toda categoria via acordo sindical, porque a

legislação brasileira ainda permite dúvidas sobre os encargos incidentes em tal parcela.

TABELA 3 - REIVINDICAÇÕES FECOMÉRCIO-RS E ACORDOS DE 2002 E 2003.

REIVINDICAÇÕES	ACORDO
01) SALÁRIOS MÍNIMOS PROFISSIONAIS- Devidos após o final do contrato de experiência.	Cláusula 4ª - Devidos após admissão.
02) COMPENSAÇÃO HORÁRIA- Será dispensado o acréscimo, horas em um dia, for compensado em outro dia, não excedendo, no período máximo de um ano.	<p>Cláusula 8ª - REGIME DE COMPENSAÇÃO HORÁRIA-</p> <p>a) pode ser estabelecido por períodos máximos de 30 dias</p> <p>b) podem ser compensadas no máximo 30 horas por período.</p> <p>c) as horas excedentes ao previsto na letra b, serão pagas como extras e acrescidas do adicional previsto.</p> <p>d) as empresas que se utilizarem da compensação deverão adotar controle de ponto.</p> <p>e) a empresa deve conceder ao empregado espelho do cartão ponto, se utilizar a compensação por 30 dias.</p> <p>f) a compensação dar-se-á sempre de segunda feira a sábado.</p> <p>§ 1º - as horas reduzidas na jornada para posterior compensação, não poderão ser objeto de descontos salariais, se não forem compensadas dentro do mês e nem poderão ser compensadas nos meses subsequentes.</p> <p>§ 2º - Havendo rescisão de contrato e existindo crédito a favor do empregado, as horas serão remuneradas com o adicional previsto.</p> <p>§ 3º - Se houver débito do empregado para com o empregador, na rescisão por iniciativa do empregador, as horas não trabalhadas, serão abonadas.</p> <p>§ 4º - A faculdade estabelecida no “caput” desta cláusula, se aplica a todas as atividades inclusive as insalubres, independentemente da autorização prevista no artigo 60 da CLT.</p>

<p>03)TRABALHO AOS DOMINGOS- os empregados trabalharão aos domingos, com descanso semanal remunerado em outro dia da semana. § Único- O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez, no período máximo de 4 semanas, com o domingo.</p>	<p>Contida na Cláusula 8ª - REGIME DE COMPENSAÇÃO HORÁRIA.</p>
<p>04)REDUÇÃO DE JORNADA E SALÁRIO- por iniciativa do empregador, em razão de motivos de força maior ou dificuldades financeiras, ocorrerá a correspondente diminuição salarial, independentemente de qualquer novo ajuste coletivo.</p>	<p>Excluída.</p>
<p>05)PRAZO PARA PAGAMENTO DAS VERBAS RESCISÓRIAS- a)até o primeiro dia útil imediato ao término do contrato. b)até o 10º dia, contado da data da notificação, quando não houver aviso prévio, for indenizado, indenizado ou dispensa.</p>	<p>Cláusula 26ª - PAGAMENTO DAS VERBAS RESCISÓRIAS- a)até o primeiro dia útil imediato ao término do contrato; ou b)até o 10º dia, contado da data da notificação da demissão, quando da ausência de aviso prévio, indenização do mesmo ou dispensa de seu cumprimento.</p>
<p>06) HOMOLOGAÇÃO DAS RESCISÕES CONTRATUAIS- somente para empregados com mais de um ano de serviço,</p>	<p>Excluída.</p>
<p>07)COMISSÃO PARITÁRIA DE CONCILIAÇÃO PRÉVIA- Fica instituída a Comissão Intersindical de Conciliação Prévia, composta por representante dos trabalhadores e empregadores,</p>	<p>Excluída.</p>
<p>08)BALANÇOS- Poderá exceder ao limite máximo de dez horas.</p>	<p>Cláusula 54ª - BALANÇOS E INVENTÁRIOS- se realizados fora do horário normal de trabalho, as duas primeiras horas serão pagas com adicional de 50% e as excedentes a estas duas primeiras com acréscimo de 100%.</p>
<p>09)ESTORNO Das COMISSÕES- poderá haver se: a)verificada a insolvência do comprador; b)na hipótese de venda com devolução da mercadoria; c)no caso do vendedor efetuar venda de produto inexistente no estoque do estabelecimento.</p>	<p>Excluída.</p>

10) ESTABILIDADE DA GESTANTE- Vedada a dispensa arbitrária ou sem justa causa da empregada gestante, desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto.	Cláusula 15ª - ESTABILIDADE DA GESTANTE- A partir da gravidez até 90 dias após o retorno do benefício previdenciário.
11) LIMITAÇÃO DO NÚMERO DE DIRIGENTES SINDICAIS- Limitado a um empregado por empresa o direito à estabilidade referida no artigo 522 da CLT.	Excluída.
12) INTERVALO ENTRE TURNOS- O intervalo entre um turno e outro, na mesma jornada, poderá ser no mínimo uma hora e no máximo quatro horas, de acordo com o artigo 71 da CLT.	Excluída.
13) DESCONTOS SALARIAIS- Válidos os descontos, desde que prévia e expressamente autorizados pelo empregados, mensalidade de associação de empregados, fundações, cooperativas, clubes, previdência privada, transporte, seguro de vida em grupo, farmácia, compras no próprio estabelecimento, ferramentas e utensílios de trabalho não devolvidos, convênios com médicos, dentistas, clínicas, óticas, funerárias, hospitais, casa de saúde, laboratórios, convênios com lojas, alimentação através de supermercados ou intermediados pelo SESC ou SESI, e outros referentes a benefícios que forem, comprovadamente, utilizados pelo empregado em seu proveito.	Cláusula 53ª - DESCONTOS AUTORIZADOS- Acordado conforme reivindicação patronal.
14) CÁLCULO DAS FÉRIAS E RESCISÓRIAS DO COMMISSIONISTA- calculado com base na média da remuneração variável percebida nos últimos 12 meses.	Cláusula 12ª - FÉRIAS E RESCISÓRIAS DOS COMMISSIONISTAS – Calculada pela média dos últimos 12 meses, atualizadas pela variação do INPC/IBGE.
15) CÁLCULO DA GRATIFICAÇÃO NATALINA DO COMMISSIONISTA- calculada com base na média da remuneração variável percebida no ano.	Cláusula 13ª - 13º SALÁRIO DOS COMMISSIONISTAS- média do ano, atualizada pelo INPC/IBGE.

16) CÁLCULO DO ADICIONAL DE HORAS EXTRAS DO COMMISSIONISTA- tomará por base o valor das comissões auferidas no mês, dividido pelo número de horas trabalhadas.	Cláusula 7ª - ADICIONAL DE HORAS EXTRAS DO COMMISSIONISTA- A hora extra do comissionista tomará por base o valor das comissões auferidas no mês, dividido pelo número de horas trabalhadas, acrescentando-se ao valor hora o adicional para as horas extras previsto nesta convenção.
17) REPOUSO SEMANAL REMUNERADO DO COMMISSIONISTA- a critério do empregador, poderá ser calculado pelo acréscimo de 20% sobre o total das comissões auferidas no mês, ou pelo total das comissões, dividido pelos dias efetivamente trabalhados e multiplicado pelos domingos e feriados a que fizer jus.	Cláusula 14ª - REPOUSO SEMANAL REMUNERADO DO COMMISSIONISTA- repousos remunerados e feriados, com base nas comissões auferidas no mês, dividido pelos dias efetivamente trabalhados e multiplicados pelos domingos e feriados a que fizer jus.
18) SALÁRIO DO EMPREGADO SUBSTITUTO- não será garantido àquele salário igual ao do empregado de menor salário na função.	Cláusula 30ª - SALÁRIO DO SUCESSOR- igual ao do empregado de menor salário na função.
19) QUEBRA-DE-CAIXA- adicional no valor de 10% do salário mínimo profissional.	Cláusula 10ª - QUEBRA DE CAIXA- adicional de 10% do salário profissional.
20) QUINQUÊNIO PAGO AO EMPREGADO COMMISSIONADO- autorizada a supressão do pagamento da parcela aos empregados comissionados.	Excluída.
21) SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO- Ficam desobrigadas a indicar médico coordenador do PCMSO, empresas de grau de risco 1 e 2, do quadro I da NR 4, empresas com até 50 empregados. Desobrigadas da indicação as empresas de grau de risco 3 e 4 com até 20 empregados. Empresas de grau de risco 1 e 2, obrigadas a realizar exame médico demissional, se o último tenha sido realizado há mais de 270 dias. Empresas Grau de Risco 3 ou 4, obrigadas a realizar exame demissional, se o último foi realizado há mais de 180 dias.	Cláusula 52ª - SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO- Acordado conforme reivindicação patronal.

22) MARCAÇÃO SE PONTO- Facultado às empresas liberar a entrada de empregados com marcação de ponto até 15 minutos antes do início ou após o fim, até 15 minutos.	Excluída.
23) FRACIONAMENTO DE FÉRIAS- Os empregados poderão requerer o fracionamento de férias em período não inferior a 10 dias corridos. § 1º- O fracionamento também poderá ser por iniciativa do empregador com a concordância do empregado. §2º- O fracionamento de férias será instrumentalizado por acordo entre empregado e empregador.	Excluída.
24) CONTRATO POR PRAZO DETERMINADO- As empresas poderão contratar empregados, por prazo determinado em qualquer atividade	Excluída.
25) TRABALHO A TEMPO PARCIAL – MINIJORNADA – Os atuais empregados das empresas, poderão adotar o regime de trabalho a tempo parcial.	Excluída.
26) AUXÍLIO EDUCAÇÃO- Ao empregado que estiver trabalhando há mais de 6 meses na empresa. (somente para os sindicatos em que há o auxílio educação).	Excluída por não haver ajuste anterior que previa o auxílio.
27)AUXÍLIO CRECHE- Empresas que não possuem creche ou convênio, pagarão 10% do salário normativo por filho de empregado menor de 6 anos.	Cláusula 50ª - AUXÍLIO CRECHE- Acordado conforme reivindicação patronal.
28)ADICIONAL DE PERICULOSIDADE- será pago proporcionalmente ao tempo de exposição do empregado ao risco,	Excluída.

<p>29)USO INDEVIDO DO COMPUTADOR PELO EMPREGADO- Fornecido, pela empresa, computador ao empregado, estes ficam expressamente proibidos de utilizá-lo para: atividades ilegais que interfiram no trabalho; transmitir declarações, imagens sexualmente ofensivas, agressivas ou difamatórias; copiar, distribuir ou imprimir material protegido por direitos autorais; utilizar equipamentos computacionais da empresa para obter acesso não autorizado a qualquer outro computador, rede, banco de dados ou informação guardada eletronicamente; e para qualquer outras atividades não relacionadas especificamente ao desempenho de suas funções na empresa. § único: A infringência caracterizar-se-á como ato de indisciplina possibilitando a rescisão do contrato de trabalho por justa causa, nos termos da alínea h do artigo 482 da CLT.</p>	<p>Excluída.</p>
<p>30)RESCISÃO CONTRATUAL – EXIGÊNCIA DAS GUIAS- No ato homologatório da rescisão contratual a empresa deverá apresentar as guias de Contribuição Sindical, Assistencial e Confederativa, recolhidas em favor da entidade patronal.</p>	<p>Cláusula 48ª - GUIAS DE PAGAMENTO CONTRIBUIÇÃO SINDICAL- encaminhar às entidades profissionais e patronais representativas, cópia das guias com relação nominal e salários de admissão dos empregados, no mês de março de cada ano.</p>
<p>31)CURSOS PARA A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL- Os sindicatos acordantes implementarão esforços para a promoção de cursos de qualificação dos empregados.</p>	<p>Excluída.</p>

Fonte: Reivindicações FECOMÉRCIO-RS 2002 e 2003 e Convenções Coletivas de Trabalho 2002 e 2003.

4.2.15. As reivindicações patronais excluídas dos acordos

Aqui se busca descrever as cláusulas que foram objeto das reivindicações patronais na Tabela 3 e que não tiveram êxito nas tratativas de acordo. Entre elas podem ser destacadas a da Comissão Paritária de Conciliação Prévia que é um desejo de quase todos os sindicatos, tanto patronais como laborais. Com ela, acredita-se que as demandas trabalhistas sejam solucionadas em um pequeno espaço de tempo. Uma das questões que estão impedindo sua implantação, refere-se ao seu financiamento. Certamente seu custo é considerável e os sindicatos não conseguem sustentá-la sozinhos. Buscam eles, o fim do repasse de 20% da contribuição sindical que hoje se destina ao Governo Federal, como uma das formas de sustentação destas comissões. Outra questão refere-se à legislação brasileira, no sentido de que mesmo conciliado na comissão, poderia haver uma ação trabalhista, já que existem juízes entendendo que é constitucional o direito de acesso à Justiça, não podendo haver restrições para tanto. Por isso existe uma certa resistência na sua aplicação nos instrumentos normativos.

A cláusula referente às guias de pagamento da Contribuição Sindical, reivindicação que surge em 2002, tem no parágrafo único a previsão de um comunicado a DRT, quando constatado pelos sindicatos o não pagamento das referidas contribuições. Este parágrafo transforma o sindicato patronal em mais um fiscalizador e, por conseqüência, um “delator” da inadimplência das empresas, o que não é aceito pela categoria econômica. Por isso, o parágrafo da reivindicação desaparece em 2003.

Também merece destaque a reivindicação que trata de esforços para a qualificação profissional. Esta reivindicação patronal choca pelo fato de um sindicato laboral recusar-se a implementar “esforços para a promoção de cursos de qualificação dos empregados”. Um profissional que busque um emprego, refere-se em seu *curriculum* a tudo que o tenha qualificado, exaltando assim, todos os cursos que efetuou. A negativa do sindicato laboral permite um reforço das afirmações que dizem importar a ele apenas as cláusulas econômicas, não tendo por princípio uma política de desenvolvimento dos integrantes da categoria, mesmo sendo superada a percepção de que cursos de qualificação são importantes só para a empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas precisa constantemente desenvolver-se, adequar-se e posicionar-se de forma a atender e facilitar os complexos objetivos pessoais e organizacionais. Para tanto, analisa o ambiente interno e externo para buscar subsídios à sua forma de atuar. No ambiente externo á empresa, em constante interação, estão os sindicatos com as suas, também, complexas necessidades. Da mesma forma, fora do sindicato, estão as organizações buscando o atingimento de seus objetivos.

A organização precisa atender aos anseios sindicais, já que são os mesmos de seu pessoal. Da mesma forma, os sindicatos na defesa da categoria, devem atentar para os objetivos organizacionais. São então, pessoas e organizações, o objetivo do sistema sindical.

Como um sindicato patronal é uma organização que busca atender os interesses de uma categoria econômica, seu modo de atuar leva sempre em consideração o pensamento dos filiados. As assembleias, as prestações de contas, as reivindicações, entre outras, são exigências legais que buscam promover a participação dos membros da categoria. Também vale esta regra para as entidades laborais, já que os dois, fazem parte do mesmo sistema social.

A entidade, como não poderia ser diferente, é o reflexo de seus filiados, agindo conforme a preferência deles. Também a Federação laboral, por ser a outra parte nas decisões normativas, influencia as ações da FECOMÉRCIO-RS. São

obviamente, a categoria comerciante e a trabalhadora, as principais forças que moldam a atuação da entidade.

De um lado percebe-se que a classe patronal busca nas decisões normativas, contemplar apenas o que poderia se chamar de mínimo, deixando para as empresas, a decisão de oportunizar mais que ele. De outro lado percebe-se uma federação laboral com atuação pouco incisiva, mesmo se ressalvadas as limitações impostas às negociações.

Esta atuação limitada da FECOSUL, requer uma séria reflexão. Muitos de seus dirigentes são dispensados de suas tarefas na empresa de origem para dedicação exclusiva ao sindicato. A principal tarefa de um sindicato, como já visto, está na negociação e estipulação dos instrumentos normativos. Esta é uma atividade complexa, que requer tempo e trabalho dos envolvidos, mas que se realiza uma vez por ano. As cláusulas reivindicadas e as acordadas, são de um modo geral, as mesmas de um ano para outro e ainda pouco significativas para qualquer alteração social. Com o encerramento deste trabalho, o que fazem estes sindicalistas sustentados pela categoria? Como já afirmado, este trabalho não se propõe a análise de qualquer modelo político-econômico, muito menos se o novo modelo propuser uma ditadura, tanto de esquerda como de direita. A democracia plena é necessária ao funcionamento de um bom sistema sindical, porque não pode o sistema estar atrelado ou submisso a um poder central, como nos modelos ditatoriais que se viveu. Também é fundamental que os dois lados sindicais estejam no mesmo patamar, com a mesma paridade de forças, para que o resultado seja adequado a todos os envolvidos. Se, como visto, os instrumentos repetirem o que a lei já diz, completados por cláusulas de pouca significação, onde o normatizado refira-se muito mais a pequenas alterações de prazos legais do que normas para a

regulamentação do trabalho, não se trata de uma tarefa muito cara? Um sindicato, em função de sua importância social, não pode se restringir apenas às homologações de rescisões contratuais. Muito mais se espera dele.

O que se pode perceber é que existe intenção da direção da entidade em proporcionar aos filiados, melhores condições para a prática de comerciar e, mais especificamente, influenciar na gestão de pessoas. O Presidente afirmou que a entidade atua de forma bastante efetiva na busca de mudanças nas relações de trabalho e que mede nas empresas, quais são as principais demandas e necessidades da categoria, para depois influir nestas mesmas empresas e nas decisões governamentais, as mudanças necessárias a um melhor funcionamento do comércio.

Na definição de políticas, como orientações para a tomada de decisões segundo Hampton (1992), ou como diretrizes orientadoras para a execução de atividades organizacionais, de acordo com Fleury e Fischer (1992), está fundamentada a atuação da FECOMÉRCIO-RS como agente influenciador destas políticas. Tem a Federação nas decisões normativas, o instrumento capaz de implantar nas organizações diretrizes de gestão de pessoas, bem como “elementos de mediação na relação capital/trabalho.” (Id. Ibid. p. 6), já que lhe foram alcançadas prerrogativas legais e privilégios sociais para esta interferência. Por isso, competentes para alterar a relação trabalhador/empresa.

Pode-se considerar o movimento sindical, baseado nas definições e resultados, como um agente de mudanças, capaz de proporcionar modificações na sociedade e na política pela sua forma de atuar. Como questões de RH são, podem ou devem ser o principal objetivo dos sindicatos, tem-se por conseqüência, práticas e políticas do setor modificadas pela intervenção sindical.

Embora de caráter eminentemente reativo, segundo Fleury e Fischer (1992), forças internas e externas influenciam as organizações nas definições de políticas de gestão de pessoas. Externamente, como ação dos movimentos sociais, estão os sindicatos com as suas reivindicações. A Federação atua sobre as empresas, de um lado como integrante destes movimentos e de outro, como o principal canal de ligação dos sindicatos laborais com as empresas. A resposta aos anseios sociais do trabalho, depende de como atuam as organizações sindicais, representadas pela FECOMÉRCIO-RS e FECOSUL no segmento estudado neste trabalho.

O Estado é outra força externa que influencia a definição de políticas de RH, através de normas, decretos, leis, políticas públicas, ainda segundo Fleury e Fischer (Ibid.). A preocupação com estas entidades, em função das prerrogativas legais que disciplinam o setor, é forte e constante, pois podem até provocar uma redução salarial. Exatamente por estas prerrogativas, diferem os sindicatos das associações de classe, pois para elas, mesmo que atuantes e importantes, não foram concedidos estes poderes.

Na CLT estão definidas as leis que regulam o trabalho, bem como as prerrogativas legais da atuação sindical. Como especificado na fundamentação teórica, a CLT Brasileira data de 1943 e teve como inspiração a *Carta del Lavoro*, documento italiano do período fascista. Esta Consolidação, face ao longo período de vigência, tem sido chamada de “colcha de retalhos”, em consequência dos numerosos preceitos incluídos para atender as necessidades que se apresentaram durante este tempo.

A reforma trabalhista e sindical, conforme especificado pelo Presidente da FECOMÉRCIO-RS, constitui-se em um dos propósitos do atual Governo Federal.

O segmento patronal, na busca da manutenção de alguns princípios, está sendo considerado o principal entrave ao consenso desejado para a efetivação desta reforma.

Um dos princípios propostos pela reforma e também desejado pela classe patronal, refere-se à supremacia do acordado sobre o legislado. Isto exigirá uma severa especialização dos sindicatos, já que as conseqüências das ações sindicais, afetarão as relações de trabalho de forma mais significativa que a própria legislação. Mudar a CLT provocará, quem sabe, um desconforto na posição estável atual, podendo ser conseqüência disso, o receio pela nova situação.

As políticas de RH são uma das principais atenções quando analisada a responsabilidade social de uma organização. Kaminski (2004) defendendo uma nova ordem social, necessária para que as empresas tenham vida longa, afirma que a sociedade vê os empresários como aproveitadores para a geração de lucro, entendendo como cliente, apenas o que gera receita. Porém, a verdadeira função das empresas é gerar e distribuir riqueza, emprego, renda e impostos, sendo toda a sociedade seus clientes.

Pode ser um pouco ingênuo, acreditar-se que as empresas prejudiquem seu lucro para atenderem anseios sociais. A satisfação destas necessidades preocupa, quando a norma social ou legal obriga as empresas a tal atenção ou quando provoca resultados de caixa visíveis. Os entes políticos, com o disciplinamento legal, e os organismos sociais, com a defesa da sociedade, são os principais responsáveis por esta “atenção” empresarial. Um sindicato patronal, por sua condição de ente social, não objetiva lucratividade, mas sim o atendimento destas necessidades sociais. Neste paradoxo pode estar, não só a justificativa para a sua existência, como também a relevância de seu trabalho. O sucesso da atuação

sindical, não é medido pela disponibilidade de caixa, mas sim do quanto contribuiu em avanços sociais.

Precisam os sindicatos mudar, não só pela necessidade de sustentação decorrente da nova forma de contribuição que deve estar chegando, mas principalmente porque o trabalho, as organizações e a sociedade esperam maior efetividade destes agentes sociais e de mudanças. O resgate deste conceito, quem sabe seja a única forma de superação da crise que o setor hoje enfrenta.

A interessante teoria da autopoiese tão divulgada nos últimos tempos, recebeu neste trabalho extenso tratamento, pois fundamenta com propriedade a forma de atuação das pessoas e das organizações, que se pautam pela preocupação consigo próprias, onde o entendimento de participação, cooperação e colaboração passam pela referência a si próprio. Esta característica dos atores sociais, não pode ser encarada como um trágico egoísmo, mas sim provocando uma visão e um tratamento que conviva de forma salutar e produtiva com a auto-referência de cada um. Quem sabe o movimento sindical seja o organismo social onde esta característica esteja mais presente, uma vez que é da condição essencialmente autopoietica de defesa do que é próprio, que se pautam as relações sindicais.

A descrição das cláusulas acordadas neste trabalho, apontou 58 delas, que foram classificadas nos subsistemas da seguinte forma: subsistema de remuneração – 12 cláusulas; subsistema de benefícios – 19 cláusulas; subsistema de treinamento e desenvolvimento – 1 cláusula; subsistema de departamento pessoal – 21 cláusulas; subsistema de higiene e segurança – 2 cláusulas; e subsistema de relações trabalhistas – 3 cláusulas. Isto identifica que a FECOMÉRCIO-RS, propõe políticas de gestão de pessoas.

A análise de todas as cláusulas, bem como o que foi reivindicado e excluído das decisões, permite considerar que ainda existe um longo caminho a ser percorrido, até que os instrumentos normativos e a adequada gestão de pessoas se encontrem. Pode-se enfatizar por exemplo, a cláusula cursos e reuniões, classificada no representativo subsistema de treinamento e desenvolvimento, onde existe apenas a preocupação com uma remuneração extra, que pode ser até um limitador do treinamento de pessoas.

A origem dos sindicatos para a busca de melhores condições de trabalho, alterou significativamente o modo de trabalhar. No início, as lutas dos sindicatos eram lutas no verdadeiro sentido do termo. Muitas pessoas morreram para que alguns direitos fossem concedidos aos trabalhadores. O descanso semanal remunerado, a limitação da jornada diária de trabalho, o salário mínimo, entre outros direitos, quando instituídos por propostas sindicais, representaram grandes avanços na norma trabalhista.

Uma gestão organizacional que privilegie uma nova gestão de pessoas, segundo os principais teóricos do assunto, é urgente e necessária. São os autores, enfáticos em afirmar que os que não souberem ou não quiserem mudar, serão eliminados do mercado. Mesmo procedendo a crítica de conservadorismo ao sindicalismo patronal, já que historicamente assim se posicionou, dos seus novos dirigentes, é esperada uma atuação, que possa ser considerada no mínimo menos conservadora. E esta posição será mais adequada, se transmitida e incentivada aos integrantes da categoria. Desta forma, propor políticas de gestão de pessoas, que realmente sejam significativas, é tarefa possível e esperada da atuação da FECOMÉRCIO-RS

A identificação de diretrizes representadas também pelas 58 cláusulas acordadas, esclarece que o conteúdo das decisões normativas, permite a formulação de normas de gerenciamento de pessoal.

A crise no trabalho que atualmente se enfrenta, como consequência do desemprego e do gerenciamento, está obrigando a uma séria transformação para que se tenha, no mínimo uma relativa estabilidade. São principalmente os sindicatos, os agentes mais indicados para influírem na busca de uma solução. Para tanto, as decisões normativas podem e devem ser instrumentos capazes de resolução destes problemas, através da proposição de políticas de gestão de pessoas.

Ainda se pode considerar, que nos assuntos abordados pelas decisões normativas, estão contempladas funções de recursos humanos. A divisão em 11 subsistemas, cada um definindo um grupo homogêneo de funções, caracteriza os assuntos abordados como identificados com estas funções de RH. Em função deste método, cumpre considerar-se como não atendidos, os seguintes subsistemas: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, contencioso trabalhista e assistência social. Os subsistemas de treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho e serviços gerais, por muito insignificantes, podem ser considerados como quase inexistentes. Os de remuneração, benefícios, departamento pessoal e relações trabalhistas, contemplados com o maior número de cláusulas, mesmo assim, comportam uma ação mais efetiva. Em consequência disso, pode-se considerar as decisões normativas, pela característica de reguladoras das relações de trabalho, como instrumentos adequados à contemplação das funções de recursos humanos.

A partir da informação do Presidente, pode-se considerar que existe consulta da base sindical para o aprimoramento da política de relações do trabalho.

A FECOMÉRCIO-RS, por ser a entidade de coordenação e assistência aos sindicatos varejistas do RS, tem, naturalmente, a função de assisti-los em tudo o que se refere à estas relações.

Sobre as relações sindicais, pelo fato de terem sido acordadas as últimas 5 negociações de revisão de dissídios, pode ser caracterizada como amistosa e de cooperação, a relação da FECOMÉRCIO-RS com a FECOSUL.

A FECOMÉRCIO-RS por ser uma entidade sindical, faz com que suas ações relacionadas aos instrumentos normativos, sejam de cumprimento obrigatório para toda a categoria. Como visto, nestes instrumentos são contempladas muitas cláusulas que tratam de políticas de gestão de pessoas. Por si só, este argumento já evidencia que a entidade influencia, busca, aprimora e propõe definições nas políticas de gestão de pessoas. Toda a análise das cláusulas constante neste trabalho, também serve para a mesma evidência.

Com a busca das definições das políticas e princípios de gestão de pessoas, foi permitido verificar até onde a Federação influi no aprimoramento desta gestão. A visão do Presidente e os instrumentos normativos, foram o alicerce da análise. A divisão em subsistemas, permitiu pontuar e classificar as cláusulas, para que desta forma mais segmentada, pudessem ser mais bem analisadas e consideradas. Assim, pôde-se ter uma visão clara da atuação da entidade, já que de um lado estavam fundamentados alguns princípios de gestão e do outro, o que foi dito e o que foi feito pela Federação. Sobre isso, mais uma vez pode-se considerar que a entidade busca aprimorar as políticas de gestão das empresas integrantes da categoria, porem ainda de forma insipiente. Pode e deve portanto, participar mais ativamente deste processo, já que esta é a forma de posicionar-se realmente como agente de mudanças.

No Rio Grande do Sul, quando necessária a opinião ou a posição da classe patronal, era solicitada à FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – entidade sindical de 2º grau das indústrias gaúchas, para a posição industrial e a FEDERASUL – Federação das Associações Comerciais do Estado do Rio Grande do Sul – associação de classe, não sindical, voltada ao comércio e a indústria, para posicionar o pensamento do comércio. Isto aconteceu e ainda muitas vezes acontece, porque a FECOMÉRCIO-RS atuava de forma restrita. A Federação tem procurado alterar este quadro, buscando a posição que lhe cabe como entidade representativa do comércio, da mesma forma que a FIERGS na indústria. Atingida esta posição de maior participação na sociedade, terá a FECOMÉRCIO-RS melhores condições de influir e aprimorar as relações de trabalho. Portanto, maiores serão as suas responsabilidades.

Pode-se também considerar o uso das decisões normativas para a definição de políticas de RH, já que como visto, são instrumentos que podem atender estas questões. A legislação trabalhista permite e incentiva as decisões acordadas pelo sistema sindical, o que quer dizer, que o que foi definido pelos sindicatos, tem a sua implantação garantida pelas decisões normativas.

Os arrazoados contestatórios da FECOMÉRCIO-RS nos processos de RVDC, são consequência de exigência do processo do trabalho, independentemente da posição que a Federação venha tomar nas negociações. Havendo previsão legal para o assunto, a Federação contesta se reportando à legislação. Da mesma forma, se a legislação disciplina a matéria, busca a contestação o indeferimento com base na legislação. Existem cláusulas que a própria legislação e a jurisprudência entendem como passíveis de concessão apenas via acordo, sendo isto também argumentado pela Federação.

Desta forma, pode-se considerar que o posicionamento da FECOMÉRCIO-RS nas contestações, serve mais para atender uma exigência processual do que sinalizar os princípios de atuação da entidade. Não são elas significativas para a decisão de acordar, nem mesmo para a decisão de rejeitar.

As reivindicações patronais, bem como as laborais, são a base do processo de negociação. Hipoteticamente pode-se considerar que o rol de reivindicações, representa tudo o que a entidade está buscando, se não houvesse negociação ou julgamento. Atendo-se às reivindicações e ao acordado, descritos e analisados no trabalho, pode-se considerar que várias políticas de RH estão contempladas nestas pautas.

Segundo Pereira (1998), em função de regime centralizado de negociações por categoria existentes no Brasil, os sindicatos preocuparam-se muitos anos apenas com a reposição salarial. Porém, para a negociação descentralizada, a maioria dos sindicatos precisa de maior preparo, que hoje estão limitados pelos recursos e quadros de pessoal que dispõem. Como percebido nas reivindicações e nos acordos analisados, ao menos a entidade laboral pesquisada, precisa muito mais que recursos e quadro de pessoal para beneficiar-se das vantagens de uma negociação descentralizada. A participação mais ativa nestas complexas negociações, exige no mínimo um perfeito entendimento e conhecimento das questões tratadas. É evidente, pelo analisado, que a FECOSUL está muito longe de poder reivindicar questões tão especializadas.

Interessante colocação efetuada por Barbosa (1998), quando estudada a gestão administrativa de sindicatos laborais, afirma:

O tratamento dos dirigentes em relação aos empregados do sindicato é paternalista, fazendo com que a gestão se torne pouco profissionalizada. São poucas as políticas de pessoal existentes, com falta de treinamento, desenvolvimento e requalificação de pessoal. (p. 349).

Isto pode resumir tudo o que foi afirmado neste trabalho, comprovando o pouco conhecimento dos sindicalistas, no que se refere a uma gestão de pessoas “profissionalizada”. Se os sindicalistas, quando gestores administrativos, tratam seu pessoal desta forma, como podem reivindicar nas negociações coletivas uma gestão de pessoas mais eficiente? Se praticam um tratamento paternalista com os seus, como podem buscar autonomia para a sua categoria? Tratam com paternalismo os seus empregados, porque assim gostariam de ser tratados? Se não treinam, não requalificam e não desenvolvem seu pessoal, como se pode esperar esta preocupação com os membros da categoria? Gerenciam assim, por entenderem ser esta a gestão adequada ou por terem aprendido somente ela? Tudo isso faz entender que muito pouco de evolução na gestão de pessoas pode ser esperada destas negociações sindicais. Não pode alguém fazer aquilo que desconhece e nem defender o que não acredita. Somente com sindicalistas mais preparados, se pode esperar alguma ação mais efetiva em relação às políticas de RH. O mundo e o movimento sindical de hoje, precisa de dirigentes mais eficazes. Ser apenas líder, desinibido, abnegado, entre outras virtudes, não é mais suficiente para a complexa atividade sindical.

Isto comprova o que diz Secoli (1998), que salvo raríssimas exceções que comprovam a regra, no Brasil dos últimos 60 anos, não houve negociação coletiva para valer. Isto ocorre, porque a estrutura que existe, afasta o sindicato do local de trabalho, fazendo com que dirigentes, até mesmo os mais combativos, desconheçam a realidade do trabalho e, com isso, não conseguem captar novas necessidades geradas aos trabalhadores. Reivindicações e acordos absolutamente iguais, mesmo para um período de 5 anos, prazo bastante longo para as modificações do mundo de hoje, reforçam, no caso estudado, o despreparo dos

dirigentes e o distanciamento dos sindicatos dos locais de trabalho. “Passar a ter uma secretária, uma mesa de trabalho, um telefone, um carro à disposição (e tudo isto é necessário para o trabalho sindical). É claro que a cabeça pira mesmo”. (Id. *Ibid.* p. 305).

O Presidente da FECOMÉRCIO-RS manifestou-se no sentido de que a entidade está em constante interação com a categoria, para a definição de formas de gerenciamento de pessoas. Também afirmou que os instrumentos normativos podem ser os propagadores desta administração. Após as minuciosas análises destes instrumentos, pode-se considerar que isto realmente acontece, já que são compostos de várias cláusulas que se referem a políticas de gestão. Porém, deve-se atentar para a “qualidade” destas cláusulas. Como já afirmado, são na realidade ainda pouco significativas para serem reconhecidas como de efetiva contribuição para uma moderna gestão de pessoas.

É importante salientar, que as cláusulas que proporcionaram avanços, foram assimiladas pela categoria. Pode-se exemplificar com o reajuste salarial, que contemplou o INPC/IBGE, não foi alcançado a todos os trabalhadores do País, nem mesmo todas as empresas tiveram aumento de vendas igual ou superior a este índice. Porém, a concessão do índice, é uma política mantida pela Federação. Outro exemplo que não se refere a valor monetário, é a ampliação do prazo de estabilidade da gestante. Durante todo o período analisado, foi mantida esta ampliação. A importância disso, está no fato de que o concedido tornou-se política de todas as empresas, mesmo que tenha sido de forma compulsória. Pode existir a crítica de que o total concedido nos acordos, ainda é muito pouco, porém serve para afirmar que as decisões normativas podem ser instrumentos de implantação de políticas de gestão.

Existe um claro entendimento, de que as políticas de remuneração, de departamento pessoal e de relações trabalhistas, constituem-se nas maiores preocupações dos sindicatos. Porque não são implantadas outras que beneficiem o treinamento ou a seleção, por exemplo? Considera-se desta forma que o meio existe e é de completo domínio dos envolvidos. Falta então a necessidade de utilizá-lo para este fim.

A manutenção das contribuições compulsórias é um desejo das entidades, tanto pela afirmação do Presidente, como pelo resultado dos acordos. A utilização da Convenção Coletiva de Trabalho depositada na DRT, depois que a Justiça do Trabalho criou restrições para a sua concessão, afirma que as duas entidades querem manter este princípio. A transformação das contribuições em uma resultante da atividade negocial, pode ser considerada um avanço, porque eliminaria os chamados “sindicatos de gaveta”. Negociar, atividade básica do sindicalismo, poderá ser a forma de sustentação. O difícil será abrir mão de tão fabulosa receita, já que “(...) cerca de **R\$ 3,5 bilhões** vão todo ano para entidades sindicais ou instituições controladas por elas no Brasil.” (PLANALTO..., 2003, p. 8, grifo nosso).

As políticas de gestão de pessoas, como evidenciado, servem como referência para a administração das organizações no trato com o pessoal. Elas só têm sentido e atingem os objetivos, quando as pessoas são o sustentáculo do desempenho organizacional. Sozinhas, são incapazes de facilitar ou de proporcionar qualquer reforço na atuação das pessoas. Nada acontece se o trabalho não tiver sentido. Assim, principia qualquer esforço organizacional o adequado entendimento da forma de trabalhar, para que questões como a motivação, não sejam tão mal interpretadas.

Todas as análises, críticas e observações deste trabalho, só têm sentido quando atreladas a uma gestão de pessoas muito diferente dos modelos e conceitos utilizados em um passado não muito distante. O modo “antigo” de gerenciar pessoas ainda é encontrado, principalmente em países subdesenvolvidos como o Brasil. Pecam também estes gestores por uma insipiente formação acadêmica, onde a administração como estudo sistematizado ou científico (sem entrar na questão da administração como arte ou ciência), não está disponível ou não é buscada por um número considerável de gestores.

Considera-se finalmente, que a justificativa deste trabalho no campo prático, com a análise da atuação da FECOMÉRCIO-RS, importante entidade sindical do estado gaúcho, permitiu entender a lógica aplicada pela classe patronal no movimento sindical.

A preocupação com aspectos administrativos em um setor onde a ciência jurídica é uma constante, reveste esta pesquisa de relevância teórica. Não se trata de valorizar uma mais que a outra, mas sim de evidenciar a sua complementaridade na busca de soluções para estes importantes entes sociais – organizações e trabalhadores. A qualidade do trabalho, exaustivamente levantada, é condição essencial para a satisfação dos trabalhadores e a produtividade organizacional, sendo assim de necessária e urgente aplicação. Portanto considera-se produtiva e salutar a relação administração/sindicato.

Uma limitação identificada no desenrolar do trabalho foi a escassez de bibliografia sobre sindicalismo patronal. Sendo as entidades patronais o par de negociação com as laborais, portanto acionadas pelos trabalhadores em qualquer tentativa de solução de necessidades, surpreende o desinteresse dos pesquisadores com estas entidades. O estudo dos sindicatos laborais pode ficar prejudicado, a

partir do momento que se desconsidera a atuação do outro lado. São os dois, conjuntamente, os responsáveis por qualquer decisão que afete organizações e trabalhadores.

Como são os sindicatos organismos sociais da maior relevância, a análise da atuação de uma federação patronal, ainda mais quando se refere às políticas de gestão de pessoas, reveste-se num estudo com objetivos sociais.

À guisa de conclusão, evidencia-se que esta análise partiu do estudo do trabalho, definindo as suas características. Isto proporcionou um entendimento de como deve ser executado este trabalho, segundo as análises teóricas. Após houve uma preocupação com o sentido do trabalho, já que só num trabalho com sentido pode existir satisfação, motivação e produtividade. Procurou-se então desmistificar esses conceitos, já que um correto entendimento deles, é essencial à sua produtiva utilização. A história do sindicalismo, suas lutas e seus posicionamentos, foram fundamentais para a percepção da evolução nas relações sindicais e do trabalho.

O modo de pensar os recursos humanos, é definido pelas políticas de gestão de pessoas. Juntamente com estas pessoas e estas organizações, apresentam-se os sindicatos com a capacidade de influir na relação. Produtividade organizacional sustentada, responsabilidade social e políticas de gestão de pessoas que fazem diferença, é o que se espera da atuação de uma entidade sindical da importância da FECOMÉRCIO-RS.

6. REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo à um humanismo-radical crítico? **Organizações e Sociedade**, v.8, n.21, p.13-34, 2001.

_____. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

AMANHÃ é o último dia de pagar imposto. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 24 maio 2004, p. 11.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho** – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial. 2002.

ASCH, Solomon E. **Psicologia Social**. São Paulo, Editora Nacional, 1997.

BARBOSA, Allan C. Q. Dirigente sindical, companheiro ou patrão? Uma análise da gestão administrativa dos sindicatos de Minas Gerais. In: _____ **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT, 1998. p. 339-356.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, CODA, Roberto, ZALEZNIK, Abraham. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**, São Paulo: Pioneira, 1990.

BRASIL. **Constituição** (1988). São Paulo: Saraiva, 2001.

_____. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

CALDAS, Miguel Pinto. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARGA Tributária deve subir para 37,31% do PIB. **Zero Hora**. Porto Alegre, 19 abr. 2004, p. 16.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. 23. ed. São Paulo: Saraiva. 1998.

COLLINS, Jim. Liderança acima de tudo. **Zero Hora**, Porto Alegre, 17 jul. 2003. Caderno Gestão, p. 1.

COMÉRCIO vende menos 3,68% em 2003. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 13 fev. 2004, p. 10.

COUTINHO, Maria Chalfin. Práticas e concepções sobre participação: limitações dos trabalhadores. VII Encontro Nacional de Estudos do Trabalho. **Anais...** Salvador, 2001.

CURY, Augusto J., **Análise da Inteligência de Cristo: O Mestre dos Mestres**. 7. ed. São Paulo: Academia de Inteligência, 1999.

DAVEL Eduardo, VERGARA Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho** – Estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez. 1992.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FECOMÉRCIO tem plano para um Estado viável. **Correio do Povo**. Porto Alegre, p. 11, 07 maio 2004.

FERNÁNDEZ, Alicia. **O saber em jogo**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GAHAGAN, Judy. **Comportamento interpessoal e de grupo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

GARY, Loren. Invista em pessoal e faça os cálculos. **Zero Hora**, Porto Alegre, 11 set. 2003. Caderno Gestão, p. 1.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HANDY, Charles. **Além do capitalismo: a busca de um propósito e um sentido de vida no mundo moderno**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KAMINSKI, Sérgio. Responsabilidade social corporativa. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 31 maio 2004, p. 4.

KOENIG, Samuel. **Elementos de Sociologia**. 7. ed. Rio de Janeiro, Zahar Editores. 1985.

KRECH, David. CRUTCHFIELD, Ricardo e BALLACHEY, Egerton. **O indivíduo na sociedade**. 3. ed. 2. vol. São Paulo: Pioneira, 1975.

LAKATOS, Eva M. **Sociologia Geral**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro, F. Alves, 1983.

LEGRAND, Gerard. **Dicionário de Filosofia**. Lisboa: Edições 70, 1986.

LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 3, p. 66-77, Jul./Set. 2002.

LULA diz que sindicato deve mudar. **Correio do Povo**. Porto Alegre, 29 maio 2004, p. 13.

MAIORIA dos acordos não repôs a inflação. **ZERO HORA**, Porto Alegre, 19 mar. 2004, p. 22.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** – do operacional ao estratégico, 3 ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Milton. **Sindicalismo e Relações Trabalhistas**. 4 ed. São Paulo: LTr, 1995.

MASI, Domenico de. “Quem tem tempo livre tem idéias”. Entrevista ao Jornal **Zero Hora**. Porto Alegre, 04 abr. 2004. Caderno Empregos e Oportunidades, p. 1.

_____ **A economia do Ócio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

MATURANA, Humberto R. VARELA, Francisco G. **De Máquinas e Seres Vivos: autopoiese – a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MILKOVICH George T., BOUDREAU John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 3, p. 8-19, Jul./Set. 2001.

MOTTA, Fernando C. P, VASCONCELOS Isabela Gouveia de, WOOD Jr. Thomaz. **O novo sentido da liderança: controle social das organizações**. In: WOOD Jr. Thomaz (Coord.). **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

PASTORE, José. Limites e virtudes da flexibilização. **O Estado de São Paulo**. São Paulo. 26 fev. 1996, p. B2.

PEQUENOS empreendedores reivindicam mudanças. **Zero Hora**, Porto Alegre, 21 ago. 2002. p. 22.

PEREIRA, Armand F. Sindicalismo internacional: dilemas e propostas. In: _____ **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT, 1998. p. 15-22.

PICCININI, Valmiria Carolina, JOTZ, Cláudia. Satisfação no trabalho e programas participativos. In: ____ **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2000.

PINTO, L. A. Costa. **Sociologia e desenvolvimento.** 8. ed. Civilização Brasileira: Rio de Janeiro, 1980.

PLANALTO irá propor extinção de imposto sindical em três anos. **Zero Hora**, Porto Alegre, 24 nov. 2003, p. 8.

PONTE NETO, José Júlio da . **O direito sindical na ordem constitucional Brasileira.** Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 1998.

PORTO ALEGRE ganhará Universidade do Varejo. **Jornal do Comércio.** Porto Alegre, 30 abr. 2004 – 01 maio 2004, p. 9.

PUCHOL, Luis. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** Madrid. ESIC Editorial, 1995.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RODRIGUES, Leôncio Martins; VELLOSO, João Paulo dos Reis; PASTORE, José. **O Futuro do Sindicalismo: CUT, Força Sindical, CGT.** São Paulo: Nobel, 1992.

SABBADINI, Flávio. FECOMÉRCIO expande atividades em 2004. Entrevista concedida ao **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 31 dez. 2003, p. 6.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica A Construção do Conhecimento.** 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SECOLI, Tarcisio. Reestruturação produtiva e a crise do emprego: novos temas para negociações coletivas. In: ____ **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90.** Belo Horizonte: IRT, 1998. p. 303-311.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional: evolução, transformações e perspectivas. **Anais II ENEO**, Recife 2002.

SINDICATO Patronal é posto em xeque. **Folha de São Paulo.** São Paulo, 15 fev. 2004, Folha Dinheiro, p. B 1.

TENÓRIO , Fernando G. O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: um exercício conceitual. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 59-74, 1997.

WOOD Jr., Thomaz. A carroça e os cavalos. **Carta Capital.** São Paulo, 12 maio 2004. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br>>. Acesso em: 18 jun. 2004.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO

Entrevista com o Dr. Flávio Roberto Sabbadini, Presidente da FECOMÉRCIO-RS – Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – realizada em 05 de fevereiro de 2004, na sede da federação em Porto Alegre-RS.

Pergunta: Presidente Sabbadini, o Sr. sabe que agora as empresas estão sendo muito cobradas, na questão da responsabilidade social em todos os seus aspectos, inclusive na questão do trabalhador, do funcionário. Como o Sr., Presidente da FECOMÉRCIO-RS, enxerga esta questão? O que o movimento sindical pode ajudar a aprimorar as políticas de recursos humanos das organizações?

Resposta: Veja bem, o movimento sindical oriundo da década de 40, fez muito por este país e estava escrito já nas suas origens, que ele deveria mediar as relações capital e trabalho. Obviamente houve uma evolução muito grande no mundo moderno, nessas relações também, principalmente face à velocidade da informação. Isso está a exigir há um bom tempo do empresariado, em relação à empregabilidade e dos colaboradores que operam as empresas, o aspecto da empregabilidade. Essas duas palavras trabalham hoje de forma bastante unida. Não há mais espaço para pessoas que obtém a informação e até mesmo preparam-se para o mundo moderno, entretanto essa mesma preparação, ela, vamos dizer assim, se calcifica muito rapidamente. Ela precisa um renovar constante. Você tem hoje um curso médio, técnico ou superior, não quer dizer que isso aí, seja suficiente para

você estar preparado para o mundo, não apenas dos negócios, mas para o mundo da empregabilidade. Há necessidade de uma constante renovação, uma constante requalificação e capacitação de seus conhecimentos. Não é diferente em relação à empresa, que tem que vencer através das habilidades, ter a mesma visão. Isso acontece o seguinte: você está empresário hoje, você é, vamos dizer assim, empreendedor hoje, entretanto o seu negócio tem que estar sempre medido, para que você possa saber a hora de mudanças, também a hora de mudar-se de negócios. Quer dizer, hoje não é mais, entre aspas, feio, você encerrar um negócio, para abrir um novo negócio. Então, estar na empregabilidade ou estar na empresabilidade é só uma questão de decisão, ninguém nasce empresário e ninguém nasce empregado, isto é uma opção de vida. Então você hoje mais do que nunca, as pessoas têm um *turnover* muito alto entre um lado e outro e também internamente em cada um dos anos e no mundo sindical, não é diferente. As micro, pequenas e médias empresas, mais do que nunca e através de uma lei, também do ano de 46, constituíram os chamados S, que é nada menos, nada mais, do que o destino dos recursos das micro, pequenas e médias empresas, embora as grandes também contribuam, para que alguém, por delegação, fizesse um trabalho na área humana das empresas, devolvendo esses recursos, quando elas não tem de *per si*, capacidade econômica de fazê-lo. Então, se eu pegar uma empresa com um colaborador, que ganhe R\$ 500,00, é 1,5% descontado, sobre estes R\$ 500,00 pela empresa, dá o que? R\$ 7,50. O que uma empresa vai poder investir em caráter de empregabilidade desse seu colaborador com R\$ 7,50, entretanto ela transferindo aos 'S', juntamente com as grandes empresas que já fazem investimentos diretos nos seus colaboradores, eles também subsidiam as condições para que os 'S', no nosso caso específico, através do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial,

investimento em qualificação, requalificação e capacitação dos colaboradores. Entendemos que o momento vivido pelo sindicalismo moderno, que está em fase de grandes modificações, buscando o aspecto da representatividade, mais do que nunca, o capital humano, hoje não se fala mais em empregado/ empregador, relação de capital/trabalho, mas sim dois grandes capitais: o capital econômico e o capital social. Então estes dois o econômico e o capital social, que é o capital humano, são os ativos importantes de qualquer empreendimento ou da sociedade como um todo. Não existiria Estado, ação de governo se não houvesse a contribuição do povo através da liga entre capital econômico e capital humano ou social e exatamente por isso, as relações estão sempre se modernizando. Não há em si, um trabalho finito em relação ao mercado, em relação ao capital humano, em relação ao aspecto da não empregabilidade é um termo, vamos dizer assim, em desuso, ao contrário, estarão sempre inter-relacionados, não há possibilidade (sic). Mas nós sabemos hoje, é claro que isso varia de empresa para empresa, mas em todas elas não há possibilidade de apenas a existência de capital econômico ou de apenas a existência do capital humano, a inter relação entre estes dois capitais é que faz com que o aspecto organizacional e a vida comunitária possam realmente representar alguma coisa. A sociedade empresarial, representada pelo mundo sindical e pelo mundo associativo, parte em busca de renovações e adequações, até mesmo da Consolidação das Leis do Trabalho e grande parte das normas que estão ali instaladas, serão removidas, atualizando-as. Por quê? Porque o modelo até então, que ainda é oriundo da década de 40, como eu citei no início, ele não tem mais grande valia. Temos aí um desemprego enorme, há necessidade de desenvolvimento, de investimento na sociedade e investimento também em pessoas numa melhor qualificação. Então me parece que este papel, o mundo sindical vem

completando de forma bastante austera de um lado e pró-ativa do outro. Hoje estamos fazendo a reforma trabalhista e a fase sindical, é através do Fórum Nacional do Trabalho e a semântica central disso aí, resume-se a um novo ordenamento jurídico e social para que possamos melhor absorver as pessoas dentro de um novo foco de trabalho e também criar condições para que as empresas possam ter sobrevivência num mundo competitivo, que nós também estamos vivendo. Então essa interação, eu tenho certeza que nós, do qual partilhamos, o Sistema FECOMÉRCIO-RS do Rio Grande do Sul, da própria Confederação Nacional do Comércio Serviço e Turismo, do qual temos um cargo de Vice-Presidente, estamos seguindo e normatizando aqui no Brasil, pela representação que temos de coordenador deste Fórum para que nós possamos absorver, por exemplo, os quase 11 milhões de desempregados que temos no País. Então não é mais com o remédio tradicional, apenas a pessoa seguir, como eu o fiz e talvez você também, primeiro estuda o primário, o secundário, faz o curso técnico e faz uma Universidade. Hoje não é suficiente uma faculdade, você precisa muito mais do que isso, precisa haver interação com o meio, você tem que ver quais são os ramos que estão hoje menos saturados, quais são as regiões do país e do mundo que estão menos saturadas, para você desenvolver um trabalho também pró-ativo e conduzir as pessoas para esse caminho. Hoje você precisa muito mais do que antes, mas entretanto, eu acho que as competências hoje, são muito mais visíveis, você consegue normatizá-las e isto facilita muito o trabalho de todos que se envolvem. Acho que é este o caminho que você queria.

P: Então, no seu entendimento o movimento sindical está preocupado, está atuante nesta intenção, da relação capital/trabalho, empresabilidade, termo interessantíssimo que o Sr. colocou e empregabilidade...

R: Não tenha dúvida.

P: Então, porque é esta a função que se faz. Então a FECOMÉRCIO busca influenciar ou influir neste tipo de situação para as organizações? É positivo meu entendimento?

R: Não tenha dúvida. A instituição, ela é política. Ela pratica a indução aos novos modelos. Então, cabe a nós percebendo as ansiedades, demandas do mercado na área empresarial e também na área laboral, criar condições para a indução, através de políticas adotadas frente a quem? Ao Estado, através dos governos, para que possam adotar novas políticas. Nós não podemos hoje tratar, os desiguais de forma igual como fazíamos anos atrás. As políticas do passado, foram excelentes políticas, com degraus à humanidade, entretanto não são mais, necessariamente, validadas hoje. Então, estes processos, a instituição está sempre medindo no mercado através, do próprio mercado empresarial e do labor que está dentro do mercado empresarial e cabe a nós induzir as mudanças.

P: Como as decisões normativas poderiam participar disso aí? Acordos...

R: Bom, veja bem, cada vez mais está se procurando levar o acordado sobrepondo o legislado. Isto é fundamental. Aliás, é uma constatação já bastante antiga, entretanto pouco praticado e hoje o Fórum Nacional do Trabalho, conversando sobre matéria extremamente atual e que vai mudar as relações brasileiras nesta área. Seguindo políticas da Organização Internacional do Trabalho – OIT, estamos procurando criar a pluralidade de pensamento, a decisão negociada, procurando que ela tenha maior validade sobre o legislado, reduzindo o poder, vamos dizer assim, normativo, porque, você pega por exemplo a Inglaterra, com pouquíssimas leis, onde o direito consuetudinário é o direito preponderante. Então, o

Brasil está reconhecendo, não adiantam entulhos legislativos que possam normatizar as relações. Na realidade, nós precisamos de mais abertura. Quando você coloca muito entulho, ele é pouco seguido e custa muito caro. Então nós estamos procurando fazer o caminho inverso. Então hoje você busca a mediação, você busca a negociação, você busca a arbitragem, tanto privada quanto pública, para a solução dos conflitos eventuais existentes. Já temos hoje através do caminho percorrido, boa parte das ações que possam gerar lides, elas são resolvidas de forma extremamente, vamos dizer, são acordadas entre as partes, com mediadores de forma que você impeça a continuidade e não atingimento dos objetivos que as duas partes têm, capital econômico e capital social, humano. Então nós teremos num futuro breve, talvez dentro de dois anos, as relações capital/trabalho estarão normatizadas, pela relação direta, negociação direta, com a interveniência dos sindicatos, sindicatos ancorando as duas partes para que nenhuma delas fique desprotegida e elas poderão também transferir aos sindicatos a própria negociação. Queremos através do negociado valorizar o contato entre as partes e resolver de forma rápida qualquer lide ou eventual nascimento de lide, evitando as letras frias e duras da lei.

P: Então o Sr. acha que há possibilidade de se fazer alguma coisa através das decisões normativas. A base sindical, os sindicatos filiados, solicita isto?. O Sr. colocou muito bem no início, que as pequenas organizações, que são a grande maioria, empresas com um ou dois funcionários, não têm como fazer sozinhas, alguma coisa. Então muitas vezes, o sindicato é o único consultor, entre aspas, deles nesta área. Os sindicatos, a base sindical e os filiados, principalmente os menos favorecidos, têm buscado alguma coisa nesse sentido ou não?

R: E muito. Além de vir das organizações, também vai dos sindicatos para lá. Houve uma mudança na visão sindical. Os sindicatos não vivem para si, eles têm um cliente que ao mesmo tempo são seus donos, que é o mercado (sic), então eles abriram as portas, as janelas e partiram para o mundo e hoje nós queremos saber, através de planejamento estratégico, o que necessitam efetivamente as empresas. Os sindicatos têm o dom, a obrigação, o dever, não apenas legal, mas também de fato de defender os legítimos interesses destes empresários, de todos os empresários, mas em especial os menos favorecidos. Até mesmo uma empresa que não tenha nenhum colaborador, ali tem uma família que viu na empresabilidade o seu desenvolvimento pessoal, a sua sobrevivência. Então, na realidade, a forma de ter empregabilidade através da empresabilidade, eles se empregam na própria empresa. Todos estes fatos são importantes e são notórios e o sindicalismo está se preparando para isso, tanto é que está vindo uma norma onde a representatividade, vai ser, vamos dizer assim, através de vários indicadores, você vai pré-qualificar quem pode ou não pode estar no mundo sindical, dada a proeminência do trabalho neste mundo. Entendemos que vão haver, fusões, incorporações, desaparecimento de sindicatos. Por outro lado vão haver sindicatos extremamente fortalecidos, com bases exteiorizadas (sic). Estarão em todos os municípios, que no caso do Rio Grande do Sul, nos 497 municípios, através de delegados, delegacias. Vai haver cada vez mais a identificação de lideranças que têm que expor, expor-se perante seu público e da sua comunidade para ser o canal de comunicação com os sindicatos, para que estes possam, no nível político trabalhar as dificuldades, as ansiedades, as demandas de toda esta comunidade, seja empresarial, seja civil.

P: Uma questão que foi colocada pelo Presidente, que os sindicatos estão se abrindo, houve uma época, quem sabe até por culpa de regimes

totalitários, de que havia uma grande crítica ao movimento sindical, tanto patronal quanto de empregados, de que ele havia se fechado em si próprio, tudo era feito em função do sindicato e não da categoria. O Sr, concorda com isso, que houve isso e que está se tentando mudar?

R: Não tenha dúvida. A nossa alavanca de mudanças está exatamente em analisar os fatos pregressos. O fato da existência desse mundo sindical, que não soube incorporar o alcance do legislador, na defesa de interesses maiores, virou ele próprio sendo o grande interessado, quando na realidade ele não era o criador, ele era a criatura e ele não soube aproveitar aqueles momentos. Entretanto nós vivemos em processo de mudança e hoje, de forma fundamental, o sindicalismo está mudando. Todos os sindicatos do Brasil, terão 3 anos, seja de empregado ou de empregadores, todos os 20.000 sindicatos existentes, quase 15.000 de empregados, quase 5.000 de empregadores para se habilitarem ao aspecto da representatividade econômica, social, técnica e política. Terão parâmetros e indicadores. Quem não conseguir comprovar a representatividade através dos indicadores receberá, vamos dizer assim, o fim da sua existência, seja, como falei, por incorporação, fusão ou por desaparecimento imediato.

P: Aqueles famosos sindicatos de gaveta que existiam?

R: Estão com os dias absolutamente contados. Além disso, o novo sistema sindical brasileiro, vai ter agora duas câmaras bipartites, uma câmara empresários e governo e outra câmara colaboradores e governo. Todo mundo sindical deve passar por estas duas câmaras, rever os atuais sindicatos, para que eles possam ganhar a nova titulação. Todos eles perderão tudo que adquiriram até o presente momento em termos de capacidade jurídica. Eles terão que provar que estão em condições de continuar sindicatos e efetivamente representando as suas

categorias, as suas bases onde estão inseridos. Aqueles que não comprovarem, serão automaticamente eliminados do processo.

P: Como o Sr. entende o sindicato, é um prestador de serviços ou pode ser um agente de mudanças sociais?

R: O sindicato, em primeiro lugar, é um agente de mudanças. Ele é o legítimo representante da categoria. Ele é preponderantemente um ator social de mudanças. Mais do que nunca, estaria, não apenas como meio de proteção, mas como meio de indução. Ele é um agente político. O sindicato tem funções técnicas e políticas e também tem uma função de manutenção. Na função de manutenção ele também presta serviços, entretanto não é o preponderante, tanto é que ele terá uma contribuição, chamada contribuição negocial, *erga hominis*, isto é, vale contra todos, mas para que ele possa fazer isto aí, ele tem que fazer o quê? A negociação. E ele não pode fugir, nem o laboral nem o patronal, poderão fugir da negociação, porque se num prazo X, eles fugirem da negociação, é chamado para o grau seguinte, a capacidade deles de negociarem. Eles perdem a capacidade e o agente seguinte, no caso, a Federação ou a Confederação, vai assumir o papel e vai negociar por eles.

P: Havia uma grande crítica de que os recursos financeiros do Sindicato, eram utilizados muito mais na sua própria infra-estrutura do que com a categoria. Isso era uma realidade?

R: Sim.

P: Bom, mesmo acabando essas contribuições, como se falam, contribuições compulsórias, o movimento para acabar isso, possa vir do Congresso ou o Sr. acha que não?

R: Veja bem, esta mudança vai ocorrer já sendo signada pelas Centrais Sindicais e pelas Confederações e o Governo, quer dizer, os entes políticos vão receber o projeto do novo mundo sindical já assinado por Governo, empregados e empregadores. Os políticos vão ter pouca folga para trabalhar isso aí, porque eles não vão defender A, B ou C. Os 3 já assinaram antes, já fizeram todo o trabalho negocial, por isso o negocial tem que sobrepujar o legislado. O negociado vale mais que o legislado. Agora, o imposto sindical, pura e simples, da forma que até hoje ele existe e que perdeu muito seu significado, ele desaparece nessa negociação e nasce aí, a contribuição negocial, feita entre os agentes, quer dizer, trabalhadores de um lado, empregadores do outro, vão negociar o que é bom para cada categoria, em cada micro-região, de acordo com sua jurisdição. Então quando eles negociam aquilo ali, é a relação do mundo futuro que eles vão negociar. Todos terão que seguir, empresas, colaboradores e Governo, terão que seguir aquilo que foi negociado com estas partes e é por isso que vai nascer ali a contribuição negocial, para manter aquelas estruturas vivendo, para poder continuar dando vazão às negociações, aos aspectos políticos, econômicos etc. e tal.

P: A relação dos sindicatos, vamos dizer assim, dos sindicatos patronais e obreiros hoje, como o Sr. entende que é feito isso? O Sr. tem colocado todo o tempo aqui, esse aprimoramento da negociação. A questão é por aí?

R: Sem dúvida. Primeiro que a sinalização é uma concorrência para um ângulo só. Não uma concorrência entre eles, mas uma concorrência concomitante para um norte só. Sindicatos laborais e sindicatos empresariais, eles trabalharão para criar condições sócio-econômicas para as partes continuarem vivendo. Não adianta só empresas, ou a gente só ter pessoas, sem haver a contrapartida, por isso bipartite, não vai haver nada, não há o pagamento por uma contraprestação, serviço

ou (inaudível) serviço tem a contraprestação que é a parte econômica e vice-versa. Do lado da empresa, não vai haver a contraprestação porque não há prestação. Então, os dois estão caminhando para esse caminho, para esse lado de que, embora presentes, preocupados em manter funções básicas, importantes para os dois lados, mas o mais importante é manter empresas vivas e empregos vivos e conseqüentemente ainda existe também, para justificar a regra, sindicatos laborais e sindicatos empresariais que não notaram que as mudanças estão chegando.

P: É possível, a questão dos sindicatos patronais participarem, vamos dizer assim, ou auxiliarem as organizações na gestão de pessoas, através de algumas cláusulas dissidiais?

R: Acho que muito. Acho que hoje, não de direito mas de fato, elas já estão acontecendo. Como falei, acabou o sindicalismo antigo. O sindicalismo moderno tem um cliente e que este cliente tem as suas necessidades, então este cliente tem recursos econômicos e recursos humanos. Nós precisamos fazer com que os recursos econômicos continuem vivos naquela empresa, naquele ente e os recursos humanos também continuem vivos, agregando valor. Para isso nós precisamos fazer com que eles se conversem e que sejam protegidos, que eles tenham um novo seguimento e este é o papel dos sindicatos, tanto laborais quanto empresariais, criar condições através de braços operacionais, através de sensibilização no mundo dos negócios, no mundo laboral e principalmente na área política e governamental.

P: As ações governamentais, de alguma forma, têm prejudicado ou ajudado o sindicalismo?

R: Eu creio que as ações governamentais, hoje, vão colocar hoje porque não adianta olhar passado. Hoje ela é pró-ativa em querer fazer reformas. O

importante é, as pessoas que partilham desta reforma, façam efetivamente reformas. Então, o governo tem vontade de fazer reformas, criou as condições para. Agora, os entes reformadores, que são as lideranças empresariais e as lideranças laborais, tem que ter a consciência de que são os únicos agentes de transformação, que através do Governo, pela vontade governamental também do Estado, transformar tudo isso. Digo a você, por trabalhar dentro da coordenação do Fórum Nacional do Trabalho, que isso está acontecendo.

P: A Federação atua junto a esse Fórum, para trazer alguma coisa de bom ao sindicalismo?

R: Mas muito, porque veja bem, existe uma consciência de que há desemprego e há empregos. Há ofertas e há também demandas por empregos. Entretanto há uma distância muito grande entre um e outro, isto é, estamos falando em línguas diferentes. Eu oferto uma vaga, oferto um emprego e tem uma fila querendo esse emprego, só que não consigo conversar, não se conversa porque a qualificação das pessoas a este emprego, está diferente, OK.? Então nós temos aí, no mínimo duas situações: 1- há realmente muitas pessoas desempregadas e também há muitos empregos em oferta, entretanto não há conversa entre eles, pelo fato da desatualização rápida das capacidades, das competências das pessoas.

P: O Sr. entende que a FECOMÉRCIO busca o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas?

R: Trabalha fortemente nisso aí, através de todas as suas diretorias, dos conselhos, de câmaras, vocacionando não só os sindicatos que as compõem, que é a sua base, sua liderança, as suas milhares de lides hoje no Rio Grande do Sul, mas também a contrapartida o lado laboral e também o nosso cliente, que é o empresário.

P: Então, só reforçando, isto pode ser usado mesmo em decisões normativas, se for necessário?

R: Sim. O que se está buscando hoje no Brasil é, não apenas trabalhar em cima da jurisprudência criada, mas criar uma nova regra com menos normas, apenas que elas parem sobre as cabeças das pessoas, que sejam utilizadas quando necessário for e não nós regarmos tudo, de tudo ter que estar num mandamento normatizador. Não podemos ir por este caminho, nós queremos hoje a relação mais veloz. Hoje os empregos e a empresabilidade, nos dois casos, eles trabalham de forma muito célere, quer dizer, o que é bom hoje não necessariamente estará sendo válido amanhã. Eu não consigo mudar a lei com a mesma velocidade, mas eu consigo fazer negócios, isto é negociar entre as partes na mesma velocidade. Basta nós chamarmos os agentes negociadores, empresário e colaborador e os seus sindicatos empresariais e laborais, conversarmos, fazermos ali um acordo. Então a legislação está mudando naquele momento. Quando constatamos alguma dificuldade, nós podemos mudá-la de acordo com a região. Eu não posso dizer o seguinte: o que é bom para Caxias do Sul seja bom para Santiago. Por exemplo, se podem citar as diferenças micro-regionais, estaduais, nacionais. Pego um exemplo: Caxias do Sul fecha um acordo para a sua base e a mesma base em Santiago, não pode signar o mesmo acordo, porque as competências e a estrutura empresarial e laboral da região são diferentes. Embora nós sejamos todos cidadãos brasileiros, mas as diferenças micro-regionais são diferentes e temos que tratar as coisas diferentes de forma diferente. Não é possível nós não interferirmos neste processo, por isso, a lei é inflexível. Eu pego uma legislação que vale para a General Motors Brasil e aplico no mercado da esquina a mesma legislação. Aí nós passamos a tratar os desiguais de forma igual e isto não é

possível. Nem posso tratar a General Motors pelo bar da esqui como vice-versa também não.

P: Para encerrar a nossa entrevista, o Sr. entende então de que as negociações, os acordos coletivos, os instrumentos normativos negociados, devem, serão ou poderão ser muito mais importantes do que a própria legislação?

R: Não tenha dúvida. Nós estamos lutando por isso e entendemos que a velocidade hoje no mundo nos leva ao negociado, não que queira retirar a estrutura legal, ao contrário, a estrutura legal tem que normatizar as relações básicas, as cláusulas pétreas. Agora o mundo corrente tem que ser operado de forma negociada.

Muito obrigado.