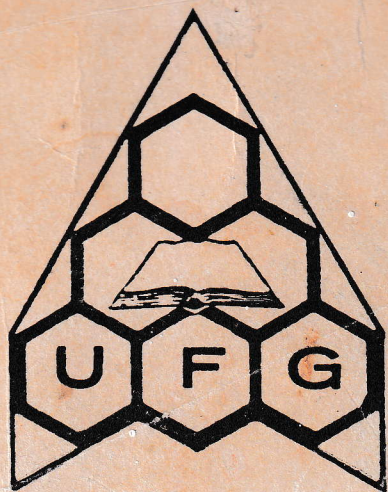


HONORIS A: Rocha



*Plano Único de
Classificação e
Retribuição de
Cargos e Empregos*

Legislação e Anexos

Atos do Poder Legislativo

LEI Nº 7.596, de 10 de abril de 1987.

Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - O Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, alterado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, passa a vigorar com as seguintes alterações:

I - o inciso II do art. 4º fica acrescido da seguinte alínea d, passando o atual § 1º a parágrafo único, na forma abaixo:

"Art. 4º -

II -

d) fundações públicas.

.....
Parágrafo único - As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja

Publicado no D.O.U.
de 13 abril 87
Seção I
Página Capa

Flavio

profissionais ou de empregadores. Os casos de superposição serão submetidos à Comissão pelos sindicatos envolvidos ou pelo Ministério do Trabalho, sempre que o cadastro de entidades sindicais acusar a existência de conflito de representação;

- Não sendo possível um acordo sobre a questão, a Comissão elaborará, automaticamente, laudo circunstanciado concluindo pela indicação da entidade que representará a categoria ou pela representatividade de ambas, mediante a redivisão da base territorial;

- Antes de lavrar o laudo, poderá a Comissão determinar a convocação de assembléia para que os trabalhadores ou empregadores representados pelas entidades sindicais deliberem, em escrutínio secreto, qual delas atuará em nome da categoria, valendo o que for decidido por 2/3 dos representantes da base territorial;

- Celebrado o acordo ou emitido o laudo, a Comissão disso dará conhecimento ao Ministério do Trabalho e da Administração, para fins de arquivamento e publicação, que se fará mediante síntese no *Diário Oficial da União*, a partir de quando produzirá efeitos perante terceiros;

- Atribui à Justiça do Trabalho competência para dirimir conflitos intersindicais de representação, seja incidentalmente, no julgamento de dissídio coletivo, seja em ação de uma entidade contra a outra;

- Para solucionar o conflito, a Justiça do Trabalho dará prioridade a critérios que conduzam à determinação da entidade de maior representatividade;

- Aplica a pena de extinção do processo, sem julgamento do mérito, quando ficar constatado que o conflito de representação não foi previamente apreciado pela Comissão Paritária Sindical.

TENDÊNCIAS EM RH

GRANDES CONCEITOS EM PEQUENAS ESTÓRIAS - I

Vale quanto pesa

Um professor de Administração, do Paraguai, certa vez nos contou uma estória muito interessante, que mostra de forma simples, mas bem objetiva, as "sensações" de ganho e de perda que todos nós temos quando compramos qualquer produto.

Era uma grande escola de 1º grau.

Do lado dessa escola existia um pequeno quiosque (barraco) que vendia balas aos alunos do estabelecimento de ensino - balas que eram vendidas a peso.

O dono desse quiosque era um velho mal-humorado, sujo, e que constantemente estava dizendo palavrões, o que o tornava um exemplo inconveniente para as crianças.

A escola, por vontade própria e por pressão dos pais das crianças, procurou, de todas as formas possíveis, acabar com essa situação.

Contudo, nada podia ser feito. O velhote não queria mudar de local e nenhuma ação legal era possível por parte da escola.

Na procura de soluções, chegou-se ao consenso de que o melhor seria abrir uma nova lojinha de balas dentro da própria escola.

Um dos pais se interessou em montar esse negócio. Foram colocadas faixas anunciando o futuro estabelecimento. As crianças se entusiasmaram, pois se veriam livres daquele sujeito mal educado e sujo.

No dia da inauguração da lojinha nenhuma criança comprou no velho. Os professores e pais brindaram esse fato - em poucos dias o velho seria obrigado a fechar seu quiosque.

Para surpresa geral, no dia seguinte todas as crianças voltaram a comprar no velho e nenhuma comprou na nova loja. O fato era espantoso - as balas eram as mesmas e vendidas ao mesmo preço.

Rapidamente, a direção da escola mandou que os professores dessem aos seus alunos uma aula sobre higiene, e assim foi feito. Todos os alunos foram unânimes em reconhecer a importância da higiene, principalmente em relação aos alimentos e, na hora de dar um exemplo de falta de higiene, apontavam o quiosque do velho.

Mas, mesmo assim, continuaram só comprando nele.

Em um novo esforço, a direção do educandário pediu aos mestres que dessem aulas sobre educação e relações humanas. Novamente os alunos apontaram o velho como o pior exemplo de falta de educação. Mas, continuaram a comprar dele.

Desanimado e não compreendendo o que estava acontecendo, o diretor resolveu escolher um aluno e, dando-lhe dinheiro, mandou que ele comprasse balas na loja nova e também no velho, e foi junto, observar o que acontecia.

Na lojinha, o menino foi recebido por uma moça muito gentil. - "Quero 5 guaranis de balas", pediu o menino (digamos que isso correspondesse a 100 gramas).

A moça sorridente encheu a balança de balas e foi, gradativamente, tirando o excesso até que ficassem os 100 gramas.

No quiosque, onde o menino foi recebido com a costureira grosseria, ele também pediu 5 guaranis de balas.

O velho, sisudo, colocou só um pouco de balas na balança e, gradativamente, foi colocando mais balas até completar os 100 gramas.

Eureka! - disse o diretor - Já sei o que ocorre:

- quando a moça atendia as crianças, ela enchia a balança de balas e os meninos sorriam, satisfeitos. Contudo, à medida em que ela retirava balas da balança, as crianças perdiam o sorriso, pois sentiam que estavam perdendo as balas que, visualmente, já eram delas;

- o velho, apesar de todos os seus maus modos, era um hábil vendedor. Começava colocando poucas balas na balança, deixando as crianças tristes. Depois, colocando mais balas na balança, as crianças iam-se alegrando, achando que o velho era até muito generoso.

A vendedora da loja dava a sensação de perda, pois partia de um volume maior de balas.

O velho dava a sensação de ganho, uma vez que começava com pouco e ia aumentando o volume.

Apesar de adultos, o nosso lado criança fala muito forte dentro de nós. A emoção, na maior parte das vezes, supera a racionalidade.

Por isso, é importante saber lidar com as emoções e os sentimentos humanos.

Quando sabemos valorizar as qualidades do ser humano, ele se torna mais receptivo até quanto às críticas que tentamos fazer.

Atender melhor, a arma dos competitivos

Do universo de clientes que uma empresa perde, 65% buscam outro fornecedor ou prestador de serviços porque foram tratados com indiferença pelo pessoal de atendimento. A conclusão é de uma pesquisa realizada por um grande banco estrangeiro e mantida em sigilo por razões de estratégia empresarial.

A pesquisa mostra também que 14% dos clientes migraram de uma empresa para outra porque suas reclamações não foram atendidas. Só 10% foram atraídos por maiores vantagens dos concorrentes e 5% por amizades comerciais. Uma parcela de 5% foi perdida por mudança de endereço, e 1% por falecimento.

O trabalho revela que o atendimento diferenciado é a arma das empresas competitivas e que, às vezes, torna-se necessário buscar outras explicações para quedas nas vendas e nos negócios, antes de culpar a recessão a que o País vem sendo submetido nos últimos anos.

Por isso, o objetivo desta Seção é apresentar semanalmente exemplos bem sucedidos de estratégias empresariais, como o Treinamento Integrado do Posto – TIP –, parte de um programa maior, que é o Marketing do Ponto de Venda (MPV), ambos desenvolvidos pela Shell.

Treinamento prepara novo cenário

Como a Shell capacita revendedores e funcionários dos postos para enfrentar o desafio da competitividade

Quatro dias em um hotel, com todo conforto, podem parecer a princípio um bom momento de lazer. Mas, para os revendedores da Shell, significam um "mergulho" nos negócios ou o início de muito trabalho. É assim que eles começam o "Marketing do Ponto de Venda", um programa que busca dar uma visão diferenciada da gestão dos negócios. Estratégia, administração e organização são alguns dos temas que eles discutem durante quatro dias com consultores e especialistas. A idéia é acompanhar as mudanças do mercado. Afinal, como explica a Shell, os consumidores descobriram que são importantes e estão cada vez mais exigentes de bons produtos, de bom atendimento... e de bons revendedores.

Mas essa é apenas a primeira etapa do programa, que prossegue com o Treinamento Integrado do Posto. A idéia é chegar ao que a empresa chama de "Ciranda do Retalhismo Shell" – um consumidor eventual bem atendido no Posto Shell "A" torna-se consumidor habitual do próprio Posto "A" e também da rede de revendedores da companhia, já que sempre associará a idéia do bom atendimento à marca.

O programa está estruturado em módulos interdependentes e é direcionado a três públicos específicos: frentistas, gerentes e revendedores. "Aprender fazendo" é o princípio metodológico. Dicas, procedimentos, orientações, jogos e muitos exemplos práticos enriquecem e facilitam o aprendizado das habilidades, atitudes e técnicas requeridas em cada função. "Tudo isso é feito de uma forma dinâmica e altamente participativa, em que cada treinando tem igual oportunidade de exercitar as técnicas apresentadas", explica a Shell.

Integrantes da equipe do posto em seu próprio ambiente de trabalho. Unidades móveis de treinamento, de moderna e elevada concepção técnica e operacional, proporcionam a ambientação correta e adequada do pessoal em treinamento.

Recursos de comprovada eficácia evitam o cansaço e mantêm vivo o interesse, prendendo a atenção dos participantes. Segmentos de vídeo-tape, além de folhas pré-impressas para fixação de mensagens, levam o treinando a uma série de depoimentos e experiências. Uma vídeo-câmara proporciona a visão real e imediata das situações do dia-a-dia vivenciadas no posto onde se realiza o treinamento. São usados transparências gráficas e textos específicos – tudo com o objetivo de garantir ao pessoal sob treinamento maior retenção dos assuntos abordados.

Completam o perfil do treinamento os esforços conjugados de todos os integrantes da equipe em atingir metas estabelecidas. Para tanto, um assessor da Shell levanta a média do volume de vendas nos últimos três meses e ajuda a definir o alvo perseguido. Uma planilha com todos esses dados é comparada com o resultado obtido após o treinamento. São definidos também incentivos à equipe pelo aumento das vendas, tais como prêmios e comissões.

O treinamento é remunerado, ou seja, o funcionário do posto não pode ser submetido ao TIP em seu horário de folga. Além disso, o posto deve ter infra-estrutura mínima, adequada e em boas condições. Se as instalações e equipamentos não estiverem em condições apropriadas, é estabelecido um prazo para a satisfação das exigências – listadas em um protocolo de adesão do revendedor ao programa.

O objetivo final é preparar o revendedor para atuar num cenário cada vez mais competitivo. O Marketing do Ponto de Venda auxilia também o revendedor a encarar o posto como uma unidade de negócios, diversificando as atividades. Como afirma o presidente da Shell, Omar Carneiro da Cunha, "cada metro quadrado do posto tem que dar retorno, dar lucro".

Unidades móveis
levam treinamento
ao campo de trabalho

Os técnicos de treinamento da Shell lembram que "é na água que se aprende a nadar". Por isso, treinam os in-

Profissionais voltam ao "campus"

Com 1 mil participantes, congresso da ABTD recria um clima descontraído de troca de experiências

Reunir os profissionais de Recursos Humanos (RH) de forma descontraída e convidá-los a trocar experiências – repensando suas posições enquanto indivíduos e cidadãos. É com esse objetivo que a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), juntamente com a Racional Consultoria, promovem, de 9 a 12 de setembro, no Campus da UNESP – Universidade Estadual Paulista, de Bauru, interior de São Paulo, o VII CBTD – Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, e o IV ESARH – Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos.

Desde sua primeira realização em 76, no Palácio de Convenções do Anhembi, São Paulo, o CBTD vem funcionando como uma espécie de ponto de apoio para os profissionais que buscam se atualizar na área.

Realizado de dois em dois anos, o Congresso chega a a sétima versão com algumas inovações. Em vez de utilizar a estrutura de hotéis e centros de convenções sofisticados, o evento acontece pela primeira vez em uma universidade.

De volta ao "campus"

Segundo Eliana Souza Sader, presidente nacional da ABTD, "a universidade, além de uma infra-estrutura adequada, com baixos custos, oferece aos participantes do VII CBTD a oportunidade de realizar uma volta às origens acadêmicas, ao campus universitário que freqüentaram um dia".

"É inegável que o momento econômico do País exige simplicidade e austeridade. E é essa realidade que o profissional de RH vive hoje. Ao organizarmos o VII CBTD em uma universidade, automaticamente fazemos com que os participantes utilizem vestimentas mais despojadas, alimentem-se com simplicidade, enfim, realizamos um evento com conforto, qualidade, mas sem luxo", afirma Eliana.

Outro ponto destacado pelos organizadores é a escolha de um local no interior, que acompanha uma tendência do próprio mercado de trabalho: a descentralização. Existem muitos profissionais realizando excelente trabalho fora dos grandes centros, mas não têm como difundir-lo. O evento funciona como um canal de comunicação entre esses profissionais e os que atuam nas grandes cidades.

Dividindo responsabilidades

Acompanhando essa tendência, a ABTD estruturou o Congresso dando autonomia aos setores. Os reitores deram sugestões sobre os temas a serem debatidos. A estrutura das palestras foi alterada, gerando uma inovação: no lugar de um palestrante, cada palestra terá no mínimo dois. O objetivo é dividir a responsabilidade de discorrer sobre o tema e deixar que o público tenha, numa mesma atividade, pontos de vista que podem, inclusive, ser diferentes.

Nas atividades simultâneas do Congresso, a coordenação também será feita por duas ou mais pessoas, estimulando, assim, uma maior interação dos participantes, firmando conceitos e experiências que possam ser aplicados nas empresas.

Momento especial

O VII CBTD acontece em um momento muito especial para o País e que afeta diretamente a atuação dos profissionais de RH. "Mais do que nunca" – explica a presidente da

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, OS OBJETIVOS

A Associação Brasileira de Tendências e Desenvolvimento (ABTD) foi fundada em 17.08.71. É uma entidade nacional que reúne profissionais da área de treinamento e desenvolvimento, associada à International Federation of Training and Development (IFTDO), com sede em Genebra, Suíça.

Fundada por especialistas da área de treinamento e desenvolvimento de pessoal, cujo objetivo era incentivar o intercâmbio entre profissionais dos vários setores desse campo, possibilitando um fluxo permanente de informações, a ABTD não tem vínculo com agremiações políticas, mas tem o interesse de contribuir para que seus associados e simpatizantes tenham uma visão política diferenciada na busca de seus ideais.

Atualmente, a entidade é presidida por Eliana Souza Sader e tem atuado no sentido de incentivar a vida associativa do profissional de RH, estimulando-o a buscar sua cidadania. A ABTD promove atividades culturais, palestras, cursos e debates. A participação em algumas delas é direito exclusivo dos associados.

A ABTD possui duas categorias de participantes: a dos simpatizantes e a dos associados. O associado é o que paga a anuidade e pode ser pessoa física ou jurídica, podendo esta última inscrever até quatro representantes.

No presente, as pessoas e as empresas procuram a ABTD para obter orientação sobre como organizar atividades em seus Estados. A associação está realizando um trabalho de ampliação dos locais de atuação e, no momento, tem duas regionais em funcionamento: a de São Paulo e a de Minas Gerais.

Os números dos telefones e fac-símiles para contatos são: São Paulo – tel.: (011) 282-9069 e FAX: (011) 280-8545; Minas Gerais – tel.: (031) 344-4418 e FAX: (031) 342-3800.

ABTD – "está claro para os empresários que a função do RH é extremamente importante, já que as relações empresa/empregado/sindicato vêm se modificando: todos querem estar de igual para igual nas negociações."

Na opinião de Eliana, "para que o profissional de RH integre essa relação de forma eficiente, ele tem de se tornar visível, ou seja, não deve fechar-se na empresa, ser apenas uma fonte de consulta. Ele tem de manter contato com outras empresas de setores semelhantes ao seu e até com os concorrentes".

"Nesse sentido, é necessário que o profissional faça, na prática, uma leitura de cada cenário", acrescenta. "Na empresa em que trabalha, saindo de sua sala e se fazendo presente nas outras áreas da empresa, principalmente nas comemorações, quando as pessoas ficam mais à vontade para externar suas opiniões. O RH deve estar ali, ouvindo-as. Um segundo cenário de atuação compreende outras empresas, com as quais o RH deve estreitar contatos. E há ainda um cenário mais amplo, o das linguagens, que exige do RH o domínio de pelo menos um idioma estrangeiro, além de uma interação com os assuntos e o vocabulário de outras áreas, como a economia, o marketing, a informática, etc."

Público estimado

Estima-se que participem do VII CBTD de 800 a 1000 pessoas, entre dirigentes, profissionais de RH, professores, estudantes, conferencistas, empresários e autoridades, na seguinte proporção: 40% de participantes do interior paulista, 40% do Sul e Sudeste do País; 10% do Centro-Oeste e Nordeste e mais 10% de países da América Latina (Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile).

Serão seis grandes palestras, partindo do geral para o particular, do mundo para o indivíduo; abordando o cenário mundial, o cenário brasileiro, o cenário empresarial e o RH como ator coletivo, individual e num cenário sem limites.

Estes temas serão apresentados através de conferências, palestras simultâneas, painéis de debates, depoimentos/ideias em confronto, laboratórios de vivências, oficinas de trabalho, mostras paralelas, cursos rápidos e exibição de filmes.

SINOPSE

Resumo das principais matérias publicadas em jornais e revistas sobre Recursos Humanos

ABERTURA DOS PORTOS – Em artigo na *Gazeta Mercantil* (edição de 25.08.92, pág. 5), Miguel Jorge, vice-presidente de Assuntos Corporativos da Autolatina, afirma que há vários problemas no sistema portuário brasileiro, mas o principal é mesmo o privilégio dos trabalhadores sindicalizados, os **donos dos portos**. "Eles escolhem quem deve trabalhar, como será feito o trabalho e até quantos devem trabalhar em determinada empreitada de carga ou descarga, sempre escalando o dobro ou o triplo ou mais do que o número necessário para a tarefa", garante, dando um exemplo: "Uma fábrica de adubos, por exemplo, gastou em maio US\$ 148 mil para descarregar um navio com 15 toneladas de matéria-prima. Metade ficou por conta do pagamento dos trabalhadores e das tarifas do porto de Rio Grande. Outra fábrica, com terminal privativo e mão-de-obra própria, não pagou um terço de sua concorrente por um trabalho idêntico. Pudera! O trabalho que uma fez com três homens a outra foi obrigada a executar com doze trabalhadores".

ESCOLA NA FÁBRICA – A Topema Indústria e Comércio, fabricante de equipamentos para cozinha industrial, lanchonetes e supermercados em Diadema (SP), está dando um grande passo em sua política de recursos humanos, informa *O Estado de São Paulo* (edição de 25.08.92, 1ª página do *Painel de Negócios*). A empresa acaba de formar mais uma turma de funcionários na escola criada pela própria empresa. Com faturamento de US\$ 6 milhões, a Topema investiu US\$ 50 mil na escola. "A melhor capacitação também resulta na melhoria da produtividade", informa Nelson Ferraz Cury, diretor industrial da empresa. Ele explica que os alunos que participaram do curso de solda estão obtendo economia de tempo e de material. "Graças a essa economia, o curso se pagou em dois meses", completa.

TELETRABALHADOR – Em artigo publicado na seção *Opinião de Exame Informática* de agosto (pág. 90), Paulo Milliet Roque, presidente da BraSoft, mostra que a quantidade de pessoas que trabalham em casa acompanhadas apenas por um microcomputador, uma linha telefônica e um modem ou fac-símile já se conta aos milhares. Mas, ao mesmo tempo, ele faz uma avaliação crítica dessa "invasão do lar". Segundo ele, "pesquisas realizadas em países nos quais o trabalho fora do ambiente de escritório já é prática bastante comum mostram que, geralmente, dessa forma se trabalha muito mais, inclusive avançando no horário que deveria ser reservado ao lazer ou à família".

NEGOCIAÇÃO MADURA – Edmir de Freitas Garcez, dire-

tor-presidente da Garcez & Consultores Associados, em artigo publicado em *O Estado de São Paulo* (edição de 25.08.92, *Painel de Negócios*, pág. 3), considera uma "valiosa contribuição para a sociedade brasileira" a negociação "madura" feita entre os metalúrgicos e as fábricas de automóveis no ABC. Ele credita o acordo à vasta experiência da indústria automobilística de convivência com sindicatos fortes e muito bem organizados em várias regiões do mundo, passando por países capitalistas, socialistas, desenvolvidos e subdesenvolvidos. Mas, garante, nada teria acontecido se os trabalhadores não estivessem organizados, não tivessem dado mostra suficiente dessa organização e não fossem representados por um sindicato sério e poderoso, em talento e representatividade.

AValiação DE DESEMPENHO – "A avaliação de desempenho fracassa em 100% das vezes", afirma o consultor de recursos humanos Enio Resende, em matéria publicada na *Folha de São Paulo* (edição de 23.08.92, caderno *Empregos*, 1ª página). Diz a matéria, assinada por Adriana Wilner, que especialistas em RH consideram um grande erro a atitude de barganhar performance em troca de promessas de promoção e de aumento salarial. O grande assunto do momento, continua, é a chamada avaliação de potencial, ligada ao plano de carreira dos empregados. "Um banco de dados contém o raio-x de cada um, com suas características intelectuais e de personalidade. Quando surge uma vaga, recorre-se ao sistema e escolhe-se alguns candidatos", explica a matéria da *Folha*. Empresas como IBM, Citibank, Banco de Boston e Johnson & Johnson estariam um passo à frente nos sistemas de avaliação de desempenho: elas usam a administração por metas e objetivos para acompanhar o dia-a-dia dos seus funcionários. Mesmo assim, conforme os consultores ouvidos, essas companhias escorregam num ponto: a vinculação do desempenho com o salário.

CLIENTE E QUALIDADE – Nos Estados Unidos, a cada dez iniciativas para implementar programas de qualidade com enfoque sobre o cliente, sete fracassam, relata Richard C. Whiteley, vice-presidente da empresa de consultoria Forum Corp. e autor do Livro *The Customer-Driven Company*, em artigo publicado em *O Estado de São Paulo* (edição de 25.08.92, *Painel de Negócios*, pág. 4). Para ele, o fracasso não provém das pessoas na linha de frente, mas dos líderes. "Os líderes precisam ter um compromisso com o sucesso. Para muitos, qualidade é uma teoria abstrata – uma estratégia racional de negócios. Mas falta a esse tipo de comprometimento dois fatores – paixão e persistência", diz Whiteley.

Terceirização, arma contra o movimento sindical?

O Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) reconhece que a transferência de atividades de uma empresa para terceiros é um processo que vem se desenvolvendo com maior frequência entre as empresas mais organizadas, competitivas e líderes de mercado. Mas garante que a chamada terceirização é utilizada também como uma forma de combate às organizações sindicais. O ponto de vista é expresso em um estudo realizado pelo DIEESE, que publicamos abaixo:

O processo de terceirização é uma tendência internacional, e está associado ao objetivo de se determinar claramente o "foco" de atuação da empresa (daí também o nome de focalização), redefinir o papel da fábrica, abandonando sistemas produtivos mais complexos, que convivem num mesmo espaço físico e com a mesma administração.

Isto por sua vez se relaciona à preferência por administrar simplesmente o contato com fornecedores, obtendo redução de custos fixos e/ou melhoria de qualidade, já que produtos ou serviços seriam feitos por outras empresas, mais especializadas e inovadoras em determinadas atividades.

Alguns especialistas europeus chamam a este processo de "especialização flexível". Ou seja, surgem empresas altamente especializadas na produção de algum item, mas com alta flexibilidade para atender mudanças de pedidos dos seus clientes.

Esta "especialização flexível" seria tipicamente encontrada como um dos elementos do modelo industrial japonês, baseado em novas formas de organização do trabalho, no seu sistema de relações do trabalho, e na articulação inter-empresas, onde as pequenas e médias fornecedoras são de fato subordinadas às grandes empresas clientes. O diferencial de salários e o estatuto de dependência e fidelidade que acertam com as grandes empresas são contrabalançados pela estabilidade da relação e pelo apoio das empresas-mãe às subfornecedoras.

Mas, de forma totalmente diversa, a "especialização flexível" está presente também na chamada "Terceira Itália" (no centro-norte daquele país, sendo seus principais pólos as cidades de Bologna, Rimini, Parma etc.), com suas pequenas empresas altamente qualificadas, em boa parte fundadas por militantes sindicais ou políticos de esquerda demitidos nos conflitos dos anos 50 e 70. Neste caso, elas formam uma rede empresarial baseada num contexto de lutas históricas pelo cooperativismo, incentivo à pequena empresa, e capacitação profissional. A produção especializada é basicamente em pequenos lotes, e de alto conteúdo tecnológico, dividida por distritos especializados, e com menores necessidades de capital.

À primeira vista, porém, não são estes tipos de "especialização flexível" que se difundem no Brasil. Se um processo de cooperação interempresarial, por um lado, vai timidamente se construindo, em termos de modernização efetiva os resultados tendem a ser ainda precários, pelos baixos investimentos realizados no país, e pelos resultados sócio-econômicos que vêm mostrando.

Aqui no Brasil, as empresas buscam a "focalização" de suas atividades de várias formas: abandonando produtos, separando linhas de produção, importando componentes ou produtos finais, priorizando a comercialização e não a fabricação, concedendo maior autonomia administrativa a diferentes unidades, e especialmente através da compra de componentes e prestação de serviços por terceiros.

Com a terceirização, as grandes empresas procuram se defender de um "gigantismo" que identificam com a ineficiência. Existe, porém, um outro objetivo que não é afirma-

do pelos empresários e gerentes, mas que é evidente, isto é, o combate às organizações e conquistas sindicais, a desestruturação da identidade e da unidade entre os trabalhadores, e o controle da produção e do trabalho através de uma ampla rede de cooperação empresarial.

A TERCEIRIZAÇÃO "À BRASILEIRA"

De acordo com um levantamento preliminar da subseção DIEESE junto às comissões de fábrica, delegados sindicais, militantes e diretores, é possível montar o seguinte painel sobre a terceirização na categoria metalúrgica de São Bernardo do Campo e Diadema, inclusive em termos da ação sindical relacionada ao tema:

1. **Volkswagen** - A comissão de fábrica levantou, desde o final de 1990, uma série de informações que mostram uma aceleração nos estudos visando a transferência de setores para fora da fábrica Anchieta, com o objetivo explícito de reduzir custos fixos. Ou seja, haveria um projeto para que a fábrica de São Bernardo se concentrasse apenas na montagem dos veículos, deixando de fabricar vários componentes, ou de prestar determinados serviços. Entre os setores com os "dias contados", estavam os de prensas pequenas, montagem de bancos, tapeçaria, escapamentos, montagem de pneus, conjuntos frontais, portas e painéis, sistemas de exaustão e ventilação, componentes plásticos injetados, rodas, chicotes, peças de reposição Passat, tanques de combustível, isso na produção. Outros, como o radiador, já haviam sido transferidos.

Nesta primeira etapa, seriam eliminados cerca de 1.600 postos na fábrica Anchieta e quinhentos em Taubaté. Em relação aos setores atingidos, estavam ameaçados:

- 24 horistas na pintura de rodas, com transferência possível para a armação;
- 137 trabalhadores no escapamento do Santana, com realocação indefinida;
- trezentos trabalhadores na costura e montagem de capas de bancos, de um total de novecentos (dos quais 550 estáveis e quatrocentas mulheres);
- trezentos "estáveis" na área de estampados leves.

Mas também áreas de apoio, serviços, e mesmo administrativos seriam desativadas e transferidas para "terceiros": gráfica (55 horistas e oito mensalistas), assessoria jurídica, alimentação, e até mesmo projetos de engenharia encontram-se nessa situação. Atualmente existiriam cerca de 5.500 funcionários de terceiros trabalhando na planta Anchieta.

Em 28.10.91 foi assinado um acordo envolvendo empresa, sindicato e a comissão de fábrica (CF), estabelecendo que eventuais processos de terceirização (*outsourcing*, em inglês) na fábrica Anchieta "somente se darão após informação, discussão, análise e avaliação em conjunto com os membros da representação interna de empregados (CF) e sindicato".

Em maio/92 abriu-se um debate concreto em relação à proposta de terceirização do setor de escapamentos, rejeitada pela CF e sindicato.

2. **Ford** - De acordo com dados da CF, áreas como assistência médica, jurídica, restaurante, digitação, segurança e manutenção patrimonial vêm sendo transferidas desde 1987. A CF conseguira impedir a terceirização da lavagem de louças no restaurante, mas estavam em projeto a transferência de setores como escapamentos, tapeçaria, montagem de bancos e pneus.

Associada à automação, a terceirização teria eliminado

cerca de 2.000 postos desde 1985 (cerca de 6.000 em toda a Autolatina apenas em 1991).

3. Mercedes – Foram identificadas 22 empresas de terceiros prestando serviços na fábrica de São Bernardo, em diversas áreas, das quais destacam-se a manutenção elétrica e mecânica, o setor de projetos, o de reforma de máquinas (trinta terceiros e apenas oito contratados), além de outras áreas de apoio. Na área de projetos prestam serviços a Advance (cabines), a PTA (mecatrônica) e a Projector (mecânica). Estas 22 empresas congregam cerca de 1.500 trabalhadores (o que equivale a 7,5% do efetivo ligado à empresa).

Após a mobilização dos trabalhadores contra a terceirização em maio/92, a empresa concordou em debater o tema com a CF e o sindicato, o que vem se dando desde então.

4. Scania – Nesta fábrica foram levantados, entre outros, os casos de contratação da Electrolux para serviços de limpeza, algumas transferências na produção de peças diversas, como volante, cârter, tubos, coroa e pinhão (da Argentina via MERCOSUL), e indícios de uma futura iniciativa de terceirização da gráfica.

5. Maxion – Era prevista a terceirização das áreas de ferramentaria e manutenção, em março passado; por outro lado, a Maxion passou a ser fornecedora dos motores antes produzidos pela Caterpillar, sendo neste caso uma "terceira".

6. Brastemp – Passou o restaurante à administração da Sodexho.

7. Van Leer – Transferência de parte das áreas de ferramentaria e manutenção mecânica. Dos 21 profissionais antes contratados restaram apenas cinco na ferramentaria (antes eram doze) e quatro na manutenção (onde atuavam nove), o que representa uma redução de 57%.

Além destas, Semco e Metal Leve transferiram atividades para suas próprias unidades em São Paulo, e para terceiros subcontratados: a Semco ficou apenas com engenharia, gerenciamento de materiais, aplicação de produtos, qualidade e montagem. A Atlas Copco deve ser afetada pela abertura às importações de peças e produtos acabados, vindos de outras fábricas pertencentes à matriz sueca. Também a Sachs passou para terceiros sua área de manutenção. Reportagens das revistas *Pequenas Empresas Grandes Negócios* e *Exame* (23/1/91, p. 76) trazem outros exemplos, inclusive o da Mangels (gerências de qualidade, importação, planejamento, jurídica, serviços de segurança, alimentação e transporte).

Em outras bases e setores, como entre os metalúrgicos de Canoas (Maxion, Liess, etc.), da Philips e da Springer, os petroleiros e petroquímicos, como na Rhodia, papeleiros da Riocell (RS), bancários do Banco do Brasil (assistência médica, jurídica, engenharia e informática), a terceirização também acontece. Nas áreas de apoio empresarial, o Sebrae e o Simpi têm buscado auxiliar o desenvolvimento de "terceiros". Também empresas das áreas de manutenção, métodos e processos, desenvolvimento profissional (RH), assistência jurídica etc. vêm ocupando espaços antes habitados por equipes internas, e existe até mesmo uma Associação de Empresas Prestadoras de Serviços a Terceiros (Aprest) em São Paulo.

Não basta entretanto saber apenas o quê está sendo transferido, mas também como se dá a "terceirização à brasileira". Em primeiro lugar, devemos lembrar que ela ainda acontece basicamente "por dentro" da empresa contratante, prioritariamente nas chamadas áreas de apoio básico (limpeza, alimentação, segurança, manutenção predial, transporte, apoio jurídico, projetos civis, recepção, comunicação social etc.). Uma pesquisa da consultoria Coopers & Lybrand com 87 grandes empresas brasileiras comprovou este fato em outubro passado.

Entretanto, existem já algumas empresas transferindo atividades em áreas como ferramentaria e manutenção de

fábrica (11% no levantamento da Coopers), neste último caso sendo quase obrigatoriamente feita também "dentro" das contratantes. Em outros casos, a atividade transferida passa a ser feita fisicamente "fora" da empresa contratante.

A luta contra a "terceirização" e a discriminação ao trabalho temporário ocorre também em países como a Alemanha, como mostra artigo publicado no boletim do IG-Metall em março de 1991. No México, por outro lado, estima-se que cerca de 25% dos quadros da Volkswagen eram compostos por trabalhadores temporários em outubro passado, havendo uma série de setores terceirizados.

Outros indicadores do crescimento deste processo são:

- o surgimento de empresas especializadas em manutenção industrial;

- o crescimento do trabalho temporário (com sucesso das agências de intermediação) e dos vínculos de emprego precários, (autônomos, sem carteira etc.), contribuindo para a expansão do setor informal da economia;

- o surgimento de pelo menos uma empresa intermediadora da terceirização (Sato Consultoria, no ABC).

Na verdade, a terceirização só não tem avançado mais no Brasil por uma dificuldade básica de relacionamento entre empresas: não há estabilidade e não há confiança entre elas, e assim não há cooperação.

AS ARMADILHAS DA TERCEIRIZAÇÃO

A "terceirização" aponta evidentes armadilhas para os trabalhadores e para o movimento sindical, ainda maiores num período de grave crise econômica. Do ponto de vista empresarial, ela significa também o combate às organizações e conquistas sindicais, e uma nova tentativa de ampliar o controle da produção e do trabalho. Além disso, há as suspeitas levantadas por vários trabalhadores, em meio a tantas subcontratações, dos "cambalachos" e do privilégio a "amigos", geralmente gerentes e diretores da própria empresa que se "terceiriza".

Entre as ameaças, a primeira é a redução do número de empregos, que acontece em primeiro lugar na empresa que subcontrata, e que se reflete também no setor, já que o trabalho é organizado de forma a necessitar de um menor número de funcionários para o mesmo nível de produção. Isto é mais verdadeiro ainda num período de forte recessão, e quando a busca por maior competitividade vem se acelerando.

Em segundo lugar, há a degradação das condições de trabalho geralmente presentes nas empresas subcontratadas. Um exemplo disto é o da transferência da produção de bancos da Ford para a Keiper Recaro (supostamente especializada), que paga salários em média 50% inferiores.

Existem inclusive casos em que os funcionários são demitidos da empresa-mãe, e contratados pelo novo fornecedor, muitas vezes de propriedade do antigo gerente da área. Esta passagem é feita com a perda de todos os direitos antes garantidos na outra empresa. Salários menores, inexistência de benefícios como alimentação e transporte, dificuldade de organização sindical, falta de políticas de treinamento, ritmo de trabalho mais intenso, ambiente degradado: é este um panorama descrito com frequência pelos trabalhadores em contato com estas experiências concretas.

Existe também o caso das empreiteiras, que prestam serviço dentro da empresa-mãe. Alguns dos trabalhadores destas empresas passam, depois de certo tempo, a fazer funções para as quais não foram contratados, sem quaisquer direitos conquistados pelos demais. Cria-se uma situação onde é possível que o quadro de funcionários com vínculo empregatício seja minoritário em relação ao quadro das empreiteiras. As dificuldades para uma contratação sindical

tendem a se tornar maiores.

Isto porque há vários "patrões", e ao mesmo tempo nenhum. A identidade entre os trabalhadores tem boas possibilidades de se desintegrar. Os coletivos são menores, e dado o contexto brasileiro, com maiores dificuldades de organização e militância sindical. O problema da representação sindical (inclusive em termos de organização por local de trabalho) está portanto colocado no centro deste debate.

A AÇÃO SINDICAL

Tendo como pano de fundo uma tradição de negociação fortemente centrada na questão salarial, e uma ideologia empresarial que de forma predominante "não permite a interferência nos assuntos da fábrica", são reduzidos os espaços de uma interferência maciça por parte dos sindicatos brasileiros, a curto prazo.

Garantias como o retreinamento e requalificação profissional dos trabalhadores das áreas porventura extintas também inexistem, dada a resistência empresarial ao estabelecimento de compromissos e direitos básicos. Mais que isso, conquistas como transporte, alimentação e creche são ameaçadas pela empresa, como vimos. Sem contar a degradação salarial ainda maior, e o engrossar dos níveis de desemprego e subemprego que tais atitudes, definidas de forma unilateral, trazem como resultado.

Concretamente, o sindicato, apoiado especialmente pelas comissões de fábrica, tem estado atento à questão, com alguns avanços em termos de divulgação e debate de informações - com o uso de seus próprios meios de comunicação.

ção (imprensa, rádio e TV), mobilização e organização dos trabalhadores para enfrentar o tema. Tem ainda buscado a negociação e contratação da forma pela qual a terceirização se dará concretamente, explicitando suas condicionantes dentro de um espírito de efetiva modernização industrial.

O acordo que a CF da Volks conseguiu assinar com a empresa, garantindo a negociação de qualquer transferência de atividade para terceiros, é certamente a conquista mais relevante até o momento nesta luta. Entretanto, coloca para os trabalhadores o desafio de torná-lo uma conquista de fato, através do controle efetivo do processo, o que por sua vez implica um novo tipo de participação na reestruturação da empresa.

Mais recentemente, a mobilização e início de uma negociação com a Mercedes-Benz indicam um novo avanço. Entretanto, para que ações deste tipo se repitam, se ampliem e se tornem conquistas efetivas, são necessárias algumas condições básicas. A primeira delas é o fortalecimento das comissões de fábrica enquanto organizações que teriam como missão o acompanhamento local do processo de terceirização.

Isto também facilitaria o mapeamento e a difusão pela categoria da necessidade de enfrentar o tema, de forma integrada, numa negociação setorial. Por outro lado, pode-se, além de condicionar o processo de terceirização (ou, de forma ampliada, da "modernização"), contrapor alternativas concretas e mais abrangentes em termos de política industrial, sob o ponto de vista dos trabalhadores, como tem se dado na ação dos sindicatos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, Santo André e Betim na câmara setorial do complexo automotivo.

SERVIDOR PÚBLICO

Aplicação do limite máximo de remuneração

PARECER MTA/SAF Nº 327/92 (D.O.U. 21.08.92)

Estão sendo suscitadas dúvidas a respeito do valor da remuneração a que fazem jus os titulares do cargo de Ministro de Estado, após a vigência da Lei nº 8.448, de 21 de julho de 1992, que regulamenta o disposto nos artigos 37, item XI, e 39, § 1º, da Constituição.

2. Referida Lei, no seu artigo 1º, estatui, *verbis*:

"Art. 1º A remuneração mensal de servidor da administração pública direta, autárquica e fundacional, de qualquer dos Poderes da União, terá como limite máximo, no âmbito de cada Poder, os valores percebidos como remuneração no mesmo período, em espécie, a qualquer título, por:

I - membro do Congresso Nacional;

II - Ministro de Estado;

III - Ministro do Supremo Tribunal Federal.

Parágrafo único. Os valores percebidos pelos membros do Congresso Nacional, Ministros de Estado e Ministros do Supremo Tribunal Federal, sempre equivalentes, somente poderão ser utilizados para os fins previstos nesta Lei e como teto máximo de remuneração". (O destaque não é do original).

3. A incidência desse dispositivo, em sua inteireza, verificou-se imediatamente com a vigência da Lei, por força do artigo 9º, que determinou a data da publicação como marco da eficácia da norma. Em nenhum momento o legislador condicionou a eficácia do transcrito artigo 1º a acontecimento futuro.

4. A expressão "sempre equivalentes" teve a finalidade de estabelecer igual valor para a remuneração do membro do Congresso Nacional, do Ministro de Estado e do Ministro do Supremo Tribunal Federal, a partir da vigência da Lei, ocorrida em 22 de julho de 1992.

5. Em decorrência, o "teto" de retribuição dos servidores da Administração Federal direta, autarquias e fundações públicas federais passou a ser a remuneração percebida, em espécie, a qualquer título, pelo Ministro de Estado, igual à de membro de Congresso Nacional, a partir de 22 de julho de 1992.

À consideração do Senhor Secretário-Adjunto Interino.

Brasília, em 19 de agosto de 1992.

Wilson Teles de Macêdo

Gerente do Programa de Aplicação da Legislação
de Pessoal, de Serviços Gerais
e de Imóveis Funcionais